

881323

1

20



UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO

PLANTEL LOMAS VERDES

Con Estudios Incorporados a la
Universidad Nacional Autónoma de México
Número de Incorporación 8813-23

**"INFLUENCIA DE UNA INADECUADA DETECCION DE
NECESIDADES DE CAPACITACION A NIVEL EJECUTIVO"**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PEDAGOGIA
P R E S E N T A N :

**ARAU HERMIDA MARTHA PATRICIA
FLORES HERNANDEZ JULIA ARACELI**

Director de la Tesis: Maestro Benjamín Heredia Servín
Revisor de la Tesis: Lic. Gabriel Ontiveros Acevedo

**TESIS CON
EL VALLE DE MEXICO**

Naucalpan, Edo. de México

1992



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

CAPITULO I ORGANIZACION BIMBO.

1.1 ORIGEN.

1.2 EVOLUCION.

1.3 ORGANIGRAMA.

1.4 EVOLUCION DE LA CAPACITACION EN BIMBO.

1.4.1 ORIGEN.

1.4.2 FUNCIONES DE LA CAPACITACION.

1.4.3 BASES PARA LA REALIZACION DE CURSOS DE FORMACION.

1.4.3.1 DETECCION DE NECESIDADES.

1.4.3.2 CRITERIO PARA SELECCIONAR CURSOS DE CAPACITACION.

1.5 EL AREA DE DESARROLLO EN LA ORGANIZACION BIMBO.

1.5.1 ORIGEN.

1.5.2 FUNCIONES.

1.5.3 RELACION CON LA CAPACITACION.

1.5.4 RELACION CON LA TESIS.

CAPITULO II EL CAMPO PEDAGOGICO DE LA CAPACITACION.

2.1 EDUCACION PERMANENTE.

- 2.1.1 ANTECEDENTES GENERALES.
- 2.1.2 CONCEPTO DE EDUCACION PERMANENTE.
- 2.1.3 POSTULADOS DE LA EDUCACION PERMANENTE.
- 2.1.4 PRINCIPIOS PEDAGOGICOS DE LA EDUCACION PERMANENTE.
- 2.2 LA CAPACITACION COMO EDUCACION PERMANENTE.
- 2.3 ASPECTOS LEGALES DE LA CAPACITACION Y LA EDUCACION DE ADULTOS.
- 2.4 FUNCION DEL PEDAGOGO DENTRO DE LA CAPACITACION.

CAPITULO III CARACTERISTICAS DE LA CAPACITACION.

- 3.1 CAPACITACION, ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO.
- 3.2 DERECHO A LA CAPACITACION.
- 3.3 TIPOS DE CAPACITACION.
- 3.4 NIVELES DE CAPACITACION.
- 3.5 METODOS DE CAPACITACION.
- 3.6 ETAPAS DE LA CAPACITACION.
 - 3.6.1 PLANEACION DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.
 - 3.6.2 DETECCION DE NECESIDADES.
 - 3.6.2.1 METODOS Y TECNICAS PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACION.
 - 3.6.3 ELABORACION DE PROGRAMAS.
 - 3.6.4 HABILITACION DEL PROGRAMA.
 - 3.6.5 EVALUACION DEL PROGRAMA.

3.6.6 SEGUIMIENTO.

CAPITULO IV DISEÑO DE LA INVESTIGACION.

4.1 HIPOTESIS.

4.2 VARIABLES Y PARAMETROS DE MEDICION.

4.3 SELECCION DE LA MUESTRA.

4.4 SELECCION Y ELABORACION DE INSTRUMENTOS.

4.4.1 INSTRUMENTOS DE MEDICION.

CAPITULO V OBTENCION DE RESULTADOS.

CAPITULO VI CONCLUSIONES Y COMENTARIOS.

6.1 CONCLUSIONES.

6.3 COMENTARIOS.

ANEXOS.

BIBLIOGRAFIA.

INTRODUCCION

El ser humano por naturaleza sociable presenta diferentes necesidades, siendo una de las más importantes el sentido de pertenencia al grupo; para que esta se de es necesario que exista un proceso de integración y adaptación del individuo en el lugar donde se encuentre; llámese religión, escuela, trabajo, familia y cualquier otra actividad que desempeñe.

El hombre desde su nacimiento hasta su muerte se ve influenciado por un proceso de enseñanza-aprendizaje que le va a permitir formar parte de la sociedad; siendo la Pedagogía la ciencia encargada de estudiar todo roceso educativo. Para su estudio, la Pedagogía divide al hecho educativo en educación formal (escolarizada), no formal(sociedad), Contínua (que se da en el transcurso de la vida) y la Educación Permanente que pretende una integración del sujeto al medio en donde se encuentra, buscando la realización integral del mismo.

Para satisfacer esa necesidad de pertenencia al grupo el sujeto debe ser apto para integrarse al mismo, en el trabajo se logra por medio de la capacitación.

La investigación que a continuación se presenta se llevó a cabo en el área de capacitación siendo esta una de las formas de educación permanente; como mencionamos anteriormente la educación está presente en toda institución.

Para fines de la tesis se estudió la capacitación dentro de la Organización Bimbo, debido a la facilidad que se nos proporcionó al plantear el objetivo de la investigación en el área de Desarrollo cuya función es promover el desarrollo integral del personal a través de diferentes eventos. Entre otras está la interrelación con el área de Capacitación para que los colaboradores se integren al equipo de trabajo, sin embargo, al llevar a cabo la detección de necesidades se observó que no todas las necesidades de estos se ven cubiertas, especialmente en el nivel ejecutivo.

El objetivo de esta tesis es demostrar que la detección de necesidades de capacitación no es adecuada ni suficiente en base a las técnicas utilizadas en esta empresa a nivel ejecutivo, ya que estos juegan un papel muy importante en el buen funcionamiento de cualquier compañía.

Se enfocó el estudio a la detección de necesidades principalmente por ser una de las funciones pedagógicas en la capacitación; también, porque actualmente nuestra sociedad depende entre otras cosas de la productividad de las diferentes organizaciones y para que estas logren alcanzar eficazmente sus objetivos deberán contar con el personal suficientemente motivado e interesado en su trabajo, esta disposición se obtiene sólo si existe un sistema permanente de capacitación acorde a los requerimientos que demandan tanto la empresa como sus colaboradores, esta congruencia entre requerimientos y contenidos se logra por medio de un proceso de detección de necesidades adecuada a la población en estudio.

La tesis consta de seis capítulos en los cuales se trata:

1. Breve historia de la Organización Bimbo, estructura organizacional; en el cual se ubica el departamento de Desarrollo en donde se realizó la investigación. Se expone también un panorama general de la capacitación en esta organización.

2. Se trata el papel que juega el pedagogo dentro de la capacitación, haciendo referencia a la capacitación como una de las formas de educación permanente.

3. Se profundiza en lo que a capacitación concierne. Su legislación, tipos, niveles, métodos, etapas [planeación, (enfaticando en la detección de necesidades), habilitación y evaluación], se establece también la diferencia entre capacitación, adiestramiento y desarrollo.

4. Se expone la metodología a seguir para llevar a cabo la investigación de campo.

5. Obtención de información y resultados; así como el análisis de los mismos.

6. Conclusiones y comentarios acerca de la investigación.

I. ORGANIZACION BIMBO

1.1 ORIGEN.

La elaboración del pan de caja se inició en nuestro país, hacia finales de los años treintas y principios de los cuarentas. Por aquella época, el joven Lorenzo Servitje era el gerente de la pastelería "El Molino".

Para el año de 1941, Lorenzo Servitje amplía y tecnifica la misma, lo cual convierte a "El Molino", en la pastelería más moderna de la Cd. de México. Ante el creciente mercado y la solicitud de un mejor servicio se inició la planeación de la compañía; en donde se tomó en cuenta los productos que se fabricarían, la capacidad y el tipo de maquinaria, el sistema de distribución, las principales políticas, la publicidad, las envolturas y, de manera muy especial, lo relacionado con la marca.

La razón social sería Panificación Bimbo, S.A. Los fundadores son: Lorenzo Servitje, Jaime Jorba, Alfonso Velasco, Jaime Sendra y Roberto Servitje.

La escritura constitutiva de Panificación Bimbo, S.A. de C.V. fue firmada el 4 de julio de 1944. La empresa comenzó a trabajar con 38 personas, iniciando el primer día de reparto con 10 vendedores. Poco a poco, fueron ingresando otros. El 2 de diciembre de 1945 se inauguró la fábrica.

1.2 EVOLUCION.

Panificación Bimbo, S.A. comenzó con una sola planta de producción;¹ que ahora puede considerarse rudimentaria. Algunas operaciones se hacían manualmente; este fue el inicio de la fábrica, el cual, coincidió con la fecha de inauguración.

Algo de vital importancia dentro de la época inicial fue la definición e implementación de las políticas a seguir. Entre las primeras y más importantes esta la de hacer productos de calidad y en materia de precios fue mantenerse lo más competitivos posibles. Así mismo la política de reinversión fue sumamente importante.

Los años de 1947-1949 se caracterizaron por gran crecimiento de Panificación Bimbo, no solo en producción, sino en lanzamientos de nuevos productos.

En 1947 se inauguró la segunda planta ubicada en Santa Ma. Insurgentes, Méx. D.F. A fin de ampliar la red de distribución y poder ramificar, se hizo necesaria la creación de agencias propias que recibieran una cantidad considerable de productos y que los repartieran dentro de las zonas donde se ubicaran.

La expansión de la compañía continuaba y en 1952 la apertura de la plantas 3 y 4 se llevó a cabo. Ubicadas en el mismo terreno de Santa Ma. Insurgentes.

En México, Panificación Bimbo estaba llegando a su punto de saturación, se tuvo la idea de crear una segunda fábrica: Bimbo Occidente, situada en Guadalajara.

En el año de 1957 se inauguró la tercera fábrica de pasteles cuya razón social es productos Marinela S.A., la cual ocupa desde sus inicios hasta la actualidad un lugar importante dentro de la Organización Bimbo.

En 1959 se inició la construcción de la 4a. fábrica: Bimbo Norte S.A. en la Cd. de Monterrey.

Debido al crecimiento de la organización se creó una oficina corporativa con el nombre de Central Impulsora S.A., lo que tendría por objeto planear, asesorar, coordinar y dirigir los negocios de la organización.

La oficina corporativa buscaba integrar un cuerpo orgánico con las empresas de Bimbo, de manera que aunque las fábricas funcionaran descentralizadamente, tuvieran unidad y organización como parte de un todo con objetivos y metas comunes.

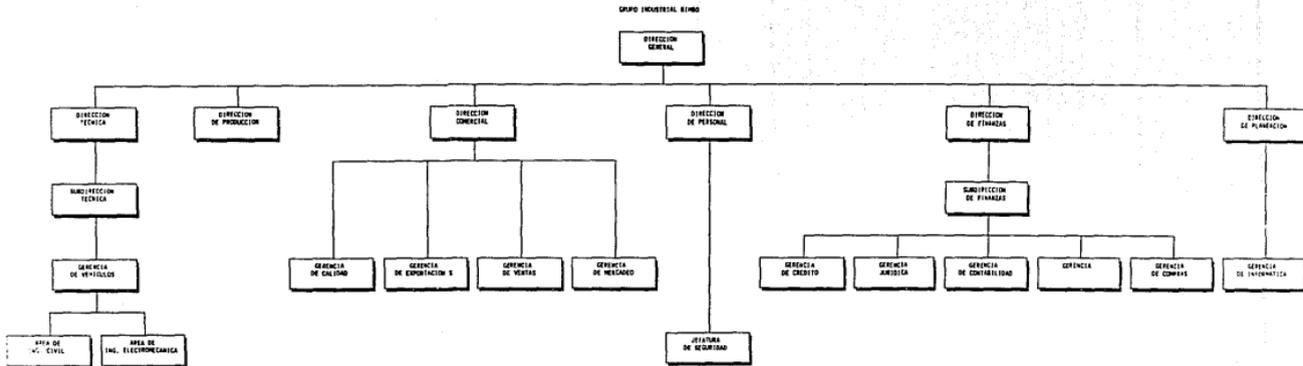
En este momento, comienza una nueva era para Bimbo, en la que se buscaría sistematizar el pensamiento empresarial fundamentado en el ser y el quehacer de la organización.

Hasta principios de 1963 la Organización Bimbo contaba con 4 fábricas. En el período 1963-1978 se abrirían 8 fábricas más y se ampliarían las de Bimbo y Marinela en la Cd. de México. Actualmente son 17 fábricas en marcha y 3 en construcción.

En 1971 se inaugura la fábrica Ricolino. Para 1973 se abre una nueva fábrica Frexport lanzando al mercado la línea Carmel, y en el ramo de las botanas se crea Barcel en 1975.

Entre 1978-1985 fueron apareciendo nuevos productos y desarrollándose más los que existían.

1.3 ORGANIGRAMA



1.4 EVOLUCION DE LA CAPACITACION EN BIMBO.

1.4.1 ORIGEN.

En los inicios de la Organización Bimbo no se cuenta con un sistema de capacitación propiamente dicho. El jefe es responsable de capacitar a sus trabajadores. Es una época en donde existía el maestro y el aprendiz, se habla entonces de Capacitación en el puesto, la cual se basa en tres puntos principalmente:

- 1.- Conocer y aplicar.
- 2.- Identificar claramente las situaciones en las que debe usarse el conocimiento adquirido.
- 3.- Programar y planear convenientemente la utilización de estos conocimientos.

Existía un jefe directo cuya función principal (hablando de capacitación) era la de supervisar el avance de sus trabajadores en el puesto a desempeñar; esta ocurre en los años cuarentas, cincuentas y sesentas.

Para los años setentas se contrató a gente especializada para impartir cursos de capacitación dentro de la Organización; y se crea el departamento de Personal y Relaciones.

Se formalizó el sistema de capacitación, en la Organización Bimbo debido a la modificación del artículo 123, apartado A fracción XII; de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; en donde se dice "las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación y adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los patrones, los cuales deberán cumplir con dicha obligación."²

Dicha ley fue apoyada posteriormente por la Ley Federal del Trabajo en donde se declara los deberes, obligaciones y derechos que tienen las personas en su trabajo. Aquí se enfatiza la obligación de las empresas para capacitar a sus trabajadores tomando en cuenta las aspiraciones del personal y los avances tecnológicos.

A mediados de los ochentas surge el Centro de Capacitación Bimbo como primer intento de capacitación, debido a las necesidades de contratar un equipo propio de la organización. Es hasta 1989 cuando se impulsa fuertemente esta área por el Gerente Corporativo de Desarrollo y Capacitación, en conjunto con el personal de capacitación en todos los departamentos de cada una de las fábricas.

1.4.2 FUNCIONES DE LA CAPACITACION.

Entre las principales funciones de la capacitación dentro del Grupo Industrial Bimbo encontramos:

- "1.- Desarrollar las aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar adecuadamente una ocupación o puesto de trabajo.
- 2.- Desempeñar bien una unidad de trabajo específica.
- 3.- Desarrollar a su máxima potencialidad las capacidades físicas, intelectuales y sensitivas del trabajador; para lograrlo es importante que el individuo busque los medios y el espacio que les permita crecer; una alternativa es la capacitación.

- 4.- Que las vacantes sean ocupadas por las personas adecuadas.
- 5.- Que los colaboradores ocupen sus puestos después de haber sido entrenados.
- 6.- Que los colaboradores destacados sean iniciados en algunas labores de la jefatura, aprovechando su experiencia.
- 7.- Garantizar que el colaborador promovido o candidato externo sea el adecuado para la jefatura vacante considerando aspectos técnicos, administrativos y de valores.
- 8.- Que nadie ocupe un puesto sin haber sido previamente entrenado."3

Como funciones de capacitación se tomaron las correspondientes a los siguientes puestos:

- a) Director de Personal y Relaciones.
- b) Jefe de Reclutamiento.
- c) Jefe de Puestos.

- d) Jefe de Crédito y Cobranzas.
- e) Sub-Jefe de Crédito y Cobranzas.
- f) Sub-Gerente de Ventas.
- g) Director de Mercadeo.
- h) Coordinador de Mercadeo.
- i) Gerente de Ventas.
- j) Gerente de Crédito y Cobranzas.

que constituyen una muestra de los diferentes tipos de ejecutivos que integran la organización. (Ver anexo 1).

1.4.3 BASES PARA LA REALIZACION DE CURSOS DE FORMACION.

Los cursos de formación son impartidos según el caso por el Jefe de Desarrollo y por el Coordinador de Capacitación de cada fábrica, los cuales, a partir de una mínima detección de necesidades elaboran un programa anual de dichos cursos y lo envían a los titulares de cada departamento quienes a su vez elaboran un programa anual designando a las personas que asistirán a dichos eventos.

Las condiciones para que se de la capacitación son:

- a) Asegurar el cumplimiento pleno de los lineamientos de capacitación.
- b) El jefe directo es responsable de la capacitación de su personal.
- c) La capacitación, preferentemente debe darse en el lugar de trabajo.
- d) Es necesario motivar para la capacitación."⁴

Los cursos de formación que se consideran fundamentales y que se imparten en todas las fábricas de la Organización según necesidades y posibilidades son:

- a) Curso del Jefe.
- b) Módulos de "Supervisión".
- c) Qué es una Empresa?
- d) Formación de Capacitadores.
- e) Normas, Objetivos y valores de la Organización.
- f) Entrevista de Selección.
- g) Coordinación de Juntas.
- h) Administración del Tiempo.
- i) Trabajo en equipo.
- j) Introducción Organizacional.
- k) Calidad Total.

- l) Administración de personal y relaciones laborales.
- m) Relaciones humanas, comunicación y motivación.
- n) Manual del Jefe de formación.

1.4.3.1 DETECCION DE NECESIDADES.

La detección de necesidades es mínima en relación a los requerimientos reales de capacitación en la empresa.

1.4.3.2 CRITERIO PARA SELECCIONAR CURSOS DE CAPACITACION

El Jefe de desarrollo es y ha sido el encargado de seleccionar los cursos de capacitación que requiere la organización en base a una ligera detección de necesidades para cada área; esta se lleva a cabo mediante pláticas informales que realizan los colaboradores de desarrollo con los jefes de cada departamento, en donde expresan cuales son los requerimientos de capacitación de su equipo de trabajo, en base a esto se seleccionan, programan y aplican los cursos de capacitación en la Organización Bimbo. La detección de necesidades se realiza sin tomar en cuenta las técnicas, métodos y herramientas adecuadas para cada puesto.

1.5 EL AREA DE DESARROLLO EN LA ORGANIZACION BIMBO.

Esta área pertenece al Departamento de Personal y Relaciones el cual representa un lugar muy importante dentro de la Organización; tiene como objetivo el promover el desarrollo de los jefes y del personal en general a través de eventos de formación, adiestramiento, capacitación, culturales y sociales; así como coordinar el cumplimiento de lo estipulado en la Ley Federal del Trabajo en materia de capacitación.

1.5.1 ORIGEN.

En el Grupo Industrial Bimbo el departamento de personal y relaciones se compone por cuatro áreas:

Desarrollo { capacitación
 formación

Selección

Administrativa

Relaciones laborales

En 1973 esta área comenzó sus labores siendo el responsable el jefe de formación, que dependía directamente del gerente general; su función principal consistía en difundir los valores sociales y cristianos a los jefes de esta organización; así como la formación de personal fungiendo como instructor. En los inicios de la empresa no se contaba con un sistema propio de capacitación ni de detección de necesidades. Se comenzaron a expandir algunos cursos programados; los cuales se elaboraban después de preguntar directamente a los departamentos cuales eran sus requerimientos. Se ofrece un menú de aquellos cursos y los encargados de cada departamento seleccionaban alguno de acuerdo a las carencias que se le presentaban.

El jefe de formación tiene la oportunidad de estar en contacto directo con el personal; en aquel tiempo una de las características principales de esta persona es que debía ser un conocedor de la doctrina social cristiana ya que es uno de los fundamentos de la organización; su función será promover el desarrollo integral de jefes y del personal en general. En colaboración con los jefes directos organizará y será el responsable de:

- * Curso de jefe.
- * Curso de superación personal.
- * Formación y operación de empresas (FOREM)
- * Conferencias acerca de los impuestos sobre productos de trabajo.
- * Conferencias sobre ventas de acciones.
- * Conferencias sobre paternidad responsable.
- * Conferencias sobre el análisis transaccional.
- * Conferencias sobre administración del tiempo.
- * Control de cursos externos.

