

881323
5



UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO
PLANTEL LOMAS VERDES

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO, NUMERO DE INCORPORACION 8813-23

Zeg

DETERMINACION DE OBJETIVOS DE APRENDIZAJE A
TRAVES DE LA DETECCION DE NECESIDADES REALES DE
CAPACITACION DENTRO DE UNA EMPRESA DE
SERVICIO

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PEDAGOGIA

P R E S E N T A:
PATRICIA PEREZ VERTTI PEREZ

DIRECTOR DE TESIS: LIC. OSCAR EMILIO SOLANO VALDES

REVISOR DE LA TESIS: LIC. VERONICA LEON DOMINGUEZ

FALLA DE ORIGEN

NAUCALPAN, ESTADO DE MEXICO

ENERO DE 1995



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.

ESTE TRABAJO DE INVESTIGACION, SIGNIFICA PARA MI
UN ESFUERZO Y UN COMPROMISO
POR CONCLUIR LA GRAN LABOR DE MIS PADRES
AL DARME A LO LARGO DE MI VIDA
LAS HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA HACER DE MI
UNA PERSONA PRODUCTIVA E INDEPENDIENTE

A GILBERTO Y ALICIA
MIS PADRES

POR LOS VALORES QUE HAN INCULCADO A SU FAMILIA...
POR EL APOYO Y AMOR INCONDICIONAL QUE DAN A SUS HIJOS...
POR SUS NOCHES DE ANGUSTIA Y DE DESVELO...
POR LA TRASCENDENCIA QUE LE HAN DADO A SUS VIDAS...

A SERGIO
MI AMIGO, MI COMPAÑERO, MI ESPOSO

POR SIGNIFICAR PARA MI

MAS QUE UN MOMENTO...

MAS QUE UN CAMINO...

MAS QUE UNA VIDA...

**DETERMINACION DE OBJETIVOS DE APRENDIZAJE A
TRAVES DE LA DETECCION DE NECESIDADES REALES
DE CAPACITACION DENTRO DE UNA EMPRESA DE
SERVICIO.**



INDICE

I

	INTRODUCCION	1
1.	LA TEORIA PEDAGOGICA	5
1.1.	Conceptos de Educación	6
1.2.	Naturaleza de la Educación	11
	1.2.1. Sistemas de Educación	14
1.3.	Principios de la Educación	17
1.4.	Estructuración del Proceso Educativo	19
1.5.	Objetivos de Aprendizaje	24
2.	CAPACITACION	27
2.1.	Antecedentes	28
	2.1.1. Educación para Adultos	32
2.2.	Conceptos de Capacitación	34
2.3.	La Función de la Capacitación	38
	2.3.1. El Instructor	40
	2.3.2. Etapas	43
	2.3.3. Sistemas de Capacitación	44

2.4.	Marco Legal de la Capacitación	46
2.5.	Decálogo de la Capacitación	51
3.	NECESIDADES DE CAPACITACION	53
3.1.	Antecedentes	54
3.2.	Definiciones	55
3.3.	Clasificación	58
3.4.	Técnicas para la detección de necesidades	63
3.5.	Modelos para la detección de necesidades	65
4.	METODOLOGIA	67
4.1.	Proyecto de Investigación	68
4.2.	El Problema de la investigación	69
4.3.	Objetivos de la Investigación	70
4.4.	Hipótesis y Variables de la Investigación	71
4.5.	Universo de la Investigación	72
4.6.	Muestra de la Investigación	73
4.7.	La Estrategia de la Investigación	74

III**4.7.1. Descripción de Puesto 75****4.7.2. Inventario de Habilidades 77****5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION 79****5.1. Análisis Estadístico 81****5.2. Objetivos Generales de Aprendizaje 100****5.3. Conclusiones 104****5.4. Propuestas "Hacia la Calidad Total" 107****5.4.1. Programa de Capacitación 111****"Programa de Calidad en Atención y Servicio al
Cliente"****BIBLIOGRAFIA 116**

INTRODUCCION

INTRODUCCION

En los últimos años, las organizaciones productivas han puesto especial interés en el desarrollo de los recursos humanos, reconociendo en éste el factor principal para mejorar la economía del país, ofreciéndole al empleado la oportunidad por parte de la empresa de mejorar sus conocimientos, habilidades o actitudes a través de un desarrollo integral de capacitación, satisfaciendo así las necesidades personales y técnicas, para obtener éxito en su desempeño profesional.

Este desarrollo, desde un punto de vista social, tiene sus fundamentos en la educación, ya que actúa como una fuerza moldeadora de las estructuras sociales, para lo cual se vale de mecanismos diversos que van desde el simple hecho de la convivencia entre los hombres hasta la operación organizada de diversas instancias que actúan con apego a métodos capaces de dar cumplimiento a programas significativos. Es sabido, que la educación debe atender a los reclamos sociales actuales ; para ello es necesario recordar la situación política, social y económica por la que atraviesa nuestro país y es entonces que se observa a México en su claro y firme

deseo por avanzar hacia un primer mundo, topándose con muchos y diversos obstáculos, los cuales tiene que aceptar y adoptar para generar cambios en su estructura.

Bajo este rubro de "Primer Mundo", se han comenzado a visualizar y a aceptar los conceptos de "Competitividad", "Calidad", "Productividad" y "Excelencia", conceptos que fuera del contexto de "Desarrollo científico y tecnológico modernos", tienen una connotación distinta.

Las reformas a la Ley Federal del Trabajo, en materia de adiestramiento y capacitación, han impuesto a las empresas del país, importantes obligaciones que pueden ser de profunda trascendencia tanto para los trabajadores en su conjunto como para la economía de las unidades de producción y de servicio, por lo que a partir de estas reformas, las empresas se han dado a la labor de formar la infraestructura tecnológica y cultural de las que hasta ese momento se carecían y fortalecer así los lazos de unión entre la empresa y los trabajadores. Todo esto implica el inicio de una nueva etapa en la vida de la empresa y bien sea dicho, en la del país.

A partir de las nuevas políticas de competitividad, el Hospital Ciudad Satélite ha mostrado

un enorme interés por evaluar el servicio que ofrece y por tener al personal adecuado en el puesto adecuado; para ello existe un grupo denominado "Consejo Rector" compuesto por el personal calificado para evaluar diferentes aspectos de calidad que se dan en atención y servicio al cliente, entre muchos otros más.

Con fecha 15 de abril de 1994, la Dirección del Hospital, que a su vez forma parte del Consejo Rector, ha establecido tres puntos de referencia o etapas para continuar en la trayectoria hacia la "Calidad Total en el Servicio":

1ero. Dar a conocer a todo el personal los principios y la visión de empresa, los cuales son 11 puntos basados en la concepción integral del ser humano, el trabajo y la sociedad.

2do. Hacer consciente al personal del compromiso que existe por cada uno de ellos en la realización de actividades por medio de la involucración directa con la empresa y a través del manejo adecuado del liderazgo.

3ero. La mejora continua, basada en los principios de alta dirección, supervisión y evaluación en general.

A partir de todo esto, el departamento de Recursos Humanos del Hospital, se ha impuesto como "Meta Natural de Desarrollo", la de atender al empleado con la capacitación necesaria en la realización adecuada de sus funciones a través de programas específicos hacia el área de trabajo. Por lo cual resulta de orden prioritario el realizar una investigación de Detección de Necesidades reales de Educación (Capacitación) entre los trabajadores.

En estas condiciones, la capacitación como un hecho educativo debe de planearse, desarrollarse y evaluarse con base en los principios propios de la educación. La realidad es que la capacitación constituye una forma educativa extra escolar, mediante la cual los trabajadores de todos los niveles dentro de la organización tienen la posibilidad de incrementar sus habilidades. Lo que es lo mismo, tienen la posibilidad de desarrollar sus aptitudes para superarse técnica y profesionalmente, permitiendo con ello mejorar la calidad de su vida.

LA TEORIA PEDAGOGICA

1.1. CONCEPTOS DE EDUCACION

1.2. NATURALEZA DE LA EDUCACION

1.2.1. SISTEMAS DE EDUCACION

1.3. PRINCIPIOS DE LA EDUCACION

1.4. ESTRUCTURACION DEL PROCESO EDUCATIVO

1.5. OBJETIVOS DE APRENDIZAJE



1 . 1 . CONCEPTOS DE EDUCACION

Se considera importante que al abordar el tema de la teoría pedagógica se defina inicialmente al Hecho Educativo.

Existe un sinnúmero de definiciones y conceptos con los que se pretende explicar qué es la educación, mas no logran describirla en toda su amplitud y profundidad; se puede decir que la mejor de las definiciones o el más aceptable de los conceptos acerca de ella, es incompleta, pues la trascendencia y alcance de la educación no es posible de citar en unas cuantas palabras.

Etimológicamente, la palabra educación significa conducir, llevar, dirigir. También se asocia la educación con la idea de nutrir al educando para el mejor desarrollo de sus capacidades ya manifiestas y en potencia. (1) Desgraciadamente este concepto limita en gran parte las dimensiones que podría abarcar este hecho ya que estaría dirigido exclusivamente a población que se encuentra en los primeros años de su vida y hasta la adolescencia.

(1) Fundación Televisa, Fontanillo M. Enrique, Remondo F. Hipólito, Alemán V. Miguel. "PractiDiccionario Anaya de la Lengua Española". pág. 270.

"La educación posee un sentido humano y social. Consiste en un proceso por obra del cual se adquieren los usos y costumbres, los hábitos y experiencias, las ideas y convicciones, en una palabra, el estilo de vida de las generaciones adultas" (2). Esta concepción es tan antigua como lo es el hombre en la Tierra, surgió como parte de un desarrollo natural de tipo psicológico, como parte de una cultura nata y como una estructura social, modificándose de acuerdo a las exigencias mismas de la historia.

"La educación más que acumular saber, debe desarrollar capacidades mentales, morales y manuales" (3).

Kerschensteiner

Esta concepción como muchas, está fundamentada en uno de los fines que se persiguen a través de la educación, aún cuando no defina todos es válida ya que difícilmente se podrían determinar todos ellos.

(2) Larroyo, "Historia comparada de la educación en México". pág. 35
(3) Villarreal Canseco, "Didáctica General". pág. 14

"La educación es la asimilación de la idea de hombre en los individuos. En la influencia consciente sobre el hombre... dócil... con el propósito de formarlo". (4)

Cohn

"La educación es el desarrollo armónico del hombre en todo su ser, preparándolo para las contingencias sociales e históricas". (5)

Pestalozzi

Se considera a ésta, una de las definiciones más generalizadas; trata de abarcar todo un desarrollo natural sin concluir algo específico.

"La educación es una evolución personal, metódicamente ayudada y una función social". (6)

Gerard

"La educación es preparación para la vida, considerándola en toda su amplitud" (7)

Spencer

"La educación es aquello que nos queda después de que olvidamos todo lo que aprendimos en la escuela". (8)

Emerson

"El conjunto de influencias y modificaciones que la comunidad ejerce en el individuo y que cada individuo provoca en sus coasociados recibe el nombre de educación". (9)

Aguayo

"Educación es la suma total de procesos por medio de los cuales una comunidad o un grupo social grande o pequeño transmite a las nuevas generaciones la experiencia y sabiduría, las capacidades, aspiraciones, los poderes e ideas adquiridas en la vida con el fin de asegurar no solo la supervivencia del grupo, sino su crecimiento y desarrollo continuo". (10)

Dewey

"La educación es un proceso social condicionado por el desarrollo económico y político de los pueblos, para que un grupo humano transmita a las nuevas

generaciones su cultura e ideales". (11)

Primer Congreso de Educación Rural, México, 1974

Con el pasar de los años, la educación toma la forma de una influencia intencionada conforme a ciertos propósitos: religiosos, políticos, económicos, etc. Siendo más efectiva y completa por ajustarse a un plan conscientemente elaborado significando un avance en el desarrollo de la sociedad. Sin olvidar que la educación natural y espontánea nunca desaparece.

Si se considerara la alternativa de compilar los objetivos o funciones que se tienen sobre situaciones o entidades relacionadas con el hecho educativo, veríamos claramente la similitud entre conceptos, como por ejemplo; la familia, la escuela, el maestro, etc.

(11) Villarreal Canseco, "Didáctica General". pág. 14

1 . 2 . NATURALEZA DE LA EDUCACION

Retomando los conceptos que a través de la historia se han dado a la educación, es necesario definir en forma sintética las características propias que diferentes autores y personas han percibido de esta a través de su propio estudio. A continuación se presentarán una serie de características propias de la educación definidas por Villarreal Canseco: (12)

Es un proceso complejo por medio del cual se logra la unidad, la cohesión y la supervivencia del grupo social.

