



318523
UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL 4

ESCUELA DE PEDAGOGÍA 29

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
1984 - 1988

**" DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL
DEPARTAMENTO EDITORIAL DE UNA EMPRESA
EDITORIAL. PROPUESTA DE UN CURSO DE
CAPACITACIÓN "**

Tesis

Que para obtener el título de:
Licenciado en Pedagogía
Presenta:
Verónica Lamas Tapia

Asesor de tesis:
Lic. Teresita Inclán Rubio

México, D.F.

1996

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

A Dios.

Por brindarme el don de la inteligencia y la salud.

A mis padres Carlos y Silvia.

Por el apoyo y consejos que me han brindado a lo largo de mi formación profesional y personal, por que a pesar de los obstáculos no perdieron la fe en mí.

A mis hermanos Carlos, Pablo, Janet e Ivete.

Por los momentos que me brindaron a lo largo del presente trabajo y por seguir acompañándome.

A mi sobrino Zabdiel.

Por ser esa "gotita de amor" que sembró en mí una ilusión y esperanza para llegar al fin de este trabajo.

A mi asesora Lic. Teresita Inclán Rubio.

Por su paciencia, consejos y apoyo para la realización y conclusión del presente trabajo.

Al Lic. Carlos T. Salazar.

Por el apoyo brindado para llevar a cabo la presente investigación.

A mis amigos

En especial a Adriana, Martín y Celina por su apoyo incondicional durante la realización de este trabajo.

Al amor, sentimiento, sensación, emoción.

Que siempre estuvo presente en mí y en mi alrededor, el cual no me dejó caer cuando pudo haber ocurrido.

A todas la personas que contribuyeron a la realización del presente trabajo.

Índice de contenido

	Página
INTRODUCCIÓN	4
JUSTIFICACIÓN	6
ANTECEDENTES	7
CAPÍTULO I	
CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA	
Introducción	9
1.1 La capacitación como educación	10
1.2 Concepto de capacitación	12
1.3 Objetivos de la capacitación	13
1.4 Antecedentes de la capacitación	14
1.5 Sistema Nacional de Capacitación	16
1.6 Tipos de capacitación	22
1.7 Realización de la capacitación	25
1.8 Proceso de capacitación	28
1.8.1 Definiciones y conceptos	29
1.9 Concepto de empresa	39
1.10 Objetivos de la empresa	40
1.11 Tipos de empresas	43
1.12 La empresa a estudio	44
CAPÍTULO II	
DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	
Introducción	50
2.1 Concepto de necesidad	51
2.2 Cómo se identifican las necesidades de capacitación	52
2.2.1 Fuentes de información para la detección	

	de necesidades de capacitación	54
2.3	Importancia de la detección de necesidades de capacitación	58
2.3.1	Qué son y qué no son necesidades de capacitación	60
2.3.2	Tipos de necesidades de capacitación	62
2.4	Técnicas de detección de necesidades de capacitación	67
2.5	El informe para la determinación de necesidades de capacitación	78

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1	Planteamiento del problema	85
3.2	Hipótesis	86
3.3	Objetivo general y específicos	86
3.4	Marco Teórico	87
3.4.1	Marco conceptual	91
3.4.2	Técnica	92
3.4.2.1	Método	92
3.4.3	Variables	93
3.5	Población y muestra	94

CAPÍTULO IV ELABORACIÓN DE UN CURSO DE CAPACITACIÓN

	Introducción	96
4.1	Un curso de capacitación debe ser	97
4.2	Elementos que contiene un programa de capacitación	98
4.3	Organización de un programa de capacitación	112
4.4	Principios básicos para lograr el éxito en los programas de capacitación	115
4.5	Objetivos de un programa de capacitación	116

4.6	Factores que afectan el éxito de un programa de capacitación	118
CAPÍTULO V		
	ANÁLISIS DE RESULTADOS	125
CAPÍTULO VI		
	CURSO PROPUESTO	216
	CONCLUSIONES	257
	BIBLIOGRAFÍA	262
	ANEXO	

INTRODUCCIÓN

Uno de los aspectos más importantes dentro de una empresa es el desarrollo de sus Recursos Humanos, ya que por medio de ellos alcanza o logra sus objetivos, por tal razón es necesario que los conocimientos que poseen sus empleados en lo referente a su área de trabajo como a la institución sean actualizados y/o reforzados, para lograr esto es necesario impartir cursos que los capaciten respondiendo a las necesidades que demanden y de esta manera preparar al trabajador para que desempeñe su labor con eficiencia y eficacia.

La capacitación es un proceso que cuenta con varios pasos siendo el primero, la detección de necesidades estableciendo un vínculo para conocer las necesidades reales existentes en el personal y de este modo elaborar un curso de capacitación adecuado, que ayudará a la actualización y/o reforzamiento de conocimientos que requieran para su superación profesional y personal.

Cabe subrayar que antes de elaborar un curso de capacitación es importante como necesario realizar la detección de necesidades de capacitación, para que el contenido del curso no resulte equívoco, sino que se base en dar respuesta a necesidades reales y cumpla con su objetivo, observando así modificaciones en el trabajo y conducta del personal que fue capacitado.

A lo largo del trabajo se desarrollarán diversos aspectos del tema a tratar como serían: Definiciones, la capacitación dentro de la empresa, detección de necesidades de capacitación y la

importancia que tiene cada uno de los pasos que la conforman para que se lleve acabo en forma satisfactoria.

Por lo anterior el presente trabajo tiene como objetivo el proponer un curso de capacitación para el personal del área editorial de una empresa editorial, llevando acabo la aplicación de un diagnóstico de detección de necesidades de capacitación, y de acuerdo al análisis de los resultados, elaborar el curso de capacitación que requiere el personal para efectuar con mayor eficiencia su trabajo.

JUSTIFICACIÓN

El trabajo se realizará a petición de una empresa privada siendo su giro la edición de libros de texto, de divulgación y científicos en los niveles preescolar, primaria, secundaria, superior y posgrados llevándose a cabo el estudio en el área editorial por disposición de la empresa.

Exclusivamente se trabajará en el área anteriormente citadas, ya que es la única que se encuentra completa en su estructura y se considera es una de las más importantes dentro de la estructura y organización de la empresa, puesto que las demás áreas se encuentran en movimiento de estructuración y su personal no se ha establecido de planta.

La razón o motivo de lo anterior es que la empresa cuenta con una nueva estructuración, lo cual origina una serie de cambios o movimiento.

ANTECEDENTES

Se pretende realizar el siguiente trabajo ya que la capacitación tiene un gran impacto dentro del ámbito de trabajo, dando respuesta a necesidades y/o demandas del personal de una empresa que son requeridas para mejorar e incrementar su desarrollo y desempeño laboral, obteniendo beneficios tanto para el empleado como para la institución.

Cabe señalar que la capacitación es un proceso mediante el cual se transmite una serie o conjunto de conocimientos, los cuales deben estar relacionados con las necesidades reales de aprendizaje demandadas por los recursos humanos de una institución, logrando un incremento en el desempeño laboral en forma eficiente y eficaz.

Como se mencionó anteriormente la capacitación es un proceso, el cual tiene como primer paso o fase el realizar una detección de necesidades de capacitación siendo el pilar para poder alcanzar el objetivo primordial de la capacitación, es decir; responder a las demandas reales del personal de una empresa.

Por otro lado al llevar a cabo una detección de necesidades de capacitación, el contenido del curso sera elaborado de acuerdo a los intereses del personal, evitando el caer en capacitar por capacitar, sino que verdaderamente se obtendría un beneficio para la empresa así como para el personal que labora en la misma, convirtiéndola en una inversión y no en un gasto, y no contemplarla como un requisito legal, ejecutándola de forma inconveniente para no ser sancionados.

CAPÍTULO I

CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA

INTRODUCCIÓN

Desde épocas remotas la capacitación del hombre es una herramienta de actualización de conocimientos, considerándose el presente como un proceso complejo el cual debe tener un carácter integral, contando con una serie de procedimientos, técnicas y métodos relacionados con el proceso educativo.

La capacitación tiene como función satisfacer las exigencias del mundo laboral moderno, con la finalidad de lograr un mejor desempeño de las funciones inherentes al puesto de trabajo y así lograr una mayor eficiencia en el personal de una empresa.

Podemos considerar que todo lo anterior provoca un cambio en la conducta del individuo tanto en el ámbito productivo como en el personal, ya que existe un aprendizaje el cual ayudará a comprender los cambios sociales y efectos que estos causan consigo y en su ambiente para poder ajustarse a él lo mejor posible.

1.1 LA CAPACITACIÓN COMO EDUCACIÓN

El presente punto lo iniciaremos con algunas definiciones de educación y posteriormente relacionaremos la capacitación con la educación.

La palabra educación tiene su raíz del latín *educatio* que es el acto de criar (animales, plantas) y por extensión formación del espíritu, instrucción. El vocablo latín *educatio onis* deriva del verbo *educare* formado por *e* (afuera) y *ducare* (gular, conducir).

"La educación realiza la conservación y transmisión de la cultura a fin de asegurar su continuidad"¹

"La educación es un proceso que tiende a capacitar al individuo para actuar conscientemente frente a nuevas situaciones de la vida aprovechando la experiencia anterior y teniendo en cuenta la integración, la continuidad y el proceso social"²

"La educación es un fenómeno mediante el cual el individuo se apropia en más o en menos la cultura (lengua, ritos religiosos y funerarios, costumbres morales, sentimientos patrióticos, conocimientos) de la sociedad en que se desenvuelve adaptándose al estilo de vida en donde se desarrolla"³

"La educación es una función real y necesaria de la sociedad humana mediante la cual se trata de desarrollar las vida del hombre y de introducirle en el mundo social y cultural apelando a su propia actividad"⁴

¹NERICI G., Imideo, "*Hacia una didáctica general dinámica*", Kapeluz, México, 1984, pág. 19.

²LARROGO, Francisco, "*La ciencia de la educación*", Porrúa, México, 1983, pág. 42.

³LARROYO, Francisco, "*La ciencia de la educación*", Porrúa, México, 1983, pág. 42.

⁴LUZURRIAGA, Lorenzo "*Pedagogía*", Lozada, Buenos Aires, 1981, pág. 51.

Podemos decir que la educación es la acción que lleva al hombre al desarrollo de sus capacidades para lograr una mejor adaptación tanto en su ambiente laboral y social, y de este modo se dirige hacia un comportamiento final.

También nos es necesario mencionar que la educación puede ser llevada a cabo en forma informal (asistemática) o formal (sistemática). A continuación daremos la definición de cada una:

1. *Educación formal (sistematizada)*: Es la educación que se lleva a cabo en alguna institución designada para este fin, dicho tipo de educación se realiza a través de principios definidos por objetivos concretos, de acuerdo a un plan de estudios completados según métodos y procedimientos. En conclusión este tipo de educación persigue una meta concreta que es el preparar al individuo para que tenga una adaptación tanto social como laboral, siguiendo una serie de objetivos específicos.⁵

2. *Educación informal (asistemática)*: Este tipo de educación es aquella que no responde a ningún sistema escolarizado, es decir que no tiene un plan de estudio o un orden de enseñanza, como es el caso de la radio, la televisión, el cine, el teatro, los periódicos, el club, los amigos, la calle. En conclusión este tipo de educación no se ajusta a formas educativas explícitas, específicas o independientes. No tiene lugar en formas educativas designadas para educar, ocultando su forma educativa.⁶

3. *Educación no formal*: Se refiere a los programas organizados, no escolares que se proponen no brindar experiencias específicas de la población.

Es la educación impartida fuera del sistema formal de educación con carácter regulador o intermitente.⁷

⁵ Glosario de términos de tecnología de la educación, UNESCO, Francia, 1986.

⁶ Idem.

⁷ Ibidem.

Como ejemplo de la educación no formal tenemos los cursos autodidácticos.

Tomando en cuenta lo anterior y entendiendo que la capacitación es un proceso de enseñanza-aprendizaje, ya que se realiza para que el capacitando (trabajador, especialista, etc.) desarrolle sus habilidades, capacidades o adquiera nuevos conocimientos acerca de su trabajo, empresa o puesto; la capacitación es un proceso educativo formal ya que proporciona al individuo herramientas para adquirir nuevos conocimientos y estimular sus capacidades, habilidades, actitudes y aptitudes lo cual nos dará como resultado la ejecución de un comportamiento final marcando una mejor adaptación a su medio laboral y social.

Por otro lado podemos localizar a la capacitación dentro de la educación formal, puesto que sigue ciertos principios, los cuales se harán cumplir por medio de los objetivos establecidos basados en un programa de capacitación. Dándonos como resultado el preparar al hombre para su adaptación laboral y social.

1.2 CONCEPTO DE CAPACITACIÓN

Como primer punto se explicará que es la capacitación, ya que es un concepto que se mencionará a lo largo del presente trabajo.

Capacitación

"La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio de conocimientos, habilidades y actividades del colaborador"⁸

⁸SILICIO, Alfonso, "*Capacitación y desarrollo de personal*", Limusa, México 1986, pág. 25.

"Proceso mediante el cual, se lleva acabo una serie sistematizada de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y mejorar actividades en los trabajador con el propósito de conjugar por una parte la realización individual que reflejará en ascensos dentro de la jerarquía de la organización, con el correlativo mejoramiento, y por la otra, con la consecución de la empresa"⁹

" La capacitación significa hacer a uno apto, habilitarse para alguna cosa"¹⁰

Podemos considerar a la capacitación como un proceso, por el cual el empleado adquirirá conocimientos y desarrollará sus capacidades, como también el aprender nuevas habilidades, actitudes y conductas las cuales le ayudaran para desempeñar en forma eficiente y efectiva su trabajo, logrando una mejor adaptación a su ambiente laboral y social.

1.3 OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

La capacitación como un proceso de enseñanza-aprendizaje se ve en la necesidad de cumplir con una serie de objetivos como son los siguientes:¹¹

⁹ CALDERON Córdova, Hugo "Manual para la administración del proceso de capacitación de personal", Limusa, México, 1985, pág. 127.

¹⁰TENA Morales, Adolfo "Aspectos prácticos de la capacitación y adiestramiento", COPARMEX, México, 1981, pág. 57.

¹¹TENA Morales, Adolfo, "Capacitación y adiestramiento", Coparmex, México, 1981, pág. 20.
SUAREZ Díaz, Reynaldo, "Hombres y empresas, una visión psicossociológica de la administración, Trillas, México, 1983, pág. 25.

- Proporcionar los conocimientos para que el trabajador acceda a un determinado puesto y aumente su productividad en el mismo.
- Personalizar al empleado para que se sienta más satisfecho.
- Orientar a los empleados hacia el trabajo a desempeñar.
- Desarrollar las capacidades científico-técnica de trabajador para que, cumpliendo con las tareas, requerimientos del puesto, desarrolle capacidades teórico-prácticos para que el trabajador acceda a determinado puesto.
- Introyectar las habilidades y destrezas correspondientes para que el trabajador cumpla las funciones del puesto.
- Motivar al personal modificando sus actividades hacia la empresa y trabajo.

1.4 ANTECEDENTES DE LA CAPACITACIÓN

Para comenzar con los antecedentes de la capacitación, podemos remontarnos en la época de la Revolución Industrial en donde dicha acción se realizaba de la siguiente forma; se seleccionaba a una persona experimentada en un oficio o actividad quien era el instructor de algún aprendiz, teniendo como propósito la impartición de sus conocimientos y el desarrollo de las habilidades en el educando.

Cabe subrayar que a partir de esta época la capacitación es un proceso de enseñanza-aprendizaje el cual ha evolucionado de acuerdo al surgimiento de nuevas técnicas pedagógicas como didácticas, convirtiéndose en una "herramienta" más completa y eficiente para satisfacer las necesidades reales del empleado.

Refiriéndonos específicamente a México en materia de capacitación podemos observar que cuenta con una legislación

propia teniendo como origen los primeros años de la colonia. En 1931 la Ley Federal del Trabajo destinó su Título III al Contrato de Aprendizaje, mismo que siguió vigente hasta 1970, en que se suprime y se establece, a través de la Fracción XV del Artículo 132, la obligación patronal de capacitar a sus trabajadores.

Es así como la capacitación se complementa en esta forma en el mundo del trabajo, convirtiéndose en un elemento básico dentro del sistema de normas de protección del trabajo y del trabajador.

Más tarde, se adiciona por Decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación del 9 de enero de 1978, la fracción XIII del Apartado "A" del artículo 123 Constitucional, el cual entra en vigor el 1 de mayo del mismo año, posteriormente se reforma la Ley Federal del Trabajo agregándole el Capítulo III Bis del Título Cuarto reglamentario de la norma Constitucional. La capacitación y el adiestramiento quedan instaurados como parte de los derechos sociales que garantiza la Constitución General de la República, como son los derechos al trabajo y la estabilidad en el trabajo.

La Ley declara de interés social, promover y vigilar la capacitación, también establece el derecho de los trabajadores a recibir capacitación por parte de los patrones, con la finalidad de elevar su productividad y con ello su nivel de vida.

La reforma que sufre la Fracción XXXI, apartado "A" del artículo 123 Constitucional, indica la competencia exclusiva de las autoridades federales del trabajo para aplicar, vigilar y hacer cumplir las disposiciones relativas al la obligación patronal de capacitar a los trabajadores, dando como resultado la creación del Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento.

Otro de los antecedentes se encuentra en la Unidad de Coordinación de Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA), la cual estaba integrada, según el reglamento publicado en el Diario

Oficial de la Federación del 5 de junio de 1977, por una Coordinación General y la Dirección de Empleo, Capacitación y Administración.

La Dirección de Capacitación y Adiestramiento de la UCECA, se encontraba dividida en:

- a) Planeación
- b) Carácter operativo

Los órganos con los que contaba la UCECA eran:

- Coordinación general
- Dirección de empleo
- Dirección de Capacitación de adiestramiento
- Subdirección de informática
- Área común de servicios administrativos

Actualmente el área que se encarga de cubrir estas funciones realizadas por la UCECA es la Dirección General de Capacitación y Productividad, que corresponde a la Subdirección "B" de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

1.5 SISTEMA NACIONAL DE CAPACITACIÓN

El Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento se encuentra integrado por los siguientes elementos:

- a) Sector público; coordinador
- b) Patrones; obligados a su instrumentación
- c) Trabajadores; receptores de las acciones
- d) Capacitadores; facilitadores del proceso

Su estructura se encuentra involucrada por varios niveles que actúan en coordinación con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para vigilar la capacitación de los trabajadores.

En su base tenemos las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento de los empleados de la empresa; establecidas en cada empresa del país. Se encuentran integradas por igual número de representantes de trabajadores y del patrón.

Las comisiones mixtas deben ser registradas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, como función primordial tiene el vigilar el cumplimiento de las obligaciones legales en materia de capacitación, así como cuidar la instrumentación y operación del sistema y los procedimientos que se implementen para mejorar el proceso de capacitación y adiestramiento de los trabajadores y en el surgimiento de los medios* para mejorar el proceso, lo anterior es de acuerdo a la realización de una detección de necesidades de capacitación de los empleados de la empresa.

El segundo nivel del sistema lo forman los comités nacionales de capacitación y adiestramiento, siendo órganos auxiliares de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, establecidos en todas las ramas de actividad económica de jurisdicción federal, integrándose por igual número de representantes de las cámaras correspondientes como los sindicatos que participan dentro de la rama de actividad económica de referencia.

Participan en la determinación de los requerimientos de capacitación de las ramas y actividades respectivas, así como colaborar en la elaboración del Catálogo Nacional de Ocupaciones y estudio sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia.

* Por medio se entiende a toda técnica, recursos didácticos , etc., utilizados para llevar a cabo en forma eficiente la capacitación.

Cabe mencionar que dentro de sus funciones, propone un sistema de capacitación para y en el trabajo, como también el recomendar planes y programas específicos de capacitación, evaluar los efectos que tiene en la productividad dentro de la empresa.

Interviene la autoridad laboral en el registro de las constancias relativas a conocimientos y habilidades que los trabajadores adquirieron a través de los cursos de capacitación.

En el tercer nivel se encuentran los consejos consultivos estatales de capacitación y adiestramiento. Están precedidos por el gobernador de cada entidad federativa, los cuales cubren una región determinada.

Participando:

Como secretario: El delegado federal del trabajo que es el representante del secretario de trabajo en los Estados.

Consejeros: Representantes del Instituto Mexicano del Seguro Social, Secretaría de Educación Pública, organismos empresariales y trabajadores que hayan en los Estados.

Son tripartitas puesto que está integrado por empresas, trabajadores y el Estado. Dentro de estos consejeros consultivos que constituyen tres comisiones de trabajo, sector industrial, sector comercial y sector de servicios.

A su vez coordinan comités estatales de capacitación y adiestramiento, encaminados a la satisfacción de las necesidades de las ramas de actividad económica de jurisdicción local, en los aspectos relativos a la capacitación.

En el cuarto nivel se encuentra el Consejo consultivo de Empleo, Capacitación y Adiestramiento que funciona a nivel nacional, el cual es precedido por el secretario de trabajo.

Participando:

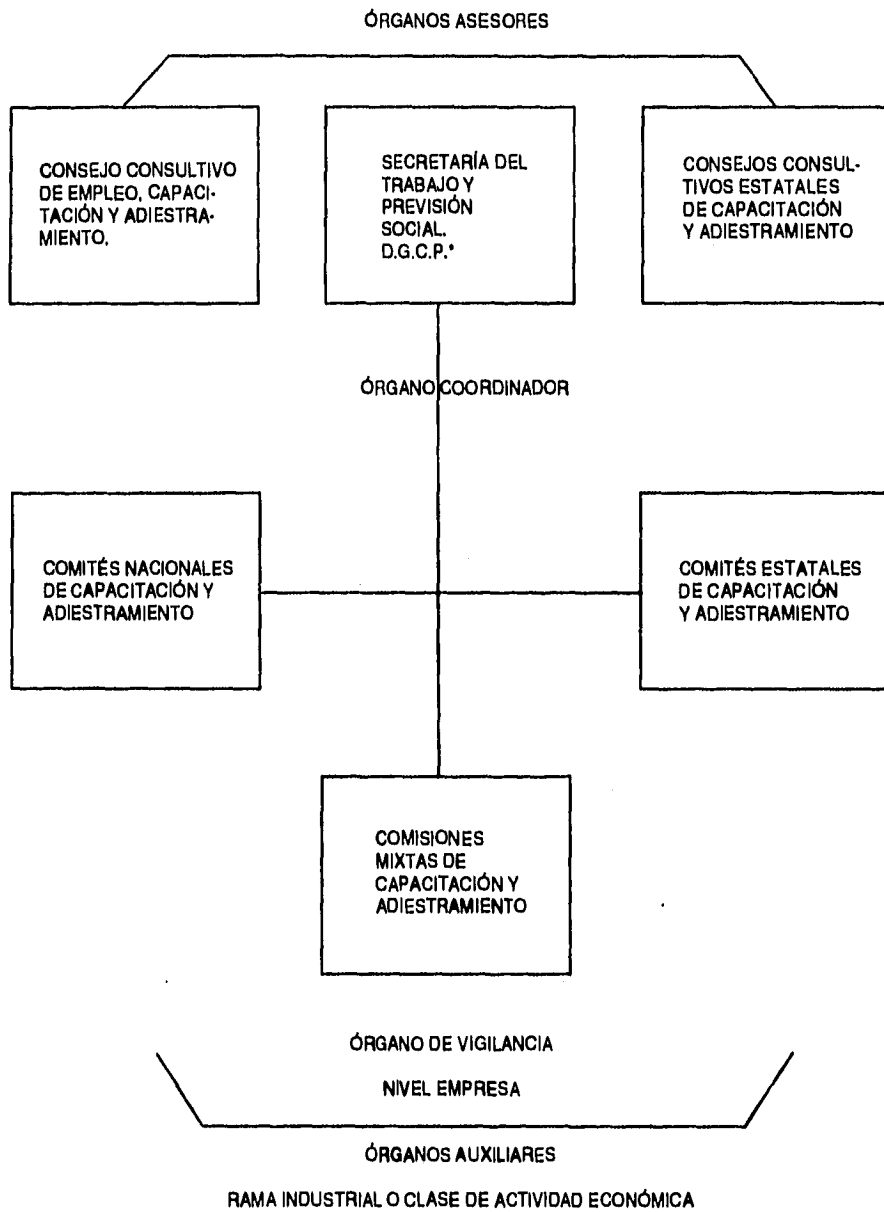
- La Secretaría de Educación Pública.
- Instituto Mexicano del Seguro Social.
- Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.
- Secretaría de energía, Minas e Industria Paraestatal.
- Los organismos cúpula de empleadores y trabajadores.