Al paso del tiempo cambia el concepto de esta área; se da un giro administrativo, se legaliza la capacitación y se rediseña el sistema de desarrollo.

Actualmente el Departamento de Personal y Relaciones se encuentra en una etapa de reestructuración en la cual se da primordial importancia a la escuela de jefes.

El jefe de formación es nombrado jefe de desarrollo ahora su función está encaminada a los jefes en un 90% y un 10% para el personal. Esto se debe a que la empresa es reflejo de lo que es el jefe. Asegurándose de que exista un proceso de calidad en el área de servicios.

1.5.2 FUNCIONES.

Es ya tradicional en la Organización adiestrar y capacitar a su personal pues se han visto las ventajas que esto trae para poder ofrecer productos y servicios de calidad, y para el desarrollo del mismo personal. Pero además, a partir de 1978 existe la obligación legal de capacitar al personal que labora en una empresa, obligación legislada en el artículo 153, incisos de la A a la X, de la Ley Federal del Trabajo. Además existe un organismo, en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que se encarga de normar, vigilar y sancionar el cumplimiento de dicha obligación. Por tanto, se origina una doble responsabilidad de capacitar al personal: una moral y práctica acorde a la filosofía de la Organización; y la otra legal.

Para cumplir esta obligación, el área de desarrollo realiza las siguientes funciones:

"1. Asesorar la planeación y programación de eventos de formación, capacitación y adiestramiento, según las necesidades detectadas.

2. Diseñar los sistemas y estrategias adecuadas para el entrenamiento y desarrollo del personal.
3. Asesorar en la elaboración de eventos, cursos, manuales y materiales didácticos que se requieran para el entrenamiento del personal.
4. Supervisar que las actividades y procesos de entrenamiento del personal se lleven a cabo según las políticas y las normas de la empresa, planes y programas elaborados y requerimientos de la Ley Federal del Trabajo.
5. Implementar y/o asesorar el diseño de formas de evaluación de los eventos de entrenamiento.
6. Promover la preparación y capacitación de los instructores internos y de los Jefes Directos en lo relativo a su función de capacitadores.
7. Coordinar e impartir eventos de formación e integración para el personal a todos niveles.
8. Mantener actualizados todos los requisitos y trámites que señala la Ley Federal del Trabajo en materia de capacitación.

9. Promover y/o coordinar la realización de eventos culturales y sociales entre el personal."⁵

1.5.3 RELACION CON LA CAPACITACION.

Una de las principales funciones del Departamento de Desarrollo de personal es la planeación y la administración de los recursos humanos buscando un proceso diseñado para proporcionar a la empresa una continua auto-renovación y mantener su vitalidad.

La planeación dentro de este departamento juega un papel muy importante puesto que de esta manera se podrá situar a la persona idónea en el puesto correcto y en el momento preciso. Una vez que esta se ha logrado se procederá a la capacitación siendo uno de sus objetivos el proporcionar conocimientos en los aspectos técnicos del trabajo y el aspecto intelectual de la persona

El área de Desarrollo de personal tiene varias funciones que van a estar estrechamente ligadas con la capacitación, de hecho se podría decir que el capacitar es la función principal de esta área, proporcionar a cada empleado la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos, y de esta manera proyectar sus potencialidades que estarán disponibles en un futuro con base en la probable rotación del puesto actual, y el probable desarrollo de personal; es necesario también por la medición de las capacidades que se necesitarán y las que se desarrollarán en el personal actual.

De esta manera se obtendrán beneficios tanto para la organización como para el personal mismo.

1.5.4 RELACION CON LA TESIS.

En el área de Desarrollo de personal se llevan a cabo los proyectos de capacitación dentro del Grupo Industrial Bimbo, la planeación, ejecución y seguimiento de los mismos van a estar supervisados por el Jefe de Desarrollo.

Debido a que la capacitación es una de las funciones principales del área de Desarrollo, la investigación se llevará a cabo en este departamento, basándose en las estrategias pedagógicas que hemos desarrollado en el transcurso de la Licenciatura en Pedagogía.

CITAS BIBLIOGRAFICAS.

- 1 lugar donde se elaboran los productos de consumo.
- 2 Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos Comentada; UNAM; Rectoría, Instituto de investigaciones jurídicas pág. 311.
- 3 Compendio Manual del Jefe; Organización Bimbo. pág 9.
- 4 idem. pág. 15
- 5 Compendio Empresarial; Organización Bimbo. pág. 25

CAPITULO II

EL CAMPO PEDAGOGICO DE LA CAPACITACION

Hay una idea muy vieja que la educación corresponde solamente a la infancia y a la juventud, cuando la escuela se encarga de cumplir la tarea. Tal prejuicio impide -o al menos es uno de los obstáculos para ello- que se conciba, en términos de educación, el acopio de conocimientos que el ser humano adquiere después de su egreso de las aulas. Hay conceptos que crecen y se consolidan con el tiempo y en determinado momento cobran gran importancia.

Este ha sido el caso de la educación permanente, cuyas ideas generales se esbozan ya en 1919 y en 1934. Desde entonces se explora este concepto como una innovación importante y realizable. Es a mediados de los sesentas cuando toma una forma de un movimiento interesante que captura la atención de los organismos internacionales y representa un nuevo enfoque, un viento fresco que llega al área de la educación en los momentos en que la educación tradicional entraba en crisis.

Crisis provocada por la aceleración del cambio en la sociedad, la explosión de la demanda escolar, la evolución del conocimiento científico y tecnológico con el rápido desuso y la rápida generación de nuevos conocimientos, paralelo a esto la gran acumulación de información y el formidable desarrollo del manejo de la misma, así como los medios masivos de comunicación. El mundo de los sesentas y setentas con todas sus maravillas traía un nuevo problema humano, lo anacrónico de los conocimientos de muchos hombres a los que la pérdida de validez de gran parte de sus conocimientos los marginaba de la sociedad. La educación permanente representaba una esperanza, al mismo tiempo que una alternativa al concepto tradicional de la escuela.

En el presente capítulo se estudiará a la capacitación desde un punto de vista pedagógico; al estudiar la educación continua y permanente nos daremos cuenta que la capacitación está enteramente vinculada con todo proceso pedagógico. Así como el establecimiento de las principales funciones del pedagogo dentro de la capacitación.

2.1 EDUCACION PERMANENTE.

Antes de adentrarnos en lo que se refiere a la educación continua y permanente debemos dejar claro de antemano que las estructuras del sistema educativo, en su sentido amplio, deben estar marcadas por la continuidad; es decir, se requiere de una gran variedad de fórmulas que respondan a las necesidades específicas de cada uno de los sectores interesados: niños, adolescentes y adultos, quienes diferentes por la edad, lo son también por la naturaleza de sus aptitudes y necesidades. La educación permanente debe asegurar la secuencia de sus actos en una continuidad en el tiempo y en el espacio, a través del conjunto de medios institucionales, materiales y humanos que hagan posible su integración.

2.1.1 ANTECEDENTES GENERALES

Referirnos al surgimiento de la educación permanente es referirnos a un cambio en el concepto tradicional de la educación.

Como requisito metodológico sabemos que no podríamos adjudicar un cambio a la teoría, en el concepto de educación, sin un correspondiente cambio en la práctica; igualmente sabemos que la relación entre unos y otros no es estática ni lineal y que generalmente no se realizan como momentos separados, por lo que explicarnos un cambio en la concepción de la educación nos permite preguntar: Cuáles fueron los motivos que impulsaron este cambio?

En lo que respecta a la educación permanente identificamos dos pautas que nos sirven de indicadores:

En primer lugar, el hecho de que las discusiones y el reconocimiento mismo del concepto de educación permanente, "...se lleva a cabo en el seno de las Conferencias Internacionales de Educación de Adultos realizadas en Elsinor Dinamarca (1949), Montreal Canadá (1960) y Tokio Japón (1972)..."⁶

Segundo, el reconocimiento de los propios asistentes a las conferencias referidas de que el cambio en la concepción de la educación de adultos recalca las carencias de la acepción tradicional de la educación y hacía necesaria una revisión del concepto tradicional de educación, teniendo lugar el reconocimiento del concepto de educación permanente.

Es en 1972 en Tokio Japón, durante la Tercera Conferencia Internacional de Educación de Adultos, que se reconoce y sugiere adoptar a los Estados ahí representados la noción de Educación Permanente.

Este hecho constituye en sí la culminación de diversas polémicas desarrolladas principalmente en las dos conferencias sobre educación de adultos que anteceden a la de Tokio Japón, polémicas que se dan principalmente como resultados del desarrollo e impulso que la educación de adultos va adquiriendo, a lo largo de la historia. Aún más, podríamos afirmar que de tal forma se da una relación entre la educación de adultos y la educación permanente, que la educación de adultos constituye a nivel de práctica educativa, la práctica que permitirá cuestionar y reformular la concepción de la educación; trataremos de analizar esta idea.

Ya A.S.M. Hely al referirse a la educación de adultos afirma: "... la educación de adultos organizada tal como la conocemos, tiene sus raíces históricas en los ensayos hechos durante el siglo XIX. Es un sub-producto de la era científica, la revolución industrial y el advenimiento de la democracia. (...)

En Inglaterra se debió a los cambios causados por la revolución industrial, a las influencias de las nuevas técnicas industriales y científicas, al rápido crecimiento de las nuevas ciudades industriales y a la aparición de un nuevo proletario urbano.

En Dinamarca, fue consecuencia de cambios en la sociedad agrícola, de la libertad cada vez mayor de los campesinos, por la influencia de la Revolución Francesa, del surgimiento de la democracia agrícola y del nacionalismo cada vez más acentuado por la amenaza de la expansión cultural alemana."⁷

Al transformarse el sistema social de producción y consecuentemente el tener lugar cambios de relevancia, estos habrán de repercutir en la concepción que se tiene de la educación, así como en la forma en que se lleva a cabo a la práctica la misma, repercusiones que no sólo afectan a la educación de adultos sino que comprenden a toda la práctica educativa.

De esta forma la educación permanente tiene como antecedente principal la educación de adultos y comprende paralelamente cambios educativos impulsados a partir de fenómenos sociales, como lo son las dos Guerras Mundiales, tal como lo ha sostenido O. Fullat:

"Esta última concepción educadora, la educación permanente se inicia a raíz de la I Guerra Mundial. En Francia los Compagnons de l'Université Nouvelle forjaron la idea de la escuela única, que resultó notablemente revolucionaria. Gran Bretaña lanzó el concepto de Educación Permanente. La II Guerra Mundial despertó nuevamente el afán de serias reformas educativas..."⁸

"Podemos observar por los antecedentes referidos que la educación permanente no sólo comprende aspectos propios de la educación de adultos, antecedentes que nos obligan a delimitar el surgimiento de la misma, permitiéndonos afirmar que en la medida en que surge como concepción educativa general se basa en diversas carencias del concepto tradicional de la educación, por lo tanto, son las deficiencias prácticas de esta, las cuales se manifiestan de una manera global en la denominada crisis general de la educación pero que, sin embargo, es esta una manifestación general, que al tratar de delimitar en relación a la educación permanente, nos obliga a remitirnos nuevamente a la educación de adultos".⁹

Ejemplo de ello lo constituye el hecho de que ya "en 1919 se creía en Gran Bretaña que la educación debía durar toda la vida y que la educación de adultos no era sencillamente un medio para dar ciertos conocimientos a los que no habían podido adquirirlos en la juventud."¹⁰

Es en 1945 que se crea la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), organismo de carácter internacional, que se avoca a la problemática de la educación a nivel mundial.

Una de las primeras actividades de este organismo fue la de convocar la Primera Conferencia Internacional de Educación de Adultos, la cual se realizó en Dinamarca en 1947; así mismo, una de las deficiencias principales de esta conferencia fue la representatividad casi exclusiva de países occidentales: "la actitud que se destacó en los debates reflejaba el carácter esencialmente occidental, sino europeo occidental de la conferencia."¹¹ Posición que influyó en la apreciación de los problemas en materia de educación de adultos.

Es en la segunda conferencia, realizada en Montreal Canadá (1960) en la cual la polémica se centra en la diferencia entre educación "continuada" y educación "continua"; diferencia a partir de la cual se establece que la educación del adulto no constituye una prolongación del acto educativo, hecho que se reduciría a la mera continuación de un proceso que se basaba y presuponía fundamentalmente incorporar al adulto a un determinado sistema educativo, con la diferencia de que este sistema comprendería cursos o programas específicos para su educación.

"La educación de adultos no se consideraba ya como una continuación de la enseñanza recibida en la escuela sino como una parte de un proceso educativo continuo"¹². Esta exposición no solo modificaba la visión que se tenía con respecto a la educación de adultos sino que se presuponía la revisión de los fines, métodos y orientación de la educación elemental, media y superior; ya que en la medida en que la educación de adultos se conceptualizaba como un proceso continuo, a lo largo de la vida, la educación previa a la educación de adultos no podía diferir de esta visión.

2.1.2 CONCEPTO DE EDUCACION PERMANENTE

Jan Amos Comenius que vivió de 1592 a 1670 en su obra "Pampaedia" escribió "Deseamos que puedan ser instruidos plenamente y tengan así acceso a la completa calidad humana, no solamente un hombre o muchos hombres sino todos y cada uno en particular... De la misma manera que el mundo entero es para el género humano una escuela, desde el principio hasta el fin de los tiempos, así la edad de cada hombre es su escuela, desde la cuna hasta la tumba... Cada edad está destinada a aprender..."¹³

La cita anterior nos permite afirmar que la idea de un aprendizaje constante en el hombre no es nueva, sino que desde siempre se ha planteado y en alguna medida puesto en práctica.

En las últimas décadas la educación permanente ha cobrado actualidad, fundamentalmente como respuesta al cambio acelerado que se presenta en el campo económico, político y social, como resultado de la dinámica tecnología que se vive, pues ahora en promedio el tiempo que transcurre entre un descubrimiento científico y su puesta en práctica es de 5 a 10 años, siendo obsoleto en alrededor de 15 años.

Este cambio repercute en el hombre, dado que altera sus concepciones y relaciones con los hombres y el medio que le rodea.

Frente a este cambio se hace necesario un replanteamiento de la educación en término de su permanencia a lo largo de la vida del hombre y su adaptabilidad a dicho cambio, particularmente en la esfera de trabajo. Ahora la educación deberá tener como objetivo "desarrollar al individuo en todas partes y en todo tiempo, de acuerdo con la cantidad, la calidad y el ritmo de sus necesidades, siempre renovadas"¹⁴. Con ello no tratamos basicamente de asignar objetivos a la educación, sino de concebirla en términos de conjunto y educación.

Con base a lo anterior podemos afirmar que la educación del hombre no debe estar restringida a las instituciones escolares sino ser competencia de la familia, de la empresa, del medio social en que se desenvuelve y particularmente de el mismo, por medio de la autoeducación correctamente administrada, pues la experiencia ha demostrado que el hombre en su interacción con los demás aprende, y muchas veces con un sentido y contenido más prácticos.

"Ante esta perspectiva es menester que la educación reúna los elementos que infundan al hombre un dinamismo indefinido. Debe ser una educación flexible, susceptible de renovaciones constantes; llevar consigo la inquietud suficiente para reflexionar sobre sus propios problemas y replantearlos sin tregua; innovar y adaptarse al cambio, pero, esencialmente, contribuir a él."¹⁵

Al tratar de establecer un concepto de educación permanente por lo general los diferentes autores adoptan cualquiera de los siguientes enfoques:

Para unos la educación permanente obedece a un criterio de sustitución, continuidad o complementación de la formación escolar, lo que significa que al término de esta, el alumno adquiere el aprendizaje que le faltó por diferentes causas.

Para otros se limita al necesario aprendizaje en el trabajo, como requisito indispensable para permanecer en él.

Otros autores ven a la educación permanente como un medio para que el hombre utilice su tiempo libre.

Otros más, la conciben como la forma por la cual el hombre puede integrarse al medio que le rodea en constante evolución y, como resultado de ello, alcanzar su realización en todas las etapas de su vida.

Pensamos que este último enfoque es el más completo; y si entendemos por filosofía "el estudio racional del pensamiento humano desde el doble punto de vista el conocimiento y de la acción"¹⁶, la educación permanente puede ser considerada una corriente filosófica en la medida que comprende el aprendizaje del hombre a lo largo de toda su vida y en función del cambio que vive, independientemente de las formas que adopte y de los recursos que utilice.

Así, la educación permanente puede interpretarse como un proceso continuo de aprendizaje en el tiempo y en el espacio, que se apoya en medios institucionales, materiales y humanos, y, que se da en el seno de la sociedad.

El reto futuro del hombre en la esfera de la educación permanente será seleccionar dentro de ese cúmulo de conocimientos, aquellos que puede aprender en función de sus intereses, aptitudes y habilidades. Esta participación activa del hombre en su aprendizaje le permitirá además de estar informado, ser crítico, y creativo y poder comunicarse, rompiendo con el vicio de repetición de conocimientos que está tan arraigado y en donde el hombre asume una actitud pasiva. En otras palabras, tendrá que aprender a aprender, función que compete a la sociedad.

Los planteamientos de la educación permanente han obligado a los educadores a hacer una serie de reflexiones que les permitan situar sus acciones dentro del marco que la misma propone.

Cuál es este marco? De forma muy general se dice que es la educación "a lo largo de la vida", o bien se establecen conceptos mas elaborados como el consejo de Europa que en 1970 dice que "la educación permanente es el principio organizador de toda la educación, que implica un sistema comprensivo, coherente e integrado, diseñado para lograr las aspiraciones culturales y educativas de toda persona, de acuerdo a sus habilidades.

La cual intenta apoyar a cada uno a lo largo de la vida, tanto a través de su trabajo, como de sus actividades recreativas, para el desarrollo de su personalidad".¹⁷

Las acciones educativas requieren de un marco teórico que las sustente y guíe su perspectiva, marco que es dado en primer lugar por la política educativa de cada país buscando el desarrollo integral del individuo dentro y para la sociedad en que vive.

El concepto de educación permanente está muy cercano al educador de adultos, se puede decir que forman parte de su lenguaje profesional, y es natural en tanto que surge basicamente de la discusión de las necesidades educativas del adulto, como respuesta a toda una época dedicada a educar exclusivamente al niño y al joven en condiciones socioeconómicas favorables para dedicarse a actividades escolares.

Se puede decir que la educación permanente es educación de adultos, pero no por esto creer que sólo se va a enfocar a la satisfacción de las necesidades educativas de los mismos, sino que este marco obliga a una revisión de todos los sectores educativos formalmente establecidos y a considerar la participación de aquellos que no tienen este carácter.

"En la actualidad, el término educación permanente tiende a designar el conjunto del hecho educativo, considerado tanto desde el punto de vista social como del individuo. La educación permanente se ha convertido así en expresión de una relación que engloba los aspectos del acto educativo, si por este se entiende el proceso que se instaura en torno a la observación, interpretación e integración que se encaminan a realizar el acto científico."¹⁸

La educación permanente se integra a partir de dos grandes líneas: la pedagógica que, a través de diversos procedimientos didácticos, suministra al educando de la capacidad técnica y metodológica de un "saber hacer" en su medio social y cultural; y la ideológico-formativa que otorga al educando-educador la reversibilidad lógica que le permita comprender su mundo y así mismo.

Estas dos grandes líneas deben permitir al adulto, al joven, al niño a adquirir una mejor comprensión de sí mismos, de su medio y de la importancia de su participación socioeconómica, a través de una identificación más adecuada de sus propias necesidades y de la adaptación de ellas al ambiente que las circunda. La educación permanente cruza normalmente el campo educativo escolar y no escolar justamente porque no se ubica en las nuevas exigencias de información, sino de formación.

El desarrollo de la estrategia de la educación permanente se ha visto motivado por el ser consciente de la falta de compatibilidad entre la educación tradicional por un lado y por otro, la expectativa de vida del hombre moderno y sus necesidades sociales y económicas. El concepto de educación permanente según James Lynch en su obra "La Educación Permanente y la preparación del personal docente" incluye tres componentes principales de toda situación de aprendizaje:

Los recursos materiales.