Es un conjunto de influencias que se ejercen en forma espontánea, a través del medio físico y del ambiente social; o bien en forma sistemática a la que se le da igualmente los nombres de educación dirigida, planeada o escolar.

Es un proceso social determinado por factores económicos y políticos.

Es una influencia incesante en la vida del individuo y del grupo social.

(12) Villarreal Canseco, "Didáctica General". pág. 15

Es un producto de la herencia biológica de los individuos y de la influencia social; pero también se hace presente la influencia del medio físico.

Es dirección; aunque se dice con frecuencia que es propiamente redirección.

Origina desarrollo y crecimiento.

Es capacitación para la eficiente actividad mental, física, económica y social.

Es transmisión de cultura que es producto social. La cultura comprende todas las creaciones positivas del hombre sean de carácter material o de índole espiritual - ciencia, arte, técnica, formas de vida, ideales, etc. -; la transmisión de la cultura se realiza por lo común de la generación adulta a la generación no adulta, sin embargo, también se efectúa de la generación joven a la madura; y recíprocamente, entre quienes forman la una o la otra; dicha transmisión cultural demanda la participación activa de quien la recibe y en ocasiones implica conflictos y resistencias.

Anteriormente se mencionó que frecuentemente las definiciones o conceptos que se dan sobre educación expresan algunos de sus fines.

En relación con los fines de la educación, puede decirse que esta ha de dirigirse a la consecución de lo valioso, que ha de orientar a la conducta del educando, de manera que asimile dentro del límite de su capacidad y mediante las consiguientes actividades.

Acerca de esta realidad, dice Tirado Benedi que "siendo la educación una tarea humana, está plena de propósitos en los cuales radica su justificación". Agrega que "sin fines, sin objetivos bien definidos, sin propósitos claros y precisos toda la educación sería una tarea caótica y desordenada". (13)

1 : 2 . 1 . SISTEMAS DE EDUCACION

Es necesario considerar en este apartado que toda definición de educación se establece de acuerdo a su naturaleza y a sus fines. Para ello, recordemos que la función educativa ha atravesado por varios momentos históricos en los que ha sufrido reformas que han hecho de ella a través del tiempo una columna más en el patrimonio social y cultural del hombre.

Muchos autores se han dado a la labor del estudio del fenómeno educativo para facilitar su comprensión, de esta forma, han coincidido en dividir dicho fenómeno en lo que algunos llaman "sistemas" y otros "tipos", sin embargo todos afirman que la educación es un continuo que va de la educación informal a la no formal y finalmente a la formal. Para comprender lo mencionado, se considerarán las definiciones realizadas por Philip H. Coombs y Manzor Ahmed en sus resultados (14)

(14) La Belle, Thomas J. "Educación No Formal y Cambio Social en América Latina". pág. 43 y 44.

A. La Educación Informal, es el proceso que dura toda la vida, por el cual cada persona adquiere y acumula conocimientos, capacidades, actitudes y comprensión a través de las experiencias diarias y de contacto con su medio.

B. La Educación No Formal, es toda actividad educativa organizada y sistemática realizada fuera de la estructura del sistema se forma para impartir ciertos tipos de aprendizaje a ciertos subgrupos de la población ya sean adultos o niños.

C. La Educación Formal, es el sistema educativo institucionalizado, cronológicamente graduado y jerárquicamente estructurado que abarca desde la escuela primaria hasta la universidad.

En la práctica, la educación informal, no formal y formal, son más bien, modos predominantes o modos de énfasis que entidades separadas.

A continuación se muestra una figura cuyo objetivo es el de mostrar las interrelaciones entre los sistemas e informar sobre las posibilidades propias de cada una.

	<u>FORMAL</u>	<u>NO FORMAL</u>	<u>INFORMAL</u>
EDUCACION FORMAL	Escuelas graduadas jerárquicamente	Extra curricular	Grupos de iguales
EDUCACION NO FORMAL	Certificado	Sistemática fuera de la escuela	Participación
EDUCACION INFORMAL	Escuelas de la selva	Instrucción paternal	Experiencia cotidiana

(15) La Belle, Thomas J. "Educación No Formal y Cambio Social en América Latina". pág. 46

1 . 3 . PRINCIPIOS DE LA EDUCACION

Considerando que la educación es un conjunto de influencias ejercidas en forma espontánea, o bien de forma sistemática, logrando la supervivencia de un grupo social a través de su unidad y cohesión, es necesario establecer los principios a los que estara sujeto su proceso. Dichos principios son manejados por Grieger (16)

PRINCIPIOS

1. La educación deberá ser armónica e integral

A. Educación en la libertad

- * Preparar para la libre elección y decisión
- * Ser libres por el conocimiento (la verdad libera)

B. Respeto a la individualidad

- * Aceptación de las diferencias individuales
- * Creatividad - expresión
- comunicación
- * La responsabilidad en función de las que tiene cada individuo y sus limitaciones
- * Permitir ser a cada uno lo que esta llamado a ser

C. Respeto a la sociabilidad

- * Ser con los demás

(16) Grieger, "Renovación Pedagógica de la Escuela". p.ág.13

- * Estar siempre en disposición de servir
- * Poner a disposición de los demás nuestra persona con toda su riqueza

2. Conducir al éxito y aceptación positiva de sí mismo

A. Llevar a la conquista de una autonomía

- * En lo moral e intelectual
- * En lo individual y en lo social
- * En lo físico y en lo afectivo

3. Que el educando formule y realice su proyecto de vida

La razón por la cual se han considerado incluir en este trabajo de investigación los principios que contiene la educación es significativo en la medida en que la función capacitadora es una entidad propiamente educativa.

1.4. ESTRUCTURACION DEL PROCESO EDUCATIVO

Para que el proceso educativo se dé y se cumplan los objetivos iniciales, es necesario seguir una metodología de aplicación, de esta forma no se cometerán errores ni se dañará el contenido en el proceso de transmisión. A continuación se mencionarán los aspectos considerados por Cros (17) y después de cada uno de ellos se explicará brevemente en qué consisten:

A. ASPECTOS DIDACTICOS

1. Objetivos

- * Formación de personas capaces de buscar el saber, de recrearlo, de reproducirlo, de retransmitirlo
- * Que la persona logre un crecimiento en lo cognoscitivo, afectivo y psicomotor.

2. Programación

- * Globalización, correlación e integración por áreas de conocimientos y problemas de actividades para lograr una realización plena del educando

3. Métodos

- * Son procesos generales para alcanzar un fin

(17) Cros, "Escuelas, nuevos testimonios, nuevas experiencias". pág. 20

- * Activos, participa la iniciativa, la expresión y creatividad de cada alumno

- * Trabajo individual

- * Dinámicas de grupo

- * Trabajo en equipo

- * Puestas en común

4. Técnicas

- * Son instrumentos que facilitan el logro de un fin

- * Eminentemente dinámicas y motivadoras de la creatividad

5. Evaluación

- * Centrada en el crecimiento del alumno: habilidades, destrezas y conocimientos

- * Control de rendimiento

- * Escalas Estimativas

- * Diagnóstico y Sistema Progresivo

- * Auto Evaluación.

6. Distribución de salones

- * Por áreas con su correspondiente equipo de maestros

- * Rotación de alumnos por los mismos salones

7. Enseñanza

- * Individualizada

- * Con participación activa de los alumnos

- * De acuerdo con las posibilidades y limitaciones de cada uno

- * Que facilite una personalización del saber

- * Equilibrada con el trabajo individual, en equipo y de todo el grupo

- * Que el alumno desarrolle su yo.

8. Aprendizaje

- * Aprender a aprender

- * Búsqueda constante de una plena realización

- * Establecer comunicación con el medio (personas, cosas e instituciones)

- * Desarrollar el juicio crítico

9. Material Didáctico

- * Al alcance del alumno

- * Utilizando los recursos del medio ambiente, despertando la creatividad

B. COMUNIDAD EDUCATIVA

Este es un proceso social de relación que promueve el encuentro de personas, comprometidas en la búsqueda de la verdad y en un crecimiento integral.

1. Objetivos

- * Estimular la actividad de los integrantes
- * Coordinar los esfuerzos de cada uno de los miembros para asegurar un mayor éxito en la tarea educativa
- * Integrarlos en el contexto nacional e internacional

2. Alumno

- * Es la razón de ser, el punto de partida y el fin del proceso educativo

3. Ambiente

- * Es el núcleo educativo que promueve la superación y crecimiento integral de sus miembros

4. Maestro

- * Programa
- * Promueve
- * Observa

- * Anima
- * Dirige
- * Orienta
- * Evalúa
- * Busca un crecimiento junto a sus alumnos

5. Autoridades

- * Animadores de la comunidad educativa, coordinadores de las actividades que llevan a un crecimiento integral y comunicación de los integrantes de la comunidad

1.5. OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

El fin de todos los objetivos de aprendizaje, es el lograr una formación humanística, científica, técnica y/o artística, que permita al educando afrontar las situaciones de la vida con espontaneidad, seguridad en si mismo y economía de esfuerzo. (18)

CLASIFICACION POR AREAS Y NIVELES

La teoría educativa pretende llevar al individuo a una educación armónica e integral, por medio de los objetivos cognoscitivos, afectivos y psicomotores. (19)

A. OBJETIVOS COGNOSCITIVOS

Comprende el conocimiento del mundo circundante, la información y relaciones organizadas que el alumno deberá de dominar.

B. OBJETIVOS AFECTIVOS

Comprende el conocimiento de la propia persona; los elementos emotivos, los ideales, las actitudes, los

(18) Gagne, "Especificación de Objetivos en la Educación". pág. 35

(19) Bloom, B., "Taxonomía de los Objetivos de la Educación". pág. 36

sentimientos, las preferencias, que el alumno debe desarrollar, organizar e integrar a su personalidad, hasta lograr una plena caracterización.

C. OBJETIVOS PSICOMOTORES

Comprende el dominio de ciertas habilidades específicas; hábitos, destrezas tanto mentales como verbales y de movimiento, que los alumnos deben adquirir y desarrollar.

Estos objetivos deberán establecerse por el método inductivo-deductivo o bien de lo general a lo particular: generales, particulares y específicos.

A. Para el logro de los objetivos en la dimensión cognoscitiva, se presentan los siguientes pasos, respetando un orden de complejidad: (20)

6. EVALUACION
5. SINTESIS
4. ANALISIS
3. APLICACION
2. COMPRESION
1. CONOCIMIENTO

B. Para el dominio efectivo y respetando un proceso de internalización, en el área afectiva, se presentan las siguientes etapas: (21)

5. CARACTERIZACION
4. ORGANIZACION
3. VALORACION
2. RESPUESTA
1. RECEPCION

C. En el dominio psicomotor y respetando un orden de complejidad, se marcan los siguientes: (22)

- M E C A N I Z A C I O N . 6. C R E A C I O N
5. CONTROL
4. PRECISION
3. DESTREZA
2. EJERCITACION
1. IMITACION

CAPACITACION

2.1. ANTECEDENTES

2.1.1. EDUCACION PARA ADULTOS

2.2. CONCEPTOS DE CAPACITACION

2.3. LA FUNCION DE LA CAPACITACION

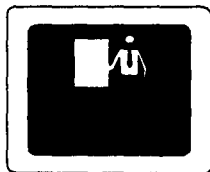
2.3.1. EL INSTRUCTOR

2.3.2. ETAPAS

2.3.3. SISTEMAS DE CAPACITACION

2.4. MARCO LEGAL DE LA CAPACITACION

2.5. DECALOGO DE LA CAPACITACION



2 . 1 . ANTECEDENTES

En el marco de la vida diaria, la educación cumple funciones tales como la de contribuir a la integración social y la de conservar las estructuras sociales, por lo que es necesario reafirmar la acción dinámica de la educación orientada a satisfacer las necesidades de aprendizaje tanto individuales como de grupos; cada una de ellas con características peculiares. Dichas funciones, son la forma en cómo el hombre se guía hacia niveles superiores de convivencia y se propone servir a la humanidad a través de la cultura siendo así el reflejo histórico de los intereses y aspiraciones de la sociedad.

Hace algunos años una persona podía seguir una sola carrera desde que terminaba sus estudios secundarios hasta su retiro. Sin embargo, ya no es así. Durante la vida laboral, las personas tienen que hacer varias carreras a medida que sus destrezas se hacen obsoletas. Esta vertiginosa presencia de cambios significa que ya no es posible aprender una sola profesión de la cual se dependa durante toda la vida laboral. Dicha dependencia puede ser apropiada durante algunos años, pero luego será necesario comenzar una vez más y aprender un nuevo

conjunto de habilidades. Esto determina una demanda abundante de recursos para la capacitación de organizaciones individuales y significa que todos deben estar preparados para aprender cosas nuevas y para adaptarse a diferentes maneras de trabajo, no solo una vez sino en forma continua.