Por otro lado se integran comisiones de estudio, siendo los siguientes:

1. Dirigido al estudio de normas y criterios técnicos para la capacitación.
2. A estudio jurídico orientado a realizar modificaciones a la ley en materia de capacitación y adiestramiento.
3. Enfocada a los estudios que permite la integración de comités nacionales de capacitación y adiestramiento.
4. Lo referente al Catálogo Nacional de Ocupaciones.
5. Estudio de la operación del sistema de servicios estatales de empleo.

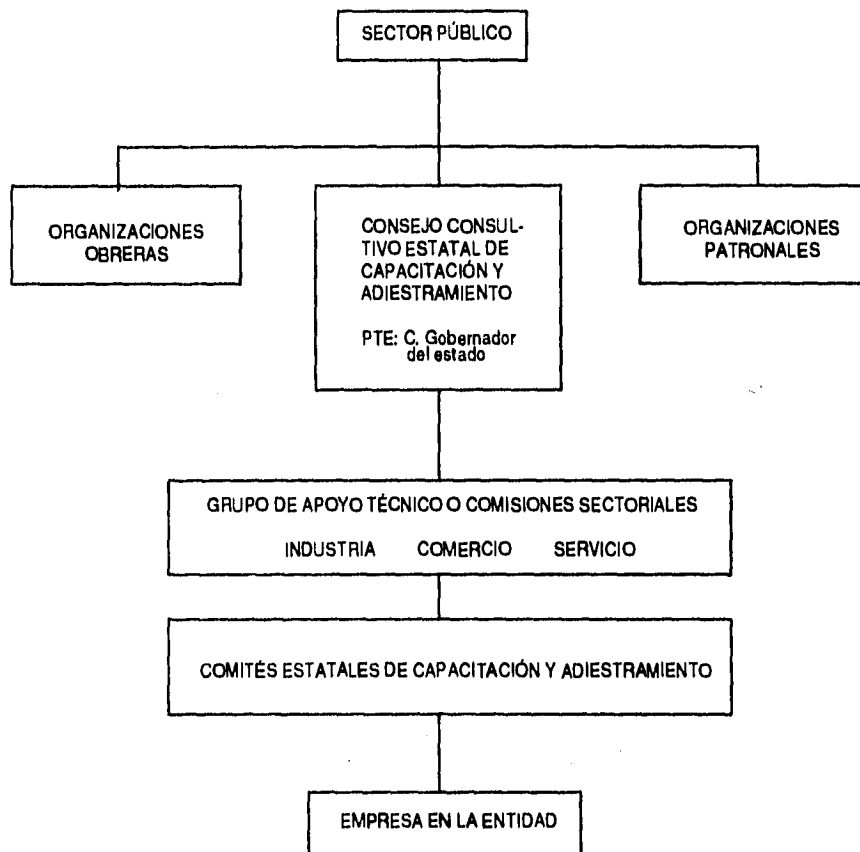
En el último nivel se localiza la Dirección General de Capacitación y Productividad, dedicándose a todo lo que se refiere en materia de capacitación y adiestramiento en ordenamientos legales, organizar y promover, así como supervisar las actividades propicias a la capacitación y adiestramiento.

SISTEMA MEXICANO DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO¹²



¹² DIRECCIÓN GENERAL DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD: Seminario técnico de mejoramiento de la productividad en la mediana y pequeña industria. STPS.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA CAPACITACIÓN POR ENTIDAD FEDERATIVA³



A partir de 1984 se comenzó la realización de un programa nacional en esas materia (capacitación y adiestramiento) conjuntándose la participación de los sectores públicos.

El Programa Nacional de Capacitación y Adiestramiento considera la realización de acciones de capacitación para el trabajo, teniendo como una de sus funciones el vigilar el cumplimiento de las obligaciones legales en lo que respecta a la empresa en materia de capacitación, análisis y adaptación a las características reales del país de instrumentos para medir, diagnosticar e incrementar la productividad, por último la promoción de los sectores sociales como fortalecimiento de la capacitación de los trabajadores y productividad laboral.

1.6 TIPOS DE CAPACITACIÓN

Toda capacitación va a administrar diferentes tipos de programas los cuales se realizan de acuerdo con las necesidades detectadas en la empresa. Para que la capacitación se pudiera realizar en forma práctica es dividida en tres tipos, que describiremos a continuación:

a) Capacitación para el trabajo

- Capacitación de preingreso.
- Inducción.
- Capacitación promocional.

b) Capacitación en el trabajo

- Adiestramiento.
- Capacitación específica.

c) Desarrollo

Educación formal para adultos
Integración de la personalidad
Actividad creativa y crítica

a) *Capacitación para el trabajo*

Este tipo de capacitación es dirigido a todo el trabajador que desempeña una nueva función, lo cual ocurre por un nuevo ingreso, promoción o reubicación dentro de la misma organización.

Su objetivo es el proporcionar al personal los conocimientos que se adecúan para el puesto a desempeñar. A su vez este tipo de capacitación se subdivide en:

I. *Capacitación de preingreso*

Consiste en otorgar al personal conocimientos y desarrollarle habilidades que se requieran para las actividades que debe realizar en el puesto de trabajo.

II. *Inducción*

Es el conjunto de actividades las cuales proporcionan información al trabajador acerca de los programas, planes, organización, políticas, etc., de la empresa. Como también las funciones de su puesto, área y/o departamento para que de esta forma ingrese al trabajo.

III. *Capacitación promocional*

Este tipo de capacitación es la que le proporciona al trabajador una serie de conocimientos los cuales le darán la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel.

b) *Capacitación en el trabajo*

Se encuentra formada por una serie sistematizada de actividades encaminadas para desarrollar habilidades y mejorar las actividades por parte del trabajador en el desempeño de su puesto.

En dicha capacitación se conjuntan la realización individual y los objetivos de la empresa. Este tipo de capacitación se subdivide en:

I. Adiestramiento

Consiste en desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador con el fin de incrementar la eficiencia en el puesto.

II. Capacitación específica

Es la capacitación que se realiza con objetivos específicos, con base en el análisis de necesidades reales de los trabajadores.

c) Desarrollo

Corresponde a la promoción de la formación integral del individuo y específicamente las acciones que puedan llevar la organización para contribuir a ésta formación. Es necesario hacer hincapié en que es difícil determinar en que grado una acción de capacitación se convierte en desarrollo. Subdividiéndose en:

I. Educación formal para adultos

Son las acciones que ejecuta la empresa, con el propósito de apoyar a sus trabajadores en el desarrollo de su persona dentro del ámbito de educación especializada.

II. Integración de la personalidad

Se encuentra formada por las actividades o eventos organizados para desarrollar y mejorar las habilidades del personal hacia sí mismo y su grupo de trabajo.

III. Actividades recreativas y culturales

Son las acciones que proporcionan al trabajador el esparcimiento para la integración con su grupo y con su familia. También propicia el desarrollo de su sensibilidad, creación intelectual y artística.

1.7 REALIZACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

En la presente parte se hablará de forma breve y general, de la importancia de la capacitación dentro de la empresa y de los posibles beneficios que obtendrá la empresa si ofrece a sus trabajadores una buena capacitación.

"Estamos ciertos que no es posible entender la capacitación como una tarea que grave meramente sobre el Estado, ante el cual todos deben exigirle su realización, sino que, por lo contrario, entendemos esta tarea como algo que debe hacerse emanar de cada trabajador, de cada representación sindical, de cada empresario y cada representación empleadora para que hagamos frente a todos a este esfuerzo colectivo".¹⁴

La capacitación puede ser considerada como uno de elementos que contribuyen al progreso del personal de la empresa, como también un medio eficaz para adaptarse a los cambios que genera la sociedad.

Como se mencionará más adelante toda empresa cuenta con un objetivo económico que es "producir satisfactores con el mínimo de insumo" para alcanzar el mayor número de consumidores".¹⁵

¹⁴OJEDA Pauliada, Pedro. Secretario de Trabajo y Previsión Social, 1987.

¹⁵QUINTANA J. Marroquín, "Capacitación a Trabajadores", Gernika, México, 1978.

* Insumo, es todo lo que ingresa a un sistema. materiales, energía o información que al ser transformada, da como resultado un producto.

Para lograr dicho objetivo la empresa cuenta con el hombre como el elemento que hace funcionar a la misma, el cual debe de contar con cierto rango de conocimientos y habilidades que le permita desempeñar su trabajo en forma eficiente.

La capacitación en la empresa es un medio para orientar al personal de la misma, logrando la automotivación como la integración de dicho personal, ejecutando la labor de capacitación en la medida y dosis necesaria al empleado, funcionario y ejecutivo. los programas son orientados hacia un punto específico y necesario para lograr el desempeño eficaz del puesto.

Es necesario conocer las ventajas con las que cuenta la capacitación y complementarlos como si fuera un compromiso adquirido por la empresa o impuesto por la Ley Federal del Trabajo (art. 153 b), y no observarlo como un desperdicio de tiempo y dinero.

La capacitación dentro de una empresa puede ser llevada a cabo en forma no sistematizada, que consiste en seleccionar a un empleado quien domine el trabajo - tanto en conocimientos como habilidades para que éste les enseñe a los aprendices. El ejecutar la capacitación de esta forma presenta el problema de no lograr en su totalidad los objetivos organizacionales.

En algunas ocasiones parten de datos falsos, sin realizar una detección de necesidades de capacitación, y como consecuencia lo que se realiza posteriormente no incrementara la eficiencia del personal, por tanto el personal no puede hacer uso de sus conocimientos o habilidades aprendidas, por otra parte en la empresa no se resuelven los problemas, como conclusión tendremos el desperdicio de los recursos destinados a la capacitación.

Podemos concluir que es de suma importancia que toda empresa tenga muy claro el "que y para" debe integrarse en sus

objetivos el proporcionar a sus recursos humanos la capacitación, por medio de la cual se obtenga un desarrollo integral en el personal y en la empresa.

Toda empresa debe de lograr los objetivos que se ha planteado, para llevar acabo lo anterior es necesario sistematizar sus actividades, implantando una serie de funciones las cuales van a permitir la administración de los recursos humanos, materiales y técnicos.

Uno de los recursos más importantes son los humanos que también deben de ser administrados, esto significa que serán custodiados y analizados en forma confiable, toda posible desorientación en lo que respecta al desempeño de su trabajo repercutirá en su productividad. Para poder programar y ejecutar sus actividades tendrán que ser planeadas y organizadas de manera cuidadosa. En consecuencia de lo anterior la capacitación del personal debería considerarse como una formación más de la empresa.

La capacitación cuenta con una serie de elementos que se encuentran organizados y relacionados entre sí para cumplir un propósito en común, definiendo objetivos y políticas, determinando actividades y propósitos de cada sistema de capacitación.

Cabe subrayar que la capacitación es una herramienta que no debe pasar desapercibida en ninguna empresa puesto que ayuda a la eficacia del trabajo, así como un aumento en el nivel de la productividad.

1.8 PROCESO DE CAPACITACIÓN

La capacitación como todo proceso se compone por una serie de pasos, con un sentido lógico, los cuales se explicarán a continuación.¹⁶

DETECCIÓN DE NECESIDADES

- * Aplicación de técnicas

DISEÑO DEL PROGRAMA

- * Planeación del curso
- * Contenido
- * Instructor
- * Horario
- * Grupo

APLICACIÓN DEL PROGRAMA

- * Desarrollo del contenido del curso

SEGUIMIENTO

- * Retroalimentación del contenido
- * Ejecución adecuada de lo aprendido

EVALUACIÓN DEL CURSO

- * Logro de objetivos

¹⁶PINTO, Villatoro Roberto, "Proceso de capacitación", Diana, México, 1990.

a) Detección de necesidades

Dentro del proceso de capacitación es de suma importancia la detección de necesidades, ya que nos proporciona información a nivel general como es; edad, escolaridad, puesto que ocupa el empleado, funciones del mismo, así como habilidades y conocimientos específicos del trabajador.

De acuerdo con la profundidad con la que se realice la detección de necesidades, se lograrán los resultados, ya que se resolverán las deficiencias reales de capacitación en forma general o específica.

Tomando en cuenta los resultados obtenidos de la detección de necesidades permitirá la elaboración de un curso el cual cubrirá las deficiencias manifestadas por los trabajadores, en cada sociedad productiva, logrando la eficiencia en el desempeño del trabajador en donde él presentaba fallas.

b) Diseño del programa

Entendemos por diseño, la descripción o bosquejo de los temas, unidades o secciones de los que constará el anexo; así como objetivos, técnicas de aprendizaje y evaluación.

En esta parte se reúnen los resultados de la etapa anterior como base para desarrollar los siguientes aspectos:

1.8.1 DEFINICIONES Y CONCEPTOS

1. Definición del curso

Comenzaremos con dar la definición de curso.

Curso: es la serie de actividades de carácter educativo dedicado a una materia o disciplina organizada de manera regular y sistemática, que puede compartir tanto clases teóricas como prácticas durante un periodo predeterminado.¹⁷

Se realiza con base en la detección de necesidades, para ejecutar la planeación del curso, y saber como y a quien va ser dirigido el programa de capacitación.

II. *Desarrollar el contenido del curso*

Para poder obtener un buen desarrollo del contenido del curso es necesario determinar los objetivos, temas, unidades y actividades de aprendizaje, de acuerdo a eso se realizará una cátedra, un módulo o un seminario, puesto que de aquí será el alcance de los objetivos y la duración del curso.

Se entiende por:

Cátedra: Es la enseñanza de los conocimientos por parte del profesor a los alumnos.¹⁸

Módulo: Es el conjunto de medios educacionales (generalmente para el autoaprendizaje) que permite alcanzar un grupo de objetivos específicos. Por lo general dura desde varias horas a varias semanas.¹⁹

Seminario: Reunión generalmente bajo la forma de debate para tratar un tema con la finalidad de profundizar el conocimiento.²⁰

¹⁷Glosario de Términos de tecnología de la educación, UNESCO, Francia, 1986.

¹⁸Idem.

¹⁹Ibidem.

²¹Ibidem.

Objetivo: Meta específica de una actividad, resultado concreto que se busca obtener aplicando diversos medios en forma deliberada, razonada y coherente.²¹

Materia: Área del conocimiento o de estudio especialmente organizada y formulada para fines de enseñanza.²²

Tema. Segmento identificable de una unidad de enseñanza.²³

Unidad: Es la unión de temas, los cuales integran un programa.²⁴

Actividad de aprendizaje: Es la experiencia que tiene como propósito llegar al cumplimiento de los objetivos de aprendizaje.²⁵

Aquí es donde se determinan los objetivos, temas, unidades y actividades de aprendizaje.

III. *Definición del perfil del instructor*

Definiremos los diferentes tipos de personas que pueden enseñar de forma formal para poder tener clara la labor de cada uno de ellos.

Instructor: Es la persona que transmite una serie de conocimientos de forma sistematizada.²⁶

21 Ibidem.

22 Ibidem.

23 Ibidem.

24 Ibidem.

25 Instituto Tecnológico Autónomo de México; Apuntes del Diplomado en Capacitación de Personal, México, 1984.

26 Glosario de términos de tecnología de la educación, UNESCO, Francia, 1986.

Asesor: Dícese del titulado que por un oficio le incumbe aconsejar con su dictamen.²⁷

Conductor: Es la persona que va a dirigir la clase, el seminario, el curso, etc., sin tener una mayor participación dentro de la actividad.²⁸

Maestro: Literalmente persona notable, jefe (de la raíz *mag* de la que procede también *magnis*). El término comprende los dos aspectos principales de la autoridad y de la competencia y, en cada sentido, se ha transmitido desde la antigüedad hasta el uso escolar.²⁹

Guía: En sentido amplio, equivale al concepto de jefe (leando) en sentido más preciso, designa al que, por su competencia, proporciona una norma de conducta por lo general de manera, no estricta ni obligatoria, sino a modo de sugerencia o consejo.

La función del educador se identifica con la del guía en el segundo sentido, sin embargo, la psicología pedagógica ha distinguido recientemente una actividad más particular (guida, conseting) confiada a consejeros sobre todo en las escuelas superiores, que va separada de las funciones normales de la enseñanza y de dirección de escuela, y corresponde mejor, en sentido más técnicamente psicológico a la desarrollada tradicionalmente en los colegios católicos por los directores espirituales.

La pedagogía contemporánea, ha valorizado la función del guía que algunas jóvenes pueden adoptar respecto de sus compañeros, dentro de la dinámica de grupos.³⁰

²⁷Idem.

²⁸Ibidem.

²⁹LAENG, Mauro, "Vocabulario de pedagogía", Herder, Barcelona, 1982.

³⁰Glosario de términos de tecnología de la educación, UNESCO, Francia, 1986.

Coordinador: Es la persona que actúa en un trabajo de grupo, orientando, ayudando, concluyendo pero sin substituir a los colaboradores. Una función específicamente coordinadora se atribuye por la ley vigente al personal directivo y de vigilancia en las escuelas y en sentido educativo, a los consejos de clase, bien para trazar los perfiles psicológicos de los alumnos, bien para la formación concordante de los planes de trabajo en la unidad programada.³¹

En este apartado se describen las características que reunirá el instructor, el cual impartirá el curso de capacitación.

VI. Formación de grupos

Grupo: Es la reunión de personas con motivos ocasionales o intencionales, todo grupo posee una estructura interna (reconocible por el "nosotros") y otra externa (reconocible por el "otros").

Posee un significado más restringido que "sociedad" pero a menudo se toma como sinónimo de este término, como sociedad determinada según conclusiones de tiempo y espacio.

Un grupo puede estar formado por alumnos, estudiantes, o personas con intereses comunes.³²

Alumno: Es la persona que presenta un establecimiento escolar para adquirir conocimientos. Cualquier discípulo respecto de su maestro de la materia que está aprendiendo.³³

Estudiante: Persona que cursa estudios, alumno que presenta un establecimiento de enseñanza superior.³⁴

³¹Idem.

³²LEANG, Mauro, "Vocabulario de pedagogía", Herder, Barcelona, 1982.

³³Glosario de términos de tecnología educativa, UNESCO, Francia, 1986.

³⁴Idem.

V. *Determinación de horario*

Horario: Es un programa determinado por ley o por reglamentos, que establece la norma o al menos el mínimo o máximo del tiempo dedicado a la enseñanza y a la subdivisión en periodos proporcionados, según exigencias de la higiene mental y física.³⁵

Este punto es importante para no interferir en las jornadas de trabajo de los participantes como del instructor, puesto que se analizará el horario más conveniente, tanto para el capacitando, capacitador como para la empresa para la ejecución del curso.

VI. *Elección de lugar*

Es aquí donde se describirán las características que deben reunir el espacio físico donde se llevará a cabo la capacitación. Dichas características se seleccionarán de acuerdo al objetivo y requisitos del curso.

c) Aplicación del programa

Se entiende por programa a la descripción de los elementos de un curso presentados de acuerdo a un orden lógico de dificultades crecientes.

Por lo anterior podemos decir que la aplicación del programa es lo referente al desarrollo y ejecución del curso, facilitando el proceso enseñanza-aprendizaje, llevando a cabo lo siguiente:

³⁵LEANG, Mauro, "vocabulario de pedagogía", Herder, Barcelona, 1982.

- Selección del instructor.
Como primer aspecto es necesario buscar al instructor adecuado, es decir, aquel que reúna el perfil necesario para poder enseñar de forma eficiente el contenido del curso y políticas de la empresa.
- Coordinación con el instructor.
En este apartado el jefe, auxiliar o coordinador de capacitación establecerá las condiciones necesarias y convenientes con el instructor para llevar a cabo la ejecución del curso.
- Utilización de técnicas didácticas.
Para que el proceso enseñanza-aprendizaje sea más eficiente es necesario hacer uso de técnicas didácticas y de esta manera facilitar el aprendizaje.
- Contar con el material impreso de apoyo.
El material impreso de apoyo puede ser un cuestionario, artículo, cuadros sinópticos, etc., todo el material de apoyo que se va a utilizar debe estar preparado antes del comienzo de la sesión en la cual va a ser utilizado.
- Acondicionamiento del lugar físico.
El lugar físico en donde se llevará a cabo la capacitación será acondicionado de acuerdo a las necesidades que requiere el curso.
Este lugar será rebuscado por el encargado de la capacitación un tiempo razonable antes de que comience al curso, con el fin de asegurar que todo se encuentre en orden.

- **Material didáctico.**
Todo elemento o conjunto de elementos concebidos con fin pedagógico.³⁶

- **Control del curso.**
Dentro del control del curso se encuentra la asistencia de los participantes, el tiempo implicado, control de los recursos, asistencia del instructor.

d) Evaluación del curso

Evaluación: Proceso de descripción, obtención y suministro de información útil para juzgar alternativas en cuanto a toma de decisiones.³⁷

La evaluación nos va a permitir observar los cambios de conducta posteriores al curso en los capacitandos, su función principal es conocer en forma cuantitativa como cualitativa los cambios de conducta producidos en cada uno de los participantes como resultado del programa de capacitación así como conocer el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje elaborados para el curso en forma cuantitativa y cualitativa, como también la efectividad y eficiencia de los elementos que intervienen en el curso.

Para que la evaluación pueda ser "efectiva" debe ser planeada durante la elaboración del programa de capacitación, para lo cual se requiere de lo siguiente:

³⁶ Glosario de términos de tecnología educativa, UNESCO, Francia, 1986.

³⁷ COLEGIO de Bachilleres, terminología de los sistemas abiertos de educación en México, 1984.

- Que la evaluación sea la misma para todos los participantes.
- La forma de calificar sea la misma para todos los participantes.
- Que los resultados sean conocidos por todos los participantes, para que de este modo puedan corregir sus errores.

Existen varios tipos de evaluación que son:³⁸

Evaluación general: Estima las necesidades de un programa completo, se planea en función a los objetivos generales del curso y utiliza entrenamientos específicos (pruebas, escalas sistemáticas).

Evaluación parcial: Se utiliza para estimar los resultados de cada una de las unidades o fase importante del programa.

Se aplica al término de una unidad, tema o sección permitiéndonos conocer el aprovechamiento de cada participante; como también las dificultades de aprendizaje.