Los seres humanos.

El bagaje de conocimientos.¹⁹

Estos elementos están organizados de tal modo que permiten al individuo:

- * Continuar extendiendo su potencial personal a lo largo de toda su vida.

- * Atender al bienestar económico y al progreso de los suyos y a la salud ambiental de su sistema, sin dañar el de otros.

- * Vivir, aprender y compartir el desarrollo de las comunidades con sus semejantes.

En la "Terminología de Educación de Adultos" se define a la educación permanente de la siguiente manera:

"Los términos conceptualmente infieren que la educación no es una experiencia que se da de una sola vez ni que está confinada a un ciclo inicial de educación continuada, comenzando en la infancia, sino que constituye todo un proceso que debiera proseguir a través de la vida. La vida en sí misma es un proceso continuado de aprendizaje.

Tal aprendizaje ha de tener un propósito y deberá implicar una continuidad de manera que el individuo pueda mantenerse actualizado respecto a las transformaciones económicas, políticas, técnico-científicas y socioculturales que tienen lugar en el mundo moderno. Además, le permite prepararse así mismo para el cambio de acuerdo con sus propias circunstancias (matrimonio, paternidad, situación ocupacional, vejez, etc.), y pueda lograr el potencial total para su desarrollo individual, ya sea psíquico, espiritual o fisiológico. La educación permanente abarca las experiencias tanto intencionales como incidentes de aprendizaje."²⁰

La educación permanente no es, pues, una mera prolongación de la educación tradicional. Implica una serie de nuevas aproximaciones a ciertos elementos esenciales de la existencia de cada individuo, empezando por el sentido mismo de dicha existencia. Implica un gran número de situaciones fundamentales en las que los individuos aparecen desde una nueva perspectiva, y aportan soluciones relacionadas con problemas cruciales relativos al destino de las personas y de las sociedades.

2.1.3 POSTULADOS DE LA EDUCACION PERMANENTE.

Los principales postulados de la educación permanente son los siguientes iniciando por el que se puede considerar principal postulado metodológico-didáctico de dicha concepción.

1. Aprender a aprender. Como una respuesta a la especialización proporcionada por el sistema educativo, a la parcialización del saber, se establece como necesario el regreso a una educación integral del individuo y no simplemente tradicional.

Como postulado educativo, "aprender a aprender" constituye, la denuncia de una carencia manifiesta principalmente en la población adulta en la "población económicamente activa" la cual una vez formada se incorpora a desempeñar una función productiva, que le manifestará en un breve período de tiempo, como obsoletos la información y los conocimientos adquiridos "para siempre" en la escuela y que por otra parte le demandará la capacidad de "reaprender" constantemente, visión que se traduce en la perspectiva de una constante reeducación basada principalmente en el desarrollo de un pensamiento científico.

2. Aprender a ser. Al definirse la educación como un proceso a lo largo de la vida, se afirma la realización del acto educativo con base a la inserción del sujeto en las diferentes prácticas en que se desenvuelve, ya sean estas con propósitos educativos específicos o no. Es decir, se valida el que el individuo se educa fundamentalmente en la práctica, en la confrontación surgida a partir de las experiencias que le reporta su participación social, ya sea esta de carácter productiva, cultural o recreativa, participación que habrá de moldear y conformar de manera continua el sujeto educando.

En cuanto a los contenidos de la educación existe una variación en la cual, el contenido de la educación ha quedado relegado por lo que constituiría la finalidad de la misma, esto es, los contenidos educativos que comunmente se determinan previa y externamente al sujeto educando, dan lugar a la definición del proceso educativo, ya no como una relación entre contenido-sujeto educando, sino como una relación sujeto-educando y desarrollo de las capacidades del ser.

Como resultado de la puesta en práctica de los postulados anteriores se presenta una modificación de las relaciones pedagógicas entre educador y educando, las cuales actualmente se basan en la participación de este último y sitúan al profesor como facilitador cuyas funciones son las de coordinar el logro de aprendizajes significativos.

3. Desescolarización. Cualquier estado moderno constituye -no en el sentido de posesión sino en el sentido de poder- el medio por el cual se puede desarrollar una política educativa enfocada al adulto. Aquí se pretende rebasar los límites del sistema educativo y desarrollar una práctica educativa desescolarizada, factible de realizar en la medida en que "la educación permanente apelará a los recursos del estado y a las posibilidades que tienen en el campo de la educación todas aquellas instituciones donde los hombres se organizan libremente para la solución de sus problemas comunes..."²¹

La organización social se hace más compleja, dando como resultado en lo que a educación respecta, que la exclusividad adjudicada a la escuela como principal centro en el que se realizaba la práctica educativa se ve modificado. La función del estado será la de coordinar y promover los recursos educativos ofrecidos por organismos no específicamente educativos pero que pueden ser empleados como tales, por ejemplo: Fábricas, sindicatos, bibliotecas, centros recreativos, y los medios masivos de comunicación.

4. Ciudad educativa. La educación permanente demanda una educación realizable bajo la intervención y coordinación de diferentes organismos sociales así como la necesidad de una transformación de la escuela y en general de los sistemas educativos. Como la educación es un proceso que se desarrolla a lo largo de la vida, la sociedad deberá ofrecer la oportunidad de que el educando desarrolle sus capacidades dentro o fuera de la escuela.

Dos condiciones básicas para la constitución de una ciudad educativa son: en primer término, proponer una planeación educativa y social tal que permitan el empleo de los recursos de que dispone una comunidad, con fines educativos específicos y en segundo término, se hace necesaria una estricta vigilancia de la constante transformación del medio ambiente, principalmente del medio social.

5. Comunidad Educativa. El concepto de ciudad educativa conlleva la noción de comunidad educativa diferente a la escolar; no sólo se trata de transformar a la escuela misma, de incorporar a la escuela a la comunidad, sino de constituir una comunidad educativa nueva en donde la comunidad social en la que se relacionan y desenvuelve el individuo pasa a constituir la comunidad educativa del mismo.

2.1.4 PRINCIPIOS PEDAGOGICOS DE LA EDUCACION PERMANENTE.

Como la educación permanente se clasifica por su flexibilidad y por su diversidad, esta puede realizarse a través de diferentes medios de comunicación y de muchos materiales tales como la televisión, la radio, la enseñanza programada y otros.

La educación permanente ha de ser considerada más bien por los principios pedagógicos en los que se basa que por los medios de los que se vale.

Los medios en relación con al educación permanente deben ser considerados por el educador en los términos siguientes:

1. Como pueden ellos facilitar el interaprendizaje de aquellos con quienes el comparte el aprender, al mismo tiempo que lo fomenta;
2. Hasta que punto son útiles para el como animador del aprendizaje de los demás.
3. En que medida éstos medios pueden permitirle más tiempo para una mayor atención individual a los educandos.

La aceptación de que la educación no es un proceso realizable en un periodo de vida específico, trae cambios para el concepto de educación; es así que se valida la idea de que la educación es un proceso continuo, noción que viene a ramarcar las deficiencias de los sistemas educativos.

2.2 LA CAPACITACION COMO EDUCACION PERMANENTE

La capacitación es un proceso de educación permanente, la cual forma parte del estudio de la pedagogía ya que implica un proceso de enseñanza-aprendizaje; siendo la pedagogía la ciencia encargada de estudiar todo hecho educativo.

Los recursos humanos son el elemento más importante para la operación de cualquier organización, la buena administración de estos ayuda a los individuos a utilizar su capacidad al máximo y a obtener no sólo la máxima satisfacción sino su integración como parte de un equipo de trabajo. Parte esencial de esta buena administración de los recursos humanos es la ejecución del Adiestramiento, Desarrollo y Capacitación. Beneficiando tanto al individuo como a la empresa misma.

El adiestramiento, desarrollo y capacitación son clara respuesta a las necesidades educativas del adulto; entendiendo al adulto como el individuo que tiene responsabilidades laborales que requiere de adquirir conocimientos, habilidades y actitudes que le permitan dominar su actividad laboral y su vida cotidiana, resolver acertadamente los problemas que se presenten y preveer los futuros.

El planteamiento legal que en México se le ha dado a la capacitación concuerda con los postulados de educación permanente. Se plantea que sea la empresa la responsable de proporcionar capacitación a sus trabajadores, a partir de necesidades reales.

Es importante que los instructores de capacitación estén convencidos de su papel como facilitador del aprendizaje, de su momento, de sus responsabilidades y tareas, y busquen los mejores mecanismos para hacer de su trabajo un hecho organizado y eficaz.

Adoptar el enfoque de educación permanente no es cambiar o borrar toda la tecnología educativa lograda e implementar una nueva, sino tomar una posición abierta al cambio, a la participación de todos, a la retroalimentación entre los integrantes del grupo, con el único propósito de colaborar con todos ellos en su realización constante.

Los conocimientos que un hombre necesita para trabajar, pensar y orientar su actividad se transforman a cada instante por lo cual es lógico suponer que se modifiquen las posiciones acerca de lo que debe ser la educación; lo importante es reorganizar completamente los sistemas y procesos de conocimientos adquiridos a lo largo de la vida sobre la base de una educación permanente que se proponga enfrentar la evolución dinámica más que impartir las nociones tradicionales.

La educación permanente pretende formar un hombre; es el "hombre completo" que describe Edgar Faure "El hombre nuevo, por una parte aprende, conoce y comprende el mundo; por otra, dispone o sabe disponer de las técnicas necesarias para actuar sobre el mundo con inteligencia y de acuerdo a sus intereses, finalmente, enriquece el mundo de objetos y conjuntos tecnológicos."²² El hombre, al ser sujeto y no objeto no debe ser manipulado; en este sentido se le permite encausar sus posibilidades y oportunidades para tomar su destino en sus manos, comprenderlo, dominarlo y modificarlo.

El objeto de la educación permanente, consiste en que el individuo se percate de la trascendencia de sus responsabilidades. En este sentido indica Paulo Freire "todas las tareas de la educación sólo serán auténticamente humanistas en la medida en que procuren la integración del individuo a su realidad; en la medida en que le pierda miedo a la libertad; en la medida en que pueda crear en el educando un proceso de recreación, de búsqueda y de independencia."²³

2.3 ASPECTOS LEGALES DE LA CAPACITACION Y LA EDUCACION DE ADULTOS.

En México, la influencia del concepto de educación permanente aunada a las corrientes particulares del movimiento educacional en el país, ha dado lugar al surgimiento de nuevas modalidades educativas, especialmente a partir de la Ley Federal de Educación que así, se constituyó en el marco normativo que debía impulsar y orientar la noción de educación permanente así como también su operativización.

Esta ley establece lo siguiente: Art. II "La educación es medio fundamental para adquirir, transmitir y acrecentar la cultura; es proceso permanente que contribuye al desarrollo del individuo y a la transformación de la sociedad, y es factor determinante para la adquisición de conocimientos y para formar al hombre de manera que tenga sentido social". Art. VI "El sistema educativo tendrá una estructura que permita al educando, en cualquier tiempo, incorporarse a la vida económica y social, y que el trabajador pueda estudiar". Art. XXII "Los establecimientos educativos deberán vincularse activa y constantemente con la comunidad". Art. XLIV "El proceso educativo se basará en los principios de libertad y responsabilidad que aseguren la armonía de relaciones entre los educandos y educadores; desarrollará la capacidad y las aptitudes de los educandos para aprender por sí mismos; y promoverá el trabajo en grupo para asegurar la comunicación y el diálogo entre educandos, educadores, padres de familia e instituciones públicas y privadas."

Es de hacer notar que en algunas de sus normas pueden descubrirse los elementos cuya identidad son ciertos principios de la educación permanente, que deben ser tomados en cuenta en el proceso de cambio que pretende enunciarse en favor de la educación.

La adecuación de los recursos humanos a las necesidades de los sectores productivos y de servicios ha generado un movimiento intenso en el área de capacitación para el trabajo, que deberá incrementarse a partir del decreto que obliga a las empresas a otorgar capacitación a su personal.

En el Diario Oficial del 31 de Diciembre de 1975 Luis Echeverría Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos decretó en la Ley Federal de Educación para Adultos:

Art. 4. La educación para adultos tendrá los siguientes objetivos:

I. Dar bases para que toda persona pueda alcanzar como mínimo, el nivel de conocimientos y habilidades equivalentes al de la educación general básica que comprenderá la primaria y la secundaria;

II. Favorecer la educación continua mediante la realización de estudios de todos los tipos y especialidades y de actividades de actualización de capacitación en y para el trabajo y de formación profesional permanente;

III. Fomentar el autodidactismo;

IV. Desarrollar las aptitudes físicas e intelectuales del educando así como su capacidad crítica y reflexión;

V. Elevar los niveles intelectuales de los sectores de población marginados para que participen en las responsabilidades y beneficios de un desarrollo compartido.

VI. Propiciar la formación de una conciencia de solidaridad social y;

VII. Promover el mejoramiento de la vida familiar, laboral y social.

Art. 8. La Secretaria de Educación Pública podrá extender, en coordinación con otras instituciones los servicios de educación para adultos a todas las modalidades, tipos y especialidades, así como la realización de actividades de actualización, de capacitación en y para el trabajo y de formación profesional permanente.

2.4 FUNCION DEL PEDAGOGO DENTRO DE LA CAPACITACION

Primeramente se debe establecer una planeación acerca de la capacitación; cual es el tema que se va a tratar, tomando en cuenta a quien va a estar dirigida, bajo que condiciones, hacer un recuento de los recursos con que se dispone para llevarla a cabo.

Se proseguirá a realizar una detección de necesidades de capacitación empleando una evaluación diagnóstica valiéndose de diferentes métodos, técnicas y herramientas para recabar la información, si es necesario elaborar instrumentos para lograr este fin, entonces, se deberán validar y establecer un alto grado de confiabilidad, de esta forma saber cuales son los verdaderos requerimientos del grupo a quien se les va a aplicar la capacitación.

El pedagogo tendrá la obligación de evaluar aquellos resultados obtenidos en esta primera fase de la capacitación, identificando los objetivos generales que persigue el curso; estableciendo los parámetros en que se podrán estructurar los contenidos de un programa de capacitación mismos que deberán estar acordes a las necesidades tanto de la empresa como del individuo; estos deben ser seleccionados en base al trabajo que realiza el pedagogo con los expertos del tema, siendo este; por tanto, un trabajo multidisciplinario.

La elaboración del material didáctico se llevará a cabo en relación del contenido del curso; procurando integrar una gran variedad de estos para lograr en el participante un aprendizaje práctico y significativo.

La distribución del tiempo empleado para cada unidad temática se realizara por medio de un cronograma, en donde se establecen los tiempos tentativos para la ejecución de cada una. Estas estarán programadas de tal manera que el conocimiento vaya de lo más simple a lo más complejo. Durante la programación del tiempo establecido deberá existir un margen en donde se dará opción a la presencia de eventos no planeados.

Se sugiere estar en contacto con la persona que va a impartir el curso para servirle de respaldo en la realización de su trabajo.

El pedagogo puede realizar una evaluación pedagógica del evento; refiriéndonos a la utilización adecuada de los materiales, la relación que hay entre el facilitador ó instructor y el participante, la manera en que el primero se dirige a los segundos, etc.

Por último se llevará a cabo una evaluación sumaria ya que es indiscutible la necesidad que existe en todo programa de capacitación de contar con un sistema adecuado de control, con el que se pueda evaluar en forma objetiva la medida en que satisfacemos las necesidades de la empresa y hasta que punto se alcanzaron los objetivos fijados. A partir de esta podrán surgir nuevas necesidades de capacitación.

Después del curso, se deberá realizar un seguimiento del mismo ya que es la continuidad de la capacitación; esta actividad no se puede limitar a un curso sino que debe continuarse en el lugar de trabajo, con el fin de retroalimentar el contenido del curso.

CITAS BIBLIOGRAFICAS

6 Ponce M. Patricia; Surgimiento Histórico y principales postulados de la Educación Permanente; Secretaría de la Reforma Agraria; pág. 8.

7 Hely A.S.M. Nuevas Tendencias de la Educación de Adultos; pág. 16-17. Citado por Ponce M Patricia "Surgimiento Histórico y principales postulados de la Educación Permanente" S.R.A.

8 Fullat, O; La educación Permanente; pág. 32-33. Citado por Ponce M. Patricia; "Surgimiento Histórico y principales postulados de la Educación Permanente" S.R.A.

9 Aún más, el surgimiento de la educación permanente no sólo se relaciona con la educación de adultos, sino que hay autores que la identifican como una resultante de la lucha y demandas obreras; tal es el caso de Renán Flores Jaramillo, quien en su libro: "la explosión de las comunicaciones y la educación permanente", señala el surgimiento de la educación permanente como exigencia central de lo que los sindicatos de trabajadores de los países industrializados han dado en llamar "mejor calidad de vida". pág. 107.

- 10 Hely A.S.M. Op. cit. pág. 18.
- 11 Hely A.S.M. Op. cit. pág. 15-36.
- 12 idem. pág. 41.
- 13 Koaster, Jiri; La idea de educación permanente en la reforma actual de los sistemas educativos y de la formación de los maestros; La escuela y la educación permanente tomo II. pág. 112.
- 14 Castrejón Díez, Jaime y Angeles Gutierrez, Ofelia; Educación permanente; pág. 92.
- 15 idem. pág. 108.
- 16 García Pelayo y Croos Ramón; Pequeño Larousse Ilustrado; pág. 488.
- 17 Foro sobre la educación permanente en el desarrollo económico y social de México; La educación permanente, Reflexiones; Carlos E. Neri Guzmán, Junio, 1979. pag. 15.
- 18 Castrejón Díez, Jaime; Educación Permanente; pág. 11.
- 19 Experiencia cultural acumulada.
- 20 Castrejón Díez, Jaime; Educación Permanente; pág. 16.
- 21 Ponce Melendez, Patricia; Surgimiento Histórico y principales Postulados de Educación Permanente; Foro sobre la Educación Permanente en el desarrollo económico y social de México. pág. 33.
- 22 Castrejón Díez, Jaime; Educación Permanente; pág. 40.
- 23 idem. pág. 41.

CAPITULO III

CARACTERISTICAS DE LA CAPACITACION

Relacionando el tema de nuestra investigación con la función pedagógica se definirán conceptos que están íntimamente vinculados a este como lo son educación, educación permanente, educación formal, informal y no formal, dejando claro la relación que estos tienen con la capacitación.

En este capítulo se pretende ubicar y explicar la Capacitación, el Adiestramiento y el Desarrollo de Personal dentro de la educación, teniendo en cuenta que todo individuo vive y se desarrolla según un proceso de Enseñanza-Aprendizaje, entendiéndose como tal:

"Acciones tendientes a desarrollar y perfeccionar hábitos, actitudes y conocimientos de las personas, con el objeto de proporcionarles instrumentos teóricos, prácticos que les permitan un desempeño eficiente en sus actividades."24

Sin embargo hay que tener en cuenta que todo individuo tiene su propio proceso de aprendizaje, por lo que es importante investigar, buscar técnicas y métodos adecuados para propiciar un desarrollo integral de la persona; por tal razón nos apoyaremos en la Pedagogía para estudiar a la población de acuerdo a las necesidades presentadas.

Al igual, se desarrollarán las fases que integran el proceso de Capacitación-Adiestramiento, dándole énfasis a la Detección de necesidades, a la Planeación y a la Programación de eventos, los cuales se consideran de suma importancia dentro de una empresa y personal, integrando intereses y necesidades de ambas partes para la obtención de resultados deseados.

3.1 CAPACITACION ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO

Capacitación etimologicamente proviene del latín "capacitas"; actitud término derivado del adjetivo "capax" que significa ámbito para contener algo más.

Según la DICAPRO, perteneciente a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social define la capacitación como: "La acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar bien una unidad de trabajo específica e impersonal"²⁵

"Rodas Carpizo A., menciona que el objetivo principal de la capacitación es proporcionar conocimientos sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. En esta virtud, la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual muy importante"²⁶

En base a los conceptos antes mencionados la definición que se empleará para esta investigación será la siguiente:

Capacitación es el proceso de Enseñanza-Aprendizaje destinado a desarrollar aptitudes en el individuo dentro de un área específica de trabajo, en términos cognoscitivos, integrándolo al desenvolvimiento personal e intereses de la empresa.