En nuestro tiempo los fines de la educación han de estar nutridos por la realidad misma, han de tener sus raíces en las necesidades de la comunidad a cuyos hombres ha de formar integralmente. Es importante definir aquí, que la educación requiere de una amplia variedad de formas organizativas y procedimientos metodológicos (se refiere al manejo de técnicas, ayudas didácticas, diseño, elaboración y evaluación de programas) para satisfacer los diversos objetivos que plantea y para ajustarse a las condiciones específicas del núcleo social en que se desarrolla.

Uno de los signos de nuestro tiempo es el cambio acelerado en las formas económicas y sociales. En los umbrales del siglo XXI los equilibrios del poder en el mundo están cambiando, nuevas potencias se integran al contexto internacional; el cambio estructural, el avance tecnológico, las formas de competencia en los mercados

mundiales; son todos los elementos de una profunda transformación.

La tarea de construir una sociedad mexicana democrática e independiente, nos obliga a desarrollar un nivel de competencia científica y técnica que nos ponga a la altura del desarrollo mundial y asegure nuestra autonomía. Este cambio no sería concebible sin un dominio real de la sociedad sobre estos avances. En estas circunstancias se presenta una nueva perspectiva para la educación y para los pedagogos profesionales, quienes estarán destinados a convertirse en estrategias de este gran cambio.

Es evidente que el desarrollo de la sociedad está determinado por el desenvolvimiento de sus fuerzas productivas, las que a su vez condicionan y establecen las formas de organización de los recursos humanos y es por ello que en este momento histórico, el país demanda que la educación esté encaminada a hacer posible que las nuevas generaciones de mexicanos comprendan su mundo, que lo transformen y que sean capaces de nuevas formas de convivencia en el seno de la organización social.

En la estrategia de modernización, un elemento central es el impulso a la productividad, no solo como un

medio para aprovechar con plenitud los recursos que el país posee, desatar el potencial creativo de su población, asegurar la supervivencia en un entorno cada vez mas competitivo y participar más activamente en las transformaciones que se gestan en el contexto mundial, sino también por su relevancia en la consecución de los más altos objetivos de carácter social para los mexicanos.

Por todo lo anterior, es necesario que las empresas modernas estén convencidas de que muchos problemas que los empleados afrontan se deben a la falta de educación o al mal encauzamiento de la misma, y es por eso que toda empresa estará sujeta a un sinnúmero de situaciones que pueden resolverse a través de la capacitación.

2 . 1 . 1 . EDUCACION PARA ADULTOS

La educación de adultos es una "idea" que se remonta a los tiempos de la Revolución Francesa, aunque siempre se ha visto como tarea ajena al sistema educativo institucionalizado, que solo comprendía la infancia, adolescencia y parte de la juventud. La educación de adultos, pretendía subsanar la falta de escolarización en las edades específicas o las lagunas que existieran en ellos. Así mismo el término "Pedagogía", hace referencia en su etimología a esa exclusividad de la infancia como etapa propia para la educación.

Es por ello que Félix Adan, propone el término "Andragogía" (23), para designar la ciencia y arte de la educación de los adultos. Los objetivos que el citado autor atribuye a la Andragogía son:

10. Mantener, consolidar y enriquecer los intereses del adulto para abrirle nuevas perspectivas de la vida profesional, cultural, social y política.

(23) La Belle, Thomas J. "Educación No Formal y Cambio Social en América Latina" pág. 234.

2o. Orientación, para demostrar al adulto nuevos rumbos de caracter prospectivo y promover en él la idea de que educarse es progresar, lo que es lo mismo, perfeccionarse.

3o. Actualizar al adulto, renovar sus conocimientos para que siga aprendiendo, investigando, reformulando conceptos y enriqueciendo su vida cultural, científica y tecnológica.

4o. Proyección Humana, que consiste en interpretar las variables de lo que fuimos, somos y seremos en relación con la esencia misma del hombre.

Los adultos, son precisamente quienes están directamente involucrados e implicados en los constantes cambios de una sociedad en desarrollo acelerado y quienes, en consecuencia tienen mayor necesidad de conocimiento y adaptación a estos cambios por cuanto están directamente inmersos en la profesionalización y responsabilización social.

2 . 2 . CONCEPTOS DE CAPACITACION

La capacitación se considera un medio de acceso a los conocimientos y habilidades que permitan al trabajador un mejor aprovechamiento de sus capacidades y de los recursos a su disposición. En este sentido se concibe a la capacitación no solo como un medio para lograr la mejor inserción del trabajador en la vida económica, sino como una vía para dotarlo de mayores posibilidades de realización personal y de participación en el desarrollo integral del país. (24)

El establecimiento de un centro de educación en la empresa se sustenta en la necesidad de capacitación, la cual proporciona a la empresa el personal debidamente adiestrado y capacitado para que desempeñe correctamente sus funciones, sirviendo además como un medio formidable para encauzar al personal de una empresa por medio de una auténtica automotivación e integración en la misma.

La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y

(24) Esquerra, "Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1991-1994. pág.3

actitudes del colaborador, y ésta tiene básicamente dos razones de ser: por un lado satisfacer necesidades presentes de la empresa, con base en conocimientos y actitudes y por otro lado, prever situaciones que se deban resolver con anticipación. (25)

La capacitación dentro de las empresas es una fórmula extraescolar de aprendizaje, cuyo propósito fundamental es dotar al personal de los centros de trabajo, con los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que son necesarias para desempeñar su labor y al mismo tiempo le permite mantenerse actualizado ante el reto del creciente desarrollo tecnológico y la necesidad de ampliar cada vez más las capacidades del hombre. (26)

La capacitación, para algunos administradores, es considerada como la actividad dinámica dirigida a desarrollar las habilidades del empleado y éstas las dividen en tres categorías: técnicas, interpersonales y de solución de problema. (27)

- (25) Siliceo, "Capacitación y Desarrollo de Personal", pág. 20
- (26) Bravo, Jimenez, Valenzuela, Labastida, "Pedagogía para el Adiestramiento", pág. 175
- (27) Robbins, "Administración, Teoría y Práctica" pág. 480.

1a. Habilidades Técnicas: La mayor parte de la capacitación, se dirige a aumentar y mejorar las habilidades técnicas del empleado. Los trabajos cambian como resultado de nuevas tecnologías y métodos mejorados.

2a. Habilidades Interpersonales: Casi todos los empleados son parte de una unidad de trabajo. En algún grado su desempeño en el trabajo depende de su habilidad para interactuar de manera eficaz con sus compañeros y jefes, esto incluye, cómo ser un mejor escucha, cómo comunicar ideas y cómo reducir conflicto.

3a. Solución de Problemas: Muchos empleados advierten que tienen que resolver problemas en su trabajo. Esto incluiría actividades para agudizar el razonamiento lógico, desarrollo de alternativas, análisis y selección de la solución.

El propósito de capacitación y desarrollo es una combinación compleja de muchos subprocesos que tienen relación con el incremento de las capacidades de individuos para contribuir al logro de los objetivos organizacionales. Por lo tanto, significa la preparación del personal hasta alcanzar estándares deseados para asignaciones actuales o potenciales. En un sentido más general, el propósito de la capacitación en las tareas es

proporcionar los conocimientos y habilidades básicas que se requieren para llevar a cabo diversas partes especializadas de la tarea general de la empresa. (28)

La capacitación puede definirse como "Ayudar a las personas para que aprendan" (29). Ello significa que su rol primario es crear y proporcionar oportunidades y recursos de aprendizaje óptimos, lo cual puede aplicarse en todos los momentos del trabajo normal y en ocasiones específicas que se organice para ayudar a las personas a aprender.

Después de haber analizado todos los conceptos anteriores, es fácil concluir que inicialmente la capacitación responde a un fenómeno de tipo educativo no institucionalizado y dirigido en general al desempeño de funciones dentro de una organización, y básicamente persigue dos fines: proporcionar al individuo una educación integral, por la cual el individuo se sienta realmente satisfecho como parte de un núcleo social y elevar la calidad y productividad de la empresa a través de su personal.

(28) French, "Administración de Personal". pág. 333

(29) Bentley, "Capacitación Empresarial". pág. 7

2.3. LA FUNCION DE LA CAPACITACION

Dentro del cambio estructural, que ya se ha iniciado, los efectos de la respuesta del sistema educativo, por su naturaleza, no pueden darse de forma inmediata. De ahí que la capacitación adquiere un papel estratégico en la modernización del país. Su función no solamente está vinculada a subsanar las deficiencias en la calificación de mano de obra y a apoyar a trabajadores operativos y técnicos, así como al personal administrativo y gerencial, sino también a la readaptación de la fuerza de trabajo desplazada. (30)

La función de capacitación dentro de las empresas, es una fórmula que responde a las necesidades de las organizaciones para habilitar y desarrollar a sus recursos humanos, a efecto de que estén en posibilidades de adecuarse y/o promover los cambios necesarios que orienten a las organizaciones hacia una organización mas administrativa. (31)

La utilización más racional y eficiente de los

(30) Esquerra, "Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1991-1994". pág 15,

(31) Ortiz, "La función Capacitación dentro de la Empresa". pág. 175

recursos naturales y del capital, la búsqueda y aplicación de opciones tecnológicas idóneas, el desarrollo e implantación de esquemas más modernos de información y de organización, la organización de la infraestructura y la eliminación de trabas en los marcos reglamentarios, son elementos esenciales en la productividad que suponen todos una participación activa del factor humano como agente esencial del cambio y como elemento catalizador del proceso de modernización. (32)

Una estrategia básica para construir un futuro deseable y convertir a la capacitación en una actividad útil y provechosa para el empresario y para los trabajadores, consiste en establecer la función de la capacitación dentro de las empresas; esta función sistematiza las acciones para determinar, planear y realizar las tareas.

Para poder cumplir eficientemente todas las actividades que implica sistematizar la capacitación es indispensable contar con un aparato administrativo el cual integre los objetivos, las políticas y las necesidades de la misma empresa.

(32) French, "Administración de Personal". pág. 371

2 . 3 . 1 . EL INSTRUCTOR

En la acción educativa, intervienen multitud de factores, pero existen dos elementos fundamentales, el educando y el educador - "Pareja Educativa" - (33), y es en este apartado en donde se analizarán las características más sobresalientes del educador, quien para efectos prácticos dentro de la función de capacitación es él que desarrolla la mayor parte de la labor.

En todo grupo social, cada individuo busca desempeñar un papel según sus características personales y la finalidad del grupo. Se puede decir que dentro de todo grupo, cuyo fin perseguido es el de la "educación" requiere de un líder, es decir, una persona segura, responsable y con criterio propio que garantice la incorporación de su grupo a la sociedad de acuerdo al conocimiento que le haga llegar a través de su actuación convincente frente a ellos realizando tareas tales como, motivación, orientación y guía.

(33) La Belle, Thomas J. "La Educación No Formal y Cambio Social en América Latina". pág. 231.

Los autores, Adalberto Ferrández y Jaime Sarramona, describen a continuación una serie de cualidades que el instructor debe de poseer (34) :

1. Capacidad de conocimiento y adaptación personal a los educandos, considerados individual y colectivamente. Esto supone una personalidad equilibrada y madura donde converjan el carácter con los conocimientos psicosociales.

2. Capacidad y conocimiento didáctico para adaptar los contenidos instructivos y educativos a las necesidades y características del educando y la sociedad. Esto supone formación técnica y didáctica a nivel satisfactorio.

Estas cualidades que se deberán considerar como parte de la personalidad de un instructor de capacitación, parten de la realidad misma, se puede decir que este razonamiento no es meramente hipotético, ya que está basado en el fenómeno educativo y en el resultado de el mismo, es decir en el proceso enseñanza-aprendizaje.

(34) La Belle, Thomas J. "La Educación No Formal y Cambio Social en América Latina". pág. 234.

Los autores citados anteriormente, hacen referencia a una clasificación de los líderes (35) que se encuentran ante los grupos educativos, la cual se menciona a continuación:

- El líder Formal, cuya autoridad depende de la estructura del grupo. Es el caso de los grupos institucionales: familia, empresa, sindicato, escuela, etc. Donde el líder posee poder "administrativo" sobre el grupo en el ámbito que indica la posición ocupada en la estructura.

- El líder Informal, cuando un individuo ejerce influencia sobre los demás de manera espontánea por que sabe canalizar, como consecuencia de su personalidad, las aspiraciones del grupo.

Se ha considerado de gran importancia definir al tipo de líderes ya que el concepto manejado por los autores refleja exactamente la naturaleza de la educación en cuanto a sistema.