Cabe subrayar que existen enfoques como son; evaluación de conocimientos (instructor-participante), evaluación del instructor, evaluación de los participantes con referencia al instructor y apoyos didácticos.

La evaluación de conocimientos es lo referente a si el material utilizado se considera el más adecuado.

Diagnóstico: Proceso que permite establecer la naturaleza y las consecuencias de los factores que provoca una dificultad de aprendizaje o una inadaptación. Proceso que permite determinar las

³⁸ ARMO "Manual para elaborar programas de adiestramiento", México, pág. 88.

capacidades de un alumno, analizando su rendimiento dentro de una jerarquía de tareas básicas en una disciplina específica.³⁹

En este punto se conocerá el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje elaborados para el curso, en forma cuantitativa y cualitativa como también la efectividad y eficiencia de los elementos que intervienen en el curso.

e) Seguimiento del programa

Esta parte es la continuación del curso de capacitación, observando al personal capacitado en el lugar de trabajo. La finalidad de lo anterior es la retroalimentación del contenido del curso y obtener un mejor aprovechamiento de lo que se impartió en el mismo, por último observar la frecuencia con que se aplica lo aprendido dentro del desempeño laboral. El seguimiento se compone por los siguientes elementos:

I. Observación del trabajo realizado

Se realiza al término del curso, en el momento que los participantes se localizan en el lugar de trabajo. Aquí se observará si el empleado sigue teniendo los mismos problemas para desempeñar sus funciones.

II. Información de supervisores

Se tiene que realizar una entrevista con el jefe superior inmediato del capacitado, con el propósito de conocer lo que ha logrado el personal en el desempeño de sus actividades o lo que ha mejorado.

³⁹ Glosario de términos de tecnología de la educación, UNESCO, Francia, 1986.

c) Revisión del producto final

Por último se procede a ver si los cambios de conducta propuestos en los objetivos se lograron con el curso, así como también los niveles de eficiencia esperados.

El seguimiento puede ser eventual o permanente.

Seguimiento eventual; es cuando se establece un programa de seguimiento específico para un curso determinado.

Seguimiento permanente; se realiza al mismo tiempo que un programa de capacitación permanente.

Podemos concluir que la capacitación es un proceso complejo el cual requiere la aplicación de todos sus pasos para que cumpla su objetivo, el de adaptar y dar nuevos conocimientos de acuerdo a las necesidades reales del capacitando.

1.9 CONCEPTO DE EMPRESA

Se explicará lo que es una empresa, ya que a lo largo de este trabajo se mencionará con cierta frecuencia.

"La empresa es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos humanos, materiales y técnicos, valiéndose de la administración para lograr sus objetivos"⁴⁰

⁴⁰FERNANDEZ Arena, José Antonio, citado por Adalberto Ríos Szalar, Andrés Paniagua Aduana, "Orígenes y perspectivas de la administración", Trillas México, 1995, pág. 186.

"Empresa comunidad de trabajo orientada hacia una producción socialmente útil"⁴¹

"La empresa es la unidad económica encargada de la producción de bienes y servicios. Conjunto orgánico de factores de producción, ordenados según ciertas normas sociales y tecnológicas a fin de lograr objetivos de tipo económico. Unidad económica, jurídica y social de producción formada por un conjunto de factores productivos bajo la dirección, responsabilidad y control del empresario, cuya función es la creación de utilidad mediante la producción de bienes y servicios, cuyo objetivo vendrá determinado por el sistema económico en que se encuentra inmersa"⁴²

Podemos concluir que la empresa es una organización la cual va a dar respuesta a las demandas realizadas por un grupo social, dicha organización se compone por varios tipos de recursos humanos, materiales, financieros que se juntan para responder a los requerimientos de la sociedad.

1.10 OBJETIVOS DE LA EMPRESA

La empresa como una organización tiene establecidos una serie de objetivos para poder alcanzar su finalidad en forma satisfactoria y de esta manera a la sociedad y vida productiva de un país.

Mencionaremos dos objetivos generales de la empresa y posteriormente se hablara de objetivos más específicos.

⁴¹GUZMAN, Valdivia Isaac, citado por Fernando Rodalte Fernández, "La empresa y sus relaciones públicas", Limusa, México, 1983, pág. 38.

⁴² ECONOMIA Planeta, Diccionario enciclopédico, vol. 4, Planeta, México, 1980.

Producción de bienes y servicios para un mercado.

El análisis del que se busca con la producción de bienes y servicios.

Objetivos comerciales

Comprende la definición de los productos y servicios que ofrece, aquí es lo que se vende, a quién lo vende, en que se distinguen o destacan sus productos y servicios de lo que venden a otros.

Objetivos técnicos

Los propósitos de métodos de trabajo, procesos, equipos, sistemas administrativos, como los va a desarrollar y cuando los ha de implantar, que consecuencias tendrán sobre su posición comercial y finanzas.

Objetivos financieros

Qué cantidad de recursos ha de manejar, cómo estarán asignados entre los diversos renglones de su activo y cómo los va a obtener en forma de crédito o capital.

Objetivos económicos

Esto es lo que se propone obtener como utilidades, expresando como porcentaje de la inversión o en términos abstractos.

Objetivos de desarrollo de la organización

Incluye la definición del personal que requiere, sus características personales, su capacidad y experiencia. La forma en que los va a reclutar dentro de la empresa, su remuneración y sus estímulos.

Objetivos sociales

Se refiere a los propósitos de organización, en relación con las personas que trabajan en ella y con todas aquellas con quien

entra en contacto en su operación, incluyendo también al medio natural que soporta la vida en la tierra.⁴³

Cabe subrayar que dentro de los objetivos existe una diferenciación en la empresa privada y la empresa pública, a continuación los mencionaremos:

Empresa privada

Obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social.⁴⁴

Podemos decir que la empresa privada por lo general busca el tener alguna utilidad de su protección, esto es que su actividad tiene un fin lucrativo a pesar de que satisface tanto bienes como servicios.

Empresa pública

Satisfacer una necesidad de carácter general o social.⁴⁵

La empresa pública por lo general no tiene un fin lucrativo, ya que se encuentra más enfocada a servicios, y cuando no es así se enfoca al sector popular.

El verdadero objetivo de una empresa es el hacer o distribuir determinado producto o servicio el cual necesita la comunidad donde vive.⁴⁶

⁴³SALDIVAR, Antonio, "*Planeación financiera de la empresa*", Trillas, México, 1995, pág. 18.

⁴⁴REYES Ponce, Agustín, "*Administración de empresas, teoría y práctica, Parte dos*," Limusa, México. 1977, pág. 83.

⁴⁵*Idem.*

⁴⁶BARRAGAN Garibay, Agustín. Tesis de licenciatura. "*Determinación de objetivos y políticas de la empresa moderna*", Guadalajara, Jalisco, 1971, pág. 6.

1.11 TIPOS DE EMPRESAS

Como sabemos la empresa se clasifica en privada y pública, y de acuerdo al número de empleados se dividen en pequeña, mediana y grande. Para tener más claro la clasificación se darán sus definiciones:

Empresa privada

Es aquella que tiene un objetivo eminentemente económico.⁴⁷

Unidad económica constituida legalmente para la realización de beneficios a través de la actividad productiva a la prestación de servicios, en que el capital es aportado y poseído por individuos particulares.⁴⁸

La empresa privada es creada por la iniciativa de accionistas, los cuales son los poseedores del capital acompañados por un grupo de administradores y trabajadores.

Empresa pública

Es aquella que busca la satisfacción de necesidades de carácter general o social, pudiendo obtener o no beneficios.

Este tipo de empresa está caracterizada por la presencia en esta mismas corporaciones del Derecho público (Estado, Municipio, etc.), responde a las directrices de política, económica y constituye una modalidad de intervencionismo económico.⁴⁹

⁴⁷ Adalberto Rios Szalar, Andrés Paniagua Aduana, *Orígenes y perspectivas de la administración*, Trillas México, 1995, pág. 171

⁴⁸ ECONOMIA Planeta Diccionario enciclopédico, vol 4, Planta, México, 1980

⁴⁹ Idem.

La empresa pública es creada por la iniciativa del estado, es decir que una gran parte del capital empleado en dicha empresa pertenece al fondo público.

Para poder tener una clasificación de la empresa por su tamaño se toma en cuenta el número de empleados que laboran en dicha empresa, de acuerdo a esto la clasificación por tamaño es la siguiente:

Empresa pequeña: menos de 80 trabajadores.

Empresa mediana: más de 80 a 1000 trabajadores.

Empresa grande: son las que tienen un número mayor a 1000 empleados.

1.12 LA EMPRESA A ESTUDIO⁵⁰

A continuación daremos de forma breve los antecedentes de la empresa editorial.

La empresa a estudio tiene sus inicios aproximadamente en 1950, la primera actividad a la que se dedica fue la distribución de libros para más tarde dar inicio al desarrollo editorial

Los primeros libros publicados por esta empresa fueron libros de texto e infantiles, entre los que se tenían los siguientes títulos: *Geografía de México, El hombre y la naturaleza, El galano arte de leer, Rosita y Juanito, Antología de la oratoria mexicana e Historia geográfica de la Revolución Mexicana.*

⁵⁰Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana: libros de México, 1985-1986

La editorial comenzó a trabajar con 3 o 4 personas las cuales realizaban varias funciones, pero poco a poco fue creciendo hasta lograrse lo que es ahora.

Actualmente no sólo se dedica a libros de texto para primaria y secundaria sino que cuenta con 14 áreas las cuales satisfacen necesidades de estudiantes a nivel licenciatura y posgrados como del público en general. Dichos títulos son vendidos tanto a nivel nacional como extranjero convirtiendo así el fondo editorial en la cantidad de 4000 títulos aproximadamente, el cual año con año continúa incrementándose.

Cuenta con la participación de 5000 autores, en su mayoría nacionales, la distribución que realiza a nivel internacional la ejecuta por medio de casas asociadas en el extranjero como son:

Distribuidora Cúspide, Editorial Atlante y educaciones Braga, en Argentina; Limes en Venezuela, Comex en Colombia y Biblomex en España.

La distribución en el país se hace a través de los centros de orientación bibliográfica localizados en las siguientes ciudades: Acapulco, Distrito Federal, Guadalajara, León, Mérida, Monterrey, Puebla, Querétaro, Torreón y Veracruz. Asimismo la editorial cuenta con acciones en librerías de Cristal, fungiendo estas como distribuidoras.

La editorial es apoyada por dos filiales en el área de producción, siendo talleres de impresión en offset y diseño gráfico. Es una empresa de sociedad anónima de capital variable.

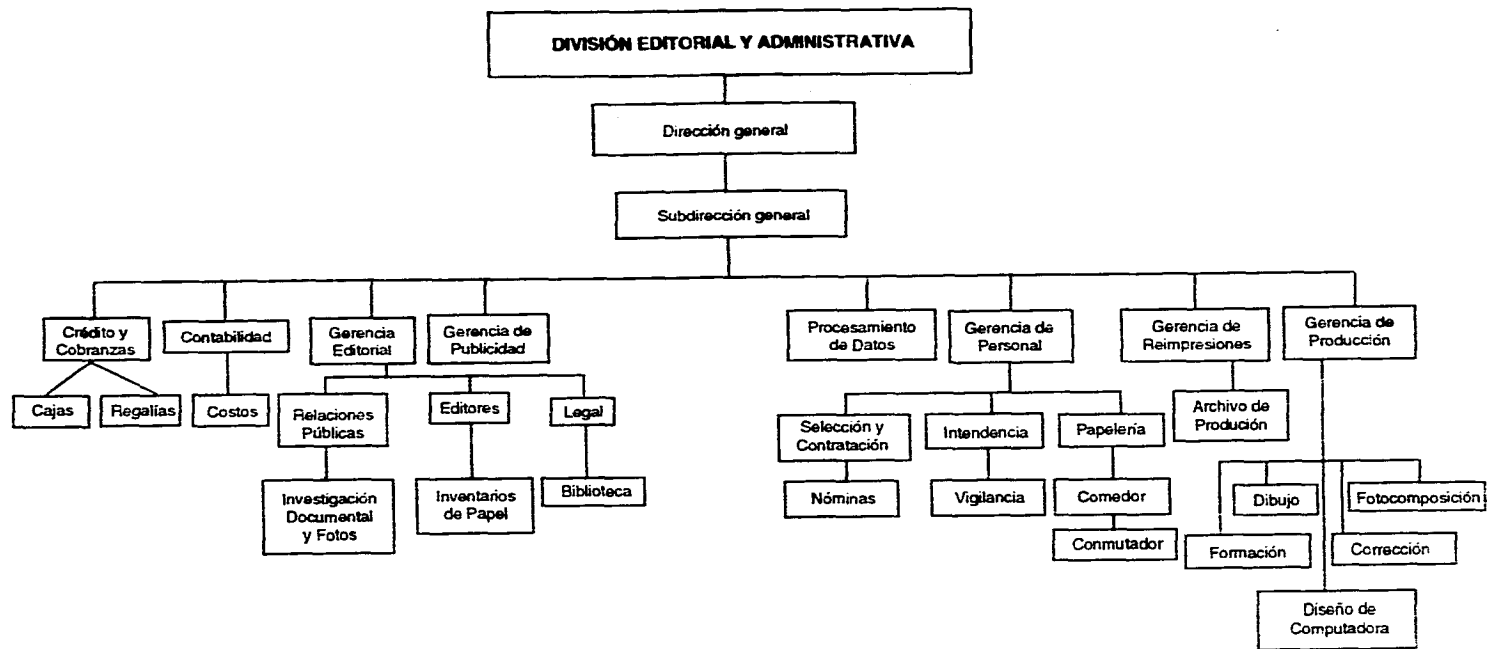
En el Distrito Federal se localiza el corporativo el cual está dividido en tres partes: Dos centros de orientación bibliográfica, la división comercial y administrativa.

Podemos concluir que es una empresa mediana perteneciente a la iniciativa privada ya que toda su inversión proviene de accionistas independientes.

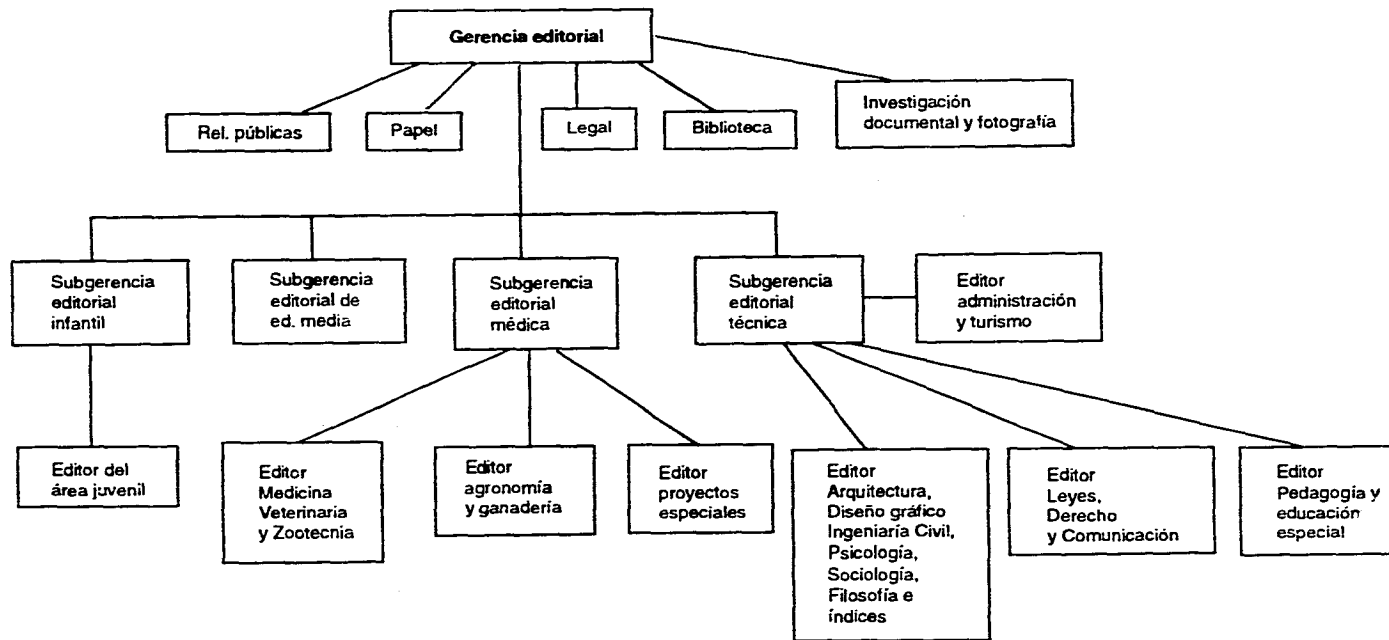
Su objetivo primordial es el satisfacer las necesidades manifestadas por la población estudiantil principalmente y posteriormente las del público en general.

Otro de sus objetivos es el de fabricar libros bien hechos optimizando recursos tanto económicos como de tiempo.

Para poder conocer un poco más de la empresa y localizar el área a estudio, a continuación se observaron los organigramas el general y el área editorial y de esta manera podremos contar con una visión más clara de la empresa.



EDITORIAL



CAPÍTULO II

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

INTRODUCCIÓN

El proceso de capacitación cuenta con una serie de etapas anteriores a la ejecución del mismo, dentro de las cuales se encuentra la detección de necesidades de capacitación, siendo ésta la primera de todo el proceso.

La detección de necesidades de capacitación nos permite poder conocer las dificultades existentes para el desarrollo del trabajo, tanto las presentes como la posibles prevención de las decadencias futuras que afectan el desempeño laboral y de esta manera evitar el posible desaprovechamiento en el área humana, financiera y material.

Por lo anterior, es de suma importancia que se realice la detección de necesidades de capacitación en el personal de la empresa, para que así se resuelvan las necesidades reales que obstaculizan la eficiencia en el trabajo.

2.1 CONCEPTO DE NECESIDAD

En el presente capítulo como primer aspecto explicaremos el concepto de necesidad, puesto que este concepto es básico durante el desarrollo del mismo.

"La palabra necesidad implica que algo falta, que hay una limitación en alguna de las partes"¹

"Las carencias que tienen los trabajadores para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización"²

"La necesidad es el estado desagradable, surgido de la falta de un factor o condición"³

Podemos decir que existe una necesidad cuando exista la falta de "algo" tanto en el aspecto de conocimientos como en el físico, lo cual nos va a dar resultados no satisfactorios en el ámbito laboral como social o personal, ya que en ocasiones estas decadencias se revelan en el desempeño de las tareas laborales.

Por tal motivo la detección de necesidades de capacitación se aplica cuando existe de alguna manera deficiencias cuantitativas entre los objetivos del puesto y el desempeño de una persona, siendo un procedimiento por medio del cual se identificarán las deficiencias existentes entre conocimientos, habilidades y actitudes establecidas por los objetivos del puesto y lo que realiza el trabajador.

¹BOYDELL H. Tom., citado por Alejandro Mendoza Núñez, "Manual para la detección de necesidades de capacitación" México, Trillas, 1993, pág. 17.

²UCECA. "Guía práctica para la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento en la pequeña y mediana empresa". México, Secretaría del Trabajo y Previsión Social 1979, pag. 10.

³MENDOZA Nunez Alejandro, "Manual para la detección de necesidades de capacitación", México, Trillas, 1993, pag. 18.

La detección de necesidades de capacitación debe proporcionar información la cual se utilizará para la elaboración de los objetivos de aprendizaje, estructura del curso, contenido del curso hasta llegar a su ejecución.

2.2 CÓMO SE IDENTIFICAN LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Se puede decir que para poder identificar las necesidades de capacitación existen varias formas de detectarlas, a través de ciertos indicadores como serían:

- Índices de calidad altos y bajos.
Esto se refiere a que se obtengan casi al mismo tiempo en calidad de índices bajos y altos, lo cual ocasiona un descontrol perjudicando el desempeño laboral, puesto que no es coherente que se este teniendo un cambio tan radical dentro de la calidad.
- Baja eficiencia y producción.
Podemos decir, que es cuando el nivel de producción planeado no se alcanza en el tiempo estimado, indicando también una baja en la eficiencia del trabajador.
- Desperdicio de material.
La frecuencia con la que se realiza el desperdicio de material sea alarmante, podríamos decir diario, cada tercer día, etc. resultando costoso (gasto) para la empresa y de esta manera se perjudica a la empresa y al empleado.

- **Elevado número de accidentes.**
Que los accidentes producidos dentro del área de trabajo sean frecuentes y el número elevado, esto nos indica que existe un gran descuido o ignorancia por parte del trabajador.

- **Falta de cooperación.**
Indiferencia total ante la posible colaboración con los compañeros de trabajo, para poderles ayudar a desempeñar en forma más completa o mejor su trabajo y de esta manera elevar la calidad y productividad.

- **Horas extras excesivas.**
Las horas extras excesivas es un indicador de que algo está funcionando mal, no se comprende bien el trabajo a realizar, falta motivación por parte del empleado, o no se planea adecuadamente el tiempo.

- **Mala conducta de los empleados.**
Constantemente existen comportamientos inadecuados por parte del personal en el área de trabajo de acuerdo a lo establecido por las políticas de la empresa, reglamento de la misma, como el puesto desempeñado.

- **Elevado número de quejas y reclamaciones.**
Constante inconformidad por parte del personal en cuanto al trato de los compañeros, falta del material necesario para el desarrollo de su trabajo, etc.

- **Abandono de empleo o despido.**
Que el personal renuncie con cierta frecuencia en la empresa o en alguna área específica (rotación de personal) o se despida constantemente a personal por una mala elección de candidato.

- Verificación de los conocimientos y habilidades de sus empleados y la función que desempeña.
Es necesario realizar un análisis del desempeño de los empleados en el área de su trabajo, y así poder conocer sus diferencias.

- Cuando existe cambio de proceso (nueva técnica o tecnología).
Cuando existe un cambio en la técnica utilizada para realizar su trabajo, como también el ocupar una nueva maquinaria para desarrollar su trabajo.

2.2.1 FUENTES DE INFORMACIÓN PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Algunas de las fuentes para la detección de necesidades de capacitación son los documentos escritos, por ejemplo:⁴

Artículos

De publicaciones profesionales y de negocios, los cuales tratan varios aspectos de la libre institución (Investigaciones, producción), noticias de hechos y tendencias que apoyan a las actividades de dirección.

Por lo general el contenido de los artículos es acerca de la utilización de personal en aspectos como la investigación realizada por la organización, por medio de actividades de capacitación en todos los niveles.

⁴ LAMAS Pineda, Margarita, Tesis de Licenciatura, Estudio de detección de necesidades de capacitación en la facultad de medicina de la Universidad Autónoma de México, UNAM, México, 1986, pág. 23.

Libros

Es una de las fuentes tradicionales para las ideas acerca de la dirección o manejo de personal: Existe un sin fin de títulos que van desde los descubrimientos de las ciencias sociales hasta las funciones administrativas.

En el contenido de algunos libros podemos encontrar experiencias relacionadas con el desarrollo del personal.

Estudio de casos

Consiste en la descripción cuidadosa de un caso o situación problemática, el cual debe de ser analizado y al mismo tiempo proponer soluciones mostrando sus conocimientos y habilidades, por lo tanto se observarán los conocimientos y habilidades faltantes en la resolución del caso en forma óptima.