El adiestramiento es otro concepto que debemos definir para la realización de la presente investigación. Al respecto Rodas Carpizo la define como: "la habilidad o destreza adquirida por regla general con el trabajo preponderantemente físico. Desde este punto de vista el adiestramiento se imparte a empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización de máquinas y equipos."²⁷

Según Reyes Ponce: "el adiestramiento trata de dar la práctica que es indispensable para que los conocimientos teóricos sean útiles."²⁸

De acuerdo a la Dirección General de Capacitación y Productividad perteneciente a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social define al adiestramiento como: "la acción destinada a desarrollar y perfeccionar las habilidades de trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo, su cobertura abarca los aspectos de las actividades y coordinación motora; respondiendo al área de aprendizaje motriz"²⁹

Fernando Arias Galicia: "el adiestramiento proporciona destrezas de una habilidad adquirida casi siempre durante una práctica más o menos del trabajo de carácter motriz." ³⁰

Considerando las anteriores definiciones, el adiestramiento para fines de esta investigación se entiende como:

El proceso de Enseñanza-Aprendizaje orientada a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle aptitudes para que alcance los objetivos de su puesto de trabajo.

Desarrollo de personal; significa el proceso integral del hombre y por consiguiente abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo en general de los ejecutivos, dentro y fuera de la empresa incluyendo aquellos que tienen alta jerarquía en la organización.

El desarrollo tiene como principal objetivo el crecimiento integral de la persona dentro y fuera de la empresa.

La relación entre capacitación, adiestramiento y desarrollo se da desde el momento en que su principal objetivo es el crecimiento integral de la persona; donde intervienen las áreas psicomotriz, cognoscitiva y afectiva; de tal manera que se desarrollen habilidades del individuo, actitudes, intereses, valores y capacidades; mismos que pueden ser medidos cuantitativa y cualitativamente como resultado de un aprendizaje.

Esquematisando de la siguiente manera:

Capacitación- Cognoscitiva

Adiestramiento- Psicomotriz

Desarrollo-Afectivo

3.2 DERECHO A LA CAPACITACION.

Luis Echeverría en su sexto informe de gobierno al referirse a la capacitación estableció:

Independientemente del derecho que cada quien tiene según sus capacidades, independientemente del derecho que pueda firmar frente a sus semejantes, todo ser humano, en una sociedad responsable, tiene derecho a capacitar sus habilidades para poder satisfacer sus necesidades.

El servicio fundamental que debemos proporcionar es el de capacitar al mexicano. El estado tiene la obligación de capacitar a su población; si se niega la posibilidad de la perfección a esta, se está negando la perfección de la especie, esto es, la humanidad se estaría negando así misma. Tiene la obligación de sostener todos los medios de capacitación.

Educar para la vida, es educar para el trabajo; de ahí que la política de empleo reconoce la obligación social de capacitar a cada posibilidad de trabajo, para que, con esa seguridad, pueda satisfacer sus necesidades básicas.

Entendiendo que el limitante fundamental de nuestro crecimiento es la falta de capacidad y capacitación, elevamos a un rango constitucional el derecho a la capacitación. Entre las garantías fundamentales de los trabajadores mexicanos, se encuentra ya el de recibir capacitación y adiestramiento por parte de sus patrones.

El estado cuenta con los organismos y sistemas de operación necesarios para capacitar. A todos nos conviene capacitar veámoslo así y no como una carga.

La sociedad tiene la obligación de capacitar para igualar posibilidades ante las oportunidades; para poder igualar a los mexicanos; tenemos que dar a todos la oportunidad de capacitarse, a condición de que quienes están capacitados hagan un esfuerzo de trabajo y cumplan con ellos mismos y con sus familias. La capacitación es el primer imperativo de justicia; si no hay capacitación no se mejora la fuerza de trabajo, y si no se mejora la fuerza de trabajo la única instancia digna que tiene el hombre para resolver sus problemas se minimiza y es insuficiente. La capacitación, la educación, la asistencia, la asesoría son imperativos de crecimiento, como imperativo de crecimiento es hacer plena justicia a los mexicanos.

El esfuerzo fundamental del gobierno federal ha de ser básicamente el de capacitación, proporcionarla para que el trabajo pueda satisfacer a su vez las necesidades de su propia fuerza, que será mayor mientras más capacitada sea.

Urge estructurar el sistema de estímulos para que la capacitación se convierta en auténtica mejoría en los ingresos, porque muchas veces los sistemas de capacitación se desvinculan de los progresos económicos y ocurre que el sistema de capacitación pierde al capacitado, lo frustra.

MARCO LEGAL EN MATERIA DE CAPACITACION

En nuestro país la teoría integral del derecho del trabajo y de la previsión social está fundada en el artículo 123 de la Constitución, cuyo contenido identifica el derecho del trabajo con el derecho social.

El artículo 123 en sus enunciados generales otorga a los trabajadores los derechos a los cuales son acreedores por su trabajo, tales como las horas de trabajo, días de descanso, salarios, etc, así como las prestaciones que los patrones tienen obligación de dar. Regula también las relaciones entre los obreros, empleados y patrones, y regula los derechos de huelga, despidos, etc. Asegura a los trabajadores y a sus familias lo correspondiente para salvaguardar sus patrimonios y bienes sociales.

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

ARTICULO 123 CONSTITUCIONAL

Fracción XIII "Las empresas, cualquiera que sea su actividad estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La Ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación".³¹

La obligación de capacitar y adiestrar fue reglamentada oficialmente por el Diario Oficial de la Federación, con fecha del 28 de abril de 1978, entrando en vigor el mes de mayo de ese mismo año. También por su importancia transcribimos el texto correspondiente.

LEY FEDERAL DEL TRABAJO

TITULO CUARTO

CAPITULO III Bis

De la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

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

3.3 TIPOS DE CAPACITACION.

Si se toma como criterio la forma de acción, la capacitación será:

a) **Formal.** Si se administra en forma sistemática como un proceso planeado y controlado puede ir de lo general a lo específico.

Cuando implica aspectos relacionados indirectamente con la tarea o trabajo a realizar se llamará capacitación formal general. Cuando las actividades de capacitación se centren en un aspecto específico del trabajo a tarea a realizar, entonces se llamará capacitación formal específica.

b) **Informal.** Todo empleado se encuentra en posibilidad de adquirir conocimientos, habilidades o actitudes aún cuando estos no le sean proporcionados en forma sistemática; ejemplo de ello es la información que se obtiene a través de manuales, procedimientos, interacción con compañeros de trabajo, etc.

c) **Formativa.** Cuando el criterio sea la complejidad y profundidad del tipo de requerimientos la capacitación será formativa, más aún si las adquisiciones del trabajador se constituyen en elementos básicos e indispensables para el desempeño del individuo en determinadas actividades o tareas.

d) **Informativa.** Se es simplemente un complemento que permita que el trabajador se ubique más adecuadamente en el contexto de la organización y obtenga un estándar más alto en su eficiencia. Ejemplo: la orientación que se obtiene en conferencias, juntas, folletos, boletines, etc

3.4 NIVELES DE CAPACITACION.

De acuerdo a los niveles, la capacitación puede dirigirse a:

a) **Empleados de nuevo ingreso.** A este nivel le llamaremos Adiestramiento por inducción. En este tipo de capacitación a cada nuevo empleado se le informa la organización general, funcionamiento, reglas y políticas de la organización; se le presentan a sus compañeros de trabajo y se le da una idea de como encaja su labor en el funcionamiento general de la misma. Este programa de orientación-inducción ayuda a que el nuevo empleado se identifique con la organización y sus procedimientos, y le da cierto sentido de la importancia de la labor que habrá de ejecutar.

b) **Nivel Básico u Operativo.** En este nivel tenemos los siguientes tipos de capacitación:

* Adiestramiento en el puesto; el sistema más antiguo y más sencillo de instruir a un nuevo empleado es señalarle directamente mientras trabaja, bajo la estrecha vigilancia de un supervisor o de un trabajador experimentado. Es adiestrar al individuo en el puesto mientras, de hecho, trabaja en el.

* Adiestramiento vestibular; este tipo de adiestramiento es el que se proporciona fuera del trabajo; es recomendable cuando la labor es difícil, cuando los errores o la lentitud hayan de obstaculizar realmente los planes de sistema de trabajo, o cuando se necesita un aprendizaje especial.

* Adiestramiento preventivo; se origina en la necesidad de instruir a los empleados en los procedimientos cuando son modificados, o son sustituidos por otro, etc. Se trata de preparar a los empleados para futuros cambios.

* Adiestramiento correctivo; cuando un empleado no alcanza el estandar de acuerdo a las normas establecidas y su actuación no es satisfactoria. Cuando el empleado olvida los sistemas y procedimientos o abandona los correctivos para adoptar sistemas abreviados y descuidados que exigen menos energía y menos atención, está indicando el adiestramiento correctivo.

c) Nivel Técnico.

La capacitación técnica esta dirigida al personal de nivel técnico; comprende basicamente conocimientos académicos y aplicación práctica de los mismos a la situación laboral. Es de sobra conocido que el rápido avance tecnológico requiere que este personal se encuentre a la vanguardia de su profesión, porque se espera que introduzca tecnología avanzada y perfeccione los instrumentos de trabajo.

d) Nivel Supervisores. La capacitación para dirigir tiene como finalidad en este nivel proporcionar conocimientos, habilidades y actitudes que comprenden desde aspectos administrativos, técnicos, de evaluación del trabajo, relaciones humanas, supervisión propiamente dicha, etc., con miras a desempeñar la función que se les confía en forma satisfactoria. Y al mismo tiempo prepararlos para asumir futuras responsabilidades en otro nivel.

e) Nivel Mandos Intermedios. Formación y desarrollo de mandos intermedios; es el proceso orientado y planeado para desarrollar lo más plenamente posible a todas las facultades de los funcionarios potenciales con la finalidad de integrar un equipo dirigente efectivo.

Algunas técnicas utilizadas para conseguir este objetivo son:

* Suplentes Antes de que un funcionario pueda pasar a ocupar un puesto superior, hay que contar con un reemplazante que tome su lugar, un candidato a hacerse cargo de sus obligaciones representándolo gradualmente en diversas facetas del trabajo.

* Rotación sistemática. El funcionamiento que va ascendiendo pasa de un puesto de un cargo a otro.

* Asignaciones especiales. Como medio para distinguir cuales son los hombres que están notablemente calificados para los cargos superiores, algunas organizaciones asignan a sus funcionarios de nivel medio labores especiales, que les permitan hacerse una idea de cuales son las responsabilidades y obligaciones correspondientes al nivel máximo de la organización.

f) Nivel Funcionarios de Alto Nivel. El desarrollo de funcionarios representa la oportunidad planeada para recibir entrenamiento, crecimiento predirigido, experiencia dirigida y planeada.

Cuando hemos determinado el sistema de capacitación que emplearemos podemos pasar a la tarea siguiente que consiste en la fijación de los objetivos instruccionales.

"Estos determinarán la amplitud y contenido del curso, las técnicas de aprendizaje que deberán utilizar, los materiales didácticos y el tiempo de evaluación empleada... deberán de ser redactados en forma clara y precisa para que cualquier persona entienda el porque del curso, deberán de contener el estímulo a los participantes haciendoles comprender lo que se espera de ellos y precisar específicamente el dominio que deberá de obtener a finalizar el mismo..."³²

En base a las necesidades encontradas por las técnicas de detección se podrán establecer los objetivos los cuales serán el primer paso del contenido del curso; la siguiente etapa será la elaboración del programa. La estructura se hará en forma lógica, o sea que deberá de tener una secuencia de lo general a lo particular; esto realizado con la ayuda de métodos seleccionados que se aplican en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Para su mayor comprensión, el contenido deberá de programarse de preferencia en unidades específicas del conocimiento.

La consideración de estos aspectos nos lleva a elaborar una clasificación de los diferentes tipos de sistemas de capacitación que podemos plantear, según sea el criterio que empleemos para determinar su uso.

3.5 METODOS DE CAPACITACION.

Para ser considerados como tales, los métodos de capacitación deben reunir las siguientes características:

- a) Ser formas generales de organización de los participantes, usadas por los agentes capacitadores: instituciones o instructores.

- b) Incluir a un sujeto, a varios o a un grupo, quienes pueden estar reunidos en un lugar determinado a la misma hora.

- c) Su aplicación involucre un periodo suficientemente amplio para que se logre el aprendizaje.
- d) Se diferencien por su naturaleza y características, basicamente el ambiente y el lugar donde se realizan.

Según Alejandro Mendoza Núñez en su libro "La capacitación práctica en las organizaciones"; existen ocho métodos de capacitación:

1. **Programas de inducción o de orientación.** En donde el trabajador de nuevo ingreso recibe información sobre la empresa, el área que se desempeñará, así como sobre las responsabilidades y tareas que corresponden a su puesto; se trata sobre conocimientos de carácter general relativos a la empresa, a partes de la misma, a condiciones laborales y a los puestos de trabajo.

2. **Adiestramiento en el puesto.** El supervisor es el encargado de enseñar a un trabajador las tareas de su puesto de manera paulatina, verifica que se vayan logrando los objetivos de aprendizaje y utiliza para tales efectos la maquinaria, el equipo y los materiales con los que realiza sus labores normales. Los objetivos de aprendizaje son basicamente de tipo psicomotriz, implican habilidades manuales, aunque se pueden lograr algunos objetivos cognoscitivos poco complejos.

3. Reuniones de trabajo. Un grupo de empleados o trabajadores, dirigidos o no por su jefe, se reúne con el propósito de unificar criterios, revisar procedimientos, tomar decisiones, tratar algún aspecto involucrado con sus conocimientos y habilidades o con la labor que realizan. Los objetivos de aprendizaje usualmente son de tipo cognoscitivo y afectivo.

4. Rotación de puestos. Consiste en el traslado previsto y planeado de uno o varios empleados o trabajadores, de un puesto a otro (s), por un periodo determinado, con la finalidad de que adquieran algunas habilidades y/o de que amplíen sus conocimientos y experiencias; la rotación de puestos es útil para el logro de objetivos cognoscitivos, afectivos y psicomotrices, aunque usualmente, se utiliza para objetivos de los primeros dos tipos.

5. Cursos en el aula. En este método, un grupo de empleados o trabajadores reciben de un instructor -quien puede o no pertenecer a la empresa- durante un tiempo previamente establecido, un conjunto de conocimientos teórico prácticos. Dado que este método no sólo se considera a la actividad que se realiza en el salón, sino que también puede incluir las visitas al interior de la empresa y la enseñanza-aprendizaje en el taller, la línea de producción, etc., es posible lograr con ella objetivos de cualquier tipo: cognoscitivos, psicomotrices y afectivos.

Este se destina al personal de todos los niveles de la organización; el grupo puede ir desde cinco o seis personas hasta alrededor de cincuenta aunque es recomendable no incluir grupos mayores de veinticinco destinatarios; la duración varía según el contenido del curso.

Es necesario disponer de un local apropiado. Como mínimo se requiere una sala de juntas u oficina con sillas suficientes y un pizarrón o rotafolios así como integrar un grupo de destinatarios para que asista al curso en las fechas y horarios establecidos.

Los cursos en el aula son el método que puede variar más de un caso a otro, y que carece de un esquema relativamente uniforme. Esto se debe a la incorporación en los cursos de técnicas y materiales de enseñanza, que introducen relaciones diferentes entre el instructor y los participantes.

Las técnicas de enseñanza son muchas y pueden variar según la disciplina, las circunstancias y los objetivos que se tengan en vista; todas ellas son válidas desde que puedan ser aplicadas de modo activo, propiciando el ejercicio de la reflexión y la crítica en el alumno.

A continuación se presentan algunas de las técnicas de enseñanza que se utilizan en este tipo de cursos:

"Conferencia; ... situación grupal en que un expositor calificado pronuncia un discurso o conferencia ante un auditorio.

Visita; ...es un recorrido o gira cuidadosamente planeado a un lugar fuera de la actividad de capacitación; su propósito es proporcionar la observación directa de los objetos, procesos, operaciones y situaciones que no se pueden trasladar o reproducir en un lugar de capacitación.

Entrevista; La entrevista, es una conversación que se sostiene con un propósito definido y, como tal, es un asunto de dos vías, un intercambio planeado de experiencias.

Simposio-Panel; Consiste en el estudio de un tema o problema por parte de tres o cuatro personas que conversan libremente entre sí. El asesor les asigna previamente el tema y les pide que lo preparen. Los demás miembros del grupo observan, sin dialogar con los panelistas. El asesor actúa como coordinador.

Corrillos; Esta técnica divide al grupo en subgrupos de cuatro o cinco personas para que todos trabajen al mismo tiempo, discuten el tema asignado por el asesor tratando de llegar a una conclusión. Al terminar el tiempo asignado cada subgrupo presenta su conclusión, luego se procura extraer una conclusión general.

Debate o discusión en grupo; Todo el grupo trata un tema o problema bajo la coordinación del asesor, este empieza con una breve introducción para ubicar al grupo en el tema elegido; hay intercambio y confrontación de la información, opiniones y criterios. Se termina con una síntesis que centre los puntos sobresalientes de la discusión y que formule las principales conclusiones.

Lectura comentada; Técnica de instrucción que se basa en la discusión o exposición centrada sobre la lectura de un texto escogido, para aclarar o complementar aspectos importantes de un curso.

Enseñanza programada; Al igual que la lectura comentada, el participante progresa en el aprendizaje según su propio ritmo ya que resuelve las cuestiones que contiene los materiales impresos y obtiene información inmediata sobre sus respuestas en el mismo material, que es autoadministrable.

Técnica expositiva; consiste en la presentación oral de un tema, que un instructor hace ante un grupo de personas.

Estudio de casos; Un grupo estudia analítica y exhaustivamente un caso dado con todos los detalles, para extraer conclusiones ilustrativas.

Ejercicio de charola de entrada; (in-basket exercise) la situación del ejercicio de charola de entrada está integrada de una muestra representativa de las vivencias de un año completo en todos los aspectos de un puesto. Los participantes reciben materiales de antecedentes, organigramas, políticas, estados financieros, reportes y los "papeles" de diferentes posiciones, para estudiarlos antes de que se inicie el ejercicio. Cada participante se expone después a un conjunto estructurado de memoranda, reportes, cartas, llamadas telefónicas, visitas y reuniones. En su papel de administrador, el participante toma decisiones sobre la información de "entrada". En cada instancia se ve forzado a escribir cursos específicos de acción. Se establecen tiempo límites para darle realismo y causar angustia. La fase de toma de decisiones es seguida de discusión y crítica de las acciones tomadas y de las decisiones logradas.

Dramatización; Dos o más personas representan una situación de la vida real asumiendo los roles del caso, con el objeto de que pueda ser mejor comprendida y tratada por el grupo.

Juego de negocios; Proporciona práctica en el uso de datos sobre recursos y procesos que pueden estar disponibles (...) en donde los participantes usan esos datos para tomar decisiones que tiene efectos calculados sobre la producción, los costos, las ventas, etc. Estas decisiones crean nuevas situaciones que exigen más decisiones y así sucesivamente a través de varias etapas. Se pueden agrupar varios participantes o equipos para competir entre sí. Pueden recibir datos de su posición en la competencia, en cada etapa, los cuales pueden ser incluidos en sus consideraciones para la decisión siguiente."33

Por lo que se refiere a los materiales didácticos estos también han proliferado e incorporado a los avances de la tecnología; el cual debe sustituir a la realidad, representándola de la mejor forma posible, de modo que facilite su objetivación por parte del alumno; significa gran ayuda para llevar a cabo el proceso de Enseñanza-Aprendizaje. Entre los principales encontramos: pizarrón, magnetógrafo, rotafolios, láminas, transparencias, diapositivas, filminas, filmes, materiales para utilizar el episcógrafo (proyector de cuerpos opacos), maquetas, grabaciones, objetos reales, simuladores, equipo real de trabajo, máquinas de enseñanza programadas, computadoras, etc.

El uso preponderante de técnicas y materiales actualizados presentará un esquema muy diferente del que se obtenga al aplicar otros de tipo tradicional. El grado de participación del grupo difiere de acuerdo al tipo de participantes.