(35) Ferrández Adalberto, Sarramona Jaime, "La Educación, Constantes y Problemática Actual". pág. 194.

2 . 3 . 2 . ETAPAS

La función de la capacitación en un inicio debiera considerarse como un proceso administrativo, ya que incluye la planeación, organización, integración, dirección y control y para que ésto se lleve realmente a cabo, es necesario identificar las etapas por las cuales se ha de realizar dicha función: (36)

1. Investigación para determinar las necesidades reales que existan o que deban satisfacerse a corto, mediano y largo plazo: " Previsión "
2. Una vez señaladas las necesidades que han de satisfacerse, fijar los objetivos que se deban lograr: " Planeación "
3. Definir qué contenidos de educación son necesarios, es decir, qué temas, qué materias y áreas deben ser cubiertas en los cursos: " Organización "
4. Señalar la forma y método de instrucción acorde con el curso: " Integración "
5. Una vez determinado el contenido y realizado el curso, se debiera evaluar: " Dirección "
6. El seguimiento o continuación de la capacitación:

"Control "

(36) Siliceo, "Capacitación y Desarrollo de Personal"
pág. 53

2 . 3 . 3 . SISTEMAS DE CAPACITACION

Una de las mas reconocidas clasificaciones acerca de los sistemas utilizados en la capacitación es la que ha hecho Alfonso Siliceo y a partir de ella es que se definirán las características más importantes de cada uno de ellos. (37)

A. Capacitación en aulas

Es la que se imparte en un centro establecido a propósito y con un cuerpo de instructores especializados es conocida también como capacitación colectiva o residencial.

B. Capacitación en el trabajo

Entendida como aquellas actividades que están directamente relacionadas con el trabajo cotidiano, pueden ser concebidas de forma sistemática y transformadas en un entrenamiento permanente.

C. Capacitación individual

Intenta proporcionar a una sola persona los conocimientos, experiencias y habilidades que son necesario para que desempeñe mejor las funciones de su

(37) Siliceo, "Capacitación y Desarrollo de Personal" pág. 22

puesto. Esto generalmente se hace a través de visitas, viajes, lecturas, entrevistas, etc.

D. Capacitación externa

Debido a las limitaciones que una empresa puede tener, se considera necesaria la ayuda de otro tipo de instituciones educativas para responder a sus necesidades, por lo tanto envían a sus empleados a tomar cursos de entrenamiento fuera de la empresa.

2 . 4 . MARCO LEGAL DE LA CAPACITACION

La idea de hacer una reglamentación de la capacitación y adiestramiento fué expresada por el presidente López Portillo en su primer informe de gobierno. El 9 de enero de 1978, publicó en el diario oficial el decreto que adiciona la fracción XII y reforma la fracción XIII del apartado A del artículo 123, en el cual se establece la obligación de dar capacitación y adiestramiento a los trabajadores.

El 28 de abril se publican en el diario oficial las reformas a las disposiciones de la Ley Federal de Trabajo que reglamentan la norma constitucional relacionada con la capacitación y el adiestramiento.

A continuación se presentan los artículos de la Ley Federal del Trabajo que se consideran de carácter prioritario para el desarrollo de esta investigación:

ART. 153 A. (38)

"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,

(38) Suárez, Compilación Laboral 1989, "Ley Federal del Trabajo". pág. 153

conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social".

ART. 153 F. (39)

"La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

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

En nuestro país, la teoría legal del derecho del trabajo y de la previsión social está fundada en el artículo 123 de nuestra Constitución (40) cuyo contenido identifica el Derecho del Trabajo con el Derecho Social.

(39) Suárez, Compilación Laboral, "Ley Federal del Trabajo". pág. 153

(40) Secretaría de Gobernación, Comisión Federal Electoral "Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos". pág. 127

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 determina a los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación".

Aún cuando para todas las empresas existe la obligación legal de capacitar, buen número de unidades productivas pequeñas y medianas tienen serios impedimentos para llevar a cabo programas efectivos de capacitación, tanto por el temor a invertir en recursos humanos por su alta movilidad entre empresas como por no contar con la infraestructura necesaria para ello. Por tal motivo, el cumplimiento del requisito legal en esta materia se convierte en un formalismo en diversos grados, entre los diferentes estratos de la empresa. (41)

La preocupación por el desarrollo de los recursos humanos dentro de la empresa no constituye todavía una actitud generalizada, aún cuando se percibe con mayor frecuencia en las unidades grandes del sector moderno.

(41) Esquerria, "Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1991-1994". pág. 18

A continuación, se definen los objetivos referentes a capacitación establecidos en el "Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1991 - 1994" :

Dentro de los muchos factores que han limitado la productividad, el programa se enfoca en particular a la atención de aquellos que han impedido desarrollar el potencial productivo y creativo de los recursos humanos, elemento que por su función articuladora del proceso económico tiene una importancia central en el incremento de la productividad y desempeña un papel decisivo en la estrategia de modernización. En este contexto se plantean los siguientes objetivos: (42)

1. Elevar las capacidades, habilidades y aptitudes de la población para ampliar sus posibilidades de participación en la actividad productiva, mejorar sus niveles de vida y a contribuir a un uso más racional y eficiente de los recursos de la sociedad.

2. Abrir cauces a la población trabajadora para una participación más activa en el proceso de producción y para desarrollar su capacidad de adaptación ante los

(42) Esquerra, "Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1991-1994". pág. 19

retos del cambio tecnológico y la transformación de las estructuras productivas.

3. Contribuir al desarrollo de condiciones de trabajo que permitan al trabajador desempeñar su función en un medio más humano y dentro de un entorno propicio a su realización personal en el trabajo, al desarrollo pleno de sus capacidades y al incremento de la productividad.

4. Fomentar una cultura y una dinámica sociales que promuevan la productividad, la calidad y la eficiencia como formas de vida y de trabajo y como elementos sustantivos para la superación económica y bienestar nacional.

5. Promover el desarrollo de vínculos de solidaridad que coadyuven al abatimiento del rezago social y al desarrollo de oportunidades de participación productiva de los grupos marginados.

2 . 5 . DECALOGO DE LA CAPACITACION (37)

El Decálogo que a continuación se presenta, fué diseñado por el Banco Comercial Mexicano (43), sin embargo se ha considerado de gran importancia retomarlo dentro de este trabajo, ya que en su estructura se muestra un claro respeto por los principios de la Educación.

I. Las actividades de capacitación, deben ser planeadas para satisfacer necesidades específicas del análisis del potencial de los sujetos del aprendizaje.

II. El aprendizaje es cosa personal, resultado de los esfuerzos por parte del individuo en entrenamiento.

III. Las actividades del entrenamiento efectivo se aseguran mejor cuando se verifica que se están siguiendo los principios de aprendizaje.

IV. En lo industrial, el aprendizaje más eficiente es el que se realiza en el lugar de trabajo y cuando la instrucción está debidamente planteada.

(43) Banco Comercial Mexicano, "Estrategias efectivas de Administración de Personal" pág. 43

V. La instrucción completa y afianza las experiencias de aprendizaje en el lugar de trabajo.

VI. Toda buena instrucción está precedida por esmerada planeación y preparación.

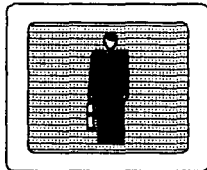
VII. El entrenamiento completo incluye aquellas experiencias de aprendizaje que capaciten a los empleados para cumplir con las responsabilidades que se le asignen.

VIII. Es necesaria la evaluación de la "cantidad" y "dirección" del aprendizaje y las mejoras en el trabajo, para determinar el programa adecuado de adiestramiento para cada caso particular.

IX. Las organizaciones modernas deben ser dinámicas en cuanto a la asignación de funciones y responsabilidades, por lo mismo, el entrenamiento debe ser continuo y dinámico para poder satisfacer los nuevos requisitos que se presentan.

X. Cada supervisor tiene la responsabilidad de dar el adecuado entrenamiento a todas las personas que dependen de él dentro de la organización.

3

NECESIDADES DE CAPACITACION**3.1. ANTECEDENTES****3.2. DEFINICIONES****3.3. CLASIFICACION****3.4. TECNICAS PARA LA DETECCION DE NECESIDADES****3.5. MODELOS PARA LA DETECCION DE NECESIDADES**

3.1. ANTECEDENTES

Como se ha mencionado, la función de la capacitación, responde a un proceso administrativo organizado y sistematizado, en el cual la detección de necesidades de entrenamiento o capacitación corresponde a la segunda etapa de dicho proceso.

Es de esperarse que actualmente las empresas consideran como una de las mejores alternativas para elevar la calidad de sus servicios y productos, el establecer programas de capacitación que cubran las necesidades de aprendizaje que presentan sus trabajadores, sin embargo estas necesidades no pueden ser creadas o inventadas por lo que supone la dirección que "necesita" su personal. Esta detección de necesidades debe provenir de la "realidad" que esta viviendo la empresa dentro del ritmo tan acelerado de cambios científicos y tecnológicos.

El buen diagnóstico de necesidades de capacitación es un elemento clave para desarrollar acciones en este campo, basado en la aplicación de técnicas e instrumentos idóneos que consideren la elaboración de informes y resultados reales obtenidos de la investigación.

3 . 2 . DEFINICIONES

Al hablar de necesidades de capacitación y adiestramiento, se puede decir que éstas se refieren a las carencias que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización. (44)

En general, la mayor parte de las definiciones que existen sobre necesidades de capacitación, coinciden en la relación que existe entre la manera apropiada de trabajar y la manera cómo realmente trabaja el personal.

"La necesidad de capacitación es la diferencia entre el desempeño real y el requerido en determinada area de actividad de la empresa, en la que el mejoramiento de la formación profesional constituye la manera mas económica de eliminar esa diferencia". (45)

Se entiende por necesidad de capacitación, la diferencia entre los estándares de ejecución de un puesto y el desempeño real del trabajador, siempre y cuando tal discrepancia obedezca a la falta de

(44) Uceca, "Guía Técnica para la Determinación de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento".pág.25

(45) Coldrick, "Cómo identificar las Necesidades de Capacitación". pág. 49

conocimientos, habilidades manuales y actitudes. (46)

En estas condiciones, la necesidad de capacitación:

1. Se presenta en términos de puestos específicos y no referida a la carencia de conocimientos o informaciones en abstracto, en cuyo caso podría existir una necesidad de tipo educativo.
2. Se vincula en los objetivos de la empresa y en los del propio puesto, al cobrar dimensión a través de los estándares, con lo cual el desempeño por debajo de los niveles esperados significa problemas organizacionales.
3. Se traduce en conocimientos, habilidades y actitudes, que podrán proporcionarse vía capacitación.

Las necesidades de entrenamiento son aquellos temas, conocimientos o habilidades que deben ser aprendidos, desarrollados o modificados para mejorar la calidad de trabajo y la preparación integral del individuo en tanto es colaborador en una organización. Dichas necesidades constituyen la diferencia entre el desempeño actual del colaborador en su puesto de trabajo

(46) Mendoza, "Manual para Determinar Necesidades de Capacitación". pág. 31

presente y futuras de conformidad con los objetivos de la organización. También pueden considerarse como aquellas carencias en los conocimientos que bloqueen o impidan el desarrollo de las potencialidades del individuo y la eficacia en el trabajo. (47)

(47) Silíceo, "Capacitación y Desarrollo de Personal".
pág. 62

3 . 3 . CLASIFICACION

A continuación se mencionan las clasificaciones más conocidas hechas por diferentes autores:

A. CRAIG Y BITTEL (48)

1. Las que tiene el individuo
2. Las que tiene el grupo
3. Las que requieren solución inmediata
4. Las que demandan solución futura
5. Las que piden actividades informales de entrenamiento
6. Las que requieren actividades formales de entrenamiento
7. Las que exigen instrucción sobre la marcha
8. Las que precisan instrucción fuera del trabajo
9. Las que la compañía puede resolver por si misma
10. Aquellas en las que la compañía necesita recurrir a fuentes de entrenamiento externas
11. Las que un individuo pueda resolver en grupo
12. Las que un individuo necesita resolver por si solo

(48) Craig y Bittel, "Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal". pág. 33

Es importante analizar que estas necesidades responden a una clasificación que justifica la causa más que el objetivo y entre ellas se pueden hacer combinaciones e integrar en un sistema más específico lo cual haga más sencillo el estudio y la identificación de éstas dentro de la empresa.