Quejas

Es cuando la (s) persona (s) se dan cuenta de que algo está mal, manifestándose en forma de queja, las cuales pueden ser expresadas en forma verbal o escrita. El análisis de las mismas nos va a dar como resultado claves para la identificación de ciertas necesidades de capacitación.

Crisis

La crisis operacional de una empresa revela con frecuencia la necesidad de una capacitación especial. Como primer paso nos debemos preguntar ¿qué es lo que ha causado la crisis?, ya que ésta pudo haber sido por falta de planeación o coordinación, una responsabilidad mai atendida, áreas de autoridad confusas, obstáculos en la comunicación, etc.

Experiencias ajenas

Varios capacitadores realizan capacitación preventiva o correctiva de todo tipo y en todo nivel, las cuales comparten sus experiencias por medio de sus delegaciones locales, de su asamblea, de su periódico y por correspondencia.

Índices

Es la reunión de datos que registran las condiciones tal como son, al mismo tiempo señalan la dirección en que avanzan sus funciones, así como el tipo de capacitación que es necesaria.

Quejas formales

Esta función normalmente existe en las empresas con sindicatos, contando con un procedimiento formal, el cual es utilizado para que una persona o grupo llame la atención de su dirección sobre el problema o deficiencia existente, el cual ocasiona molestias al personal que se encuentra relacionado con este.

Planes

Son una fuente constante de necesidades de capacitación sobre los planes a largo plazo, ya que traen consigo la necesidad de capacitar, sin dejar olvidado que también los planes inmediatos de tipo correctivo.

Políticas

Cuando una empresa establece nuevas políticas o revisa las ya establecidas puede ocasionar problemas de comunicación y eficiencia. Puesto que es necesario que una persona o grupo

aumente sus conocimientos o mejoran sus habilidades de acuerdo a las políticas.

Registros

Los registros de datos fijos, revelan necesidades obvias de capacitación, cabe señalar que el hecho, en algunos casos no concierne a las personas directamente responsables de la falta, puesto que a veces el problema radica en los superiores por lo que se debe mucho más allá del registro.

Informe

Es más narrativo y al mismo tiempo detallado, que el simple registro de datos estadísticos. Existiendo informes que las líneas del mismo hay que buscar la necesidad de capacitación.

Solicitudes

Las solicitudes que se encuentran en la dirección se identifican con claridad las necesidades de capacitación.

El capacitador no debe olvidar el estudiarlas cuidadosamente antes de actuar. Por lo general las solicitudes de capacitación surgen después de cada crisis o cuando es inminente.

Rumores

Es una fuente de información inmediata y algunas veces exacta, dando una serie de datos que de otra forma o medio sería imposible de oír y suelen ser retroactivo.*

* Se entenderá por retroactivo, el dotar de información de hechos o datos pasados, presentes y futuros, y el como una persona imagina que le afecta.

Sugerencias

Existen diferentes sugerencias, formales, informales o espontáneas, las cuales son transmitidas al capacitador mostrándole una necesidad específica de capacitación.

Síntomas

Son los cambios existentes en función de un departamento o área de la empresa, manifestándose en la conducta de las personas o grupos o en el ambiente, dando posibles indicadores de necesidades de capacitación que deben de ser satisfechas aun en forma parcial.

En resumen; las fuentes de información para la detección de necesidades de capacitación son herramientas de gran utilidad para el capacitador, las cuales le darán a conocer las deficiencias a satisfacer, pero deben ser analizadas en forma detallada y cuidadosa por el capacitador para que no exista la posibilidad de confusión.

2.3 IMPORTANCIA DE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Se menciona que la capacitación implica la ejecución de un curso, seminario, etc., actividades preliminares (determinación de necesidades de capacitación y elaboración del curso), así como actividades posteriores que serían la evaluación y seguimiento.

Es necesario subrayar que la capacitación no es ninguna actividad mecánica, rígida, sino todo lo contrario, se trata de un evento totalmente humano el cual exige cooperación y compromiso

de todos los involucrados con la misma. Su objetivo principal es el generar o modificar el comportamiento personal.

La importancia de la detección de necesidades de capacitación radica en:

- a) Proporcionar la información necesaria para la elaboración o selección de los recursos que la empresa requiere.
- b) Eliminar la tendencia de capacitar por capacitar.
- c) Proporcionar la aceptación de la capacitación, al satisfacer problemas cuya solución más recomendable es la de preparar al personal, previniendo de este modo que la capacitación sea considerada como la misma.
- d) Asegura, en mayor medida la relación con los objetivos, los planes y los programas de la empresa y constituye un importante medio para la consolidación de los recursos humanos y de la organización.
- e) Genera los datos esenciales para permitir, después de varios meses, realizar, comparaciones por medio del seguimiento, índices de producción, rechazos, etc.

Consideramos que la detección de necesidades es el punto de partida para la capacitación, dándole un sentido y dimensión de todo el proceso. Proporcionando al mismo tiempo la información necesaria para decidir si el problema se resuelve con la capacitación o necesita de otro tipo de solución.

Por lo anterior es importante que toda empresa aplique una detección de necesidades de capacitación para que de este modo no se envíe en el capacitar por capacitar, generando un

desaprovechamiento de sus recursos tanto humanos como financieros.

2.3.1 QUÉ SON Y QUÉ NO SON NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Para que un curso de capacitación cumpla con su objetivo principal, es necesario tener muy claro cuando las necesidades manifestadas por el personal de la empresa se pueden y deben resolver por medio de la capacitación, por tal motivo nos hemos basada en la diferencia que realiza Alejandro Mendoza, en qué son y qué no son necesidades de capacitación.

Y con base a lo realizado por el autor mencionado anteriormente, podremos tener más claro como resolver lo diagnosticado a través de la detección de necesidades de capacitación, y así tomar la decisión acertada.

Qué son necesidades de capacitación

*El vínculo entre los objetivos de la empresa y las acciones de capacitación.

*Una garantía de que la capacitación es la mejor alternativa para un problema dado.

Qué no son necesidades de capacitación⁵

*Las peticiones de jefes de área y supervisores por resolver sus problemas, en especial los de su persona.

*Las solicitudes de directivos, jefes y supervisores para que el personal sea responsable y se interese en el trabajo.

⁵MENDOZA Núñez, Alejandro, "Manual para determinar necesidades de capacitación," Trillas, México, 1993, págs. 33-34.

*El punto de partida para planear el desarrollo del personal.

*El vínculo entre los objetivos de la empresa y las acciones de capacitación.

*Una garantía de que la capacitación es la mejor alternativa para un problema dado.

*El punto de partida para planear el desarrollo del personal.

*El fundamento en que se basan los planes y programas de capacitación.

*El principio de la sistematización de las acciones de capacitación dentro de la empresa.

*El conjunto de datos que deben estar presentes en las etapas siguientes de la capacitación, ya que constituyen el criterio orientador más importante.

*Una lista de temas que proporcionan los jefes de áreas y supervisores para que se impartan cursos.

*Las peticiones de jefes de área y supervisores por resolver sus problemas, en especial los de su persona.

*Las solicitudes de directivos, jefes y supervisores para que el personal sea responsable y se interese en el trabajo.

*Una lista de temas que proporcionan los jefes de áreas y supervisores para que se impartan cursos.

*La selección poco razonada de cursos que se ofrecen a la empresa y a los cuales deben asistir o enviar algún subordinado.

*La garantía de que la capacitación será un éxito.

*Demorar innecesariamente la inclinación de los cursos.

*El reflejo de los intereses de los trabajadores y de la empresa.

*Algo dinámico que transforma en la medida en que las personas y la empresa sufren modificaciones ya que sea por cambios planeados o por mero paso del tiempo.

*Hechos que no pocas veces los trabajadores y sus jefes inmediatos desconocen, o respecto a las cuales tienen ideas poco precisas.

*El resultado de un proceso sistemático y muchas veces complejo en el que se recomienda participen el personal y los jefes inmediatos del mismo, además de los directivos.

*El resultado de un trabajo estéril, que consiste en indagar por toda la empresa y averiguar hechos que no competen al especialista en capacitación.

*La parte inicial de capacitación, que se realiza únicamente una vez y para siempre.

*La manifestación de ineptitud de los jefes y supervisores.

*Los bajos niveles de escolaridad del personal.

2.3.2 TIPOS DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN⁶

Una de las primeras clasificaciones de necesidades de capacitación fue dada en 1971, tomando como fundamento; que las necesidades surgen del cambio de la estructura organizacional, puesto que puede ser por la movilidad del personal, así como por los avances tecnológicos en la empresa.

⁶MENDOZA Núñez, Alejandro, "Manual para determinar necesidades de capacitación", Trillas, México, 1993, págs. 37-38.

A continuación daremos algunas de las clasificaciones de necesidades, las cuales consideramos son las más representativas.

Como primera clasificación tenemos la de Mendoza quien divide a las necesidades en dos: *manifiestas* y *encubiertas*.

Las necesidades *manifiestas*; se presentan cuando existe personal de nuevo ingreso, personal que será ascendido y transferido, el que ocupará un puesto de nueva creación, cambio de maquinaria, método de trabajo y procedimientos, nueva tecnología, etc., es decir, son las necesidades que pueden ser observadas claramente, ya que es obvio que se requiere de nuevos conocimientos o habilidades para desempeñar el trabajo.

Las necesidades *encubiertas*; se hacen patentes en el momento que los trabajadores ocupan normalmente su puesto y presentan problemas de desempeño, que posiblemente surgen por la falta de conocimientos, habilidades o destrezas requeridas para el buen desarrollo de su trabajo. Este tipo de necesidades no son detectadas de forma fácil, ya que requieren de tiempo para manifestarse, o bien la elaboración de un diagnóstico de necesidades.

Boydell, introduce otra clasificación de necesidades la cual es: *organizacionales, ocupacionales e individuales o departamentales*.

Las necesidades *organizacionales*; surgen en el momento que existe un cambio de equipo, introducción de nuevos procedimientos, modificaciones de políticas, etc., es decir todo lo que concierne a la organización de la empresa.

Las necesidades *ocupacionales*; son las que se presentan un puesto en particular.

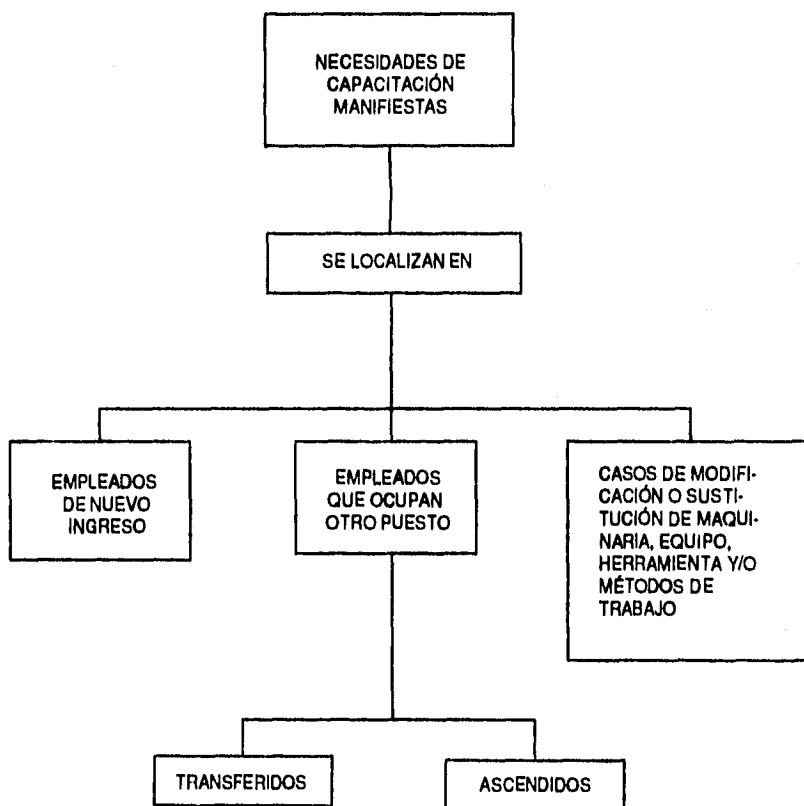
Las necesidades *individuales o departamentales*; son las que afectan a un área importante de la empresa, llámese: división gerencia, departamento o sección.

Más tarde en 1979 Donaldson y Scannell dan otra clasificación de necesidades siendo la siguiente: *micronecesidades* y *macronecesidades*.

Las *micronecesidades*; se hacen notorias únicamente en una persona o población muy pequeña.

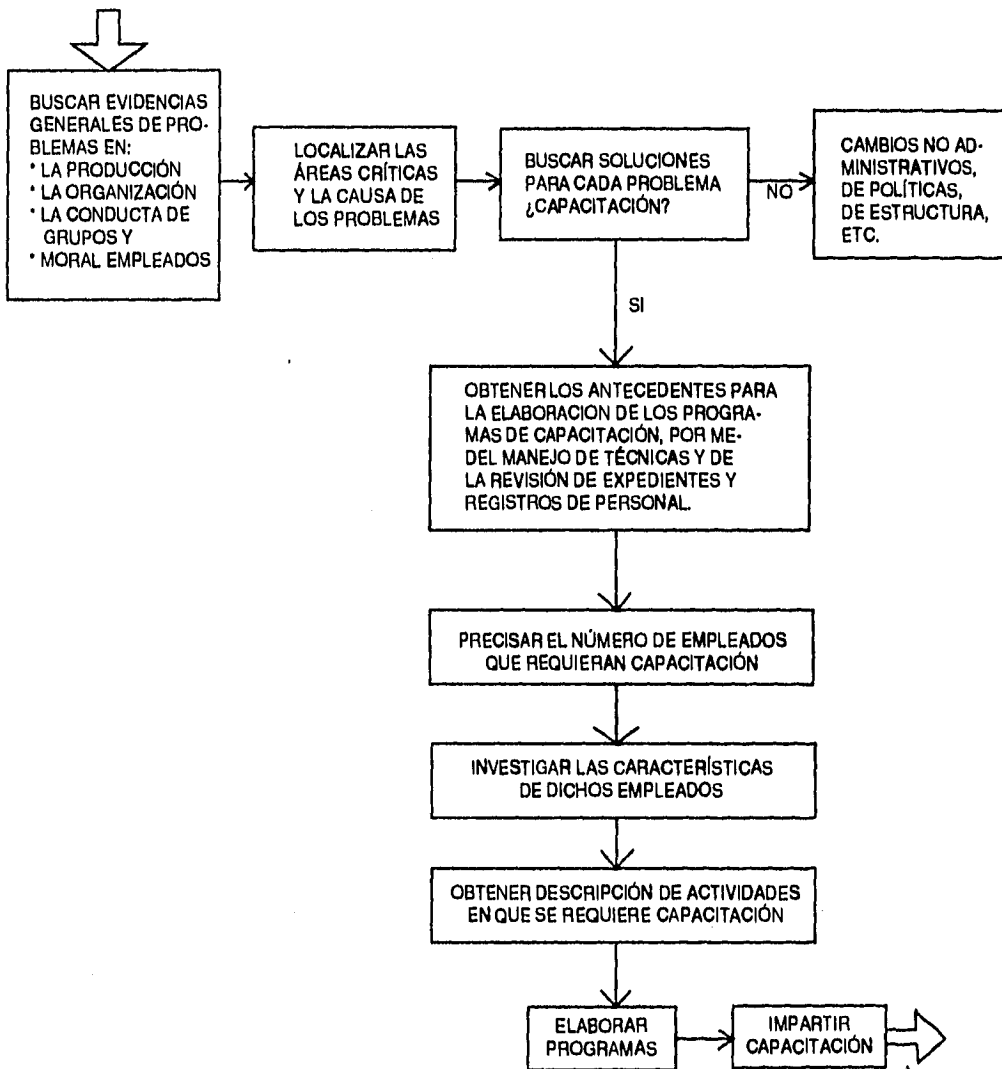
Las *macronecesidades*; se manifiesta en un grupo grande de empleados, frecuentemente en una población completa de la misma clasificación ocupacional. Siempre que una empresa cambia una política y adapta un procedimiento universal.

NECESIDADES DE CAPACITACIÓN MANIFIESTAS⁷



⁷Instituto Tecnológico Autónomo de México: Apuntes del Diplomado en Capacitación de Personal, México, 1984.

DETERMINACIÓN DE NECESIDADES ENCUBIERTAS DE CAPACITACIÓN⁸ (PROCEDIMIENTO)



⁸Idem.

2.4 TÉCNICAS PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Para comenzar con este apartado, daremos la definición de técnica; es el conjunto de procedimientos y recursos para llevar a cabo una labor así como el arte y la pericia para usar esos procedimientos.⁹

Las técnicas para determinar necesidades de capacitación pueden ser desde una simple pregunta formulada en forma escrita u oral, hasta llegar a un complejo diseño de investigación. Pueden ser empleados para obtener indicios de posibles necesidades así como la investigación profunda de las mismas.

Las técnicas para determinar necesidades de capacitación son dirigidas especialmente a las necesidades encubiertas, puesto que los indicadores se enfrentan como hechos complejos, es decir, indicadores en los cuales pueda abrigarse alguna necesidad de capacitación.

A continuación, daremos una explicación general de las técnicas utilizadas con frecuencia para determinar necesidades de capacitación.¹⁰

OBSERVACIÓN

Consiste en que el investigador realice un examen ante determinado hecho, situación o comportamiento en el que se encuentren implicados uno o varios sujetos.

⁹ UCECA, "Guía técnica para la determinación de necesidades de capacitación y adiestramiento en la pequeña y mediana empresa". Popular de los Trabajadores, México, 1979.

¹⁰ MENDOZA Núñez, Alejandro, "Manual para determinar necesidades de capacitación", Trillas, México, 1993, págs. 77-105.

Instituto Tecnológico de México, Apuntes del diplomado en capacitación de personal, México, 1984.

Tipo de aplicación

De uno a diez personas

Ventajas

- Permite registrar hechos reales, no las opiniones personales, sobre las necesidades de capacitación.
- Es la única técnica que realiza el acopio de situaciones que no se pueden reproducir.

Desventajas

- La presencia del investigador puede producir una variable importante para que los sujetos observados dejen de exhibir una conducta natural.
- Exige mucho tiempo y habilidad de observación bien desarrolladas.
- Proporciona, en varias ocasiones, indicios de necesidades de capacitación que ameritan ser investigadas, con otra técnica.

CUESTIONARIO

Consiste en que una persona o grupo de personas responda de manera personal, una serie de preguntas planteadas por escrito respondiendo en una o varias líneas, o bien marcando algún signo convencional (cruz, punto, letra, etc.).

Tipo de aplicación

Colectiva.

Ventajas

- Es económico, dado que se puede aplicar en una misma sección a varios sujetos.
- Su administración es relativamente sencilla.

Desventajas

- No presenta una situación precisamente motivante, para los investigadores.
- No puede usarse con personas que presenten problemas de lectura y escritura.
- Existen posibilidades de que sean falsas las respuestas, no solo en forma inconsciente sino deliberadamente.

ENCUESTA

Consiste en que el investigador recabe en un formulario, las respuestas que le proporciona una persona, acerca de algunas cuestiones que le son planteadas en forma organizada.

Tipo de aplicación

Individual

Ventajas

- Permite establecer contacto directo entre el investigador y encuestado, con lo cual se vencen algunas resistencias.
- Hace posible el registro de todas las respuestas.
- En caso de que el encuestado no entienda la pregunta puede ser planteada nuevamente.

Desventajas

- Exige casi el mismo tiempo que al realizar una entrevista y no posee flexibilidad.

- El diseño y su aplicación hacen indispensable conocimientos y habilidades especializadas.

TÉCNICA DE TARJETAS

Consiste en proporcionar una serie de tarjetas a las personas a investigar, en las que se anotan las tareas del puesto o área de conocimiento, ellos deben separar las tarjetas en las que tener necesidades de capacitación, anotando al reverso las razones que justifiquen el punto de vista de su elección.

Tipo de aplicación

Individual o colectiva.

Ventajas

- Es una técnica que, gracias a sus características, resulta atractiva y novedosa para los sujetos.
- Su aplicación es sencilla y rápida.
- Los resultados obtenidos se tabulan fácilmente.
- La elaboración de los materiales (tarjetas) no exigen conocimientos específicos.

Desventajas

- No debe usarse con personas que presenten problemas de lectura y escritura.
- Las personas pueden proporcionar consciente o inconscientemente respuestas falsas.

PERIODO DE ACTUACIÓN

Consiste en el desempeño de una o varias personas que son sometidos a estudio y observación, en situaciones reales de trabajo, durante un periodo determinado.

Tipo de aplicación

Colectiva.

Ventajas

- Permite la observación de la actuación del personal en una situación relativamente controlada y dentro de un lapso de tiempo específico.

Desventajas

- Introduce condiciones artificiales, dado que las personas saben que están siendo evaluados.
- Implica mucho tiempo y requiere la elaboración de instrumentos de acopio de datos.
- No proporciona directamente las necesidades de capacitación, se centra más en el desempeño del trabajo.

INVENTARIO DE HABILIDADES

Consiste en que el supervisor o jefe del área emita su opinión con respecto a las necesidades de capacitación personal, las cuales se registran en un cuadro de doble entrada.

Tipo de aplicación

Individual.

Ventajas

- Ofrece datos comparativos de las necesidades de capacitación a todos los subordinados de un jefe determinado.
- La elaboración del material es sencilla.
- El manejo de la técnica no requiere de habilidades especializadas.
- Puede proporcionar información valiosa respecto de la justificación de las necesidades y de las características del personal.

Desventajas

- El valor de la técnica disminuye en medida en que el jefe desconoce el desempeño y los problemas particulares de cada uno de sus subordinados.
- Los resultados de la técnica se ven afectados por las preferencias y rechazos conscientes o no de los supervisores por su personal.

PRUEBA DE DESEMPEÑO

Consiste en que una persona o grupo de personas se someta a exámenes teóricos y prácticos con el propósito de conocer en que medida posee los conocimientos, las habilidades y las actividades exigidas para desempeñar a satisfacción su puesto de trabajo.

Tipo de aplicación

Individual o colectiva.

Ventajas

- Determina los conocimientos, habilidades y actitudes del personal.

- Excluye una buena medida de deformación y el ocultamiento de las necesidades que pueda hacer el sujeto.

Desventajas

- La elaboración de las pruebas requieren de personal especializado, implica bastante tiempo.
- Es difícil confeccionar pruebas que evalúen cabal y objetivamente.

REUNIÓN DE GRUPO TIPO CORRILLOS

Consiste en que un grupo de personas, el cual será dirigido por un investigador, en algunas ocasiones subdivididas, se reúnen para analizar una situación o exteriorizar su opinión respecto a algún asunto.

Tipo de aplicación

Colectiva.

Ventajas

- Permite obtener varia información en poco tiempo.
- Proporciona un clima propicio, lo cual permite reducir la resistencia de los participantes.
- Compromete al grupo con las decisiones que tomen.

Desventajas

- Es difícil precisar las necesidades individuales de capacitación.
- En algunos casos, la información es más en cuanto a aspectos emocionales que en cuestiones objetivas, por lo tanto da respuestas poco fundamentadas.

- Puede involucrar asuntos y problemas de naturaleza diferente de la deseada y que el investigador en ocasiones no puede manejar.

COMITÉS

Consiste en reuniones periódicas de un grupo de personas que abordan un asunto (necesidades de capacitación), formando proposiciones específicas en torno al mismo y vigilar su adecuada aplicación.

Tipo de aplicación

- Colectiva.