Los cursos en el aula son el método que puede adoptar mayor complejidad e incorporar tecnología mas variada y moderna.

En este método las acciones previas a la ejecución de los cursos difieren mucho de unos casos a otros. Ello depende basicamente del tipo de instructor.

La preparación de los cursos supone tres aspectos:

1. Metodología y tecnología de la capacitación (elaboración del curso, diseño de materiales, planeación, programación).
2. Coordinación con el personal que participará en ellos, o sea, la promoción e inscripción.

3. Materiales, equipos e instalaciones.

6. Paquetes didácticos. En este método el proceso de enseñanza-Aprendizaje se realiza en forma individual y autodidáctica a través de materiales elaborados con anterioridad los cuales pueden incluir desde documentos autoadministrables hasta juegos de filminas, cassetes y video cassetes; los objetivos de aprendizaje corresponden a la obtención de conocimientos aún cuando algunos paquetes involucran objetivos psicomotrices.

7. Programas de lecturas. La revisión de manuales, instructivos, folletos, artículos de revistas, textos, etc., por parte de un empleado o trabajador, con el objeto de que adquiera de manera autodidáctica conocimientos sobre la empresa, los procesos o su puesto, es lo que constituye un programa de lecturas; se usa para el logro de objetivos de conocimientos, aunque es posible lograr ciertos objetivos psicomotrices elementales.

8. Cursos por correspondencia. Una persona matriculada en una institución capacitadora especializada recibe por correo materiales de auto-estudio, según vaya progresando en el curso. Las evaluaciones contestadas por el estudiante se envían a la institución que, a través de su equipo de asesores, la califica e informa de los resultados, también por correo; sus objetivos de aprendizaje se refieren a la adquisición de conocimientos (cognoscitivos) aunque existen cursos que incluyen objetivos psicomotrices.

En función del número de participantes que se integran a los métodos, estos se clasifican en individuales y grupales.

Los individuales son:

1. Adiestramiento en el puesto.
2. Cursos por correspondencia.
3. Programas de lecturas.
4. Rotación de puestos.

Entre los grupales están:

1. Reuniones de trabajo.
2. Cursos en el aula.

3.6 ETAPAS DE LA CAPACITACION.

En México la obligación que tienen los patrones para capacitar a su personal es exactamente igual para todas las empresas, sin que influya ni la rama de la actividad económica, ni el tamaño. El hecho de que las empresas cuenten con la posibilidad de presentar los planes y programas de capacitación y adiestramiento, de manera conjunta, ya sea para una rama industrial o para un grupo de empresas no modifica, de manera alguna, dicha obligación.

En consecuencia, la empresa tiene que adiestrar y capacitar a todo el personal, en los términos que ha definido la Ley Federal del Trabajo.

Las etapas de la capacitación según Fernando Arias Galicia son:

3.6.1. PLANEACION DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Tiene como finalidad contar con una guía para llevar a cabo organizadamente el proceso de Enseñanza-Aprendizaje. Se mencionarán las metas tanto de la empresa como de la persona para determinar los requerimientos de ambas partes; en esta etapa se identifican las características de los participantes adecuandolos a las necesidades de capacitación que se presenten. Llevando una secuencia sistemática de planeación para cubrir las metas establecidas.

3.6.2. DETECCION DE NECESIDADES.

Es necesario determinar las necesidades por varias razones; para que la gente sea más productiva en su trabajo, para lograr un progreso; porque el éxito de la empresa exige un desarrollo óptimo de sus trabajadores; porque todas las personas pueden hacer un buen trabajo y lo harán si tiene la oportunidad, entre otras.

Se ubica la detección de necesidades como parte de la educación permanente y como una evaluación diagnóstica para establecer objetivos y contenidos.

Las necesidades se definen averiguando lo que sucede y confrontándolo con lo que debería suceder ahora o en el futuro, los puntos óptimos de realización de un trabajo se pueden expresar en términos que se prestan a una medida objetiva; las necesidades pueden ser clasificadas de la siguiente manera:

- * Las que tiene un individuo.
- * Las que tiene un grupo.
- * Las que requieren solución inmediata.
- * Las que demandan solución futura.
- * Las que piden actividades informales de capacitación.
- * Las que piden actividades formales de capacitación.
- * Las que exigen capacitación "sobre la marcha".
- * Las que precisan capacitación fuera del trabajo.
- * Las que la compañía puede resolver por sí misma.
- * Las que la compañía necesita recurrir a fuentes externas de capacitación.
- * En las que una persona puede resolver en un grupo con otros.
- * En las que una persona necesita resolver por sí mismo.

En el trabajo de campo se llevará a cabo por medio de la utilización de algunos métodos y técnicas mencionados con anterioridad siendo estos los que a continuación se mencionan:

ENTREVISTA. Realizada tanto a personal ejecutivo como a secretarias.

CUESTIONARIO. Aplicada a entrenandos.

ANALISIS DE AGENDA. Aplicada a ejecutivos, con apoyo de las secretarias.

OBSERVACION. Llevada a cabo a personal ejecutivo y colaboradores.

Serán utilizadas ya que se creyeron las más convenientes; esto debido a su fácil y rápida aplicación evitando el distraer de sus actividades a personal con tanta carga de trabajo y responsabilidad para el buen funcionamiento de su organización.

A continuación se presenta una clasificación de dichos métodos y técnicas y su uso en los diferentes niveles de trabajo, para detectar necesidades de capacitación.

METODOS DE CAPACITACION.

EMPLEADOS DE NUEVO INGRESO	BASICO U OPERATIVO	TECNICOS	MANDOS INTER MEDIOS	ALTO NIVEL
Pruebas	Pruebas	Pruebas	*****	*****
Encuesta de prácticas	Encuesta de prácticas	Encuesta de prácticas	Encuesta de prácticas	Encuesta de prácticas
*****	Encuesta de opinión colaborador	Encuesta de opinión colaborador	*****	Encuesta de opinión colaborador
*****	*****	Análisis del trabajo	Análisis del trabajo	Análisis del trabajo
Análisis de personal	Análisis de personal	Análisis de personal	Análisis de personal	*****
*****	*****	Análisis equipo trabajo	Análisis equipo trabajo	Análisis equipo trabajo
*****	*****	*****	Análisis del problema	Análisis del problema
*****	*****	*****	*****	Análisis de organizac.
*****	*****	*****	Comités	Comités
Desempeño del trabajo	Desempeño del trabajo	Desempeño del trabajo	*****	*****

TECNICAS DE CAPACITACION.

EMPLEADOS DE NUEVO INGRESO	BASICO U OPERATIVO	TECNICOS	MANDOS INTER MEDIOS	ALTO NIVEL
Análisis del puesto	Análisis del puesto	Análisis del puesto	Análisis del puesto	*****
Inventario de habilidades	Inventario de hab.	Inventario de hab.	*****	*****
Técnica de tarjetas	Técnica de tarjetas	Técnica de tarjetas	*****	*****
*****	*****	*****	Lista de verificación	*****
Entrevista	Entrevista	Entrev.	Entrevista	Entrev.
Cuestionario	Cuestionario	Cuestionario	Cuestionario	Cuestionario
Guía de Observ.	Guía de Observ.	Guía de Observ.	Guía de Observ.	Guía de Observ.

MARCO LEGAL DE LA CAPACITACION REFERENTE A LA DETECCION DE NECESIDADES.

En el artículo 153 de la Ley Federal del Trabajo se menciona la legislación de la capacitación de los trabajadores; sin embargo, al recurrir a ella nos damos cuenta que se ha descuidado un aspecto muy importante; la estructuración de los programas de capacitación en base a una detección de necesidades, refiriendo unicamente en su apartado 153 I lo siguiente:

"En cada empresa se constituirán comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas".³⁴

Y en artículo 153 K:

"La Secretaría de Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir comités nacionales de capacitación y adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia Secretaría.

Estos comités tendrán facultades para:

I. Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas;

II. Colaborar en la elaboración del catálogo nacional de ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes.

III. Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes;

IV. Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento.

V. Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate; y,

VI. Gestionar ante la actividad laboral el registro de las constancias relativas a los conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales para tal efecto."³⁵

3.6.2.1 METODOS Y TECNICAS PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACION.

Al enfrentarnos a la variedad de necesidades de capacitación y a la complejidad de sus condiciones, resulta difícil decidir sobre la mejor forma de llevarla a cabo. La determinación de necesidades puede hacerse de diversas maneras, según las personas involucradas y situaciones que se presenten, dependiendo del lugar en donde se encuentren dichas necesidades y el objetivo que se pretende alcanzar.

Antes de que haya capacitación y desarrollo debemos determinar quienes lo necesitan, lo cual implica un análisis de los objetivos, elementos humanos y físicos.

Los métodos comunmente utilizados para determinar necesidades de capacitación son:

1. Las Pruebas.

Se utilizan para seleccionar personal identificando sus cualidades, debilidades, actitudes y determinar sus conocimientos. Entre otras encontramos las pruebas de adaptabilidad mental, eficiencia, relaciones personales y conocimientos técnicos sobre el trabajo. Hay cuatro cualidades o características que el instructor o director de entrenamiento debe conocer estas son:

VALIDEZ que consiste en que la prueba mida en alto grado lo que tiene que medir.

CONFIABILIDAD es decir la consistencia que deberá tener para medir siempre los mismos resultados.

OBJETIVIDAD es decir que la prueba deberá estar diseñada y construida de manera que pueda ser calificada por diferentes personas obteniendo siempre los mismos resultados.

ESTANDARIZACION significa que la prueba deberá estar hecha para un grupo representativo, en condiciones uniformes.

2. La encuesta de opinión del colaborador.

Es una encuesta de actitudes cuya finalidad es determinar los sentimientos de un grupo acerca de su superior inmediato. Normalmente son realizados por personas ajenas a la empresa y las respuestas no se identifican individualmente sino en grupo.

3. La encuesta de prácticas.

Se utiliza para determinar lo que el trabajador esta haciendo en su área de trabajo y su forma personal de considerar sus deberes y responsabilidades. Existen tres tipos:

a) La encuesta de necesidades de mejoramiento del colaborador; que consiste en hacer a los colaboradores una serie de preguntas directas sobre el tema a investigar. Generalmente se incluye también una lista de sus deberes y responsabilidades para que los colaboradores señalen aquellas áreas en que crean necesitar capacitación.

b) La encuesta de importancia relativa de los deberes y responsabilidades, se realiza para investigar el grado de importancia que cada trabajador asigna a cada uno de sus deberes.

c) La encuesta de desempeño o análisis de trabajo mediante esta se obtiene información sobre el modo en que se esta realizando el trabajo.

La correcta interpretación de estos datos mostrarán las necesidades de capacitación y la prioridad que haya en ellas.

4. Análisis de trabajo.

Este procedimiento es un método sistemático, intensivo y directo para obtener información sobre el trabajo de la persona. Implica el análisis del trabajo en sus componentes.

La evaluación del trabajo es constante. Una buena evaluación podría desembocar en la identificación de cierta necesidad de entrenamiento. Cualesquiera que sean los patrones y procedimientos para analizar la tarea individual, el resultado es una indicación de las necesidades de crecimiento de la persona cuyo trabajo ha sido evaluado.

5. Análisis personal.

Este método está enfocado a descubrir las características y actitudes del superior individualmente mediante entrevistas intensivas y profundas, la observación del colaborador en su trabajo y la aplicación de pruebas e inventarios de personalidad.

6. Análisis de equipo de trabajo.

Una nueva pieza de equipo o la modificación del antiguo pueden llevar consigo la necesidad de una nueva capacidad manual o un nuevo conocimiento, por ello debemos contestarnos:

- * ¿De qué modo el nuevo equipo será distinto?
- * ¿Qué capacidades o conocimientos presupone?
- * ¿Quiénes lo necesitan?
- * ¿Cuándo lo necesitan?
- * ¿Qué nuevas actitudes son deseables en todas las personas que están relacionadas con el cambio de equipo?

7. Análisis del problema.

La clave para encontrar las necesidades de entrenar pueden surgir del análisis de un problema operacional. Para analizar este con miras al entrenamiento hay que hacer algunas preguntas como las siguientes: Qué, porqué, quién, donde, cuando, y cómo. ¿Cuál exactamente es el problema? ¿Quiénes están implicados? ¿Cuándo empezó? ¿Qué clase de conocimientos faltaron? ¿Quiénes necesitan mejorar sus conocimientos, habilidades, percepciones y actitudes? etc...

Cuando se analiza el problema con miras al entrenamiento las ideas o sugerencias de los otros pueden ser muy útiles.

8. Análisis de la Organización.

Los defectos de la organización afectan la organización del individuo. Cuando no se llega a las metas, hay falta de planeación, disciplina, delegación de autoridad, recompensa arbitraria, vaguedad de objetivos, etc... El análisis de estos síntomas puede dar claves para encontrar necesidades de entrenamiento ya sea personal o colectivo.

9. Comités.

Formados por personas responsables de una actividad de la organización, o con interés directo en ella estos grupos ayudan al capacitador a analizar los problemas operacionales con miras a la capacitación, a planear cursos, a intervenir en la instrucción o a evaluar resultados.

10. Análisis de la gráfica de desempeño de trabajo.

En un período dado la actitud de una persona fluctúa hacia abajo y hacia arriba del punto óptimo de desempeño de su trabajo. Esto se registra en una gráfica y al final de un tiempo determinado se estudia la línea. Si encontramos una situación que repetidamente ocasiona una actitud por debajo del punto óptimo, tendremos una clave para encontrar que nuevos conocimientos o adiestramiento necesita el individuo.

Las técnicas más comunes para detectar necesidades de capacitación son:

1. Análisis de puestos.

Esta técnica consiste básicamente en un estudio sistemático de las actividades que se realizan en un puesto determinado, enlistándolas junto con aquello que necesita saber el individuo para realizarlas.

Primero se hace la división del puesto en sus componentes mayores, se identifican todos los elementos que pertenecen a cada componente. Una vez analizado el puesto por componentes se observa también el grado en que se deben dar ciertas características, se hace la comparación entre lo que debería realizarse y lo que se logra en la realidad, esto nos indicará la necesidad específica de capacitación.

2. Inventario de habilidades.

Este instrumento sirve para determinar las necesidades de capacitación por áreas o tareas específicas. Consiste en enlistar al personal de una determinada área y se compara con cada una de las funciones de cada puesto, calificando el grado de rendimiento en las mismas; el resultado dirá si la mayoría de las personas de un mismo departamento requieren capacitación en alguna función específica.

3. Técnica de tarjetas.

Esta técnica es una variante de la anterior, se enlistan las áreas o tareas específicas y se anotan una por una en tarjetas, posteriormente se les entrega al grupo en estudio y se les pide que conforme a su criterio se las ordene de mayor a menor importancia, dependiendo del grado de necesidad de capacitación; Esta se utiliza en grupos homogéneos.

4. Lista de verificación.

En esta técnica se enlistan las actividades de un área o departamento, tratando de que se marquen con una "X" los aspectos considerados necesitados de capacitación o que puedan mejorar al grupo en cuestión.

5. Entrevista.

Es una de las técnicas más comunes para la determinación de necesidades de capacitación, en ella se involucra a las personas desde el inicio del ciclo de capacitación. Puede ser de tres tipos dependiendo de su propio origen.

La entrevista dirigida es conducida por el entrevistador apoyándose en una serie de preguntas que se han elaborado previamente y para las que se esperan respuestas breves.

En la entrevista semidirigida el entrevistador determina previamente, sólo aquellos aspectos sobre los que desea obtener información y durante la entrevista estructura sus preguntas según el giro que tome esta. El entrevistado tiene más libertad de expresión que en el caso anterior.

En la entrevista libre el entrevistador tiene presente el objetivo que persigue, pero permite al entrevistado hablar más o menos libremente, a pesar de ser una conversación libre, el entrevistador deberá estar atento para evitar la posibilidad de no llegar al objetivo de la misma.

La entrevista deberá aplicarse en forma individual.

6. Cuestionario.

Esta técnica es una de las más usadas puesto que tiene muchas ventajas sobre las anteriores como son:

- * Se puede aplicar al mismo tiempo a muchas personas.
- * Su costo de aplicación es muy bajo.
- * Se puede obtener información de cualquier tipo.
- * Se puede aplicar a distintos niveles de la organización.

Consiste en elaborar una serie de preguntas con respecto a un tema o área determinada, es importante que estas preguntas se redacten en forma clara y precisa y que las personas puedan tener opción a contestar sí o no. Mientras más fácil sea su respuesta menos posibilidades se tendrá de error y si se quiere profundizar sobre un aspecto en especial se preguntará el porque.

7. Juntas de trabajo.

La técnica consiste en reunir a un grupo de personas que pertenezcan a un área de trabajo y se subdividen en grupos pequeños, nombrando un moderador en cada subgrupo, al que se le da una tarea determinada, pudiendo ser esta la de analizar las necesidades de capacitación de esa área. Se deberán anotar las conclusiones de cada subgrupo.

Posteriormente se reúnen en una sesión general y se discuten las conclusiones de cada subgrupo llegando así a una conclusión general.

De entre otras fuentes de origen para determinar las necesidades de capacitación y desarrollo pueden mencionarse las siguientes:

- * El análisis, descripción y evaluación de los puestos.
- * La calificación de méritos y la evaluación del nivel de desempeño de los empleados.
- * Nuevas contrataciones, trasferencias y rotación de personal.
- * Promociones y ascensos de personal.
- * Información estadística derivada de diferentes técnicas para determinar necesidades de capacitación.
- * Índices de desperdicio y altos costos de operación.
- * Niveles de seguridad e higiene industrial.
- * Quejas y peticiones.
- * Evaluación de cursos y seminarios.
- * Expansión y crecimiento de la organización.
- * Inspecciones y auditorías.
- * Reconocimientos oficiales.
- * Buzón de sugerencias.
- * Reporte de accidentes.
- * Reporte de control de calidad e incapacidades médicas.

3.6.3 ELABORACION DE PROGRAMAS.

Tanto para el proceso administrativo como para la organización constituye la segunda etapa que se basará en dos aspectos fundamentales; el primero, la elaboración de los programas y posteriormente en la selección de métodos de instrucción. Estos aspectos están íntimamente relacionados, puesto que uno depende del otro.

Podremos decir que la coordinación será la relación que exista entre los programas y los métodos por lo tanto vamos a referirnos ahora a ambos aspectos.

La función que tiene la elaboración de programas de capacitación será desarrollar una serie de actividades de aprendizaje que lleve a las personas a ser más eficientes en el puesto para el cual son capacitadas. El éxito de un programa de esta índole dependerá del aprendizaje de los asistentes, por esta razón consideramos de máxima importancia este punto.

Para elaborar los programas es muy conveniente tener antecedentes que orienten su enfoque, deberán estudiarse antes de elaborar cualquier programa de capacitación y serán tres los principales:

* Es necesario tener una descripción completa y precisa de las actividades o temas en que se capacitará a las personas.

* También es conveniente conocer las características de las personas en entrenamiento, como son su edad, escolaridad y experiencia previa.

* Por último será recomendable antes de elaborar el programa, saber el número de personas que en forma tentativa asistirán al curso.

3.6.4. HABILITACION DEL PROGRAMA.

Dentro de la habilitación es importante asegurar la participación de las personas que requieran del evento como de los instructores que proporcionarán la información, así como tener en orden aulas, mobiliario, equipo y material didáctico disponible para que se lleve a cabo el evento. El éxito de un tema se deberá en gran parte al apoyo didáctico que utilice el instructor pues un material didáctico bien empleado motiva la participación tanto del expositor como de los participantes.

Es aquí donde se desarrollarán los métodos, técnicas y actividades cuya finalidad es alcanzar los objetivos y metas establecidos al inicio del programa; en una palabra es la práctica del proceso enseñanza-aprendizaje.

3.6.5. EVALUACION DEL PROGRAMA.

"Evaluación es la actividad que permite establecer avances cuantitativos y cualitativos del aprendizaje que va logrando el participante en un curso."³⁶

La evaluación consiste en la cuantificación, en el uso de números o símbolos para expresar cualidades del aprendizaje o aspectos psicológicos como pueden ser las aptitudes, la inteligencia y/o el desempeño. Permite conocer los resultados de la metodología empleada en la enseñanza, retroalimentar los mecanismos de aprendizaje, enfatizar y reforzar aspectos relevantes, informar el grado de avance de los objetivos y verificar el resultado del programa.