B. MENDOZA (49)

-
1. Manifiestas
 2. Encubiertas

Esta clasificación fué descrita en 1971, según ella, las necesidades surgidas por algún cambio en la estructura organizacional, por la movilidad del personal o como respuesta al avance tecnológico de la empresa, reciben el nombre de manifiestas, dado que son bastante evidentes, su especificación no resulta por lo general muy complicada; es imprescindible conocer las metas de la gerencia y mantener al día la planeación de los recursos humanos. El personal de nuevo ingreso, el que será ascendido o transferido, el que ocupará un puesto de

nueva creación o bien cuando se requieren cambios en la maquinaria, en el equipo, en los métodos de trabajo y procedimientos, así como el establecimiento de nuevos estándares de actuación, representan las necesidades manifiestas.

Por otro lado, las necesidades encubiertas se dan en el caso en que los trabajadores ocupan normalmente sus puestos y presentan problemas de desempeño, derivados de la falta u obsolescencia de conocimientos, habilidades o actitudes. En este caso el personal continuará indefinidamente en su puesto.

C. BOYDELL (50)

- 1. Organizacionales
- 2. Ocupacionales
- 3. Individuales

Tom H. Boydell introdujo en 1971 su clasificación y a ésta se le agregó una más: Departamental.

Las necesidades de carácter organizacional se dan según Boydell, cuando se habla de debilidades generales. En este caso esta implicada una parte importante de la

(50) Mendoza, "Manual para Determinar Necesidades de Capacitación". pág.37

empresa, el cambio de equipo, la introducción de nuevos procedimientos o la modificación de las políticas, son ejemplo de este tipo.

Las departamentales son las que afectan un área importante de la empresa, llámese división, gerencia, departamento o sección.

Las necesidades ocupacionales son las que se refieren a un puesto en particular: vendedor, mecánico, supervisor, etc.

Obviamente, las de tipo personal son las que se ubican respecto de cada trabajador.

D. DONALDSON Y SCANNELL (51)

1. Macronecesidades
2. Micronecesidades

Esta clasificación fué descrita en el año de 1979 por Donaldson y Scannell, tiene similitud con la presentada anteriormente: una micronecesidad de capacitación se dá solo para una persona o para una población muy pequeña. Las macronecesidades de capacitación existen en un grupo grande de empleados;

(51) Mendoza, "Manual para Determinar Necesidades de Capacitación". pág. 37

frecuentemente en la población completa de la misma clasificación ocupacional. Siempre que una empresa cambia de política adopta un procedimiento universalmente modificado, hay una presumible macronecesidad de capacitación.

E. APLEGARTH (52)

1. Reactivas
2. Proactivas

La necesidad reactiva puede considerarse también como correctiva, solo atiende a deficiencias en el desempeño; la necesidad proactiva es preparatoria, requiere de mas reflexión, dirección, planeación y riesgo.

A su vez, estas necesidades, pueden darse a cuatro niveles, que son: corporativo u organizacional, divisional o departamental, centrado en el cargo u ocupacional y centrado en el trabajo o individual. Considerando la definición que hace Boydell de su clasificación se ha decidido no duplicar la información en relación a los niveles que menciona Applegarth ya que ambos manejan los mismos conceptos.

(52) Applegarth, Michael, "Programas de Capacitación; Como hacer una Auditoria" pág.

3 . 4 . TECNICAS PARA LA DETECCION DE NECESIDADES

Desde un punto de vista administrativo, se entiende por técnica el conjunto de procedimientos y recursos para llevar a cabo una labor, así como el arte y la pericia para usar esos procedimientos. (53)

Las técnicas tienen como finalidad la de recabar las necesidades de capacitación; éstas deben de ser diseñadas, aplicadas y evaluadas.

Los criterios esenciales que califican a una técnica para detectar necesidades de capacitación están en relación directa con la exactitud con que permiten precisar a las mismas necesidades; así, se habla esencialmente de objetividad y fiabilidad. La objetividad se refiere a la eliminación de factores subjetivos no controlados por el investigador, que permiten arrojar una situación lo más cercana a la realidad; la fiabilidad, a la confianza en detectar las mismas necesidades, si se aplica nuevamente la técnica después de la primera ocasión. (54)

(53) Mendoza, "Manual para Determinar Necesidades de Capacitación". pág. 69

(54) Villalpando, "Manual de Psicotécnica Pedagógica". pág. 143

Dentro de las técnicas para la detección de necesidades más conocidas podemos encontrar con mayor frecuencia las siguientes:

1. El análisis, descripción y evaluación de puesto
2. La calificación de méritos y la evaluación del desempeño.
3. Contrataciones, transferencias y rotación de personal.
4. Promociones y ascensos del personal.
5. Información estadística derivada de encuestas, cuestionarios o instrumentos diseñados específicamente para la detección de necesidades..
6. Índices de desperdicios y altos costos de operación.
7. Quejas.
8. Peticiones expresas sobre capacitación planteadas de forma individual o grupalmente.
9. Niveles de seguridad e higiene.
10. Expansión y crecimiento de la organización.
11. Inspecciones y auditorías.
12. Reconocimientos oficiales.
13. Inventario de habilidades.
14. Planeación de carrera.
15. Evaluación de cursos y seminarios.
16. Informes y opiniones de consultores externos.

3 . 5 . MODELOS PARA LA DETECCION DE NECESIDADES

Para detectar necesidades hay un conjunto de técnicas que hacen posible obtener la información. Casi todas las técnicas requieren de ciertos instrumentos (cuestionarios, guías, y otros) que permiten concentrar los datos y facilitar su interpretación. Sin embargo, a lo largo de la experiencia, se ha concluido que el uso exclusivo de una técnica no da resultados cien por ciento óptimos. Por lo cual se ha iniciado a trabajar en la detección de necesidades de capacitación a partir de "Modelos". (55)

Por modelo puede entenderse un patrón, un camino general constituido por una serie de actividades debidamente secuenciadas y que implica la aplicación de varios criterios básicos y el empleo de dos o más técnicas para la determinación de necesidades de capacitación.

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

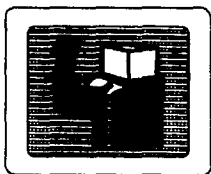
(55) Bentley, "Capacitación Empresarial". pág. 115

Cabe destacar que el encargado de capacitación es, en última instancia, el responsable de determinar y estructurar el tipo de modelo que se ajuste más a las características de la organización.

Los responsables de planear y llevar a cabo el diagnóstico de las necesidades de capacitación, requieren de sensibilidad para captar la influencia de los variados factores que intervienen.

METODOLOGIA

- 4.1. PROYECTO DE INVESTIGACION
- 4.2. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACION
- 4.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION
- 4.4. HIPOTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACION
- 4.5. UNIVERSO DE LA INVESTIGACION
- 4.6. MUESTRA DE LA INVESTIGACION
- 4.7. LA ESTRATEGIA DE LA INVESTIGACION
 - 4.7.1. DESCRIPCION DE PUESTO
 - 4.7.2. INVENTARIO DE HABILIDADES



FALLA DE ORIGEN

4.2. PROYECTO DE INVESTIGACION

**DETERMINACION DE OBJETIVOS
GENERALES DE APRENDIZAJE A
TRAVES DE LA DETECCION DE
NECESIDADES REALES DE
CAPACITACION DENTRO DE UNA
EMPRESA DE SERVICIO**

4.2. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACION

CUAL ES LA ESTRATEGIA
PEDAGOGICA ADECUADA PARA
DETERMINAR LOS OBJETIVOS
DE APRENDIZAJE GENERALES
PARA LA ELABORACION DE
PROGRAMAS REALES DE
CAPACITACION DIRIGIDOS
AL PERSONAL DE UNA
EMPRESA DE SERVICIO ?

4.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

PRIMARIO

Identificar las necesidades reales de capacitación que presenta el personal dentro de una empresa de servicio a través de fuentes e instrumentos confiables.

SECUNDARIO

Convertir las necesidades de capacitación detectadas en los empleados en objetivos de aprendizaje comprendidos dentro de las esferas de conocimiento.

SECUNDARIO

Diseñar un modelo que funcione como una estrategia para determinar las necesidades de capacitación de los empleados durante el desempeño de funciones.

4.4. HIPOTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

H1

La determinación de objetivos de aprendizaje para el personal de una empresa de servicio puede lograrse adecuadamente a través de la confrontación entre la descripción de puesto y el inventario de habilidades como "modelo" pedagógico para detectar necesidades de capacitación.

VI

MODELO DISEÑADO COMO ESTRATEGIA PEDAGOGICA

VD

NECESIDADES DE CAPACITACION

4.5. UNIVERSO DE LA INVESTIGACION

HOSPITAL CIUDAD SATELITE; Nace como tal el 30 de Septiembre de 1966; continuando con la operación de un sanatorio existente 15 años antes, de atención Gineco Obstétrica para transformarlo en un Centro Hospitalario de Especialidades con la integración de servicios tales como: Terapia Intensiva de Adultos y Neonatos, Corta Estancia, Inhaloterapia, Laboratorio, Banco de Sangre, Gabinet Radiológico, Patología, Disposición de Organos y Tejidos Humanos con fines Terapeuticos y Cafeteria.

El Hospital fué fundado por la Sra. Rosario Acosta de Cuenca Diaz, el Sr. Dr. Aurelio J. Pámanes Ochoa y la Sra. Ma. del Rosario Cuenca de Pámanes, quienes con su espíritu emprendedor y gran capacidad de trabajo han logrado colocarlo al nivel de los mejores Hospitales del país, resultado de la conjunción de la más avanzada tecnología y del alto sentido humanístico de su equipo de trabajo al Servicio de la Salud.

"HOSPITAL CIUDAD SATELITE"

POBLACION TOTAL : 315 EMPLEADOS

No. DE PUESTOS : 93

AREAS: ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA

4.6. MUESTRA DE LA INVESTIGACION

"HOSPITAL CIUDAD SATELITE"

TAMAÑO DE LA MUESTRA : 57 EMPLEADOS

No. DE PUESTOS : 34

DEPARTAMENTOS : 13

AREA ADMINISTRATIVA

ADMINISTRACION
 COMPRAS
 COMPUTADOR
 CONTABILIDAD
 CREDITO Y COBRANZA
 DIETOLOGIA
 ENFERMERIA
 LABORATORIO
 MANTENIMIENTO
 RADIOLOGIA
 RECURSOS HUMANOS
 RELACIONES PUBLICAS
 SISTEMAS

CARACTERISTICAS

*PERSONAL FEMENINO

*EDAD ENTRE 20 Y 40 AÑOS

*NIVEL SOCIOCULTURAL MEDIO

*ESCOLARIDAD - BACHILLERATO/COMERCIO.

4.7. LA ESTRATEGIA DE LA INVESTIGACION**DESCRIPCION DE PUESTOS****CONTRA****INVENTARIO DE HABILIDADES**

4.7.1. DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Las descripciones de puesto o descripciones de funciones, son resúmenes de las tareas básicas que se desempeñan en un puesto y constituyen las expectativas del papel relativo a ese puesto.

Las categorías de información que se obtienen a través de éste, puede incluir las actividades que se desempeñan (Cómo, Cuando); las máquinas, equipo o herramientas que se utilizan; la interacción que se tiene con otras personas; y las condiciones físicas o sociales de trabajo.

DESCRIPCION DE PUESTOS

OCCUPANTE : _____ FECHA : _____

DEPARTAMENTO : _____ PUESTO : _____

FUNCION DEL PUESTO

A QUE PUESTO REPORTA DIRECTAMENTE Y ESTE A QUE NIVEL SE REPORTA

DIRECTOS	PUESTOS DEPENDIENTES		INDIRECTOS	No
	No			
_____	_____	_____	_____	_____
TOTAL				

RESPONSABILIDADES
PRINCIPALES

--

--

--

--

IMPORTANCIA Y
COMPLEJIDAD

--

--

CONDICIONES ESPECIALES

--

--

4.7.2. INVENTARIO DE HABILIDADES

OBJETIVO	QUE ES	CARACTERISTICAS
Precisar, dirigir, registrar y apreciar las observaciones que se hacen sobre ciertas formas de conducta.	Consiste esencialmente en listas de rasgos o formas particulares de conducta que han de apreciarse con sentido de agrado.	Pueden referirse a hechos cuyo registro se gradúa en frecuencia, intensidad, abundancia, etc. Diferencia y aprecia las características específicas de los sujetos y no trata de tipificar genericamente.

VALIDEZ

Radica exclusivamente en los defectos y limitaciones de la observación.

CONFIABILIDAD

Se basa en la objetividad por parte del observador y de la evaluación que haga de la conducta.

INVENTARIO DE HABILIDADES

Ocupante : _____ Fecha : _____

Departamento : _____ Puesto : _____

INSTRUCCIONES: Exclusivamente marque con una X si la persona observada realiza o presenta las habilidades que se mencionan a continuación.