Ventajas

- Permite agrupar opiniones, así como puntos de vista y hechos que pueden facilitar el proceso de detección de necesidades de capacitación.
- Establece un clima propicio para vigilar libremente las cuestiones planteadas.

Desventajas

- Los miembros de los comités generalmente no disponen de tiempo suficiente para asistir a las sesiones.
- Varios de ellos no se encuentran comprometidos con el propósito del comité.
- La mayoría de los miembros no poseen conocimientos especializados en materia de capacitación.

TORMENTA DE IDEAS

Consiste en reunir a un grupo de personas, organizadas por el investigador, las cuales transmiten en forma libre y creativa sus puntos de vista acerca de un asunto o de alguna pregunta específica.

En la segunda parte de la reunión se analizan con cuidado las formulaciones obtenidas.

Tipo de aplicación

Colectiva.

Ventajas

- Proporciona información en forma abundante respecto a evidencias de problemas
- Promueve la libre participación de las personas.
- Compromete al grupo en cuanto a las respuestas.

Desventajas

- La información no es la respuesta a necesidades individuales de capacitación.
- En algunas ocasiones las respuestas o información es solo las opiniones.
- Requiere de habilidades especializadas para su manejo.

SIMULACIÓN

Consiste en que una persona o grupo de personas, sean sometidas a una situación ficticia, pero la cual debe adaptarse a la realidad, siendo al fin el observar las reacciones y el manejo que se hacen de las mismas.

Tipo de aplicación

Individual o colectiva.

Ventajas

- Permite la observación de la conducta en condiciones más o menos realistas.
- Facilita que las personas cuenten con una conciencia más clara y vivida de sus propias necesidades de capacitación.

Desventajas

- La elaboración del material requiere del concurso de especialistas.
- Durante la dramatización es necesario la colaboración de uno o varios participantes para que realicen los papeles complementarios de caso que se va a estudiar.
- En algunos de los casos, es necesario mucho tiempo y el material es costoso.

EVALUACIÓN DE MÉRITOS

Consiste en que el jefe o supervisor de área registre un formato, del punto de vista sobre el desempeño de sus trabajadores durante un lapso de tiempo determinado, y al mismo tiempo formular métodos o recomendaciones para su mejoramiento, así como propuestas para lograr mayor eficiencia en el desempeño de sus trabajadores.

Tipo de aplicación

Individual.

Ventajas

- Proporciona en forma general el desempeño del personal.
- Marca tanto los aspectos débiles como fuertes.

Desventajas

- No proporciona en forma directa las tareas del puesto en donde existen necesidades de capacitación.
- Por lo general se realiza anualmente, por tanto la información obtenida no es actualizada.

PLANEACIÓN DE CARRERA

Consiste en que una o varias personas, las cuales serán auxiliadas por un especialista en capacitación, formulen situaciones específicas de educación, así como de auto desarrollo y capacitación, con expectativa de ser en un tiempo determinado.

Tipo de aplicación

Individual.

Ventajas

- Representa un compromiso por parte de las personas, los cuales tiene tanto metas de capacitación como educativas.
- Varias de las metas encierran necesidades de capacitación reales, actualizadas y futuras.

Desventajas

- Casi no tiene un valor para toda persona que no cuenta con una motivación, como también contar con un deseo de comprometerse en esfuerzos a largo plazo.

- En algunas ocasiones no se ven con claridad las actividades o tareas que requieren de capacitación.
Pueden incluir aspectos de bajo valor para la problemática existente en el puesto.

Como podemos observar existen varias técnicas para realizar un detección de necesidades de capacitación, de donde podemos seleccionar la técnica que más nos convenga.

La elección de la técnica depende del tiempo con que se dispone, del número de participantes y de los recursos económicos con que se cuenta para realizar el diagnóstico de necesidades, como también la que consideré más apropiada el capacitador.

2.5 EL INFORME PARA LA DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Para tener una idea más clara y "visible" de las necesidades de capacitación detectadas a través de la técnica aplicada, es indispensable la elaboración de un informe donde se organicen los datos de forma lógica.

Por lo anterior, consideramos importante desarrollar un apartado en el cual se diera una idea, de los puntos que tiene que contener un informe.

Es necesario mencionar que lo que nos interesa conocer de la detección de necesidades de capacitación (DNC) son las desviaciones de lo que debe ser, y que son resultados por medio de la capacitación.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Se debe obtener de la DNC los siguientes aspectos:

1. La descripción de las actividades en las que se requiere de la capacitación.
2. El orden en que las personas requieren de la capacitación.

Podemos decir, que un informe es "un documento en el cual una persona presenta información a otra, por lo general para auxiliarse en la solución de un problema" (Hay y Lesicar).

Por otro lado, el informe deberá contar con un orden lógico, el cual permita visualizar la forma en que fue realizada la DNC, así como los resultados obtenidos en cada etapa de la investigación.

Por consiguiente, es necesario realizar los siguientes puntos:

- a) La elaboración de un documento que contenga los apartados de un informe.
- b) Precisar los resultados e información que deben contener cada apartado de información.
- c) Identificar la confiabilidad de los resultados e información.

Los elementos que el informe de detección de necesidades contiene son:¹¹

I. TÍTULO

Determinación de necesidades de capacitación del área "X", de la empresa "X".

¹¹ CALDERÓN, Córdova, Hugo, "Manual para la administración del proceso de capacitación de personal", Limusa, México, 1985, págs. 111-120.

II. ELABORÓ

Persona o personas que realizaron la investigación, puesto que ocupan dentro de la empresa y fecha de la investigación.

III. ÍNDICE O CUADRO DE MATERIALES

Enumerar, las partes del Informe indicando el número de página en donde se localizan.

IV. ANTECEDENTES O INDUCCIÓN

Sirve para indicar en la lectura del escrito y adentrar al lector con el tema, facilitando desde el principio una comprensión global del mismo.

V. RESUMEN O SUMARIO

La finalidad del resumen radica en proporcionar una rápida visión de los resultados de la investigación realizada, al ejecutivo o ejecutivos a quienes va dirigido el informe, con el fin de ahorrar tiempo si no pudiera o deseara leer, el contenido por el momento. El resumen debe contener, los elementos indispensables para llenar esta finalidad y abarcar una explicación breve de la investigación, seguido del resultado de la misma, de donde se extraerán conclusiones o recomendaciones.

VI. DESARROLLO DEL PROGRAMA.

En él figurará, paso a paso, toda la investigación efectuada, clasificada por materia o puntos analizados.

La parte central del trabajo está compuesta por un conjunto de capítulos, que exponen en forma ordenada, el tema investigado.

El orden debe ser lógico, de tal manera que el objetivo del primero pueda aludirse a la necesidad del segundo y así sucesivamente.

Los títulos de los capítulos deben estar seleccionados de acuerdo con el tema, y también de manera sucesiva.

De esta manera, se describe al lector de la forma más exacta posible lo que realizó en la investigación.

Para cumplir con los criterios anteriores se recomienda que estos capítulos sean:

- Evaluación de los objetivos presentes del departamento, sección, área, sector, etc., y definición de las posibles necesidades futuras de capacitación.
- Variables que determinan el cumplimiento de los objetivos y definición de las previsiones que vayan a llevar acabo el departamento, sección, área, sector, etc., para el logro de los objetivos futuros.
- Población objetivo* para eventos de capacitación, funciones o actividades en que se requiere y prioridades de éstas.

VII. *COLUSIONES Y RECOMENDACIONES*

Una vez completada la exposición del tema, es necesario escribir, una sección, la conclusión o conclusiones que se obtienen a partir de lo escrito. Incluyendo "deducciones" que se desprenden de la investigación efectuada, así como logros y políticas a seguir en futuro.

* Entenderemos por población objetivo; a las personas o participantes a los que va dirigido el curso.

Además de la conclusión principal, que puede constituir la parte más importante de esta sección del trabajo. Pueden existir varias conclusiones analíticas de menor importancia, siendo conveniente enumerarlas y comentarlas brevemente, aludiendo la sección de trabajo en donde quedan fundamentadas.

VIII. ANEXOS

Todos aquellos materiales que por su extensión no puedan o no deban figurar en el cuerpo del informe, pero que sean útiles para la comprensión de los resultados obtenidos y permitan obtener una idea más clara y detallada del problema estudiado, y también de la forma como se llevó a cabo la investigación.

En esta parte se puede presentar, gráficas, tablas, descripciones del puesto, entrevista y en general todas las formas que hayan utilizado para la DNC.

IX. RESULTADOS QUE DEBEN CONTENER EL INFORME DE DNC

- Objetivos organizacionales y de su puesto que no se logran.
 - Objetivos futuros del sistema a investigar que puedan causar necesidades de capacitación.
 - Repercusión del cumplimiento de los objetivos presentes.
 - Estimulación del incumplimiento de los objetivos futuros.
- *Causa de los problemas anteriores enunciados*
- Causas del incumplimiento de objetivos (problemas presente).
 - Previsiones del sistema para alcanzar objetivos futuros (causas futuras).
 - Clasificación de las causas anteriores.
 - Jerarquización.

**X. POBLACIÓN OBJETIVO PARA LA CAPACITACIÓN O
ACTIVIDADES EN QUE SE REQUIERE DE LA CAPACITACIÓN
Y PRIORIDADES DE ESTAS**

- Definición del personal que presenta necesidades de capacitación, datos administrativos y característicos.
- Descripción de los conocimientos, habilidades las actitudes en que se requiere capacitación, para efectuar eficientemente las actividades del puesto.
- Presentación de las evidencias que justifiquen las necesidades.
- Jerarquización de las necesidades.

XI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Establecer aproximadamente la situación administrativa y de procesos de la empresa, departamento o sección estudiada.
- Definición de plazo en que se requiere de capacitación.
- Enlistar las causas de los problemas que no se solucionan vía eventos de capacitación y soluciones alternativas.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Qué curso de capacitación es el adecuado para el personal de la empresa a trabajar?

Una empresa, sea cual sea su giro, se formó para dar respuesta o satisfacer una serie de demandas que la población manifiesta. Para resolver estas demandas la empresa requiere de personal altamente capacitado; por lo cual, la misma debe proporcionar los conocimientos y/o habilidades necesarias en los empleados y así poder responder a estas demandas.

Para que dicha formación responda a los objetivos de la empresa debe existir un fundamento que lo sostenga. Quizá los empleados conocen su trabajo, pero desconocen otros factores que son también importantes para su desarrollo, por esta razón la detección de necesidades de capacitación nos permite distinguir y reconocer las carencias y dificultades que los empleados presentan para desarrollar satisfactoriamente su trabajo, lo anterior nos posibilita el elaborar cursos que den respuesta a estas carencias o demandas que el personal requiere.

Por lo anterior surge la inquietud de realizar el presente trabajo basado en un estudio de una detección de necesidades de capacitación, del personal del área editorial de una empresa editorial y partiendo de los resultados, proponer y elaborar un curso de capacitación que de respuesta a necesidades reales de dicho personal y de este modo se logre eficiencia y eficacia en el desempeño laboral.

3.2 HIPÓTESIS

La aplicación de un estudio de detección de necesidades de capacitación da la posibilidad de elaborar un curso más adecuado a la satisfacción de necesidades reales de los empleados de una empresa editorial.

Existe relación significativa ente el contenido del curso y los resultados del diagnóstico de necesidades.

El contenido de un curso de capacitación se realiza de acuerdo con el diagnóstico de necesidades de capacitación.

3.3 OBJETIVOS

Objetivos generales:

Identificar las necesidades reales del personal que labora en una área o departamento editorial de una empresa editorial y así poder elaborar un curso de capacitación.

Realizar un curso de capacitación acorde a las demandas manifestadas por el personal de una empresa editorial mexicana.

Objetivo específico:

1. Identificar las necesidades de capacitación en el área editorial de la empresa de acuerdo a lo manifestado en la aplicación de la detección de necesidades de capacitación y/o adiestramiento.
2. Aplicar pruebas que detecten las necesidades de capacitación en el área o departamento editorial de la empresa.

3.2 HIPÓTESIS

La aplicación de un estudio de detección de necesidades de capacitación da la posibilidad de elaborar un curso más adecuado a la satisfacción de necesidades reales de los empleados de una empresa editorial.

Existe relación significativa ente el contenido del curso y los resultados del diagnóstico de necesidades.

El contenido de un curso de capacitación se realiza de acuerdo con el diagnóstico de necesidades de capacitación.

3.3 OBJETIVOS

Objetivos generales:

Identificar las necesidades reales del personal que labora en una área o departamento editorial de una empresa editorial y así poder elaborar un curso de capacitación.

Realizar un curso de capacitación acorde a las demandas manifestadas por el personal de una empresa editorial mexicana.

Objetivo específico:

1. Identificar las necesidades de capacitación en el área editorial de la empresa de acuerdo a lo manifestado en la aplicación de la detección de necesidades de capacitación y/o adiestramiento.
2. Aplicar pruebas que detecten las necesidades de capacitación en el área o departamento editorial de la empresa.

3. Diseñar el contenido de un curso de capacitación con base a los resultados obtenidos en la prueba de detección de necesidades de capacitación.

3.4 MARCO TEÓRICO

Uno de los aspectos más importantes dentro de una empresa es el desarrollo de los recursos humanos, ya que por medio de ellos se alcanza el logro de sus objetivos, por tal razón es necesario que los conocimientos que poseen sus empleados en lo referente a su área de trabajo, como a la institución sean actualizados y/o reforzados. Para poder alcanzar esto, es necesario darles cursos que correspondan a las necesidades que demanden y así preparando al trabajador para que desempeñe su labor con eficacia y eficiencia.

Cabe subrayar que desde la época antigua el hombre ha tenido la necesidad de actualizar sus conocimientos para lograr su desarrollo. En sus principios el proceso de capacitación lo realizaban de generación en generación en cuanto a oficios e ideologías. En la actualidad es un proceso más complejo con carácter integral, puesto que cuenta con una serie de procedimientos técnicos y métodos relacionados con el proceso educativo.

Actualmente la capacitación es el proceso que tiene como objetivo primordial el satisfacer las exigencias del mundo moderno en lo referente al desempeño laboral, comenzando con la impartición de conocimientos necesarios para incrementar la productividad o bien ascender de puesto, desarrollar capacidades científico-técnicas del empleado, desarrollar hábitos de convivencia formal e informal entre los trabajadores así como también preparar al trabajador en cuanto a habilidades y destrezas

que le son necesarias para que cumpla con funciones adecuadas a su puesto.

Pasando a los antecedentes de la capacitación en México, estos remontan desde el tiempo de la colonia donde tiene lugar la legalización de dicho proceso estableciendo en la Ley Federal del Trabajo en su título III, teniendo como resultado; la obligación del empresario capacitar a sus empleados, siendo el objetivo elevar la productividad así como el nivel de vida.

CAPÍTULO I

CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA

El primer capítulo tratará en forma general de explicar los conceptos de capacitación y empresa así como los objetivos de los mismos ya que estos se encuentran relacionados y con el móvil del trabajo, puesto que a lo largo del mismo se mencionarán en cierta frecuencia. También se dará una visión acerca de los antecedentes de la capacitación desde la Revolución Industrial hasta la actualidad, los diferentes tipos de capacitación y en que consiste cada uno de ellos, se hace referencia al Sistema Nacional de Capacitación para poder ubicar dicho proceso en lo que se refiere a su estructura en nuestro país, por último se explicará el proceso de capacitación en cada uno de sus pasos.

EN SUMA: El presente capítulo da una visión global de los factores que se encuentran involucrados en la capacitación.

CAPÍTULO II

DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

El segundo capítulo se comenzará con definir lo que es una necesidad ya que es necesario tener claro dicho concepto para adentrar el tema de trabajo. Durante el desarrollo del presente se explicará los elementos que se encuentren interrelacionados con la detección de necesidades como sería; fuentes de información, técnicas, tipos, etc. y por último como se debe realizar un informe de detección de necesidades de capacitación.

EN SUMA: Se desarrollará a groso modo el tema de detección de necesidades de capacitación y así tener una visión acerca del primer paso dentro del proceso de capacitación y poder deducir la importancia del mismo.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

EL tercer capítulo comprenderá todos los aspectos metodológicos como son el porqué del problema planteado, las hipótesis propuestas para realizar el presente trabajo así como los objetivos a los que se pretenden llegar, el marco teórico que se trabajara y la población a estudio.

EN SUMA: El capítulo comprende todos los aspectos que involucran a la metodología del trabajo de investigación

CAPÍTULO IV

ELABORACIÓN DE UN CURSO DE CAPACITACIÓN

El cuarto capítulo se hablará de los factores involucrados en la elaboración de un curso de capacitación para que este tenga un éxito total, como serían elementos que contiene un curso, organización de un curso, factores que afectan el éxito de un programa, etc., y considerando lo anterior se estructura de la mejor manera posible un curso de capacitación y se logre el éxito en dicho.

EN SUMA: Se hablará de las bases que hay que considerar en la elaboración de un curso de capacitación para alcanzar el éxito del mismo.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se analizarán los resultados obtenidos en la detección de necesidades de capacitación, y se presentarán por medio de gráficas.

EN SUMA: Se hablará de la empresa a estudio y se elaborará y aplicará el curso de capacitación.

CAPÍTULO VI CURSO PROPUESTO

EL sexto capítulo comprenderá la propuesta del curso basado en el análisis de resultados obtenidos en la aplicación del instrumento de detección de necesidades de capacitación.

3.4.1 MARCO CONCEPTUAL

EMPRESA: Es un grupo de hombres organizados jerárquicamente, dando vida a un conjunto de medios materiales para alcanzar un fin de producción de bienes y servicios y un provecho a los proveedores del capital.

CAPACITACIÓN: Actividad planeada y basada en una o varias necesidades reales de una empresa y orienta hacia un cambio de conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

NECESIDAD: Es la carencia de los trabajadores para desarrollar su trabajo dentro de la organización.

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN: Es el procedimiento (diversas técnicas) por medio del cual se identificarán las diferencias existentes entre conocimientos, habilidades y actitudes establecidas por los objetivos del puesto y lo que realiza el trabajador así como los objetivos establecidos por la empresa.

CURSO O PROGRAMA DE CAPACITACIÓN: Es un documento en el cual se encuentran por escrito un conjunto de actividades e información ya organizada en forma sistemática, enfocados al logro de metas y objetivos establecidos previamente, dirigidos a determinados individuos en un tiempo definido.

APRENDIZAJE: Es una serie de acciones que se encuentran dirigidas a determinada meta y produce un cambio en el comportamiento del hombre.

3.4.2 TÉCNICA

La técnica que se utilizará para realizar la investigación será un cuestionario el cual contendrá preguntas referentes al ambiente laboral, desempeño laboral como la descripción de conocimientos y habilidades necesarias para el desarrollo de su trabajo.

También se utilizará una entrevista la que estará enfocada al conocimiento de la empresa y relaciones con su equipo de trabajo se aplicará antes o después del cuestionario según se juzgue conveniente.

3.4.2.1 MÉTODO

Se aplicará un cuestionario al personal que conforma el área editorial que será la técnica utilizada para realizar la detección (diagnóstico) de necesidades de capacitación.

Una vez contestados los cuestionarios procederá a realizar al análisis de resultados, posteriormente se elaborará el curso de capacitación desarrollando su contenido de acuerdo a los resultados.

3.5 VARIABLES

VARIABLES antecedentes: Son las características de los participantes; estas no pueden ser controladas o modificadas para alcanzar los objetivos perseguidos, pero nos proporcionan información estadística sobre la población a la cual estamos atendiendo.

- EDAD
- SEXO
- PUESTO
- ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA
- ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO
- GRADO ESCOLAR
- PUESTO ANTERIOR

VARIABLES independientes: Son los factores de desarrollo del sistema, los cuales a través de los resultados de la investigación podrán ser corregidos.

- DETECCIÓN DE NECESIDADES (DIAGNÓSTICO)
- PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

VARIABLES intervinientes: Son aquellas que afectan la realización adecuada de la labor a desarrollar (aplicación del instrumento), sin que estas se puedan manipular.

- ACTITUD HACIA:
 - * SU TRABAJO
 - * SU JEFE
 - * SU EMPRESA
 - * LA CAPACITACIÓN
 - * APLICACION DEL INSTRUMENTO

Variables Dependientes: Son los resultados obtenidos de la Investigación.

- * CARACTERÍSTICAS
- * ACTITUDES
- * HABILIDADES
- * CONOCIMIENTOS
- NECESIDADES PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO LABORAL

3.6 POBLACIÓN Y MUESTRA

Población: Personal de una empresa editorial.

Muestra: El personal del área editorial.

La muestra está formada por 27 personas, las cuales cubren niveles desde gerencia, subgerencia, jefaturas, coordinación y auxiliares. Los grados de escolaridad varían desde básicos hasta maestría. Son de ambos sexo, teniendo femenino y del sexo masculino personas.

CAPÍTULO IV

ELABORACIÓN DE UN CURSO DE CAPACITACIÓN

INTRODUCCIÓN

Una vez realizada la detección de necesidades de capacitación, el paso siguiente dentro del proceso de capacitación, es la elaboración del programa de capacitación, el cual cubrirá las deficiencias manifestadas en el paso anterior.

En esta etapa se tendrán que identificar, jerarquizar, organizar, etc., todos los elementos intervinientes en la planeación del programa, teniendo presente en éste la ejecución del mismo.

El programa de capacitación es el documento en el cual se encuentran en forma sistemática y por escrito el conjunto de actividades e información ya organizadas, enfocada al logro de metas y objetivos establecidos previamente, dirigidas a determinados individuos y en un tiempo definido.

Para lograr todo lo anterior en una forma eficiente es necesario seguir o contar con una serie de elementos los cuales intervienen dentro de la elaboración de un programa de capacitación.

4.1 UN CURSO DE CAPACITACIÓN DEBE DE SER

Para que un curso de capacitación se realice con éxito y cumpla su finalidad u objetivo, es necesario que cuenten con ciertas características para su realización, por tal motivo debe de ser:¹

Sistemático: Que es regido por un sistema; es decir, que el contenido se encuentre ordenado y relacionado entre sí, para lograr el objetivo planeado.

Gradual: Tiene que ir de grado en grado, puede ser de lo simple a lo complejo o bien de lo complejo a lo simple.

Contínuo: Que cada uno de los temas y unidades tengan una unión entre sí, indicando que la información no se encuentre fragmentada.

Originado en necesidades específicas y reales: Realización de una detección de necesidades y análisis de la información obtenida, lo cual nos ayudará a elaborar el curso de capacitación.

Acorde a los propósitos, políticas y situaciones de la empresa: El curso tiene que cubrir y satisfacer los objetivos y metas, así como el no inferir en las políticas de la empresa.

¹ Instituto Tecnológico de México, Apuntes del diplomado en capacitación de personal, México, 1984.

4.2 ELEMENTOS QUE CONTIENE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Los elementos que debe contener el programa de capacitación son los siguientes:

a) Preliminares:

Es una serie de datos, los cuales proporcionarán información previa referente al programa, siendo los siguientes:

I. *Portada:*

- Nombre de la empresa para la que se elabora el programa.
- Dirección
- Subdirección.
- Departamento.
- Sección.
- Responsable.

II. *Título del programa:*

- Nombre del curso a ejecutar.

III. *Población:*

- Son las personas o individuos a los que se dirige el curso.

IV. *Duración:*

- Es el tiempo que tardará el desempeño del curso.
- Así como el logro de objetivos.