La evaluación es una parte importante dentro del proceso de capacitación, ya que permite, hacer un diagnóstico de nuevas necesidades, modificando con ello los contenidos si es necesario.

3.6.6 SEGUIMIENTO.

Toda acción educativa y de desarrollo humano requiere de un seguimiento adecuado que haga mantener siempre viva la llama de lo aprendido y asegure una actualización permanente del personal.

En este sentido cobra especial importancia la estrategia conocida como Educación continua o permanente; que plantea, primero, la necesidad permanente de adquisición de conocimientos y de vivencias que actualicen y desarrollen a la persona en un ámbito personal y profesional, y segundo, la programación eficazmente planificada de eventos y actividades educativas que satisfagan las necesidades individuales y grupales.

Como es sabido, los programas de capacitación no deben terminar al finalizar el curso, sino que debe existir una continuidad de la capacitación que sirva para reafirmar y practicar lo que se adquirió en el curso.

Según sea la naturaleza del programa, se necesitará que el seguimiento este dirigido a reafirmar conocimientos, desarrollar habilidades, modificar actitudes y verificar el aprendizaje.

Tomando en consideración que el tiempo y el esfuerzo realizado en el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes son relativamente pequeños, es necesario dedicar mayor tiempo para lograr un cambio en el comportamiento individual y, más todavía, para cambiar el comportamiento del grupo, con base en ello, cabe aquí aclarar que el seguimiento se puede coordinar con los programas de capacitación permanente, aunque no necesariamente forme parte de ellos.

Podemos afirmar que del seguimiento que se de a cada curso dependerá en gran parte el éxito o fracaso del mismo en función de los resultados que se obtengan, ya que en el lugar de trabajo es donde se verá y se hará valer la efectividad de lo realizado en el aula.

"CRITERIOS DE CAPACITACION"

	CARACTERISTICA	T I P O
Según la forma de acción	Formal	General Específica
	Informal	Manuales Procedimientos Interacción con compañeros de trabajo, etc
	Formativa	Entrenamiento Adiestramiento Capacitación Desarrollo
Por la profundidad y Complejidad del tipo de logros	Informativa	Orientación ge neral (boletín conferencia, fo lleto, etc.)
	Empleados de nuevo ingreso	Adiestramiento por inducción
	Básico u operativo	Adiestramiento en el puesto, vestibular, pre ventivo y/o co rectivo
De acuerdo a los niveles	Supervisorio	Capacitación para dirigir
	Técnicos	Capacitación técnica
	Mandos interme dios	Formación y de sarrollo mando intermedio
	Funcionarios de alto nivel	Desarrollo" 39

CITAS BIBLIOGRAFICAS.

24 Secretaría del Trabajo Y previsión Social; Guía Técnica para la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento en la pequeña y mediana empresa; Serie técnica no. 1 pág. 55.

25 Mendoza Nuñez, Alejandro; Manual para detectar necesidades de capacitación; pág. 51.

26 Rodas Carpizo, Alejandro; Administración Básica; pág. 87.

27 idem. pág. 88.

28 idem.

29 Instituto Nacional del Petroleo; Administración de la Capacitación. pág. 54.

30 Arias Galicia, Fernando; Administración de los Recursos Humanos; pág. 320.

- 31 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos;
pág. 315.
- 32 Servicio Nacional A.R.M.O.; Manual para la elaboración
de programas de adiestramiento; pág. 13.
- 33 Cirigliano y Villaverde; Dinámica de grupos y
educación;
- 34 Trueba Urbina, Alberto; Ley Federal del Trabajo; pág.
96.
- 35 idem. pág 97.
- 36 León Paniagua, B; Elementos de Evaluación y su
relación con el sistema de capacitación; pág. 5.
- 37 Chester I., Bernard; Educación para ejecutivos; pág.
37.

CAPITULO IV

DISEÑO DE LA INVESTIGACION

En este capítulo se va a describir como se desarrolla la investigación de campo desde la selección de la hipótesis hasta la obtención de información.

4.1 HIPOTESIS.

Habiendo identificado el problema de la mala detección de necesidades de capacitación a nivel ejecutivo y analizando las características de la capacitación en esta empresa llegamos a establecer como causa más importante del problema:

"La deficiente detección de necesidades de capacitación a nivel ejecutivo origina que los contenidos de los cursos no satisfagan los requerimientos de éstos".

En la redacción de esta hipótesis consideramos los siguientes términos:

DEFICIENTE DETECCION DE NECESIDADES. Es una evaluación diagnóstica que se llevo a cabo sin tomar en cuenta los métodos y técnicas adecuadas para identificar las posibles causas de los problemas en el desempeño laboral del ejecutivo.

NIVEL EJECUTIVO. "Se entiende por ejecutivo en la Organización Bimbo a aquella persona ubicada en un puesto de jefatura en ascendente que a través de sus colaboradores y por medio de su orientación y coordinación consigue un mayor rendimiento de su área de trabajo."³⁸

REQUERIMIENTOS. Se entiende por requerimientos aquellos que se mencionaron en el capítulo uno páginas 13 y 14, como funciones de la capacitación.

4.2 VARIABLES Y PARAMETROS DE MEDICION.

VARIABLE INDEPENDIENTE. Deficiente detección de necesidades.

VARIABLE DEPENDIENTE. Contenidos de los cursos.

PARAMETROS DE MEDICION.

VARIABLE INDEPENDIENTE. Del total de los métodos, técnicas y fuentes mencionados para detectar necesidades de capacitación las ubicaremos como deficiente a aquella que por lo menos no emplee el 50% de estas.

VARIABLE DEPENDIENTE. Si por lo menos el 80% de los objetivos de los cursos cubren las necesidades de capacitación para un puesto determinado los contenidos serán adecuados. Si es menos del 80% no existe una congruencia entre los contenidos y las necesidades de capacitación del puesto.

4.3 SELECCION DE LA MUESTRA.

Es una muestra de tipo intencional debido a que se selecciono en base al criterio del Jefe de Desarrollo de Corporativa, de acuerdo al conocimiento que tiene de las personas que colaboran en la organización, ubicándola unicamente en el área metropolitana por causas de tiempo. Consta de 60 colaboradores cuya distribución fue:

- 8 ejecutivos WONDER México (Fábrica)
- 12 ejecutivos MARINELA México (Fábrica)
- 17 ejecutivos BIMBO México (Fábrica)
- 23 ejecutivos CORPORATIVA

4.4 SELECCION Y ELABORACION DE INSTRUMENTOS.

Los instrumentos elegidos para obtener información son: ENTREVISTA, OBSERVACION, CUESTIONARIO y ANALISIS DE AGENDA; han sido seleccionados pues nos permiten lograr un amplio estudio acerca del tema a investigar, fueron validados empíricamente según lo requería la información deseada, obteniendo resultados significativos y adecuados para cada uno, con el fin de que estos nos faciliten la información para la cual fueron elaborados.

"la validez es la exactitud con que pueden hacerse medidas significativas y adecuadas, en el sentido que midan realmente los rasgos que se pretenden medir"³⁹.

Utilizando el método de validez relacionada con el criterio, la cual es utilizada para predecir algún resultado específico futuro, nos interesa pues estableciendo algún criterio de "éxito" se relacionan los resultados con este. Nuestra evaluación será primordialmente empírica.

Los criterios de valoración son parciales ya que solamente miden una parte del éxito en el trabajo, esto tomando en cuenta el fin con que fue elaborado cada instrumento. Para el establecimiento de los criterios de valoración se tomaron en cuenta los siguientes puntos:

1. Que el instrumento fuera adecuado.
2. Instrumentos exentos de prejuicios, los cuales ofrecieron a cada persona la misma oportunidad de responder adecuadamente.
3. Que el instrumento contara con una buena disponibilidad, refiriéndonos al sentido práctico del mismo, económico y rápido de aplicar.

Estos instrumentos son válidos unicamente para la población ya descrita con anterioridad; pues debe quedar claro que "la validez debe evaluarse siempre en relación específica en que ha de usarse una medida."⁴⁰

Esta clase de validez es especialmente importante para un instrumento que tenga que usarse para pronosticar resultados representados por medidas o criterios muy claras y definidas "tanto más fácilmente podamos encontrar criterios de ejecución que indiscutiblemente representen resultados finales en los que estamos interesados, tanto más dispuestos estaremos a confiar en las pruebas aportadas por la correlación entre nuestro instrumento y las medidas de ese criterio para guiar nuestras decisiones en lo tocante a utilizar o no el instrumento. Hay dos elementos en esta afirmación: la predicción y las medidas de criterio claras y distintas. La limitación principal, dentro del contexto de predicción es la del grado de adecuación de las medidas de criterio de que se dispone."⁴¹

Establecida la validez de los instrumentos no preguntamos ahora que es lo que mide el instrumento sino con que precisión lo mide es decir la confiabilidad del instrumento." La medición confiable implica que el individuo permanezca más o menos en la misma posición de un grupo."⁴²

Para obtener el grado de confiabilidad y estabilidad en la medida según Thorndike es necesario:

1. Repetición del mismo instrumento.
2. Administración de una segunda forma equivalente del instrumento.
3. Subdivisión del instrumento en dos o más fracciones equivalentes.

La confiabilidad de los instrumentos se obtuvo mediante la aplicación de formas paralelas de un sólo instrumento refiriéndonos a un objetivo determinado para la obtención total de la información en nuestra detección de necesidades; ya que la correlación entre dos o más formas paralelas representa un procedimiento adecuado para estimar la confiabilidad.

La confiabilidad paralela de un instrumento se dispone a proporcionar cuales son las causas de las deficiencias y otorgará una guía para ponerles remedio.

4.4.1 INSTRUMENTOS DE MEDICION.

ENTREVISTA

En un inicio recurrimos a la entrevista ya que es uno de los procedimientos que encierra mayor valor, pues permite tratar en forma directa a las personas y cuya finalidad es proporcionar al investigador la información que necesite. Se elaboraron dos entrevistas; la primera de ellas con la finalidad de obtener información acerca del conocimiento que el ejecutivo tiene en lo referente a capacitación dentro de la Organización. Consta de 23 reactivos los cuales se aplicaron a toda la muestra en un tiempo promedio de 17 min. por cada colaborador. (Ver anexo 2).

Una segunda entrevista se elaboró con la finalidad de detectar problemas laborales existentes dentro de la organización, consta de 21 reactivos que se aplicaron a toda la muestra en un tiempo promedio de 15 min. por cada ejecutivo; fue aplicada 30 días después del primer cuestionario. (Ver anexo 3).

CUESTIONARIO

Se recurrió también al cuestionario ya que es una técnica utilizada para adquirir datos que contribuyan a aumentar el conocimiento acerca del tema estudiado; Se empleo el método de investigación personal en el cual el individuo ofrece información mediante la contestación que el mismo da a una serie de cuestiones que se le proponen; se elaboraron dos cuestionarios mismos que fueron enviados por correo a toda la muestra; el primero tuvo como finalidad detectar cuales son las principales funciones laborales de un ejecutivo, consta de 13 reactivos y se aplicó después de la primera entrevista. (ver anexo 4).

La finalidad del segundo cuestionario es identificar que tanto los cursos de capacitación impartidos en la organización responden a las necesidades reales de capacitación, su aplicación se llevó a cabo después de la segunda entrevista; consta de 14 reactivos aplicables a toda la muestra. (ver anexo 5).

GUIA DE OBSERVACION.

A fin de estudiar a los ejecutivos en su ambiente natural de trabajo se elaboró una guía de observación ocasional, que se llevo a cabo en un periodo de cinco meses de observación a toda la población que se relaciona directamente con el ejecutivo, presentando los resultados obtenidos unicamente de este grupo; aplicando cinco observaciones a cada uno, dando un total de 300 observaciones. (Ver anexo 6).

ANALISIS DE AGENDA.

Se recurrió al análisis de agenda con la finalidad de estudiar cómo organiza sus actividades la muestra establecida, y cuales son los problemas más frecuentes a los que se enfrenta el ejecutivo en su vida laboral diaria.

El manejo de este instrumento se llevó a cabo en un periodo de cuatro meses para la totalidad de la muestra, distribuido en cinco análisis de agenda por ejecutivo; dando como resultado un total de 300 análisis. (ver anexo 7).

CITAS BIBLIOGRAFICAS.

38 Organización Bimbo; Compendio Manual del Jefe; pág.24.

39 Thorndike L, Robert; Test y técnicas de medición en psicología y educación; pág. 188.

40 idem. pág. 189.

41 idem.

42 idem. 193.

CAPITULO V**OBTENCION DE RESULTADOS**

Habiendo llevado a cabo la aplicación de los diferentes instrumentos de medición llegamos a la presentación de los resultados obtenidos; recordando que se efectuaron de la siguiente manera:

- 8 ejecutivos Wonder México (fábrica)
- 12 ejecutivos Marinela México (fábrica)
- 17 ejecutivos Bimbo México (fábrica)
- 23 ejecutivos Corporativo México

ENTREVISTA.

La presente tiene como finalidad obtener la información acerca del conocimiento que el ejecutivo tiene en lo referente a capacitación dentro de la Organización.

EMPRESA:

PUESTO:

ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO:

Promedio de dos años.

1.- En qué consiste su trabajo?

El 100% de la muestra conoce las funciones correspondientes a su trabajo.

2.- Cuántos colaboradores integran su equipo de trabajo?

La muestra estudiada tiene a su cargo un promedio de 15 colaboradores.

3.- Qué métodos de capacitación se emplean dentro de la Organización?

El único método empleado a nivel ejecutivo son los cursos en el aula.

4.- De las siguientes formas de capacitación cuáles emplea en su equipo de trabajo?

- a) Programas de inducción o de orientación.
- b) Adiestramiento en el puesto.
- c) Reuniones de trabajo.
- d) Rotación de puestos.
- e) Cursos en el aula.
- f) Paquetes didácticos.
- g) Programas de lectura.
- h) Cursos por correspondencia.

La única forma de capacitación para el equipo de colaboradores del ejecutivo son los cursos impartidos en el aula.

5.- Qué otras formas de capacitación se pudieran emplear en su equipo de trabajo que actualmente no se emplean?

El 100% de la muestra propone otras formas de capacitación, entre las más frecuentes se encontraron los paquetes didácticos y la rotación de puestos.

6.- Es eficiente la capacitación que imparte la Organización?

El 80% de la muestra piensa que es eficiente la capacitación.

7.- Tiene conocimientos de los cursos que proporciona la Organización?

El 87% de la muestra no tiene conocimiento de todos los cursos impartidos por la Organización.

8.- De los siguientes cursos cuáles ha tomado?

a) Curso del Jefe.

100% de la muestra.

b) Módulo de Supervisión.

15% de la muestra.

c) Formación de capacitadores.

20% de la muestra.

d) Qué es una empresa?

90% de la muestra.

- e) **Normas, Objetivos y Valores de la Organización.**
95% de la muestra.

- f) **Entrevista de Selección.**
0% de la muestra.

- g) **Coordinación de Juntas.**
75% de la muestra.

- h) **Administración del Tiempo.**
15% de la muestra.

- i) **Trabajo en Equipo.**
35% de la muestra.

- j) **Introducción Organizacional.**
98% de la muestra.

- k) **Calidad Total.**
100% de la muestra.

- l) **Administración de Personal y Relaciones Laborales.**
60% de la muestra.

m) Relaciones Humanas, Comunicación y Motivación.

20% de la muestra.

n) Manual del Jefe de Formación.

100% de la muestra.

9.- Sabe si existe un mínimo de participantes para los grupos de capacitación?

El 91% de la muestra tiene como conocimiento del número mínimo de participantes que es 15 en promedio.

10.- Considera que las distintas formas de capacitación responden a las necesidades reales de la empresa?

El 80% de la muestra considera que la capacitación utilizada responde a las necesidades de la empresa.

11. Cree que la capacitación que se imparte en su área de trabajo es suficiente?

El 87% de la muestra cree que sí es suficiente.

12.- De que forma solicita capacitación al departamento encargado de llevarla a cabo?

El Jefe de Desarrollo envía un listado de los cursos de capacitación a impartir a cada ejecutivo, siendo éstos quienes seleccionan los cursos de acuerdo a sus necesidades.

13.- Qué proceso tiene que seguir para que el departamento encargado le proporcione la capacitación que necesita?

No existe un proceso específico.

14.- En cuanto tiempo obtiene la capacitación deseada?
en un promedio de 3 a 4 meses.

15.- Qué propuestas de capacitación tiene para lograr un mejor desarrollo laboral?

En general, las propuestas fueron las siguientes:

- a) Que existiera una detección de necesidades previa a la capacitación.
- b) Mejoramiento del material de apoyo a los cursos.
- c) Que se elaboraran cursos específicos para las diferentes áreas de trabajo.
- d) Que los contenidos de los cursos satisfagan las necesidades reales del área de trabajo.
- e) Proponen llevar a cabo un seguimiento de los mismos para conocer resultados.
- f) Que los cursos sean impartidos en períodos más largos de tiempo.

16.- Sabe cómo se actualizan los programas de capacitación?

La totalidad de la muestra desconoce si existe actualización de la capacitación.

17.- Alguna vez ha participado en la selección de contenidos de los programas de capacitación propios de su área de trabajo?

La totalidad de la muestra no ha participado en la selección de contenidos propios de su área de trabajo.

18.- Recurre usted a alguna empresa de capacitación ajena a la Organización para capacitarse?

El 30% de la muestra recurre a capacitación externa.

19.- De qué manera participa usted en la capacitación de otros ejecutivos?

El 87% de la muestra no participa en la capacitación de otros ejecutivos.

20.- Considera necesaria la presencia de capacitadores externos?

El 40% de la muestra considera necesaria la presencia de capacitadores externos.

21.- Existe un período de tiempo especial para impartir capacitación, o en cualquier momento se puede dar?

La capacitación dentro de la Organización se lleva a cabo durante todo el año.

**22.- Cómo calificaría la capacitación en la Organización?
Buena, Mala o Regular.**

El 90% de la muestra la califica como buena.

El 10% de la muestra como regular.

ENTREVISTA

Para establecer los resultados de este instrumento se dividió a la muestra de acuerdo a los puestos que ocupa cada integrante; quedando de la siguiente manera:

Compras	10 ejecutivos
Ventas	8 ejecutivos
Mercadeo	9 ejecutivos
Producción	11 ejecutivos
Personal	8 ejecutivos
Calidad	7 ejecutivos
Vehículos	7 ejecutivos

La presente tiene como finalidad analizar las actividades laborales existentes dentro de la Organización.

EMPRESA:

PUESTO:

ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO:

En promedio, 2 años.

1.- Con qué departamento se relaciona su trabajo?

COMPRAS; relacionado con el departamento de mercadeo, vehículos, calidad y producción.

VENTAS; los 8 ejecutivos expresaron estar relacionados con los departamentos siguientes: mercadeo, producción, calidad, y, vehículos.

MERCADEO; relacionado principalmente con la dirección jurídica, compras, ventas, y, calidad.

PRODUCCION; con calidad, mercadeo, seguridad, compras, y, ventas.

PERSONAL; con todos los departamentos de la Organización.

CALIDAD; relacionado con el departamento de compras, ventas, producción, y, mercadeo.

VEHICULOS; primordialmente con los departamentos de ventas y compras.

El departamento de finanzas se encuentra inter-relacionado con todos los departamentos, así lo expresaron los entrevistados.

2.- Existe buena comunicación estos departamentos?

El 100% de la muestra afirmó que no siempre existe la comunicación idónea con los demás departamentos.

3.- Cómo se comunican con éstos?

a) Por escrito.

70% de la muestra.

b) Verbalmente.

20% de la muestra.

c) Por medio de juntas.

10% de la muestra.

4.- La vinculación con otros departamentos obstaculiza o favorece su trabajo?

El 30% de la muestra piensa que la vinculación sí obstaculiza el trabajo, y el 70% lo contrario.

5.- Cuenta con los materiales y equipo necesarios para realizar su trabajo?

El 100% de la muestra cuenta con lo necesario.