CONDUCTA OBSERVADA

- | | |
|--|-------|
| 1. CONOCIMIENTO Y MANEJO DE INFORMACION SOBRE SU DEPARTAMENTO. | _____ |
| 2. MANEJO DE MAQUINA DE ESCRIBIR Y/O COMPUTADORA | _____ |
| 3. CONOCIMIENTO Y MANEJO DE CONTROLES INTERNOS | _____ |
| 4. REPORTE DE ACTIVIDADES AL JEFE DE DEPARTAMENTO | _____ |
| 5. ATENCION PERSONAL AL PUBLICO EN GENERAL | _____ |
| 6. ATENCION TELEFONICA AL PUBLICO | _____ |
| 7. HABILIDAD PARA RELACIONARSE CON LA GENTE | _____ |
| 8. RESPETO A LA TOMA DE DECISIONES DEL JEFE | _____ |
| 9. VELOCIDAD EN EL DESEMPEÑO | _____ |
| 10. HABILIDAD VERBAL | _____ |
| 11. HABILIDAD ESCRITA | _____ |
| 12. RESPETO A COMPAÑEROS DE TRABAJO | _____ |
| 13. LIMPIEZA Y ASEO PERSONAL | _____ |
| 14. USO ADECUADO DEL UNIFORME | _____ |
| 15. BUEN PEINADO | _____ |
| 16. BUEN MAQUILLAJE | _____ |

FALLA DE ORIGEN

5

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

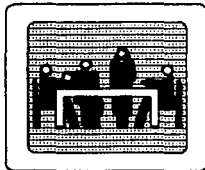
5.1. ANALISIS ESTADISTICO

5.2. OBJETIVOS GENERALES DE APRENDIZAJE

5.3. CONCLUSIONES

5.4. PROPUESTAS "HACIA LA CALIDAD TOTAL"

5.4.1. PROGRAMA DE CAPACITACION



Considerando que la teoría pedagógica describe al hecho educativo, busca las relaciones de éste con otros fenómenos, lo ordena y clasifica, indaga los factores que lo determinan, las leyes a las que se halla sometido y los fines que persigue; (58) la trascendencia de esta investigación se vé reflejada en la determinación de los objetivos de aprendizaje necesarios para que el personal realice sus funciones adecuadamente y se alcancen los objetivos y metas establecidos por la empresa.

Se dice que el fin de toda organización es complejo y considerando específicamente al Hospital Ciudad Satélite como la empresa objeto de estudio y cuya función se justifica en la labor humanitaria y de servicio, se puede decir que no solo se trata de lograr aisladamente objetivos económicos, humanos y técnicos, sino de lograr un objetivo integral de carácter socio-económico que abarque a todos los que están comprendidos en los resultados de la empresa.

(58) Larroyo, "Historia Comparada de la Educación en México". pág. 36.

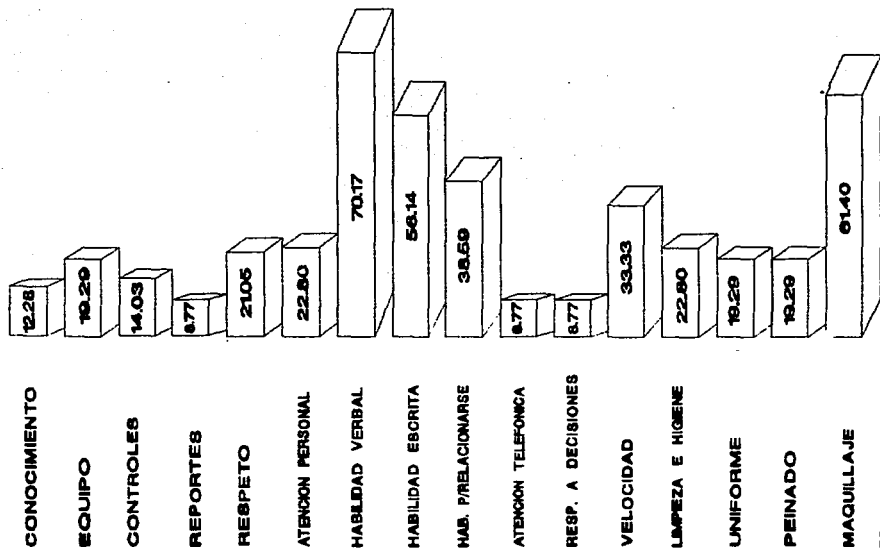
5 . 1 . ANALISIS ESTADISTICO

A continuación se muestran los resultados obtenidos a través de un estudio descriptivo (59), considerando las 16 habilidades evaluadas ante los 61 sujetos de la muestra representativa incluidos dentro de 13 áreas laborales o departamentos.

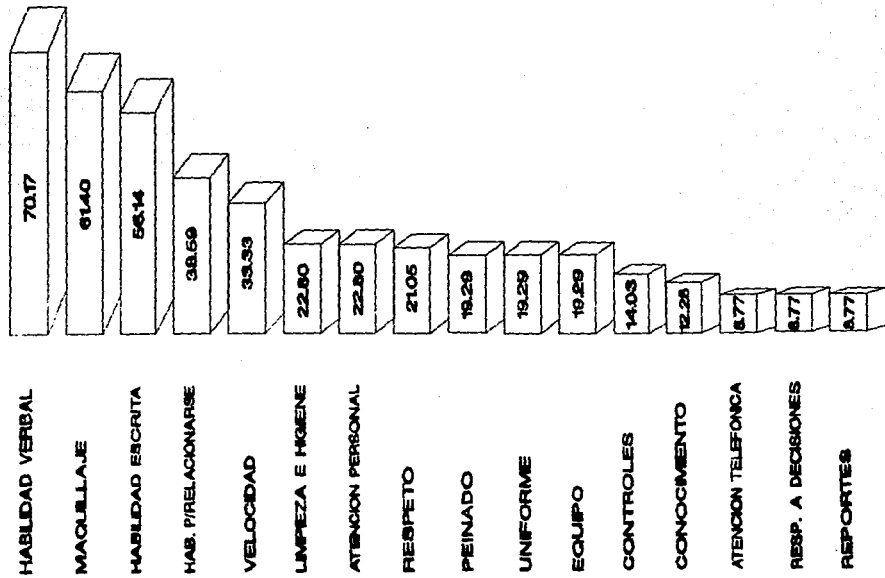
Cada gráfica representa una habilidad y cada barra corresponde al departamento que presenta deficiencia durante el desempeño de funciones.

(59) Levin, "Estadística aplicada a las Ciencias Sociales". pág. 87.

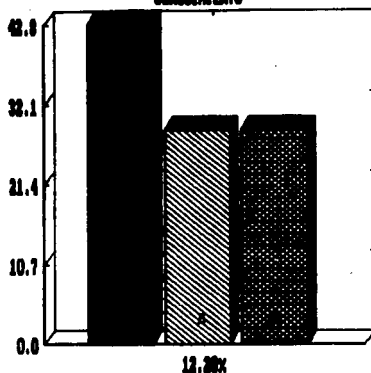
DEFICIENCIA EN HABILIDADES LABORALES



PRIORIDADES DE CAPACITACION



DEFICIENCIA EN LA HABILIDAD CONCIENBRO



GRAFICA 1

El 12.28 % del personal de la muestra representativa, desconoce las funciones que se desempeñan en su area de trabajo. Este porcentaje es representado por 3 de 13 departamentos involucrados.

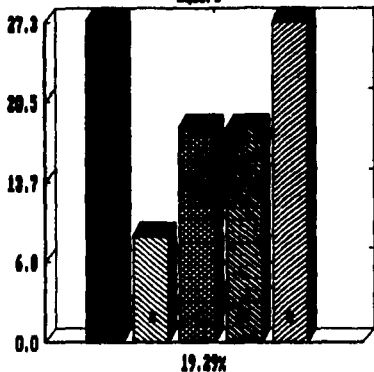
A. RELACIONES PUBLICAS

B. SISTEMAS

C. RECURSOS HUMANOS

FALLA DE ORIGEN

DEFICIENCIA EN LA HABILIDAD EN EL MANEJO



GRAFICA 2

El 19.29 % del personal de la muestra representativa, carece de habilidad en el manejo de equipo disponible en su area de trabajo.

Representado por 5 de 13 departamentos involucrados.

A. RELACIONES PUBLICAS

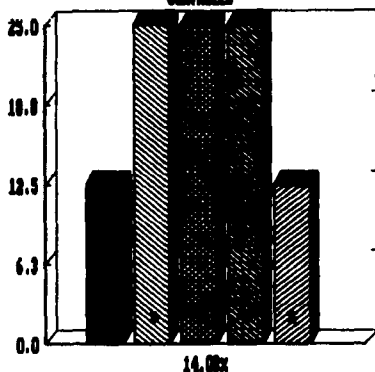
D. LABORATORIO

B. SISTEMAS

E. DIETOLOGIA

C. RADIOGRAFIAS

DEFICIENCIA EN LA HABILIDAD CONTABLES



GRAFICA 3

El 14.03 % del personal de la muestra representativa, no aplica el criterio adecuado para manejar los controles internos.

Representado por 5 de 13 departamentos involucrados.

A. COMPUTADOR

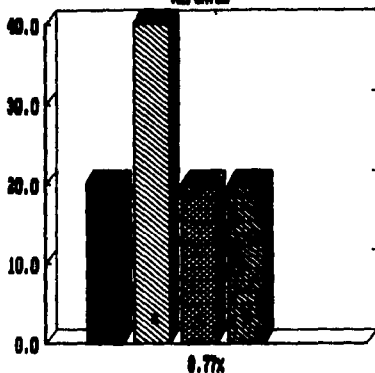
D. LABORATORIO

B. RELACIONES PUBLICAS

E. DIETOLOGIA

C. SISTEMAS

DEFICIENCIA EN LA HABILIDAD REPORTES



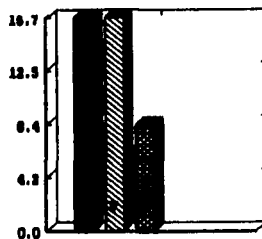
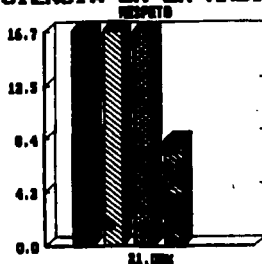
GRAFICA 4

El 8.77 % del personal de la muestra representativa, no reporta a su jefe las anomalías, problemas o situaciones diversas en el departamento. Representado por 4 de 13 departamentos involucrados.

- A. CREDITO Y COBRANZA D. ADMINISTRACION
 B. RELACIONES PUBLICAS
 C. RECURSOS HUMANOS

DEFICIENCIA EN LA HABILIDAD

88



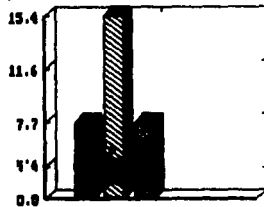
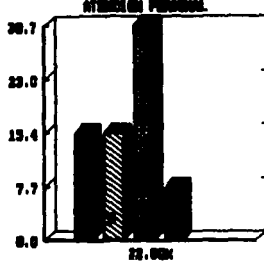
GRAFICA 5

El 21.05 % del personal de la muestra representativa, tiene actitudes negativas para con el personal en general considerandose faltas de respeto.

Representado por 7 de 13 departamentos involucrados.

- | | |
|------------------------|-----------------|
| A. CREDITO Y COBRANZA | E. RADIOGRAFIAS |
| B. COMPUTADOR | F. LABORATORIO |
| C. RELACIONES PUBLICAS | G. COMPRAS |
| D. RECURSOS HUMANOS | |

DEFICIENCIA EN LA HABILIDAD



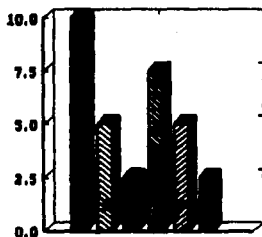
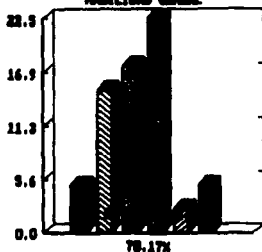
GRAFICA 6

El 22.80 % del personal de la muestra representativa, carece de una actitud positiva para atender al público en general, clientes internos y externos. Representado por 7 de 13 departamentos involucrados.