V. *Lugar:*

- Sitio donde se llevará a cabo el curso.

VI. *Horario:*

- Tiempo de cada sesión por día.

VII. *Índice:*

- Comprende el orden de los puntos del curso.

b) Introducción:

Es una breve descripción, sobre el área usuaria*. Como también el planteamiento del problema detectado, y los antecedentes encontrados.

Es necesario mencionar en forma general el contenido del programa y finalidad del mismo.

c) Objetivos:

Un objeto de aprendizaje es la formación clara y precisa del comportamiento que se espera de los capacitados como resultado de un proceso de enseñanza-aprendizaje.²

Es decir, que los objetivos van a señalar hasta donde se pretende llegar o las metas a lograr por parte de los capacitados al finalizar el proceso de capacitación.

*Área usuaria: es el área, departamento o sesión a la que va dirigido el curso de capacitación.

² CASTRO Herrera, Benjamín; "Capacitación y diseño tecnológico de cursos", México, Limusa, Pág. 16.

Los objetivos se dividen en:

I. Objetivos generales:

Son los que representan los propósitos amplios del programa a los que tendrán que llegar los capacitados al finalizar el proceso de capacitación.

II. Objetivos particulares

Son los que se alcanzarán en una unidad o tema, así como las conductas que manifestarán los capacitados.

III. Objetivos específicos:

Son los que proponen un cambio en la conducta de los capacitados, es decir delimitan conductas específicas.

Para poder redactar objetivos de aprendizaje es necesario tomar en cuenta la taxonomía de las mismas. La taxonomía más utilizada es la de Blomm, que será descrita en forma breve en las siguientes páginas.

La taxonomía de *Blomm*, la forman tres áreas, siendo estas: Cognoscitiva, Afectiva Y Psicomotriz, las cuales a su vez se dividen en niveles.³

ÁREA COGNOSCITIVA:

En esta área se abarcan todos los objetivos relacionados directamente con los aspectos intelectuales. Es decir lo referente a la memoria, evolución de los conocimientos, como también al desarrollo de habilidades y capacidades técnicas de origen intelectual.

³BLOOM, S: "Taxonomía de los objetivos de la educación", México, Ateneo, Pág. 24-52.

Sus niveles son:

Conocimiento: Es el nivel más elemental del área cognoscitiva. Es el recordar lo aprendido previamente, desde la memorización de hechos concretos hasta teóricas complejas.

Comprensión: Es la capacidad de poder captar el significado de un material. Es decir, el poder interpretar cierto material, es traducir de una forma a otra.

Aplicación: Es cuando existe la capacidad para usar el material aprendido en nuevas situaciones.

Análisis: Es la capacidad de poder subdividir el material expuesto, en las partes que lo componen, dando como resultado el poder comprender la estructura de la organización de dicho material. En resumen es el identificar sus partes, así como relacionarlas entre sí.

Síntesis: Es la capacidad para juntar las partes de una información para formar un todo.

Evaluación: Es la capacidad de dar valor al material para un propósito dado. Los juicios dados deben de fundamentarse en criterios definidos, pudiendo ser internos o externos.

ÁREA AFECTIVA

Son los objetivos que se refieren a actitudes, sentimientos, intereses, etc. También es el desarrollo de apreciaciones e intereses.

Es la "internalización" que representa la modificación continua del comportamiento.

Sus niveles son:

Recepción: Es lo referente a la voluntad con la que una persona atiende un fenómeno o estímulo particular.

Respuesta: Es la participación activa de una persona ante la presencia de un estímulo.

Valoración: Se refiere al valor dado a un objeto por una persona, pero también puede ser dado a un fenómeno o hecho en particular.

Organización: Es la reunión de valores diferentes, así como el resolver conflictos entre ellos, iniciando la elaboración de un sistema de valores.

Caracterización: Es cuando la persona ya cuenta con un sistema de valores, los cuales le controlan su comportamiento durante un tiempo prolongado, ocasionando un estilo de vida en el individuo.

ÁREA PSICOMOTRIZ:

Se refiere a los objetos que describen destrezas y desarrollo de habilidades motoras.

Sus niveles son:

Conocimiento: Es el establecimiento del primer contacto con el comportamiento deseado.

Preparación: Es la capacitación del individuo para poder ejecutar más tarde el manejo requerido. La práctica es la analogía; es decir que la ejecución es similar a la realidad, siendo la operación mental idéntica.

Ejecución: Es cuando el individuo ejecuta en forma correcta la acción, tomando en cuenta la información teórica y la práctica adquirida.

Automatización: Es cuando se ejerce algún comportamiento sin tener una reflexión, en el procedimiento a seguir.

Reorganización: Es aquí donde se integran los niveles anteriores. La ejecución es manejada en situaciones nuevas o problemáticas desarrollándose nuevas formas de actuar.

d) Políticas:

Son las líneas generales de conducta que deben establecerse con la finalidad de alcanzar los objetivos.

En conclusión las políticas de un programa de capacitación son todas las normas generales que deben seguir durante la ejecución del programa de capacitación.

e) Desarrollo del programa:

En esta parte es donde se localiza la *carta descriptiva* del curso de capacitación, que es el documento donde se encuentra de forma conjunta los pasos a seguir durante el desarrollo del programa.

La carta descriptiva sigue cierto formato, el cual puede ser el siguiente.

En la parte superior se incluyen los siguientes datos:

1. Nombre del curso.
2. Instructor.
3. Programa.

4. Horario.
5. Número de participantes.
6. Fecha.

Por columna:⁴

I. *Objetivo general del curso:* Es la descripción del aprendizaje en forma general al que tendrán que llegar los capacitados al finalizar el curso de capacitación.

II. *Objetivos específicos:* Es la descripción del aprendizaje al que llegarán los capacitados en cada tema o unidad.

III. *Contenido:* Son los temas y unidades que serán transmitidos a los capacitados.

La información deberá ser organizada en forma lógica, para que pueda ser identificada de manera clara, la secuencia de los elementos que integran como la unión o relación que existe entre ellos.

IV. *Actividades de enseñanza:* Son las experiencias o conjunto de procedimientos con el propósito de llegar al cumplimiento de los objetivos, organizándolas de tal manera que permita que se lleve a cabo el aprendizaje en forma continua y acumulativa.

Las actividades de enseñanza deben seleccionarse de acuerdo al contenido como a los objetivos del programa de capacitación.

Por otro lado también es necesario tomar en cuenta las características del grupo (puesto, escolaridad, edad, sexo) en la elección de las actividades de enseñanza.

⁴ Glosario de términos de tecnología de la educación, UNESCO, Francia, 1986.

V. *Material o recursos didácticos*: Es el material que puede servir de apoyo para facilitar y aumentar la eficiencia, tanto de las actividades de enseñanza como de aprendizaje. También son útiles para establecer comunicación entre el instructor y los capacitados logrando de este modo que la información sea más objetiva.

A continuación daremos algunos ejemplos del material didáctico que puede ser utilizado en un curso de capacitación:⁵

Pizarrón. Superficie lisa de esquistos, vidrio u otro material, en la que se puede presentar información, escribir o dibujar con ayuda de gises, lápices, marcadores, etc.

Rotafolio. Es un instrumento metálico, donde se puede adherir materiales con imán para presentar imágenes y textos.

Fanelógrafo. Es un lienzo de franela que sirve de base o sostén a ilustraciones adheribles.

Gráficas. Representación de datos numéricos de cualquier clase, mediante puntos, barras, líneas y otros símbolos que muestran visualmente las interrelaciones o graduaciones que otros datos guardan entre sí.

Cuadernos para escritura. Objeto de diversas formas el cual contiene hojas blancas.

Proyector de cine sonoro de 16 mm. Aparato que proyecta imágenes sobre una pantalla a partir de diapositivas, filminas, películas o cintas.

⁵Glosario de términos de tecnología de la educación, UNESCO, Francia, 1986.
LEANG, Mauro, "Vocabulario de pedagogía", Herder, Barcelona, 1982.
SILICIO, Alfonso, "Capacitación y desarrollo de personal", Limusa, 1983, págs. 93-101.

Proyector de transparencias y filminas. Aparato que permite proyectar filminas de 35 mm.

Proyector de hombro o retroproyector. Proyector situado delante de los espectadores que permite, mediante un sistema de espejos y lentes, proyectar sobre una pantalla que se encuentra detrás del expositor, transparencias que se colocan sobre una pantalla horizontal.

Proyector de cuerpos opacos. Aparato concebido para proyectar sobre una pantalla, por reflexión, imágenes u objetos planos, por oposición al dioscopio que proyecta imágenes transparentes.

Circuito cerrado de televisión. Sistema integrado de televisión que comprende una unidad de producción o de reproducción y un sistema de distribución de programas por cable y por radio enlace. Generalmente, un circuito cerrado cubre un terreno limitado, aula, escuela, centro universitario, patio, etc.

Grabadora. Aparato que se utiliza para registrar y reproducir sonidos contenidos en cintas de audio.

Tocadisco. Aparato electroacústico para reproducir los sonidos registrados en discos. Consta de un platillo giratorio y un fonocaptor conectado a un amplificador y uno o más altavoces incorporados o separados.

VI. *Técnicas de enseñanza o didáctica.*⁶ Son las técnicas utilizadas para transmitir la información o contenido por clase, eligiendo la más conveniente de acuerdo al tipo y cantidad de contenido.

⁶Glosario de términos de tecnología de la educación, UNESCO, Francia, 1986.

Algunas de las técnicas que pueden ser utilizadas en un curso de capacitación son:⁷

Corrillos. Consiste en reunir a grupos de 5 o 6 participantes y cada grupo nombrará a un moderador y un secretario, se entrega a cada subgrupo una tarjeta que indique la tarea a realizar.

Ventajas

Permite obtener en poco tiempo varia información.

Compromete al grupo.

Reduce la resistencia de los participantes.

Desventajas

Es difícil procesar el aprendizaje individual.

En ocasiones da información emocional más que objetiva y respuestas poco fundamentales.

Investigación bibliográfica. Es la búsqueda de conceptos, teorías y criterios de libros, revistas, periódicos o material impreso.

Investigación bibliográfica. Es la búsqueda de conceptos, teorías y criterios de libros, revistas, periódicos o material impreso.

Ventajas

Motiva e impulsa a la búsqueda de conocimientos.

Puede ser utilizada en forma individual o en equipo.

Desventajas

Requiere de constante asesoría por parte del instructor.

⁷Instituto Tecnológico Autónomo de México, Apuntes del diplomado en Capacitación de personal, México, 1984.

Simposium. Reunión de un grupo de expertos (3 a 6 expertos) para exponer en forma precisa un tema.

Ventajas

Puede ser empleada en grupos grandes o pequeños .

Se da amplia información en poco tiempo.

El cambio de orador propicia el interés, la variedad y la seriedad.

Panel. Reunión de grupos de expertos (3 a 6) que discuten un tema en forma de diálogo o conversación ante el grupo.

Ventajas

Útil en grupos grandes.

Presenta varios aspectos sobre un tema o problema.

Estimula el análisis en el grupo.

Desventajas

Requiere de mucha preparación.

Limita la participación del grupo a escuchar.

Mesa redonda. Reunión de un grupo de expertos (4), que exponen puntos divergentes o contrarios sobre un mismo tema.

Ventajas

Estimula el análisis de un problema desde puntos de vista diferentes.

Útil en grupos grandes.

Desventajas

Requiere de una conducción hábil.

El tiempo de exposición de cada expositor puede prolongarse.

Phillips 6 6. División de un grupo grande en equipos de 6 participantes para discutir un tema específico en un tiempo de 6 minutos.

Ventajas

Promueve la participación activa de todos los miembros.
Se obtienen opiniones de un grupo grande en poco tiempo.
Desarrolla la capacidad de síntesis.

Desventajas

Es difícil controlar el tiempo
Los participantes se pueden salir del tema fácilmente.

Rejillas. Dividir el grupo en equipos homogéneos, ejemplo, cinco equipos de cinco personas, los cuales estudiarán un tema.

Ventajas

Promueve la participación de todo el grupo.
Se puede estudiar un tema en poco tiempo.

Desventajas

Requiere de una conducción hábil.

Discusión dirigida. Es un intercambio y confrontación de ideas, conocimientos, etc. siendo los participantes coordinados por el instructor a fin de explicar, aclarar, informar o resolver un problema.

Ventajas

Es un medio excelente para el aprendizaje ya que son los capacitandos los que participan activamente en la elaboración del conocimiento.
Ayuda a la enseñanza de saber escuchar los argumentos de los demás y reflexionar acerca del tema.

Desventajas

Depende de la capacidad que tenga el instructor para estimular, orientar y ubicar a los participantes en el tema
La habilidad que se tenga para manejar acertadamente un grupo

Lluvia de ideas. A partir de un tema los participantes expresan espontáneamente las ideas que este le sugiere.

Ventajas

Propicia de espontaneidad en los capacitandos.
Promueve la conversación intergrupala.
Todos los capacitandos participan en la elaboración del conocimiento.

Desventajas

No siempre se llega a conclusiones útiles.
Requiere de un buen control de grupo.

Estudio de casos. Presentación de un caso o problema para que el grupo sugiera o presente soluciones.

Ventajas

Todos los alumnos participan.
Propicia la reflexión.
Puede unir la teoría con la práctica al resolver el problema.

Desventajas

Requiere de mucho tiempo para resolverlo.

Sociodrama. Representación teatral de un problema o una situación con el objeto de que puede ser mejor comprendida y tratada por el grupo.

Ventajas

Favorece la motivación del alumno en clase.

Útil en grupos numerosos.

Ayuda a ver objetivamente el problema.

Desventajas

Requiere de dirección hábil.

Puede encontrarse dificultad para representar papeles.

Puede propiciar ataques y ridicularizaciones entre los miembros del grupo sino se hace seriamente.

VII. *Evaluación*: La cual consiste en medir la efectividad y eficiencia de los elementos que intervienen en este proceso.

El tipo de evaluación será utilizado de acuerdo al tipo de información.

Los tipos de evaluación son:⁸

Evaluación diagnóstica: Es la que permite conocer o detectar en el nivel de conocimientos, habilidades o actitudes con los que cuentan antes de iniciar el curso.

Evaluación formativa: Es útil para interpretar el grado en que se ha asimilado la información del contenido a lo largo del proceso de enseñanza-aprendizaje. Como también el estimar el grado en que se logren los objetivos.

Evaluación sumaria: Es la que se efectúa al finalizar el proceso de enseñanza-aprendizaje, pudiéndose comprobar el grado con que se lograron los objetivos.

⁸ CARREÑO M., Fernando, "Enfoques y principios teóricos de la evaluación", Trillas, México, 1988, pág. 65.

VIII. *Bibliografía*: La bibliografía básica que fue utilizada para obtener la información, así como la complementaria.

IX. *Tiempo*: Duración de cada sesión.

X. *Observación*: Anotar algún aspecto sobresaliente en la ejecución del curso.

4.3 ORGANIZACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN:

Antes de aplicar un programa de capacitación ya elaborado, es necesario realizar algunas actividades previas de organización.

La organización de un curso es un trabajo laborioso, que en ocasiones requiere de mayor tiempo del que es tomado en cuenta, lo cual puede obstaculizar el éxito del programa.

Para organizar un curso es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Duración de cada una de las sesiones y del curso completo.
- Distribución de las actividades previas.
- Determinación del lugar físico.
- Revisión del material didáctico (aparatos, recursos), para asegurar su funcionamiento y disponibilidad.
- Elaboración de documentos complementarios.

Matrícula.

Cronograma.

Publicidad.

También es importante considerar las características de los participantes, así como el tiempo y los recursos disponibles, las exigencias propias del programa y las actividades de instrucción previas.

DURACIÓN DEL CURSO:

Después de terminar la elaboración del curso, el paso siguiente es calcular la duración total del programa (horas-días) para planear en forma detallada el desarrollo del mismo

Cabe subrayar, que es necesario realizar un análisis de cada una de las actividades que se utilizarán en la ejecución del curso, para que de esta manera se calcule la duración que requiere para su desarrollo y asegurarse de que el tiempo se encuentra bien distribuido.

Por otro lado, es de gran utilidad calcular la duración de cada tema, capítulo o unidad de las que se compone el curso, para determinar la duración total del programa.

DISTRIBUCION DE ACTIVIDADES

Para distribuir las actividades es necesario tener en cuenta las posibilidades de tiempo, con el que cuenta cada sesión, así como la duración completa del curso.

De acuerdo con lo anterior se realiza el programa, marcando los recursos y la duración de cada tema.

Es necesario determinar en donde se llevará a cabo la instrucción.

PREPARACIÓN DE RECURSOS

Todos los apartados, materiales, equipos y documentos que se utilicen en el curso, deben estar disponibles desde antes que inicie el programa.

Es conveniente probar los aparatos antes de que se ocupen, para asegurar su buen funcionamiento.

DOCUMENTOS COMPLEMENTARIOS

Mediante el uso de documentos complementarios se puede facilitar la organización, aplicación y control del curso, como los que se mencionan a continuación:

Matrícula: Es un documento en forma de lista donde se anotan los nombres y datos de los participantes inscritos al curso.

En este documento se concentra la información de utilidad como sería: edad, puesto que desempeña, horario de trabajo, experiencia laboral, escolaridad, empresa a la que pertenece, etc.

Cronograma: El cronograma es de utilidad para concentrar la información de actividades a realizar, la duración de las sesiones y la distribución de los tiempos de descanso.

Es importante calcular la duración total del curso, la de cada sesión o actividad en particular, procurando que los recesos no constituyan interrupciones, tanto físicas como mentales.

Es necesario hacer hincapié en que un cronograma debe de ser flexible, puesto que cada caso es diferente y existen variaciones entre la planeación y la realización de actividades.

Publicidad: Es importante el pensar en alguna forma de llamar a los participantes, el anuncio de la iniciación del curso, el cual puede ser por una nota en el periódico, un folleto, una carta, una circular, un aviso verbal, ya sea en una reunión o en forma individual

CONSIDERACIONES GENERALES

Un programa de capacitación involucra a una serie de detalles, los que deben ser tomados en cuenta en tres momentos básicos:

Antes	-----	En la planeación del curso.
Durante	-----	En la ejecución del curso.
Después	-----	Al término del curso.

4.4. PRINCIPIOS BÁSICOS PARA LOGRAR EL ÉXITO EN LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

Para que un programa de capacitación se ejecute con éxito es necesario contar con los elementos siguientes:

Contar con los suficientes conocimientos sobre:⁹

- * *EL HOMBRE.*
- * *LA EMPRESA Y SUS OBJETIVOS.*
- * *LAS MATERIAS A ENSEÑAR.*
- * *LOS MEDIOS DE LA ENSEÑANZA.*
- * *EL MARCO JURIDICO.*
- * *LAS RELACIONES EMPRESA-SINDICATO.*

⁹Instituto Tecnológico Autónomo de México, Diplomado en capacitación de personal, 1985.

Teniendo como resultado un:

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN = ÉXITO

Investigación bibliográfica. Es la búsqueda de conceptos, teorías y criterios de libros, revistas, periódicos o material impreso.

ÉXITO¹⁰

SIGNIFICA CUMPLIR CON;

PROPÓSITOS, OBJETIVOS Y METAS.

- A.- Del que se capacita.
- B.- Del que capacita.
- C.- De la empresa.
- D.- De la nación.

Dentro de una economía de esfuerzos y en un tiempo óptimo.

4.5 OBJETIVOS DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

En este punto hablaremos de los objetivos que tiene cada uno de los elementos que se involucren en un programa de capacitación.

¹⁰Ibidem.

CAPACITADO:

- * Aprender.
- * Lograr competencia en una actividad.
- * Desarrollo del individuo.
- * Satisfacción de necesidades personales.

CAPACITADOR:

- * Enseñar.
- * Cumplir con programas.
- * Desarrollo profesional.
- * Recibir una paga.

EMPRESA:

- * Disponer de trabajadores competentes.
- * Cumplir con la ley.
- * Obtener productividad.
- * Manejar el ambiente ocupacional.
- * Disfrutar el resultado de la productividad.
- * Mayor tecnología aplicada.
- * Mejora del bienestar social.

NACIÓN:

- * Disponer de miembros
 - Competentes.
 - Libres.
 - Educados.
 - Sanos.
- * Que la ley se cumpla.

4.6. FACTORES QUE AFECTAN EL ÉXITO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN¹¹

Condiciones del medio:

*Lugar:*¹² Entendemos por lugar el espacio que ocupará un cuerpo, y dicho espacio ejercerá cierta influencia sobre el cuerpo que lo ocupa.

El lugar en donde se impartirá el curso debe de contar con las condiciones ambientales necesarias como sería:

*Iluminación:*¹³ Es la acción o efecto de alumbrar un lugar u objeto.

La iluminación del lugar en donde se impartirá el curso debe ser adecuada para que los participantes puedan ver con claridad tanto al instructor como a sus compañeros, como también conocer si es una iluminación natural o artificial.

*Ventilación:*¹⁴ Entendemos por ventilación la existencia de corrientes de aire.

Para que exista atención por parte de los participantes, es necesario que el lugar en donde se lleve a cabo el curso cuente con una buena ventilación para que el capacitando no tenga factores que distraigan su atención para con el instructor, debido al calor excesivo o a malos olores.

¹¹Instituto Tecnológico Autónomo de México, op. cit.

¹²FERRER Mora, José, Diccionario de filosofía abreviada, Sudamericana, Buenos Aires, 1978.

¹³Diccionario ilustrado de la lengua española, Ramón Sopean, España, 1990.

¹⁴ibidem.

*Temperatura:*¹⁵ Es el grado de calor existente en el lugar de trabajo.

Si existe un alto grado de calor en el lugar donde se lleva el curso, provoca que los participantes no presten atención suficiente ocasionando que el aprendizaje no sea satisfactorio.

Disposición del lugar: Esta debe ser la más adecuada, es decir que existan la menos cantidad de distracciones, como sería el paso de gente, ruidos, etc.

Estructuración de la materia: Consiste en que el material contenga una secuencia de la presentación, esto es que se lleve un orden lógico de lo más sencillo a lo complejo. También es necesario que todo el "cuerpo" de la materia tenga relación con el todo.

*Tiempo:*¹⁶ Entendemos por tiempo la duración de cada sesión del curso.

La duración de cada sesión del curso debe ser razonable para evitar la posible fatiga por parte de los participantes, así como del instructor.

Por otro lado también es necesario pensar cuales son las mejores horas para poder llevar acabo de forma eficiente el proceso enseñanza-aprendizaje.

Instructor: El instructor deberá que contar con ciertas características las cuales ayudarán a que su enseñanza sea mejor.

Algunas de las características que consideramos más importantes son las siguientes:

¹⁵Idem.

¹⁶Diccionario ilustrado de la lengua española.

Experiencia:¹⁷ Es el conocimiento "dado" punto de partida de toda reflexión o meditación y punto de llegada al cual se someten todas las hipótesis para su verificación.

Conocimiento adquirido por la edad o con la práctica.

Es conveniente que el instructor cuente con determinada experiencia, lo cual facilitará la interacción con el participante, como también con el proceso de enseñanza-aprendizaje.

La experiencia con la que debe contar el instructor -de preferencia- es en la materia a exponer como en el enseñar.

Madurez:¹⁸ Se entenderá por madurez la sensatez o prudencia con que actúa una persona.

El instructor debe contar con cierta madurez para que pueda manejar al grupo así como el poder tomar decisiones.