6.- Cuenta con la cantidad y calidad necesaria de recursos humanos para realizar su trabajo?

El 80% de la muestra cuenta con la cantidad y calidad de recursos humanos necesarios.

7.- Cómo participa en la selección de su personal?

Bajo el valor de la Organización, el Jefe es responsable de su equipo de trabajo. El 87% de la muestra participa en la selección de su personal, el 13% no lo hace.

8.- Es suficiente el tiempo de que dispone para realizar sus funciones?

El 100% de la muestra no cuenta con el tiempo suficiente para realizar todas sus funciones.

9.- Cubre más actividades de las que le corresponden?

El 80% de la muestra cubre más actividades de las que le corresponden.

10.- Con qué frecuencia realiza juntas de equipo?

El 60% cada 30 días aproximadamente.

El 30% cada 15 días aproximadamente.

El 10% cada que se presenta un problema.

11.- Cuáles son los problemas más frecuentes que existen en su equipo de trabajo?

5% falta de comunicación con sus colaboradores.

35% falta de comunicación con otros departamentos.

90% falta de tiempo.

66% falta de capacitación.

12.- Cuáles son los problemas más frecuentes con otros departamentos?

30% falta de comunicación.

50% falta de tiempo para inter-relacionarse con otros departamentos.

13.- Qué problemática enfrenta para realizar eficazmente sus funciones?

30% falta de coordinación con otros departamentos, y, 70% falta de tiempo.

14.- De qué manera se organiza para llevar a cabo todas sus funciones?

60% delegación.

40% secretaria.

15.- Respeto lo programado en su agenda?

30% de la muestra no lo respeta.

16.- Cuenta con una secretaria eficiente?

80% de la muestra cuenta con una secretaria eficiente.

17.- Existe buena comunicación con su jefe inmediato y sus subordinados?

El 95% de la muestra lleva buena comunicación con estos.

18.- Realiza todas sus funciones en su lugar de trabajo?

El 80% de la muestra no realiza sus funciones en el lugar de trabajo.

19.- Lleva trabajo pendiente a casa?

80% de la muestra no lo hace.

20.- Interfiere el trabajo con la atención a su familia?

90% de la muestra interfiere el trabajo con la atención a su familia.

CUESTIONARIO

El presente tiene la finalidad de detectar cuales son las principales funciones que tiene el ejecutivo. A continuación se le presenta el siguiente cuestionario, procure que sus respuestas sean lo más precisas posibles.

EMPRESA:

PUESTO:

ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO:

2 años en promedio.

1.- Qué entiende por ejecutivo?

100% de la muestra tuvo un concepto claro.

2.- Cuáles considera que sean las principales funciones de un ejecutivo?

91% de la muestra considera que sus funciones son las de llevar a cabo el trabajo planeado, organizando y dirigiendo a sus colaboradores para el fin mismo del trabajo.

3.- Dónde están establecidas sus funciones?

El 87% de la muestra las aprende en forma empírica.

El 13% de la muestra acude al compendio de la Organización.

4.- Podría enlistar las funciones correspondientes a su trabajo, jerarquizándolas por orden de importancia?

- a) Planear organizar.
- b) Coordinar el buen funcionamiento de su equipo de trabajo.
- c) Tomar decisiones.
- d) Estimular a sus colaboradores.
- e) Evaluar los resultados obtenidos en un periodo determinado de tiempo.
- f) Informar al jefe inmediato lo relacionado con su área de trabajo.
- g) Supervisar el trabajo de sus colaboradores.

5.- Podría enlistar las funciones que le corresponden, jerarquizándolas por su frecuencia?

- a) Planear.
- b) Organizar.
- c) Coordinar el buen funcionamiento de su equipo de trabajo.

- d) Supervisar el trabajo de sus colaboradores.
- e) Tomar decisiones.
- f) Estimular a sus colaboradores.
- g) Evaluar los resultados obtenidos.
- h) Informar al jefe inmediato lo relacionado con su área de trabajo.

6.- Organiza el trabajo de su equipo para cumplir debidamente sus funciones?

80% de la muestra organiza el trabajo de su equipo.

7.- Cuáles son los principales elementos que usted toma en cuenta para llevar una buena administración de su personal?

95% de la muestra comunicación.

100% de la muestra responsabilidad.

91% de la muestra eficiencia.

8.- Cómo evalúa el producto de su equipo de trabajo?

63.3% de la muestra comparando gráficas de desempeño mensual.

23.2% de la muestra por medio de un reporte mensual de actividades realizadas.

13.5% de la muestra por medio de la realización de evaluaciones.

9.- Considera que la delegación es importante para realizar sus funciones? SI () NO ()

El 80% de la muestra considera de importancia la delegación.

10.- En qué se basa para tomar decisiones?

95% de la muestra experiencia.

100% de la muestra conocimientos.

95% de la muestra en los antecedentes del caso a tratar.

11.- Qué elementos intervienen en el desarrollo integral del ejecutivo?

100% de la muestra respondió lo indispensable es: preparación, experiencia laboral, responsabilidad, liderazgo y sentido humano.

12.- Qué actitudes debe tener un ejecutivo ante sus colaboradores?

Entre las más frecuentes se encontraron las siguientes:

- a) Conocimiento.
- b) Trato individual.
- c) Reconocer cualidades y méritos.
- d) Velar por la seguridad de su personal.
- e) Dar oportunidad de expresión y participación.

- f) Hacer el trabajo atractivo e interesante.
- g) Trato cortés y respetuoso.
- h) Justicia.
- i) Confianza y afecto.
- j) Desarrollar la autodisciplina.
- k) Sentido humano.

13.- De qué manera resuelve los problemas personales que se presentan en su equipo de trabajo?

10% de la muestra por medio de juntas.

80% de la muestra por medio de llamadas de atención.

16% de la muestra por medio de conferencias.

3% de la muestra por medio de escritos, correspondencia interna (memorandum).

14.- Qué papel tiene la secretaria para la realización de sus funciones?

100% de la muestra respondió que el trabajo del ejecutivo se ve determinado en la mayor parte por el buen desempeño laboral de su secretaria.

CUESTIONARIO

Partiendo de la información obtenida del presente instrumento, se dará como resultado a que tipo de ejecutivo integrante de la muestra sería conveniente la impartición de los diferentes cursos existentes dentro de la Organización Bimbo.

El presente tiene la finalidad de identificar la relación entre los cursos impartidos en la organización y las necesidades reales de capacitación.

A continuación se le presenta un listado de los cursos impartidos por la Organización con sus respectivos objetivos que se persiguen cubrir mediante la ejecución de éstos, complete cada reactivo según sea el caso.

EMPRESA:

PUESTO:

ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO:

Promedio de 2 años.

1.- CURSO DEL JEFE.

Objetivo. Unificar ideas respecto a la jefatura por medio de la reflexión sobre los principios básicos de la administración y de la propia filosofía de la empresa profundizando en la importancia y responsabilidad del jefe. Contribuir al cumplimiento de la norma que promueve el desarrollo del personal jefe tanto en el aspecto técnico como en el de formación humana, a través de cursos, seminarios, conferencias y lecturas.

De acuerdo a las respuestas obtenidas se encontró que es necesaria la impartición de esta para todo ejecutivo.

2.- MODULO DE SUPERVISION.

Objetivo. Desarrollar ciertos principios de actuación, orientados a mejorar las habilidades de un supervisor en su ejercicio de jefatura.

Necesario para toda la muestra.

3.- QUE ES UNA EMPRESA?

Objetivo. Analizar y entender lo que es una empresa estudiando los elementos que intervienen en el trabajo, su evolución y las características de la actividad productiva en una empresa. Al finalizar se comprenderá lo que es una empresa desde dentro, su funcionamiento y problemática, como se forman sus costos y la manera en que las ventas afectan los resultados. Podrá deducir el papel que tiene la empresa en la vida y desarrollo de la comunidad.

Necesario para toda la muestra.

4.- FORMACION DE CAPACITADORES.

Objetivo. Que el jefe conozca, analice y experimente el proceso de enseñanza-aprendizaje, a fin de facilitar su función de capacitar personal.

Necesario para la muestra integrante de los departamentos de personal, ventas, mercadeo y producción.

5.- NORMAS, OBJETIVOS Y VALORES DE LA ORGANIZACION.

Objetivo. Conocer los objetivos de la organización, Identificar los valores organizacionales y sus implicaciones. Asistir y participar en los cursos de formación indicados para inducción y lograr los objetivos de aprendizaje planteados.

Necesario para toda la muestra.

6.- ENTREVISTA DE SELECCION.

Objetivo. Que los participantes comprendan la importancia de la entrevista dentro de la selección, y que conozcan y practiquen algunas técnicas de comunicación a fin de que desempeñen adecuadamente la función de entrevistar y seleccionar a su personal.

Necesario para el departamento de personal.

7.- COORDINACION DE JUNTAS.

Objetivo. Conscientizar de la importancia de juntas. Que conozcan y apliquen los elementos de una junta. Que conozcan las formas de afrontar un conflicto.

Necesario para los departamentos de personal, compras, ventas, mercadeo y producción.

8.- ADMINISTRACION DEL TIEMPO.

Objetivo. Identificar causas personales que dan origen al mal manejo del tiempo. Formular algunas decisiones para su mejor uso. Conocer algunas técnicas para el manejo efectivo del tiempo. Reconocer la importancia del tiempo como recurso más valioso de el jefe y con su adecuada administración elevar la productividad.

Analizar la importancia del tiempo, su definición y los sucesos o cambios en su transcurso.

Necesario para toda la muestra.

9.- TRABAJO EN EQUIPO.

Objetivo. Asegurar que los jefes conduzcan e integren adecuadamente a su equipo de trabajo, para contribuir al logro de las metas y objetivos de la empresa.

Necesario para toda la muestra.

10.- INTRODUCCION ORGANIZACIONAL.

Objetivo. Identificar las organizaciones, fábricas, departamentos y área corporativa de GIBSA. Lograr una visión general de la organización a través de monitoréos en fábrica y corporativa. Reconocer el impacto estratégico de la propia área de trabajo en los objetivos de la organización.

Necesario para toda la muestra.

11. CALIDAD TOTAL.

Objetivo. Asegurar que los jefes cuenten con los conceptos metodología y herramientas para implementar la calidad total en su áreas de responsabilidad específica y en la empresa en general.

Necesario para los departamentos de compras, ventas, calidad, y, producción.

12. ADMINISTRACION DE PERSONAL Y RELACIONES LABORALES.

Objetivo. Asegurar que los jefes tengan los conocimientos y habilidades necesarias para lograr un clima laboral sano a través de un adecuado ejercicio de jefatura.

Necesario para toda la muestra.

13. RELACIONES HUMANAS, COMUNICACION Y MOTIVACION.

Objetivo. Identificar los principios básicos que intervienen en toda relación humana. Establecer los principales aspectos que favorecen u obstaculizan las relaciones entre personas.

Practicar aquellas herramientas útiles que ayudan a mejorar las relaciones interpersonales. Analizar actitudes negativas y transformarlas en positivas. Asumir la responsabilidad de establecer un proceso de comunicación adecuada y óptima. Identificar fuentes de motivación y jerarquizar metas.

Necesario para toda la muestra.

14. MANUAL DEL JEFE DE FORMACION.

Objetivo. Promover la formación integral de los jefes y del personal en general, especialmente en las áreas de jefatura, desarrollo humano y conocimientos generales.

Necesario para toda la muestra.

GUIA DE OBSERVACION

PROBLEMA	ADMON DEL TIEMPO	SUPERVISION	CALIDAD TOT.	REL. HUMANAS	TRABAJO DE EQUIP	COORD. DE JUNT	REL. LABO RAL	ADMON DE PERS.	COMUNICACION
----------	------------------	-------------	--------------	--------------	------------------	----------------	---------------	----------------	--------------

PERSONAL

SECRETAR

SUBJEF

COLAB

CLIENTES

EJE* CUT	66.6%	16.6%	10%	11.6%	11.6%	88.3%	15%	10%	15.6%
-------------	-------	-------	-----	-------	-------	-------	-----	-----	-------

OTRO DEP

VENDED

COBRADOR

PERSONAL MANTENIMIENTO

* Resultado de la muestra en cuestión por ser el área de interés.

De acuerdo al instrumento que se aplicó se detectó que algunos de los problemas observados pueden ser consecuencia de la incongruencia que entre los contenidos de los cursos y las necesidades existe.

ANALISIS DE AGENDA

La información fue obtenida por medio de las secretarias, el manejo de este instrumento, sirve basicamente como recordatorio para el ejecutivo sobre asuntos a atender en fechas y horas determinadas, generalmente controlada por la secretaria.

Resultados.

El 80% citas, ya sean externas o internas.

El 15% llamadas telefónicas.

El 5% asuntos varios.

En algunas ocaciones se presentan viajes en un mínimo porcentaje a excepción del departamento de ventas. De las actividades anteriores quedaron sin cumplir total o parcialmente un porcentaje del 30%

CAPITULO VI**CONCLUSIONES Y COMENTARIOS****6.1 CONCLUSIONES.**

En base a los resultados obtenidos por los diferentes instrumentos llegamos a las siguientes conclusiones:

Respecto a los parámetros de medición;

VARIABLE DEPENDIENTE. Se comprobó que no existe una congruencia entre los contenidos y las necesidades de cada puesto ya que se cubre únicamente el 12% respecto a las necesidades reales de cada puesto y no el 80% establecido en el capítulo IV.

VARIABLE INDEPENDIENTE. Se encontró que la detección de necesidades es deficiente ya que no existe un proceso por medio del cual detecten necesidades de capacitación.

POR LO ANTERIORMENTE CITADO, LLEGAMOS A LA APROBACION DE LA HIPOTESIS PLANTEADA.

6.2 COMENTARIOS.

El proceso de capacitación se lleva a cabo sin contar con un equipo multidisciplinario a través del cual se podría lograr una adecuación de los contenidos de capacitación y los requerimientos de la población en cuestión.

No existe una Detección de Necesidades de capacitación lo que trae como consecuencia que la capacitación impartida este en desacuerdo con las necesidades reales de los colaboradores, los cuales no son seleccionados previamente para recibirla.

No se da la importancia necesaria a la capacitación puesto que no hay preparación adecuada para los instructores; mismos que carecen de actualización.

La capacitación impartida en la organización sólo se da en aulas sin tomar en cuenta las diferentes formas que existen para llevarse a cabo.

Es necesario el comentar que de los ocho diferentes métodos de capacitación estudiados en el capítulo III se utiliza tan sólo los cursos en el aula; aunque la muestra propone otras formas creemos que es necesaria la utilización de más alternativas como lo son los métodos y recursos adecuados para poder hacer más enriquecedora la capacitación, y preveer un problema antes de que éste se presente.

Una manera de preveer estos problemas podrían ser: planear reuniones de trabajo en donde se manifiesten eventos que pueden afectar el desempeño laboral o lo están afectando, que los ejecutivos destinen parte de su tiempo para atender a sus colaboradores ante situaciones laborales, tratando de establecer una comunicación abierta y libre.

La falta de una evaluación final al proceso de capacitación es algo que no se puede pasar por alto, puesto que este no se ve concluido hasta realizar un seguimiento que muestre la satisfacción de las necesidades del trabajador y del puesto.

Consideramos de igual forma el saber que aunque el 80% de la muestra expresa que la capacitación es eficiente dentro de la organización nosotras pensamos que se requiere aún de variados elementos para que ésta pueda ser mejor de lo que se pudo encontrar al llevar a cabo la investigación; estos podrían ser por ejemplo:

- * Que los ejecutivos tuvieran conocimiento de todos los cursos impartidos por la organización al igual que sus contenidos.

- * Que haya variedad en la utilización de métodos y técnicas utilizadas para capacitar.

- * Creemos que sería recomendable el adecuamiento del material didáctico apropiado para cada curso.

- *El realizar los cursos enfocados a departamentos específicos y no en general al nivel ejecutivo; pues su ambiente laboral y sus necesidades reales de trabajo la mayoría de las veces no son a fin con otros departamentos.

Por los puntos mencionados con anterioridad creemos que la capacitación impartida dentro de la Organización Bimbo no es ni eficiente ni suficiente como lo expresa la muestra estudiada. Sin embargo, esta podría mejorar si los ejecutivos tuvieran de alguna forma una participación más estrecha en lo que se refiere al proceso propio de la capacitación; saber por ejemplo, por medio de correspondencia la existencia de los diferentes cursos, su utilidad, sus contenidos; el poder tener mayor comunicación con el departamento encargado de impartirla y de alguna manera ser más participativos en su propia capacitación y la de sus compañeros. El tratar que los cursos se actualicen con determinada frecuencia al igual que el personal encargado de impartirlos.

Es de hacer notar que de acuerdo a los resultados obtenidos la constante en la falta de tiempo para realizar sus actividades laborales fue en verdad preocupante.

Para que el proceso de capacitación resulte eficaz, debe realizarse previamente una completa detección de necesidades; la determinación de estas se hace mediante el análisis de la organización y el análisis humano; estudiando sus características para tener pleno conocimiento de a quien va a estar dirigida la capacitación; determinar que habilidades, conocimientos y actitudes deberá desarrollar un colaborador para desempeñar las tareas que constituyen su trabajo en la organización, logrando con esto un equilibrio entre las necesidades de los colaboradores y las necesidades de la empresa.

Para lograr este análisis humano se puede efectuar mediante el empleo de diferentes instrumentos dentro de los cuales sugerimos los estudiados en el presente trabajo como métodos y técnicas para detectar necesidades de capacitación en el capítulo III punto 3.6.2.1.

Para que la detección de necesidades resulte acorde a los requerimientos de la organización se propone emplear simultáneamente los más idóneos conforme a la situación que se presente.

ANEXO 1

DESCRIPCION DE PUESTOS

DIRECTOR DE PERSONAL. Tiene como función principal proveer del recurso humano más adecuado a las empresas del Grupo Industrial Bimbo, llevando a cabo eficientemente el proceso de reclutamiento y selección de personal.

1. Dentro de sus responsabilidades y facultades se encuentran las de recibir a los Gerentes de personal debidamente autorizada.

2. Firmar y sellar de recibido la requisición de personal.

3. Entrevistar a los candidatos ajustándose a las políticas establecidas: realizar la entrevista formal a los candidatos a jefe de departamento; realizar la entrevista inicial y formal a los candidatos a sub-dirección de área.

JEFE DE RECLUTAMIENTO. Obtener los candidatos que se ajusten a las políticas establecidas, usando las distintas fuentes de reclutamiento, para cubrir los puestos vacantes en cualquier empresa del Grupo Industrial Bimbo, en el tiempo preciso en que se requiera.

JEFE DE PUESTOS. Seleccionar a las personas reclutadas más capacitadas y preparadas para los puestos que se requieran, llevando a cabo con eficiencia el proceso de selección de personal ajustándose a las políticas establecidas.

JEFE DE CREDITO Y COBRANZA. Otorgar y recuperar créditos, supervisar, controlar y administrar funciones del personal, asignándolo al área de crédito y cobranzas, para lograr el cumplimiento de objetivos y programas.

SUB-JEFE DE CREDITO Y COBRANZAS. Asistir directamente al Jefe de crédito y cobranzas.

SUB-GERENTE DE VENTAS. Tiene funciones administrativas o de tipo operativo, dedican gran parte de su actividad a la gestión interna de las ventas.

DIRECCION DE MERCADEO. Las funciones de esta dirección son básicamente las de planeación y control de fábricas, y la coordinación con la gerencia de operaciones para la fabricación de pedidos.

COORDINADOR DE MERCADEO. Su función consiste en la negociación de programas de ventas, producción y entregas.

GERENTE DE VENTAS DIRECTAS. Es responsable ante el Director comercial de planear, organizar, supervisar y controlar las ventas locales através de un pleno conocimiento de los productos, de los clientes y de la competencia a fin de alcanzar las metas de ventas presupuestadas, detectar y anticiparse a las oportunidades que presenta el mercado.

SUB-GERENTE DE VENTAS LOCALES. Es responsable ante el Gerente de ventas directas, de obtener las metas de ventas através de la coordinación y supervisión de los vendedores a su cargo.

GERENTE DE CREDITO Y COBRANZAS. Es responsable ante el Director de administración y finanzas de planear y controlar el otorgamiento y la recuperación de créditos.