- | | |
|------------------------|----------------|
| A. CONTABILIDAD | E. ENFERMERIA |
| B. COMPUTADOR | F. LABORATORIO |
| C. RELACIONES PUBLICAS | G. COMPRAS |
| D. RECURSOS HUMANOS | |

FALLA DE ORIGEN

**DEFICIENCIA EN LA HABILIDAD
HABILIDAD VERBAL**



GRAFICA 7

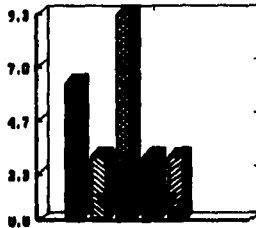
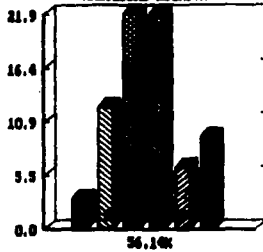
El 70.17 % del personal de la muestra representativa, carece de habilidad para comunicarse verbalmente con la gente.

Representado por 12 de 13 departamentos involucrados.

- | | |
|------------------------|-------------------|
| A. CONTABILIDAD | G. RADIOGRAFIAS |
| B. CREDITO Y COBRANZA | H. LABORATORIO |
| C. COMPUTADOR | I. MANTENIMIENTO |
| D. RELACIONES PUBLICAS | J. DIETOLOGIA |
| E. RECURSOS HUMANOS | K. COMPRAS |
| F. ENFERMERIA | L. ADMINISTRACION |

FALLA DE ORIGEN

**DEFICIENCIA EN LA HABILIDAD
HABILIDAD ESCRITA**



GRAFICA 8

El 56.14 % del personal de la muestra representativa, carece de habilidad para comunicar de forma escrita y organizada las ideas personales.

Representado por 11 de 13 departamentos involucrados.

A. CONTABILIDAD

B. CREDITO Y COBRANZA

C. COMPUTADOR

D. RELACIONES PUBLICAS

E. ENFERMERIA

F. RADIOGRAFIAS

G. LABORATORIO

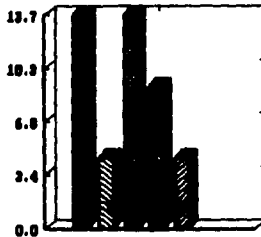
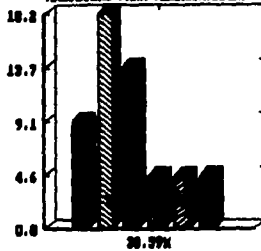
H. MANTENIMIENTO

I. DIETOLOGIA

J. COMPRAS

K. ADMINISTRACION

DEFICIENCIA EN LA HABILIDAD HABILIDAD PARA RELACIONARSE

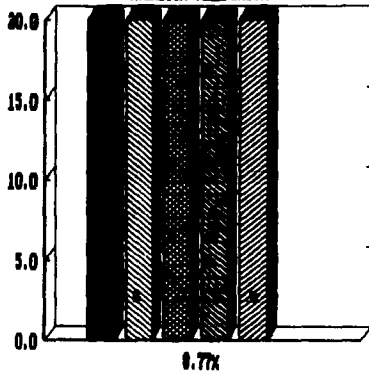


GRAFICA 9

El 38.59 % del personal de la muestra representativa , carece de habilidad para relacionarse con la gente, existe falta de sociabilizacion en ellos. Representado por 11 de 13 departamentos involucrados.

- | | |
|------------------------|-------------------|
| A. CONTABILIDAD | G. LABORATORIO |
| B. CREDITO Y COBRANZA | H. MANTENIMIENTO |
| C. COMPUTADOR | I. DIETOLOGIA |
| D. RELACIONES PUBLICAS | J. COMPRAS |
| E. RECURSOS HUMANOS | K. ADMINISTRACION |
| F. RADIOGRAFIAS | |

**DEFICIENCIA EN LA HABILIDAD
ATENCIÓN TELEFÓNICA**



GRAFICA 10

El **0.77 %** del personal de la muestra representativa, no atiende de forma adecuada al público que solicita algún tipo de información por teléfono. Representado por 5 de 13 departamentos involucrados.

A. CONTABILIDAD

D. RECURSOS HUMANOS

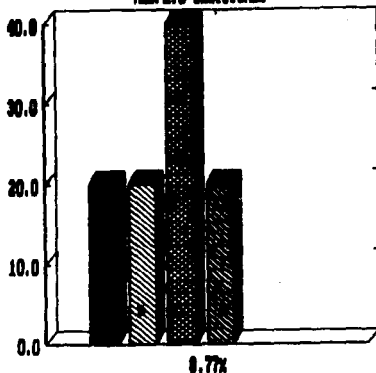
B. CREDITO Y COB.

E. ENFERMERIA

C. COMPUTADOR

FALLA DE ORIGEN

DEFICIENCIA EN LA HABILIDAD RESPECTO DECISIONES



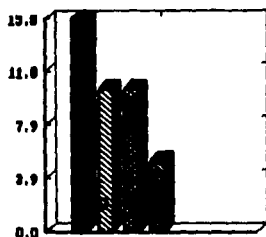
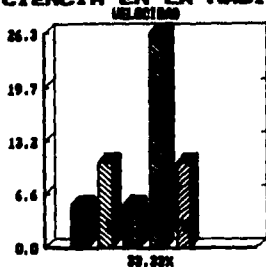
GRAFICA 11

El 8.77 % del personal de la muestra representativa, no respeta y/o hace respetar las decisiones tomadas por el jefe del area relacionada.

Representado por 4 de 13 departamentos involucrados.

- | | |
|------------------------|-----------------|
| A. CREDITO Y COBRANZA | D. RADIOGRAFIAS |
| B. RELACIONES PUBLICAS | |
| C. RECURSOS HUMANOS | |

DEFICIENCIA EN LA HABILIDAD



GRAFICA 12

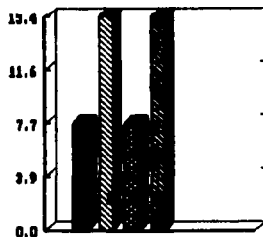
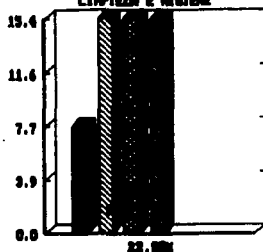
El 33.33 % del personal de la muestra representativa, rebasa el tiempo promedio en el que sus compañeros realizan la misma función.

Representado por 9 de 13 departamentos involucrados.

- | | |
|------------------------|-------------------|
| A. CONTABILIDAD | F. RADIOGRAFIAS |
| B. CREDITO Y COBRANZA | G. LABORATORIO |
| C. COMPUTADOR | H. DIETOLOGIA |
| D. RELACIONES PUBLICAS | I. ADMINISTRACION |
| E. ENFERMERIA | |

FALLA DE ORIGEN

**DEFICIENCIA EN LA HABILIDAD
LIMPIEZA E HIGIENE**



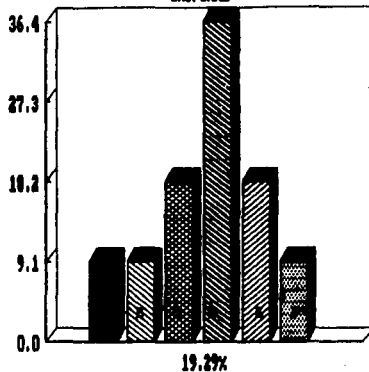
GRAFICA 13

El 22.80 % del personal de la muestra representativa, presenta falta de cuidado e higiene en su aseo personal y en el desempeño de su trabajo.

Representado por 8 de 13 departamentos involucrados.

- | | |
|------------------------|------------------|
| A. CONTABILIDAD | E. ENFERMERIA |
| B. CREDITO Y COBRANZA | F. LABORATORIO |
| C. COMPUTADOR | G. MANTENIMIENTO |
| D. RELACIONES PUBLICAS | H. DIETOLOGIA |

DEFICIENCIA EN LA HABILIDAD UNIFORME



GRAFICA 14

El 19.29 % del personal de la muestra representativa, no porta de forma correcta el uniforme, ni respeta las indicaciones de Relaciones Públicas. Representado por 6 de 13 departamentos involucrados.

A. CONTABILIDAD

D. RELACIONES PUBLICAS

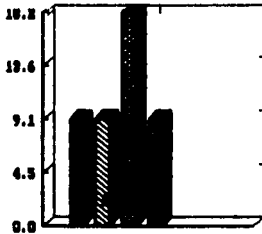
B. CREDITO Y COBRANZA

E. LABORATORIO

C. COMMUTADOR

F. ADMINISTRACION

DEFICIENCIA EN LA HABILIDAD



GRAFICA 15

El 19.29 % del personal de la muestra representativa, muestra falta de gusto y cuidado en su arreglo personal, específicamente en el de su cabello. Representado por 8 de 13 departamentos involucrados.

A. CONTABILIDAD

B. CREDITO Y COBRANZA

C. COMPUTADOR

D. RELACIONES PUBLICAS

E. RECURSOS HUMANOS

F. ENFERMERIA

G. LABORATORIO

H. MANTENIMIENTO

DEFICIENCIA EN LA HABILIDAD



GRAFICA 16

El 61.40 % del personal de la muestra representativa, muestra falta de gusto y cuidado en su arreglo personal, específicamente en maquillaje facial.

Representado por 13 de 13 departamentos involucrados.

- | | |
|------------------------|-------------------|
| A. CONTABILIDAD | H. RADIOGRAFIAS |
| B. CREDITO Y COBRANZA | I. LABORATORIO |
| C. COMPUTADOR | J. MANTENIMIENTO |
| D. RELACIONES PUBLICAS | K. DIETOLOGIA |
| E. SISTEMAS | L. COMPRAS |
| F. RECURSOS HUMANOS | M. ADMINISTRACION |
| G. ENFERMERIA | |

5 . 2 . OBJETIVOS GENERALES DE APRENDIZAJE

En este orden de ideas y con base en los resultados obtenidos por la metodología previa, se proponen los siguientes objetivos generales de aprendizaje a fin de cumplir con el primer objetivo secundario establecido en el diseño de la investigación.

... Al término del curso, el alumno será capaz de

1. Discriminar las actividades que corresponden al área laboral y al puesto que ocupa actualmente dentro de la empresa.

(Área Cognoscitiva / Nivel de Evaluación)

2. Manejar eficazmente el equipo y herramientas necesarias en su puesto durante el desempeño de funciones.

(Área Psicomotriz / Nivel de Automatización)

3. Identificar las políticas utilizadas para establecer controles internos y justificar la información que se envía a través de ellos.

(Area Cognoscitiva / Nivel de Comprensión)

(Area Afectiva / Nivel de Valoración)

4. Reportar en forma escrita las conductas, situaciones o circunstancias que se presentan durante el desempeño de funciones dentro del Área de trabajo.

(Area Cognoscitiva / Nivel de Comprensión)

5. Analizar la importancia del establecimiento de normas de conducta en la interacción humana dentro de un ambiente laboral.

(Area Afectiva / Nivel de Valoración)

6. Actuar con destreza, naturalidad y amabilidad durante el servicio de atención que se le da al cliente.

(Area Psicomotriz / Nivel de Automatización)

7. Comunicar a través del lenguaje verbal las ideas y opiniones de tipo personal en situaciones

exclusivamente laborales.

(Area Afectiva / Nivel de Respuesta)

8. Aplicar las normas y criterios de la comunicación a partir del lenguaje escrito en situaciones de tipo laboral.

(Area Cognoscitiva / Nivel de Aplicación)

9. Valorar la importancia del fenómeno de socialización en el ser humano.

(Area Cognoscitiva / Nivel de Evaluación)

10. Ver objetivo No.6

11. Actuar conforme con las políticas establecidas por la empresa respetando las decisiones y disposiciones que su jefe determine.

(Area Afectiva / Nivel de Caracterización)

12. Realizar las actividades correspondientes a su área en un tiempo no mayor al que se establezca como promedio durante la realización de las mismas por sus compañeros.

(Área Psicomotriz / Nivel de Automatización)

13. Aplicar las normas de higiene y aseo necesarias en su trabajo para favorecer su imagen personal dentro de la empresa.

(Área Cognoscitiva / Nivel de Aplicación)

14. Utilizar las prendas del uniforme de la empresa conforme a las políticas establecidas por el departamento de relaciones públicas.

(Área Cognoscitiva / Nivel de Aplicación)

15. Practicar las técnicas de maquillaje y arreglo personal que corresponden a las especificaciones de las características físicas de cada mujer según los profesionales en la "moda".

(Área Cognoscitiva / Nivel de Aplicación)

16. Ver objetivo No.15

5.3. CONCLUSIONES

1. La descripción de puestos y el inventario de habilidades son instrumentos válidos en la detección de necesidades de capacitación dentro de una empresa de servicio.

2. La técnica utilizada en la investigación es una estrategia pedagógica válida para encontrar deficiencias de tipo educativo.

3. Las deficiencias presentadas por el personal de la empresa durante el desempeño de tareas, representa claramente las necesidades de capacitación existentes.