Creatividad:¹⁹ Es un rasgo de la personalidad, corresponde a un tipo de pensamiento abierto -dispuesto a construir hipótesis sobre una gran variedad de soluciones- a diferencia del tipo de pensamiento cerrado.

La existencia de creatividad en el instructor ayuda a que el aprendizaje sea más significativo, es decir que no presente rasgos de monotonía.

Habilidad para la comunicación: El instructor debe contar con la facilidad de palabra y expresión de ideas, así como habilidad para improvisar discursos.

¹⁷LEANG, Mauro, Vocabulario de pedagogía, Herber, España, 1992.

Diccionario Ilustrado de la lengua española.

¹⁸Océano Uno, Diccionario enciclopédico Ilustrado, Océano, Colombia, 1990.

¹⁹LEANG, Mauro, *op. cit.*

Lo anterior ayudará a que el instructor pueda darse a entender con mayor facilidad y menos "margen de error" a sus participantes.

Reconocimiento: Se entenderá por reconocimiento la gratitud o agradecimiento a una persona.

Para mantener el interés por parte de los participantes es necesario hacer uso de los reconocimientos, esto quiere decir que cuando alguno de los integrantes del grupo o todo el grupo realice la actividad en forma satisfactoria debe de resaltarse. Como también en ocasiones es necesario analizar alguna crítica constructiva para corregir o modificar errores.

Condiciones de forma:

Significativo: Esto quiere decir que lo impartido (enseñado) sea importante para el participante y/o de utilidad para su desarrollo laboral o personal.

Por otro lado, también podemos hacer notar que lo simple tiende a olvidarse fácilmente, los principios generales y conceptos tienden a retenerse por mayor tiempo.

Para que lo enseñado sea significativo se puede hacer uso de ejemplos y analogías.

Intensidad: Debemos aclarar que al tomar en cuenta la intensidad, no queremos dar a entender que el aprendizaje debe ser forzado sino que la enseñanza debe realizarse en forma activa y no pasiva.

Podemos concluir: que entre mayor intensidad tenga un curso la retención del participante será mayor.

Por último se diría que la intensidad puede estar relacionada con la parte significativa.

Repetición: La repetición en algunas ocasiones es conveniente para propiciar la retención de lo aprendido, pero es necesario tener conciencia de que no hay que abusar de la repetición porque podría darnos al resultado contrario por aburrimiento de los participantes.

Aplicabilidad: Entre mayor aplicación de lo aprendido, el participante tendrá un mayor grado de retención. Puesto que para él es importante la adquisición de los nuevos conocimientos para tener un mayor desarrollo laboral y personal.

*Retroalimentación:*²⁰ Se entenderá por retroalimentación a la función de control que se transmite a una fuente de operaciones reguladas las informaciones concernientes a los resultados de estas operaciones, permitiendo regular la fuente para la adaptación de normas y objetivos antes de seguir avanzando.

La retroalimentación permite que el aprendizaje se acelere y finalmente se logra cuando se dispone cierto criterio por el cual se juzga su proceso.

Condicionantes humanos:

Experiencia: Es importante la experiencia con la que cuentan los participantes al curso porque esta nos va a determinar el nivel con el cual se iniciará la enseñanza.

La experiencia puede ser medida mediante el uso de pruebas de conocimientos y habilidades en el puesto o en general.

²⁰ESCUDERO Yerena, Ma. Teresa, "La comunicación en la enseñanza", Trillas, México, 1995, pág. 13.

Motivación:²¹ Por motivación entenderemos al proceso para despertar la acción, sostener la actividad en proceso y regular el patrón de actividad.

Si se mantiene un buen nivel de motivación en los participantes, se podrá mantener un buen interés por aprender, implicando esto al prepararse o capacitarse.

El grado de motivación puede equivaler a las necesidades básicas de cada individuo.

Emoción:²² La emoción es la alteración del ánimo provocado por alguna alegría, la sorpresa, el miedo, etc.

Por lo que podemos decir que la presencia de emociones en los participantes puede influir favorablemente en el proceso enseñanza-aprendizaje, siempre y cuando sean positivas, porque de ellas depende la disposición, la atención y el interés.

Por último cabe mencionar que para elaborar un curso de capacitación es necesario realizar una serie de pasos, que en forma de conclusión serían los siguientes:

1. Detección de necesidades de capacitación.
2. Análisis de la detección.
3. Diseño de los objetivos del programa.
4. Diseño del contenido o temario.
5. Diseño de los objetivos específicos.
6. Investigación de la información. (fuentes bibliográficas).
7. Selección del material didáctico por tema y/o unidad.

²¹YOUNG citado por C.N. Cofer y M. H. Applay, "Psicología de la motivación. Teoría e investigación"; México, Trillas, pág. 20.

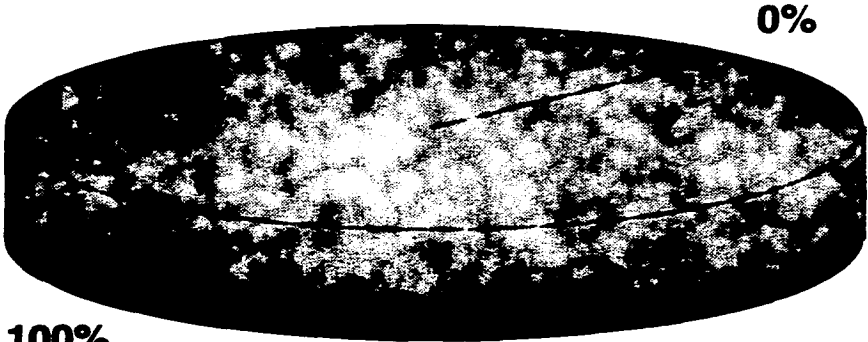
²²Diccionario práctico, Español moderno, Colombia, Larousse, 1986.

8. Selección de actividades de enseñanza.
9. Definir el tiempo por sesión.
10. Elaboración del programa.
11. Elección de técnicas de enseñanza.
12. Definición del espacio físico.
13. Elección del tipo de evaluación.

CAPÍTULO V
ANÁLISIS DE RESULTADOS

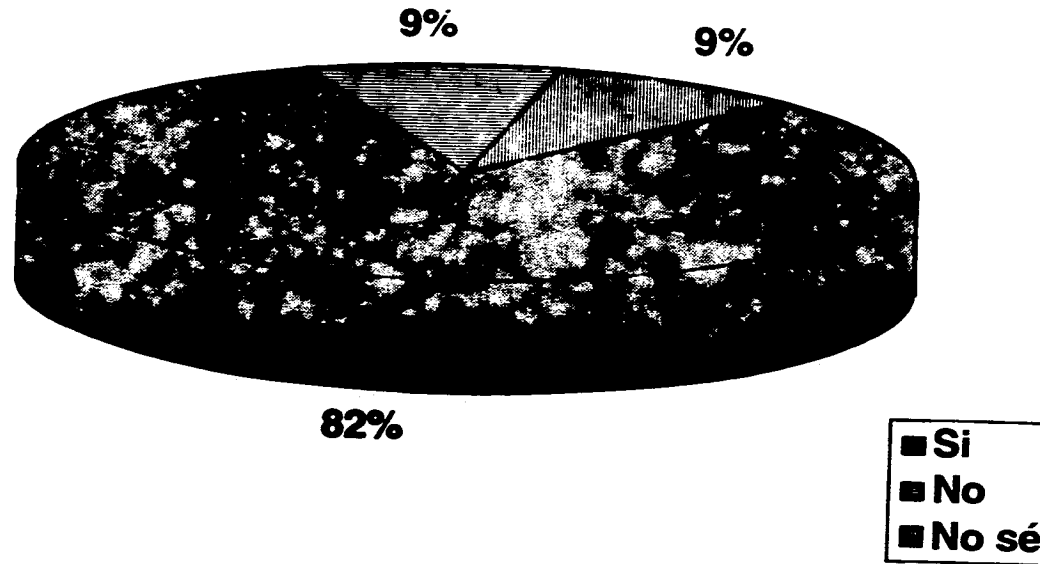
Secretarias

PORCENTAJE DE SEXO



- Femenino
- Masculino

CONSIDERA QUE SU DESEMPEÑO LABORAL ES EFICIENTE



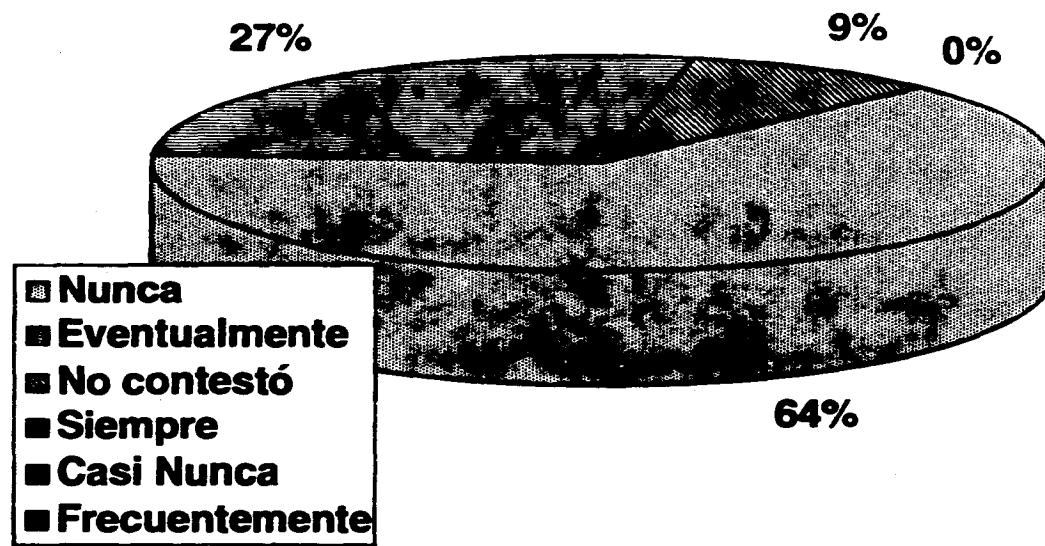
CONCLUSIÓN CUANTITATIVA

- El trabajo lo hago bien
- El jefe no se enoja
- Soy responsable

CONCLUSIÓN CUALITATIVA

- Nada de lo que realizo es difícil
- El trabajo sólo lo puede valorar el jefe
- Tengo cuidado y esmero en lo que realizo
- Mi jefe no se queja

CON QUÉ FRECUENCIA TRABAJA HORAS EXTRAS



CONCLUSIÓN CUANTITATIVA

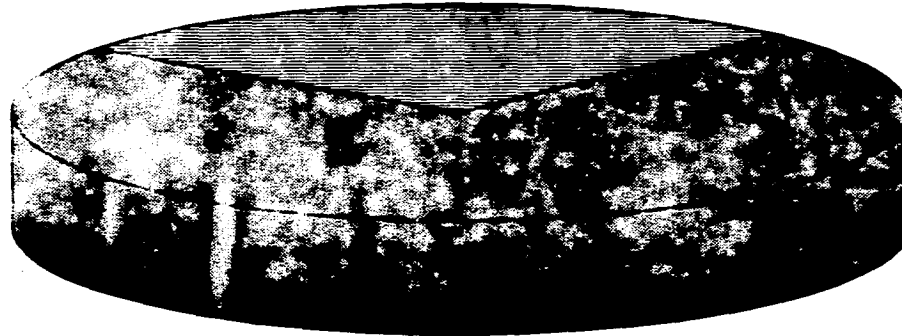
- No existen horas extras
- No lo requiere el trabajo

CONCLUSIÓN CUALITATIVA

- El trabajo se puede realizar en 8 horas
- No son autorizadas
- No lo requiere mi trabajo
- Cuando existen trabajos urgentes

**CONSIDERA QUE NECESITA DE
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS
ADICIONALES PARA TENER MAYOR
EFICIENCIA**

27%



73%

■ Si
■ No

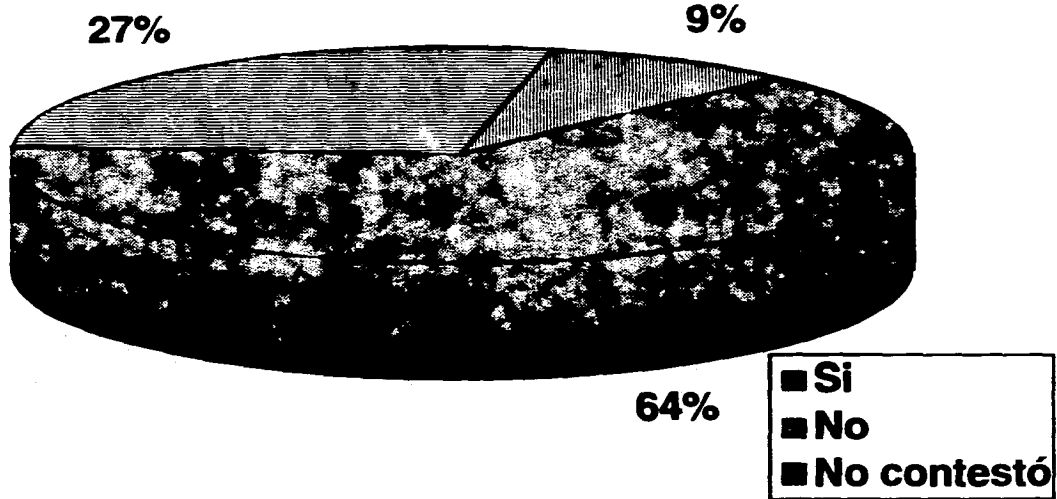
CONCLUSIÓN CUANTITATIVA

- Es necesario para tener un mejor desenvolvimiento laboral
- No se tienen todos los conocimientos

CONCLUSIÓN CUALITATIVA

- Mi trabajo no requiere de conocimientos específicos
- No tengo el 100% de los conocimientos requeridos para desempeñar mi trabajo
- El contar con más conocimientos ayuda a mejorar mi desempeño laboral

**CONSIDERA QUE NECESITA LA ADQUISICIÓN
DE HABILIDADES ESPECÍFICAS ADICIONALES
PARA TENER MAYOR EFICIENCIA EN SU
TRABAJO**



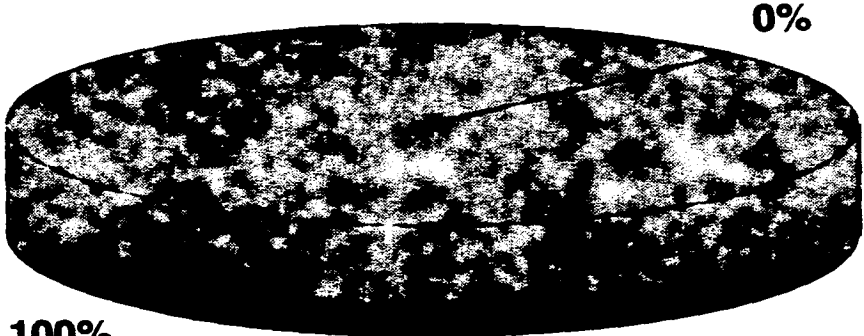
CONCLUSIÓN CUANTITATIVA

- Se puede mejorar el trabajo
- No conozco todo

CONCLUSIÓN CUALITATIVA

- Creo tener las habilidades necesarias
- No exploto lo suficiente las facilidades que me brinda la computadora
- Todo lo que se pueda aprender
- Se puede mejorar el trabajo

**CUÁLES TAREAS DE SU PUESTO ESTÁN
RELACIONADAS CON DICHS
CONOCIMIENTOS**



100%

0%

- Contestados
- No Contestados

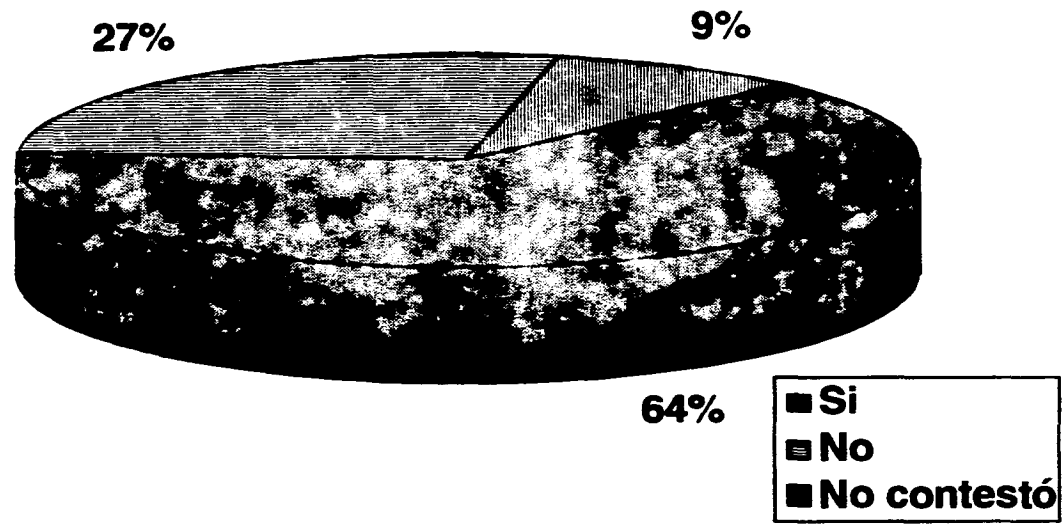
CONCLUSIÓN CUANTITATIVA

- Manejo de la computadora
- Redacción
- Todas

CONCLUSIÓN CUALITATIVA

- Todas
- Elaboración de escritos en la computadora
- Manejo de computadora
- Ninguna por el momento
- Redacción

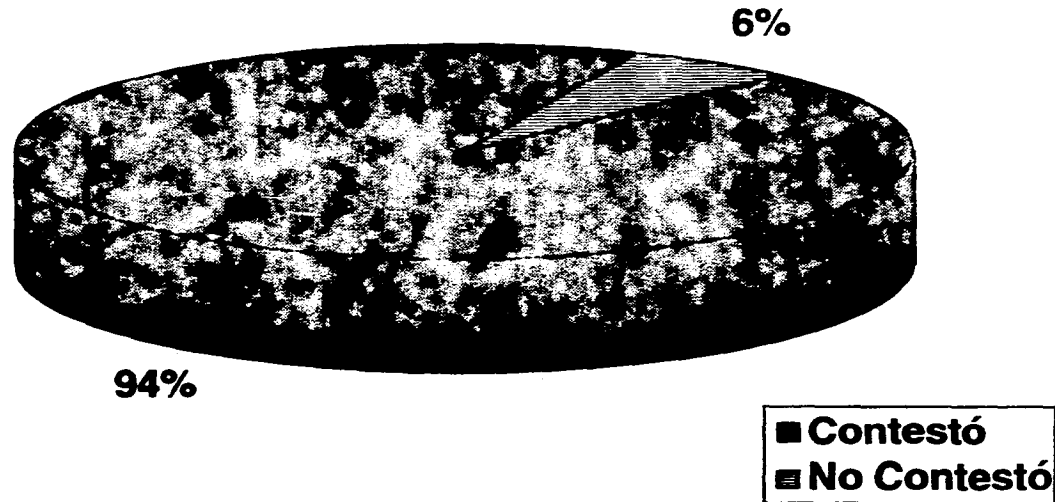
**CUENTA CON LOS RECURSOS SUFICIENTES
PARA DESEMPEÑAR EFICIENTEMENTE SU
TRABAJO**



CONCLUSIÓN CUANTITATIVA

- Equipo de computo con mayor capacidad
- Papelería

QUÉ LE IMPIDE DESARROLLAR EFICIENTEMENTE SU TRABAJO



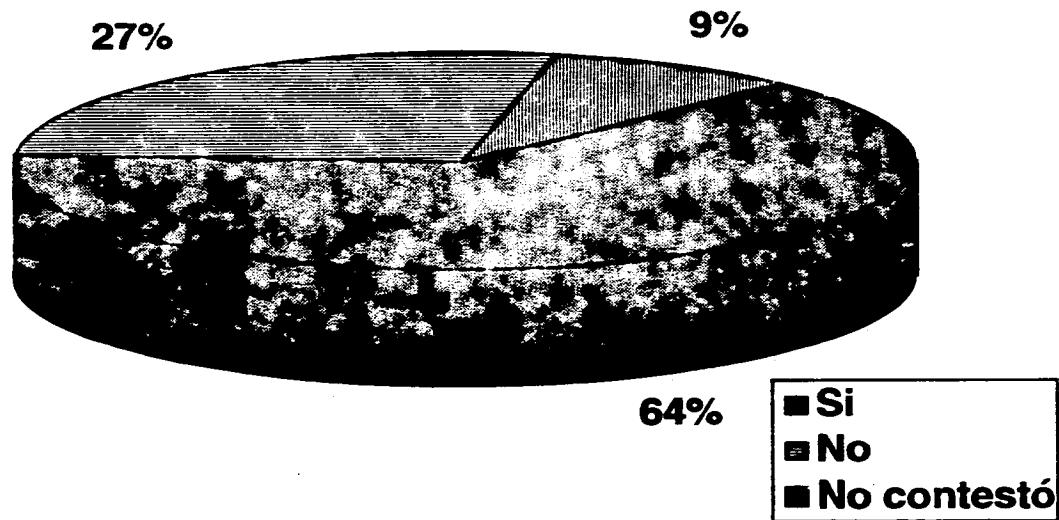
CONCLUSIÓN CUANTITATIVA

- Ambiente laboral
- Comunicación
- Las presiones por parte de los jefes
- Compresión de los jefes

CONCLUSIÓN CUALITATIVA

- Nada
- No se valora el trabajo
- Que el trabajo que se realiza depende de varias personas
- El tener dos jefes y el dar prioridades
- Comprensión de los jefes

**CREE USTED QUE SEA NECESARIO TOMAR
MEDIDAS ALTERNAS PARA QUE EL
RENDIMIENTO DE SU TRABAJO MEJORE**



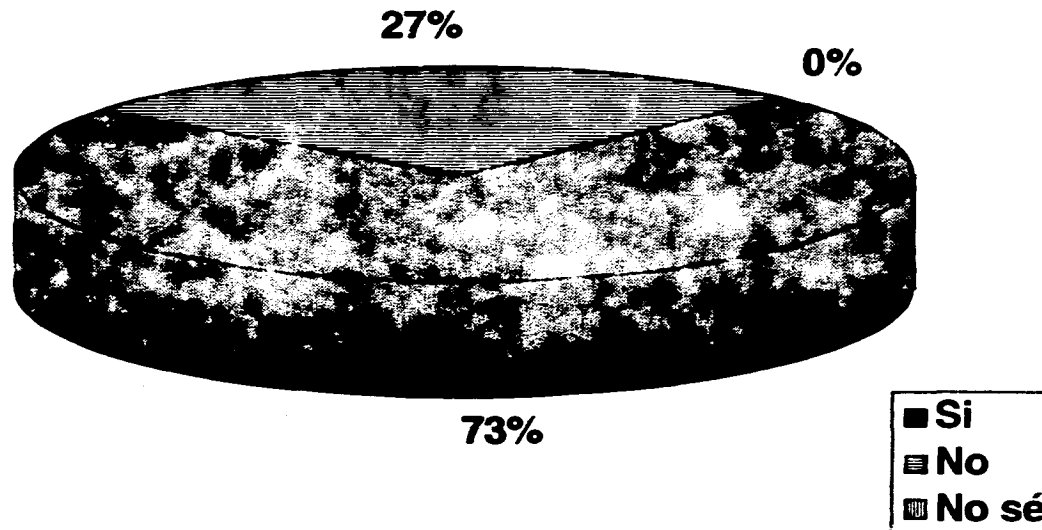
CONCLUSIÓN CUANTITATIVA

- Capacitación constante
- Ambiente laboral
- Conciencia por parte de los jefes

CONCLUSIÓN CUALITATIVA

- Siempre tengo mi trabajo a tiempo
- El rendimiento es determinado por el jefe
- El trabajo es pasivo
- Comprensión de los jefes