ANEXO 2

ENTREVISTA

La presente tiene como finalidad obtener información acerca del conocimiento que el ejecutivo tiene en lo referente a capacitación dentro de la organización.

EMPRESA:

PUESTO:

ANTIGUEDAD EN EL PUESTO:

1. En qué consiste su trabajo?
2. Cuántos colaboradores integran su equipo de trabajo?
3. Qué métodos de capacitación se emplean dentro de la organización?
4. De las siguientes formas de capacitación cuáles emplea en su equipo de trabajo?
 - a) Programas de inducción o de orientación ()

- b) Adiestramiento en el puesto ()
 - c) Reuniones de trabajo ()
 - d) Rotación de puestos ()
 - e) Cursos en el aula ()
 - f) Paquetes didácticos ()
 - g) Programas de lectura ()
 - h) Cursos por correspondencia ()
5. Qué otras formas de capacitación se pudieran emplear en su equipo de trabajo que actualmente no se empleen?
6. Es eficiente la capacitación que imparte la organización?
7. Tiene conocimiento de los cursos que proporciona la organización?

8. De los siguientes cursos cuáles ha tomado?

- a) Curso del Jefe ()
- b) Módulos de supervisión ()
- c) Que es una empresa ()
- d) Formación de capacitadores ()
- e) Normas, objetivos y valores de la organización ()
- f) Entrevista de selección ()
- g) Coordinación de juntas ()
- h) Administración del tiempo ()
- i) Trabajo en equipo ()
- j) Introducción organizacional ()
- k) Calidad Total ()
- l) Administración de personal y relaciones laborales ()
- m) Relaciones humanas, comunicación y motivación ()
- n) Manual del jefe de formación ()

9. Sabe si existe un mínimo de participantes para los grupos de capacitación?

10. Considera que las distintas formas de capacitación responden a las necesidades reales de la empresa?

11. Cree que la capacitación que se imparte en su área de trabajo es suficiente?

12. De qué forma solicita capacitación al departamento encargado de llevarla a cabo?
13. Qué proceso tiene que seguir para que el departamento encargado le proporcione la capacitación que necesita?
14. En cuanto tiempo obtienen la capacitación deseada?
15. Qué propuestas de capacitación tiene para lograr un mejor desarrollo laboral?
16. Sabe como se actualizan los programas de capacitación?
17. Alguna vez ha participado en la selección de contenidos de los programas de capacitación propios de su área de trabajo?
18. Recurre usted a alguna empresa de capacitación ajena a la organización para capacitarse?
19. De qué manera participa usted en la capacitación de otros ejecutivos?

20. Considera necesaria la presencia de capacitadores externos?
21. Existe un período de tiempo especial para impartir capacitación o en cualquier momento se puede dar?
22. Cómo calificaría la capacitación en la organización:
Buena, Mala o Regular?

ANEXO 3

ENTREVISTA

La presente tiene como finalidad analizar las actividades laborales existentes dentro de la organización.

EMPRESA:

PUESTO:

ANTIGUEDAD EN EL PUESTO:

1. Con qué departamentos se relaciona su trabajo?

2. Existe buena comunicación con estos?

3. Cómo se comunica con estos?

- a) Por escrito ()
- b) oral ()
- c) Directa ()
- d) Juntas ()

4. La vinculación con otros departamentos obstaculiza o favorece su trabajo?
5. Cuenta con los materiales y equipo necesarios para realizar su trabajo?
6. Cuenta con la cantidad y calidad necesaria de recursos humanos para realizar sus labores?
7. Cómo participa en la selección de su personal?
8. Es suficiente el tiempo de que dispone para realizar sus funciones?
9. Cubre más actividades de las que le corresponden?
10. Con que frecuencia realiza juntas de equipo?
11. Cuáles son los problemas más frecuentes que existen en su equipo de trabajo?
12. Cuáles son los problemas más frecuentes con otros departamentos?

13. Que problemática enfrenta para realizar eficazmente sus funciones?
14. De que manera se organiza para llevar a cabo todas sus funciones?
15. Respeta su agenda?
16. Cuenta con una secretaria eficiente?
17. Existe buena comunicación con su jefe inmediato y sus funcionarios?
18. Realiza todas sus funciones en su lugar de trabajo?
19. Lleva trabajo pendiente a su casa?
20. Interfiere el trabajo con la atención a su familia?

ANEXO 4

CUESTIONARIO

El presente tiene la finalidad de detectar cuales son las principales funciones que tiene como ejecutivo.

A continuación se le presenta el siguiente cuestionario procure que sus respuestas sean exactas.

EMPRESA:

PUESTO:

ANTIGUEDAD EN EL PUESTO:

1. Que entiende por ejecutivo?
2. Cuáles considera que sean las principales funciones de un ejecutivo?
3. Donde están establecidas sus funciones?
4. Podría enlistar las funciones que le corresponden, jerarquizandolas por orden de importancia?

5. Podría enlistar las funciones que le corresponden jerarquizándolas por su importancia?
6. Organiza el trabajo de su equipo para cumplir debidamente sus funciones?
7. Cuáles son los principales elementos que usted toma en cuenta para llevar una buena administración de su personal?
8. Como evalúa el producto de su equipo de trabajo?
9. Considera que la delegación es importante para realizar sus funciones?

SI () NO () Por qué?

10. En que se basa para tomar decisiones?
11. Que elementos intervienen en el desarrollo integral del ejecutivo?
12. Que actitudes debe tener un ejecutivo ante sus colaboradores?
13. De que manera resuelve los problemas personales que se presentan en su equipo de trabajo?
14. Que papel juega la secretaria para la realización de sus funciones?

ANEXO 5

CUESTIONARIO

El presente tiene la finalidad de identificar la relación entre los cursos impartidos en la organización y las necesidades reales de capacitación.

A continuación se le presentan un listado de los cursos impartidos por la organización con sus respectivos objetivos que se persiguen cubrir mediante la ejecución de estos, complete cada reactivo según sea el caso.

EMPRESA:

PUESTO:

ANTIGUEDAD EN EL PUESTO:

1. CURSO DEL JEFE.

Objetivo. Unificar ideas respecto a la jefatura por medio de la reflexión sobre los principios básicos de la administración y de la propia filosofía de la empresa profundizando en la importancia y responsabilidad del jefe. Contribuir al cumplimiento de la norma que promueve el desarrollo del personal jefe tanto en el aspecto técnico como en el de formación humana, a través de cursos, seminarios, conferencias y lecturas.

Sirve para cubrir necesidades de mi puesto tales como:

2. MODULO DE SUPERVISION.

Objetivo. Desarrollar ciertos principios de actuación, orientados a mejorar las habilidades de un supervisor en su ejercicio de jefatura.

Sirve para cubrir necesidades de mi puesto tales como:

3. QUE ES UNA EMPRESA?

Objetivo. Analizar y entender lo que es una empresa estudiando los elementos que intervienen en el trabajo, su evolución y las características de la actividad productiva en una empresa. Al finalizar se comprenderá lo que es una empresa desde dentro, su funcionamiento y problemática, como se forman sus costos y la manera en que las ventas afectan los resultados. Podrá deducir el papel que tiene la empresa en la vida y desarrollo de la comunidad.

Sirve para cubrir necesidades de mi puesto tales como:

4. FORMACION DE CAPACITADORES.

Objetivo. Que el jefe conozca, analice y experimente el proceso de enseñanza-aprendizaje, a fin de facilitar su función de capacitar personal.

Sirve para cubrir necesidades de mi puesto tales como:

5. NORMAS, OBJETIVOS Y VALORES DE LA ORGANIZACION.

Objetivo. Conocer los objetivos de la organización, Identificar los valores organizacionales y sus implicaciones. Asistir y participar en los cursos de formación indicados para inducción y lograr los objetivos de aprendizaje planteados.

Sirve para cubrir necesidades de mi puesto tales como:

6. ENTREVISTA DE SELECCION.

Objetivo. Que los participantes comprendan la importancia de la entrevista dentro de la selección, y que conozcan y practiquen algunas técnicas de comunicación a fin de que desempeñen adecuadamente la función de entrevistar y seleccionar a su personal.

Sirve para cubrir necesidades de mi puesto tales como:

7. COORDINACION DE JUNTAS.

Objetivo. Conscientizar de la importancia de juntas. Que conozcan y apliquen los elementos de una junta. Que conozcan las formas de afrontar un conflicto.

Sirve para cubrir necesidades de mi puesto tales como:

8. ADMINISTRACION DEL TIEMPO.

Objetivo. Identificar causas personales que dan origen al mal manejo del tiempo. Formular algunas decisiones para su mejor uso. Conocer algunas técnicas para el manejo efectivo del tiempo. Reconocer la importancia del tiempo como recurso más valioso de el jefe y con su adecuada administración elevar la productividad.

Analizar la importancia del tiempo, su definición y los sucesos o cambios en su transcurso.

Sirve para cubrir necesidades de mi puesto tales como:

9. TRABAJO EN EQUIPO.

Objetivo. Asegurar que los jefes conduzcan e integren adecuadamente a su equipo de trabajo, para contribuir al logro de las metas y objetivos de la empresa.

Sirve para cubrir necesidades de mi puesto tales como:

10. INTRODUCCION ORGANIZACIONAL.

Objetivo. Identificar las organizaciones, fábricas, departamentos y área corporativa de GIBSA. Lograr una visión general de la organización a través de monitoréos en fábrica y corporativa. Reconocer el impacto estratégico de la propia área de trabajo en los objetivos de la organización.

Sirve para cubrir necesidades de mi puesto tales como:

11. CALIDAD TOTAL.

Objetivo. Asegurar que los jefes cuenten con los conceptos metodología y herramientas para implementar la calidad total en su áreas de responsabilidad específica y en la empresa en general.

Sirve para cubrir necesidades de mi puesto tales como:

12. ADMINISTRACION DE PERSONAL Y RELACIONES LABORALES.

Objetivo. Asegurar que los jefes tengan los conocimientos y habilidades necesarias para lograr un clima laboral sano a través de un adecuado ejercicio de jefatura.

Sirve para cubrir necesidades de mi puesto tales como:

13. RELACIONES HUMANAS, COMUNICACION Y MOTIVACION.

Objetivo. Identificar los principios básicos que intervienen en toda relación humana. Establecer los principales aspectos que favorecen u obstaculizan las relaciones entre personas.

Practicar aquellas herramientas útiles que ayudan a mejorar las relaciones interpersonales. Analizar actitudes negativas y transformarlas en positivas. Asumir la responsabilidad de establecer un proceso de comunicación adecuada y óptima. Identificar fuentes de motivación y jerarquizar metas.

Sirve para cubrir necesidades de mi puesto tales como:

14. MANUAL DEL JEFE DE FORMACION.

Objetivo. Promover la formación integral de los jefes y del personal en general, especialmente en las áreas de jefatura, desarrollo humano y conocimientos generales.

Sirve para cubrir necesidades de mi puesto tales como:

COLABORADOR.- Se puede tomar en consideración que un colaborador puede ser cualquier elemento que preste su servicio en una empresa independientemente el puesto que ocupe, así tenemos que a un mensajero, un archivista, un auxiliar de contabilidad, una secretaria, etc.

Pueden tener el nombre de colaboradores; sin embargo este nombre lo reciben los empleados de menor escala dentro de una organización existiendo empresas que lo estilan aún para puestos de mediana escala en su organigrama.

SUB-JEFE.- Es el colaborador inmediato al jefe, este lo asiste en sus actividades de mediano nivel a cumplir mediante un programa de actividades o bien según el perfil del puesto en el cual puede existir manual de políticas y procedimientos. El Sub-Jefe tendrá jerarquía algunas veces sobre los auxiliares de un departamento, de tal manera deberá conocer los reglamentos de su empresa y las políticas establecidas en la misma, dependiendo de la delegación que se jefe le entregue deberá impartir indicaciones, supervisar y decidir algunas veces.

JEFE.- Es la persona que recibe indicaciones directamente del ejecutivo o funcionario de una empresa, persona que necesariamente domina los procedimientos de su departamento, conoce las políticas establecidas en su empresa, supervisa actividades del personal de su departamento, se interrelaciona o coordina con sus colaterales para efectuar actividades inter-departamentales conjuntas o separadas, celebra juntas con su inmediato para brindarle la información necesaria en su momento oportuno.

EJECUTIVO.- El ejecutivo es la persona que proyecta, planea, revisa políticas y procedimientos en una empresa, asiste a juntas directivas o con sus colaterales toma todo tipo de decisiones correspondientes a su área, supervisa y se ve auxiliado o asistido por uno o más jefes dentro de su departamento teniendo con su jefe o jefes juntas establecidas en las que le brindan información necesaria para conocer los resultados que pueden ser diarios, semanales o mensuales de los objetivos a lograr. Esta persona ante todo debe dominar independientemente de su profesión las relaciones humanas, la comunicación y debe permanecer informada de lo último a de su ramo, es decir siempre actualizada.

PERSONAL DE MANTENIMIENTO.- El personal de mantenimiento puede ser, desde la persona que hace la limpieza de la oficina o bien el electricista o mecánico que en todas las empresas lo tienen, este personal trabaja dentro de las oficinas sin considerar que un mecánico pueda trabajar en una fábrica y por este motivo se considere como un elemento de mantenimiento, es decir el personal de mantenimiento se desempeñará dentro de las oficinas para dar mantenimiento, funcionalidad y presentación a las instalaciones de una empresa.

CLIENTES.- "El cliente tiene la razón"; esto fué dicho hace mucho tiempo, sin embargo, si hay alguien importante para lo que una empresa hace, fabrica, ó, comercializa es el cliente, es decir: la banca, la industria y el comercio no tendrían objetivo si no tuvieramos necesidad de controlar el dinero, la industria no tendría canales de distribución de lo que se produce y por tal no habría comercios que venderían los productos fabricados: de esta forma si analizamos nos convertimos recíprocamente en clientes unos de otros. Por lo tanto, dentro de un mundo mercantil necesitamos cuidar las relaciones que mantengamos con nuestros clientes y cualquier empresa crecerá o será más importante en tanto cuente con más clientes.

ANEXO 7**ANALISIS DE AGENDA**

La información fue obtenida por medio de las secretarias, el manejo de este instrumento sirve basicamente como recordatorio para el ejecutivo sobre asuntos a atender en fechas determinadas, generalmente controlada por la secretaria.

BIBLIOGRAFIA

- ARIAS Galicia, Fernando; Administración de los Recursos humanos; Ed. Trillas, México, 1985.
- AUSBEL, David P.; Psicología Educativa; Tr. Roberto Helier Domínguez; Ed. Trillas. México, 1982.
- BETANCOURT, Jorge; Que diablos es una secretaria; Ed. Trillas; México, 1989.
- BIGGE, L; Morris; Teorías del aprendizaje para maestros; Tr. Agustín Contín Ed. Trillas; México, 1988.
- Bases psicológicas de la educación; Ed. Trillas. México, 1986.
- BIBMO, Organización; Compendio Manual del Jefe; México, 1988.
- CASTEJAN, Jaime; Educación Permanente; Ed. Fondo de Cultura Económica; México, 1978.

CIRIGLIANO y Villaverde; Dinámica de Grupos y educación;
Ed. Nuevo Mar. México, 1987.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
Comentada; Rectoría Instituto de investigaciones
jurídicas, UNAM. México, 1985.

CHESTER I, Barnard; Educación para Ejecutivos; Versión
Castellana; Ed. Continental; México, 1974.

CASTEJON, Díez Jaime; Educación Permanente; Ed. Edicol,
México, 1980.

CHAVEZ, Maury; Alfonso; El proceso de Enseñanza-
Aprendizaje; Ed. EDAMEX; México, 1987.

CHESTER I, Barnard; Educación para ejecutivos; Ed.
Continental; México, 1974.

DIAZ Barriga, Angel; Didáctica y Currículum; Ed. Nuevo-
mar. México, 1988.

GARCIA, Luna Norma; Elaboración de un programa de capacitación basado en la detección de necesidades dentro de la gerencia de promoción académica del Instituto Mexicano del Petróleo; Tesis Universidad del Valle de México; México, 1989.

GARCIA Pelayo y Cross Ramón; Pequeño Larousse ilustrado; Ed. Larousse, México, 1988.

GELDARD, A; Frank; Fundamentos de psicología; Tr. Luis Lara Tapia; Ed. Trillas, México, 1979.

GUTIERREZ A. Ofelia; Educación Permanente; Ed. Edicol; México, 1980.

GUTIERREZ P. Gabriel; Metodología de las ciencias sociales; Ed. Harla. México, 1984.

HAMPTON, R, David; Administración Contemporánea; Ed. Mc. Graw Hill. México, 1983.

Instituto Mexicano del Petróleo; Administración de la Capacitación; México, 1987.

- HEREDIA S. Benjamín; Material Didáctico I, una opción que meditar; Trabajo, México, Marzo 1986.
- KAST, E. Fremont; Administración en las Organizaciones; Ed. Mc. Graw Hill, México, 1979.
- KERLINGER, Fred N; Investigación del Comportamiento; Dr. José Rafael Blengio; Ed. Interamericana; México, 1987.
- KOASTER, Jiri; Las ideas de la educación permanente en la reforma actual de los sistemas educativos y de la formación de los maestros; La escuela y la Educación permanente Tomo II.
- LABELLE, Thomas J; Educación no formal y cambio social en América Latina; Tr. Maria Elena Vela; Ed. Nueva Imagen; México, 1988.
- LAFARGA, Corona; Juan; Desarrollo del potencia humano; Vol.I Ed. Trillas; México, 1984.
- LEON Paniagua, B; Elementos de evaluación y su relación con el sistema de capacitación; Ed. Amecap. México, 1988.

- LENGRAND, Paul; Introducción a la Educación Permanente;
Ed. Teide, Barcelona, 1973.
- LINCH, James; La educación Permanente y la preparación de personal docente; Instituto de la UNESCO para la educación. Hamburgo, 1977.
- LOPEZ Portillo, José; Capacitación; Cuadernos de filosofía política; S.P.P. México, 1977.
- MENDOZA Núñez, Alejandro; La capacitación práctica en las organizaciones; Ed. Trillas, México, 1985.
- Manual para detectar necesidades de capacitación;
Ed. Trillas, México, 1986.
- MORENO, Bayardo; Ma. Guadalupe; Didáctica, fundamentación y práctica; Vol. I; Ed. Progreso. México, 1978.
- NERI Guzmán, E; La educación permanente, Reflexiones;
Foro sobre la educación permanente en el desarrollo económico y social de México; México, 1979.

PONCE M. Patricia; "Surgimiento histórico y principales postulados de la educación permanente"; Foro sobre la educación permanente en el desarrollo económico y social de México; Secretaría de la Reforma Agraria; México, 1979.

REYES, Ponce; Agustín; Administración por objetivos; Ed. Limusa, 1979.

RIBEIRO N. Lidio; Mejoramiento del profesor en funciones; Ed. Teide, Barcelona, 1986.

RODAS Carpizo, A; Administración Básica; Ed. Limusa, 2a. ed. México, 1987.

RODRIGUEZ, Victor M; Psicotécnica Pedagógica; Ed. Porrúa; México, 1986.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social; Guía Técnica para la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento en la pequeña y mediana empresa; Ed. Popular de los trabajadores, México, 1979. Serie Técnica No. 1.

Ley Federal del Trabajo; Ed. Porrúa, México, 1990.

Servicio Nacional A.R.M.O.; Manual para la elaboración de programas de Adiestramiento; México, 1974.

SERVITJE, Lorenzo; Nuestra Historia; Organización Bimbo; México, 1985.

TABA, Hilda; Elaboración del Currículum; Tr. Rosa Albert; Ed. Troquel; Buenos Aires, 1974.

TERRY, George; Principios de Administración; Ed. C.E.C.S.A. México, 1982.

THORNDIKE L, Robert; Test y Técnicas de medición en psicología y educación; Ed. Trillas. México, 1988.

TYLER, Ralph W; Principios Básicos del Currículo; Tr. Enrique Molina de Vedia. Ed Troquel. Buenos Aires, 1982.

VILLALPANDO, J. Manuel; Manual de psicotécnica pedagógica; Ed. Porrúa, México, 1985.