4. Las necesidades de capacitación detectadas en el personal se pueden traducir en objetivos generales de aprendizaje.

5. La experiencia profesional dentro de la empresa por parte del investigador, favorece y facilita el estudio,

ya que se evita estrictamente la manipulación de variables, ya que el personal no se siente incómodo ni cambia su conducta por la presencia de un extraño observándolos.

6. La detección de necesidades de capacitación dentro de una empresa de servicio significa el primer paso para iniciar un programa de desarrollo.

7. La determinación de objetivos generales de aprendizaje promueve la planeación de programas de capacitación.

8. El mayor porcentaje de deficiencias presentadas por el personal observado se refiere a actitudes y no a aptitudes.

9. Todas las deficiencias resultantes a través de la realización de este estudio, pueden ser corregidas mediante el proceso de enseñanza-aprendizaje.

10. La hipótesis planteada en el diseño de la investigación se considera confirmada por los resultados obtenidos en el presente estudio.

5 . 4 . PROPUESTAS... "...HACIA LA CALIDAD TOTAL"

1. Actualmente las empresas se encuentran en una etapa de cambio, al darse cuenta que las estrategias utilizadas anteriormente en el manejo de su personal solo los han llevado a perder el control sobre la producción y a tener un grupo de empleados descontentos e insatisfechos que desconocen los resultados que espera la organización a la cual prestan sus servicios. Este momento histórico actual, demanda la labor de profesionales que se encarguen de aprovechar al máximo la calidad de los recursos humanos para elevar la productividad. Es esencial considerar la labor del pedagogo determinante en este campo, ya que es quien cuenta con el entrenamiento académico para detectar y subsanar las necesidades de capacitación indispensables para el personal a fin de realizar eficaz y eficientemente su labor a través de un proceso educativo planeado.

2. Considerando el sinnúmero de necesidades de capacitación que exige actualmente el personal de una empresa y tomando los principios de la "Calidad Total en el Servicio" (60) será necesario establecer un "Sistema" que asegure el adecuado desempeño de funciones, con lo cual se prevengan las oportunidades de error y que todo se haga bien desde la primera vez. La única forma de que los avances se fijen efectiva y permanentemente en las fibras de una empresa es, cambiando los sistemas que controlan sus operaciones (61). No son los empleados los que causan los errores ya que ellos solamente se mueven dentro de sistemas agobiantes y en ocasiones obsoletos. Al tratar de eliminar los errores, se debe evitar atacar a las personas, lo que se debe atacar y reestructurar son los sistemas operativos que controlan y dirigen el funcionamiento de la empresa.

(60) Taylor, Ford, "Principios de la Productividad, Manual de Calidad Total". págs. 15, 16.

(61) Harrington, "Cómo incrementar la Calidad Productividad en su Empresa". pág. xv

3. Una mala capacitación de los empleados, una supervisión mediocre y una comunicación en un solo sentido son cosas que deben corregirse (62). Es tiempo de que se deje de admitir como aceptable un desempeño mediocre. Ha llegado el momento en que es necesario establecer una "Norma de Ejecución" (63), con la cual se defina que los resultados obtenidos sean realmente los esperados. Actualmente las compañías de mayor éxito son aquellas que poseen estándares de calidad sumamente altos para sus productos y para sus empleados.

4. Es el momento de iniciarse en el proceso de "Mejoramiento" (el viaje hacia la excelencia), el cual es un compromiso progresivo y continuo. Es una nueva forma de pensar en todas las actividades, concebida para brindar un nuevo carácter más productivo a las empresas (64).

(62) Harrington, "Cómo incrementar la Calidad Productividad en su Empresa". pág. 7

(63) Taylor, Ford, "Principios de la Productividad, Manual de Calidad Total". pág. 16

(64) Harrington, "Cómo incrementar la Calidad Productividad en su Empresa". pág. 9

5. Es necesario el establecimiento de una "Política de Calidad" (65), que defina con claridad y precisión lo que se espera de todos los empleados. Es necesario que esta política se redacte de tal manera que pueda aplicarse a las actividades de cualquier empleado.

Finalmente, se hace énfasis en la importancia que tiene el proceso educativo dentro de la empresa, ya que a través de éste, se proveyerá al personal con las herramientas que les permita prevenir los errores con las técnicas comprobadas que les ayude a determinar las verdaderas causas de las fallas y a escoger un método de corrección que evite que los problemas vuelvan a presentarse (66).

Toda esta labor demuestra que el fenómeno educativo se presenta en todos los lugares, sistemas, épocas, personas, edades y un sinfín de situaciones que existen y existirán durante la vida del hombre en la Tierra.

- (65) Harrington, "Cómo incrementar la Calidad Productividad en su empresa". pág. 26
(66) Harrington, "Cómo incrementar la Calidad Productividad en su Empresa". pág. 50

PROGRAMA DE CAPACITACION



FALLA DE ORIGEN

**PROGRAMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO
"CALIDAD EN LA ATENCION Y SERVICIO AL CLIENTE"**

**1. LA ADMINISTRACION
EN UN CENTRO DE SALUD**



1.1. El Hospital Ciudad Satélite

1.1.1. Antecedentes e Historia

1.1.2. Principios de Desarrollo

1.1.3. Estructura Organizacional

1.1.4. Desarrollo Organizacional

**1.2. Conceptos Generales de la
Administración**

1.2.1. Planeación

1.2.2. Organización

1.2.3. Dirección

1.2.4. Control

Valorar el proceso
administrativo
en el cual se encuentra
inmerso

el Hospital Ciudad Satélite,
analizando los conceptos y
principios establecidos
como una
política de desarrollo
nacional.

Exposición
Lluvia de ideas
Phillips 66

Preguntas dirigidas

Escuchará los conceptos
administrativos

Participará dando sus opiniones
sobre los temas

Trabajará en equipo

Expondrá sus conclusiones

2. LA COMUNICACION

2.1. El Proceso

2.1.1. Emisor

2.1.2. Receptor

2.1.3. Mensaje

2.1.4. Canal de Comunicación

2.1.5. Retroinformación

2.2. Comunicación No Verbal

2.2.1. Proxémica

2.2.2. Postura

2.2.3. Paralenguaje

2.2.4. Movimiento

Definir la importancia del proceso de comunicación en las relaciones humanas, distinguiendo los conceptos, roles o situaciones que forman parte del mismo, dentro de un ambiente laboral.

Exposición

Dinámicas

Grupales

Película

Análisis Grupal



Escuchará los conceptos y definiciones dadas a cada elemento integrador de la comunicación humana.

Participará en dinámicas de grupo.

V verá una película proyectada.

Analizará los factores de la comunicación expuestos en las dinámicas y en la película.

Concluirá la importancia de la comunicación en la relación humana.

3. MOTIVACION Y RESPONSABILIDAD



3.1. Motivación

3.1.1. Concepto

3.1.2. Necesidades Humanas

3.1.3. Necesidades y Satisfacción

3.2. Responsabilidad

3.2.1. Concepto de Problemas

3.2.2. Resolución de Problemas

Analizar la trascendencia que pueden tener aspectos de la personalidad y criterio como parte del desarrollo laboral e individual identificando situaciones de tipo motivacional.

Exposición
Dinámica Grupal

Trabajo en Equipo

Análisis Grupal

Conocerá los conceptos y repercusiones de la motivación en el ámbito laboral.

Participará en dinámica grupal.

Trabajará en equipo desarrollando un tema.

Propondrá posibles soluciones de problemas.

Realizará un análisis y concluirá en grupo.

4. ATENCION Y SERVICIO

4.1. Sistema Hospitalario

4.2. Servicio

4.3. Cliente

4.3.1. Tipos de Cliente

4.4. Areas de Atención y Servicio

4.4.1. El recurso Humano

4.4.1.1. Descripción de puesto

4.4.1.2. Análisis de puesto

4.4.1.3. Evaluación del desempeño

4.4.1.4. Capacitación

y Adiestramiento

Identificar personas, sistemas, situaciones y procedimientos involucrados en el desempeño laboral, ofreciendo un servicio de calidad a través de la atención al cliente.

Exposición

Lluvia de ideas

Trabajo en equipo

Análisis grupal



Escuchará los conceptos utilizados dentro de una empresa que ofrece un servicio.

Realizará un flujograma del área en la que presta un servicio.

Trabjará en equipo enriqueciendo su flujograma y analizando algunos datos.

Realizará en equipo el análisis de puesto y la descripción de las personas que intervienen en cada área de servicio.

Establecerá los estándares de calidad en cada área de servicio

5. MODA Y ESTILO

5.1. Personalidad

5.1.1. Maquillaje

5.1.2. Vestuario

Aplicar de manera individual las nuevas técnicas de maquillaje y vestuario, perfeccionando el estilo individual.

Exposición

Aplicación



Escuchará y analizará las

herramientas proporcionadas

para mejorar la imagen

personal.

Participará en las actividades sugeridas, poniendo en práctica a nivel personal nuevos estilos

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

1. Alandn, V. M., *Fundación Cultural Televisa*
"Diccionario Anaya de la Lengua"
Anaya
México, 1981.
2. Applegarth, M.
"Programas de Capacitación, Cómo hacer una Auditoria"
Legis Editores S.A.
Bogotá Colombia, 1992.
3. Banco Comercial Mexicano
"Estrategias efectivas de Administración de Personal"
Departamento de Capacitación
México, 1973.
4. Bentley, T.
"Capacitación Empresarial"
Mc Gran Hill Interamericana S.A.
Santa Fé de Bogotá Colombia, 1993.
5. Bloom, B.
"Taxonomía de los Objetivos de la Educación"
Guajardo
México, 1973.

6. Bravo, J. M., Valenzuela, A., Labastida, A.
"Pedagogía para el Adiestramiento"
Servicio Nacional ARMO
México, 1975.
7. Coldrick, A. J., Lyons, T. P.
"Cómo Identificar las Necesidades de Capacitación"
CINTERFOR, Boletín No. 40 Julio-Agosto
México, 1975.
8. Craig, R. L., Bittel, L. R.
"Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal"
Diana
México, 1991.
9. Cros, M.
"Escuelas: Nuevos Testimonios, Nuevas Experiencias"
Narcea
Madrid, 1972.
10. Equerra, L. J.
"Programa Nacional de Capacitación y Productividad
1991 - 1994"
Secretaría del Trabajo y Previsión Social
Diario Oficial de la Federación, Órgano del Gobierno

Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos
México, 1991.

11. Ferrández, Adalberto.

Sarramona, Jaime.

"La Educación. Constantes y Problemática Actual"

Ediciones OCEAL

Barcelona, España 1987.

12. French, W. L.

"Administración de Personal"

Lilusa Noriega

México, 1991.

13. Gagne, R.

"Especificación de Objetivos de la Educación"

Guajardo

México, 1973.

14. Gríeger, P.

"Renovación Pedagógica de la Escuela"

Bruno

Madrid, 1970.

15. Harrington, H. J.
"Cómo incrementar la Calidad Productividad en su Empresa"
Mc Graw Hill Interamericana S.A.
México, 1988.
16. Hernández, S.R., Fernández, C. C., Baptista, L. P.
"Metodología de la Investigación"
Mc Graw Hill Interamericana S.A.
México, 1991.
17. La Belle, Thomas J.
"Educación No Formal y Cambio Social en América Latina"
Nueva Imagen
México, D.F. 1980.
18. Larroyo, F.
"Historia Comparada de la Educación en México"
Llusa
México, 1981.
19. Levin, J.
"Estadística Aplicada a las Ciencias Sociales"
Harla
México, 1978.

20. *Secretaría del Trabajo y Previsión Social*
"Ley Federal del Trabajo"
México.
21. *Mendoza, N. A.*
"Manual para Determinar Necesidades de Capacitación"
Trillas
México, 1990.
22. *Ortiz, J. M.*
"La Función Capacitación dentro de la Empresa"
ARMO
México, 1974.
23. *Robbins, S. P.*
"Administración, Teoría y Práctica"
Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
México, 1987.
24. *Secretaría de Gobernación, Comisión Federal Electoral*
"Constitución Política de los Estados Unidos
Mexicanos".
25. *Siliceo, A.*
"Capacitación y Desarrollo de Personal"

Llusa Noriega

México, 1982.

26. Taylor, F., Ford, H.

"Principios de la Productividad, Manual de Calidad Total"

Consultoría Externa HCS

México, 1994.

27. UCEGA

"Guía Técnica para la Determinación de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento en la Pequeña y Mediana Empresa"

Editorial Popular de los Trabajadores

México, 1979.

28. Villalpando, J. M.

"Manual de Psicotécnica Pedagógica"

Porrua

México, 1983.