**CONSIDERA QUE LAS ACTITUDES DE
COMPAÑERISMO MEJORAN EL RENDIMIENTO
DE SU DEPARTAMENTO**



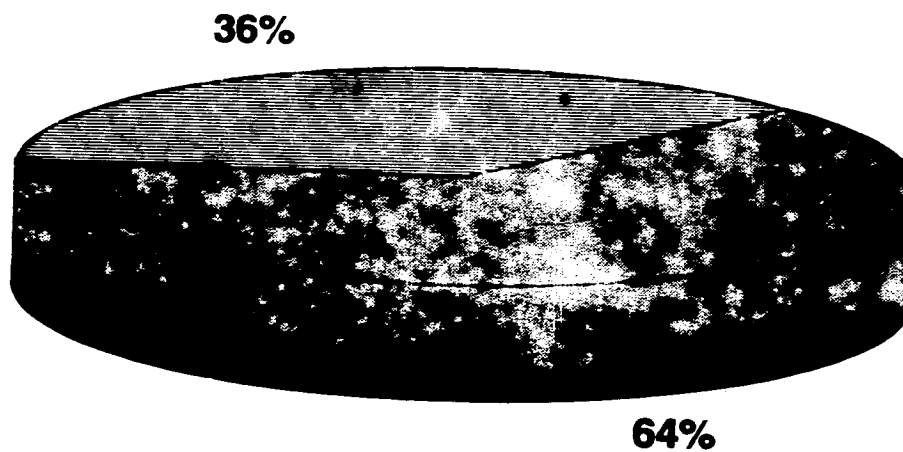
CONCLUSIÓN CUANTITATIVA

- **Ayuda al rendimiento laboral**

CONCLUSIÓN CUALITATIVA

- **Solamente existe relación de trabajo**
- **La mayoría trata de poner en mal a los demás**
- **El compañerismo ayuda al rendimiento laboral**

**CONSIDERA QUE SU ACTITUD EN EL
TRABAJO FOMENTA EL COMPAÑERISMO**



■ Si
■ No

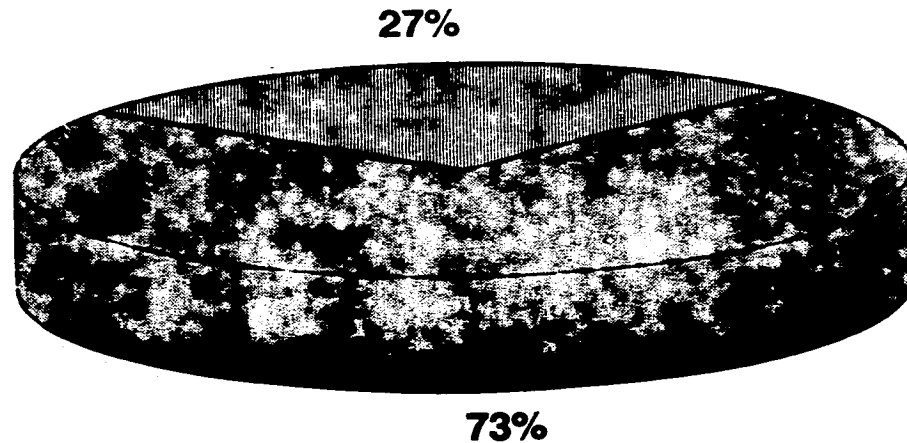
CONCLUSIÓN CUANTITATIVA

- Trato con amabilidad, respeto y trato servicial

CONCLUSIÓN CUALITATIVA

- No es posible debido al ambiente laboral
- No todos ayudan a que este objetivo se lleve a cabo, sino todo lo contrario
- En el pedir esta el dar

**CONSIDERA QUE LA FORMA COMO SU JEFE
SE COMUNICA CON USTED ES ADECUADA**



■ Si
■ No

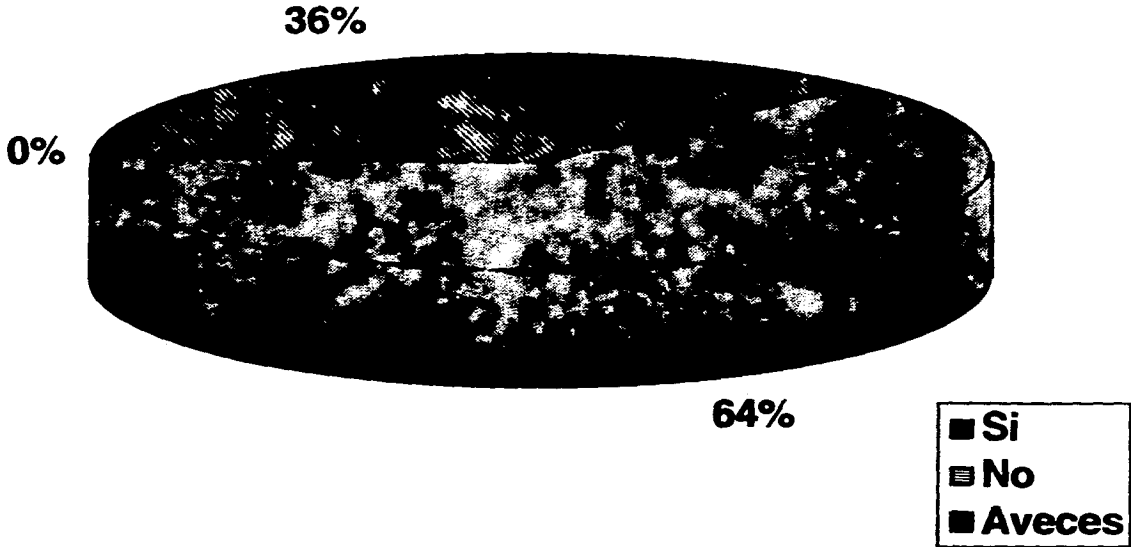
CONCLUSIÓN CUANTITATIVA

- **Existe comunicación y respeto**
- **Claros con sus explicaciones**

CONCLUSIÓN CUALITATIVA

- **Es de carácter muy fuerte**
- **Le cambia demasiado el carácter**
- **Combina asuntos personales con laborales**
- **Existe respeto**
- **Se comunica en forma clara**
- **Me informa todo lo relacionado con el trabajo**

**COMPRENDE CON EXACTITUD LAS
INDICACIONES DE SU JEFE**



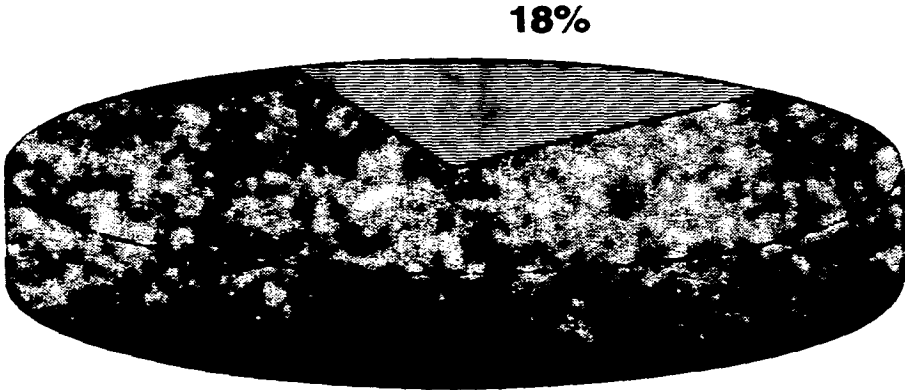
CONCLUSIÓN CUANTITATIVA

- Es claro y explica en forma sencilla
- Sé bien lo que quiere

CONCLUSIÓN CUALITATIVA

- Con un jefe no tengo problemas pero con el otro si
- Rebusca mucho sus indicaciones y me confunde
- Su lenguaje es demasiado propio y no le entiendo nada en alguna ocasiones
- Es claro y su explicación es sencilla

**CONSIDERA QUE SU FORMA DE
COMUNICARSE CON SU JEFE O
SUBORDINADOS ES ADECUADA**



■ Si
▨ No

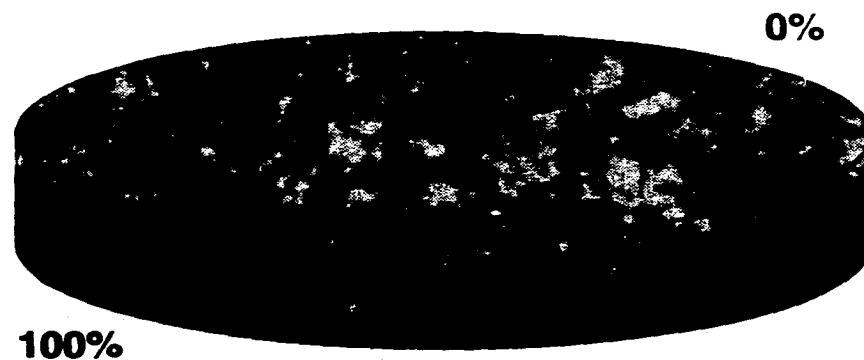
CONCLUSIÓN CUANTITATIVA

- Soy clara y precisa
- No falta la comunicación
- Existe educación

CONCLUSIÓN CUALITATIVA

- No se presta al diálogo
- Trata de ser claro y breve
- No tengo ningún problema para desempeñar mi trabajo

CONSIDERA QUE LA CAPACITACIÓN ES VALIOSA PARA EL DESARROLLO PERSONAL

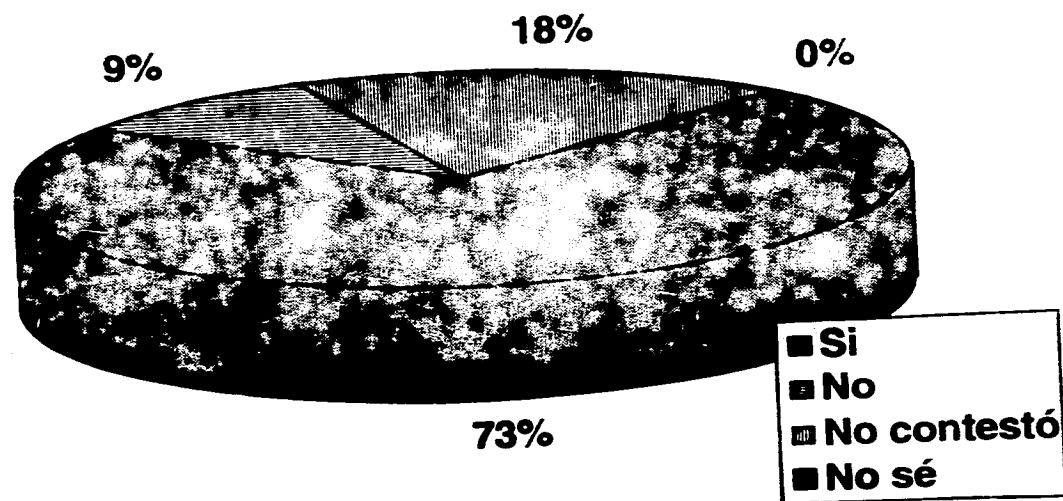


■ Si
▨ No

CONCLUSIÓN CUANTITATIVA

- Ayuda a apoyar nuestros conocimientos
- Mejora nuestro rendimiento laboral
- Es necesario la actualización

**PIENSA QUE LA CAPACITACIÓN PUEDE
SATISFACER DEFICIENCIAS DE
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES EN EL
PERSONAL**



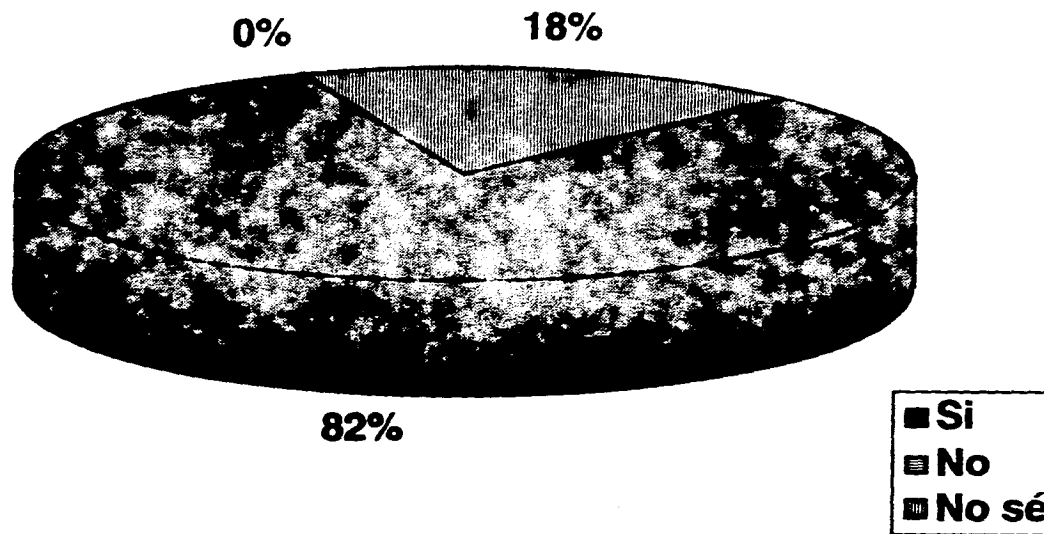
CONCLUSIÓN CUANTITATIVA

- Es una actualización y reforzamiento de conocimientos
- Ayuda a mejorar el rendimiento laboral
- Soluciona deficiencia

CONCLUSIÓN CUALITATIVA

- No es necesaria
- Resuelve deficiencias que provocan que el rendimiento laboral no sea el mejor

**ESTÁ USTED, PERSONALMENTE DISPUESTO
A INTERVENIR EN ALGÚN CURSO DE
CAPACITACIÓN COMO PARTICIPANTE**



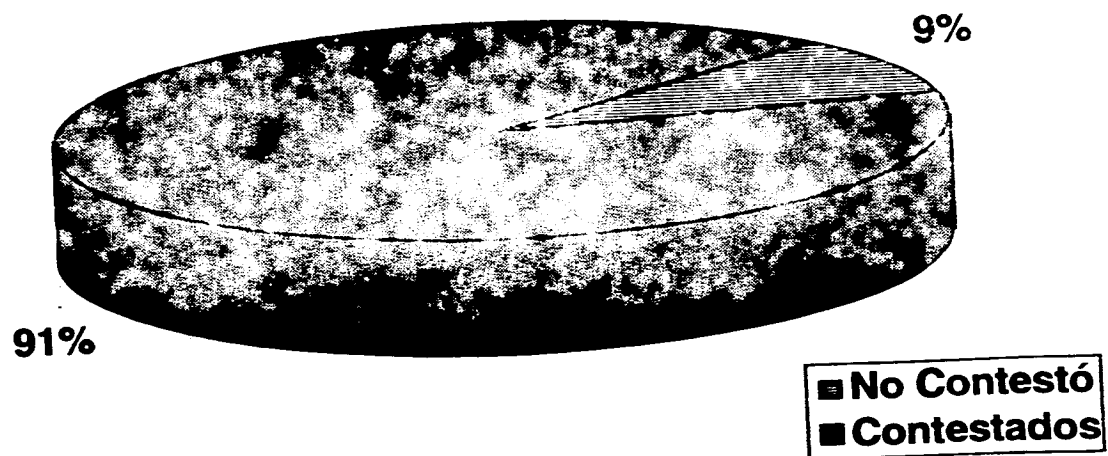
CONCLUSIÓN CUANTITATIVA

- Me actualiza
- Amplió mis conocimientos
- Favorece mi desempeño laboral

CONCLUSIÓN CUALITATIVA

- Depende de quién se trate o quién lo dé
- Ayuda a la actualización mejorando el desempeño laboral

QUÉ REQUISITOS CONSIDERA QUE DEBE CUMPLIR UN CURSO DE CAPACITACIÓN PARA QUE CONSIGA REALMENTE SU OBJETIVO



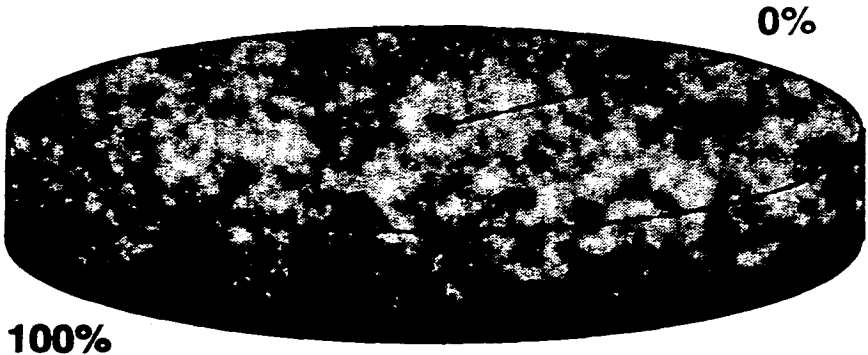
CONCLUSIÓN CUANTITATIVA

- Cubra necesidades reales del personal y la empresa
- Un instructor capacitado
- Ser concreto

CONCLUSIÓN CUALITATIVA

- Que sea concreto y que se imparta basado en necesidades reales del personal
- Instructor especializado

QUE CURSOS SUGUIERE PARA SUPERARSE LABORALMENTE



■ Contestados
▣ No Contestados

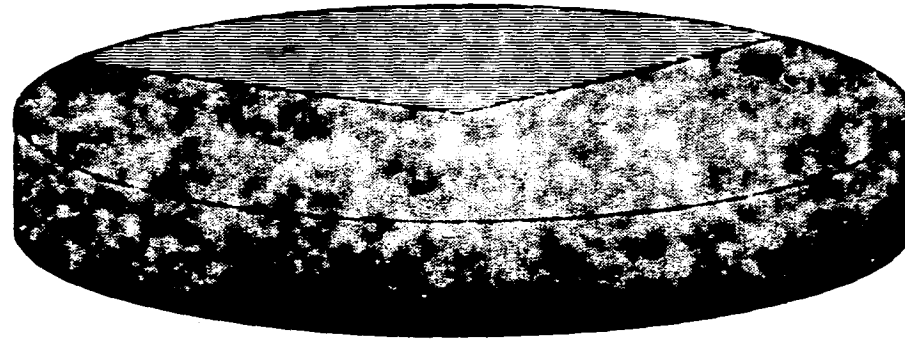
CONCLUSIÓN CUANTITATIVA

- **Conocimiento de los demás departamentos**
- **Relaciones públicas**
- **Computación**

Ejecutivos

PORCENTAJE DE SEXO

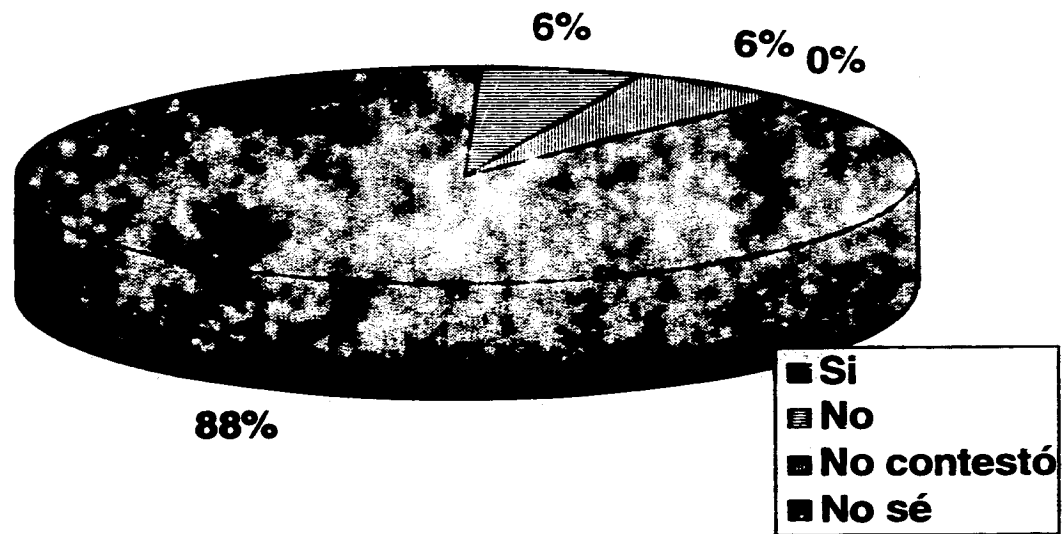
29%



71%

■ **Femenino**
▣ **Masculino**

CONSIDERA QUE SU DESEMPEÑO LABORAL ES EFICIENTE



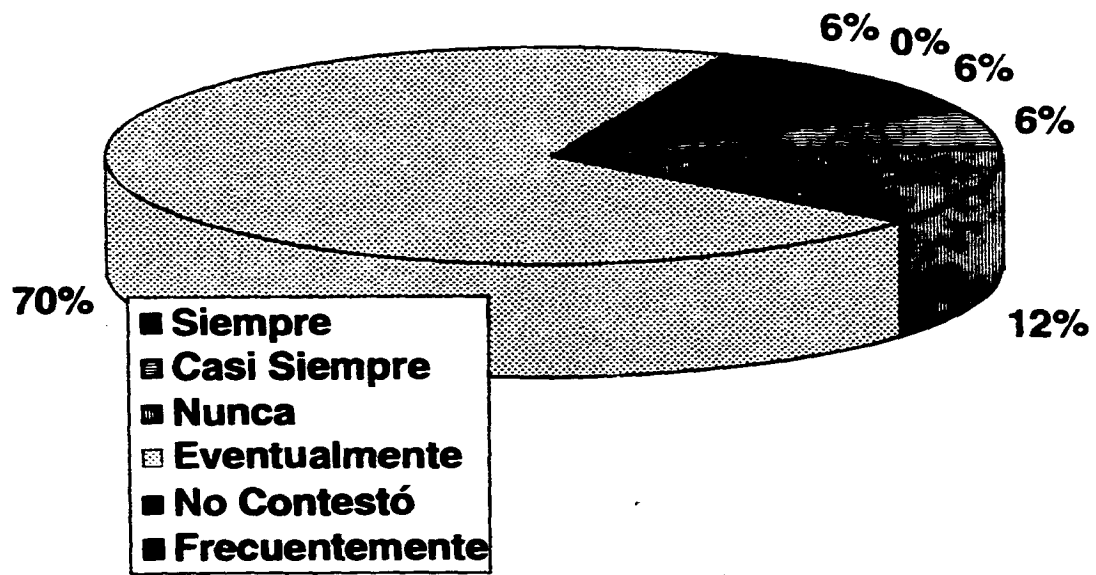
CONCLUSIÓN CUANTITATIVA

- Cumplimiento de objetivos, metas y proyectos en el tiempo establecido
- No hay quejas de mi trabajo

CONCLUSIÓN CUALITATIVA

- Faltan recursos materiales y tecnológicos
- Por la cantidad de obras que se producen en el área
- Cumplimiento de objetivos para el puesto

CON QUÉ FRECUENCIA TRABAJA HORAS EXTRAS



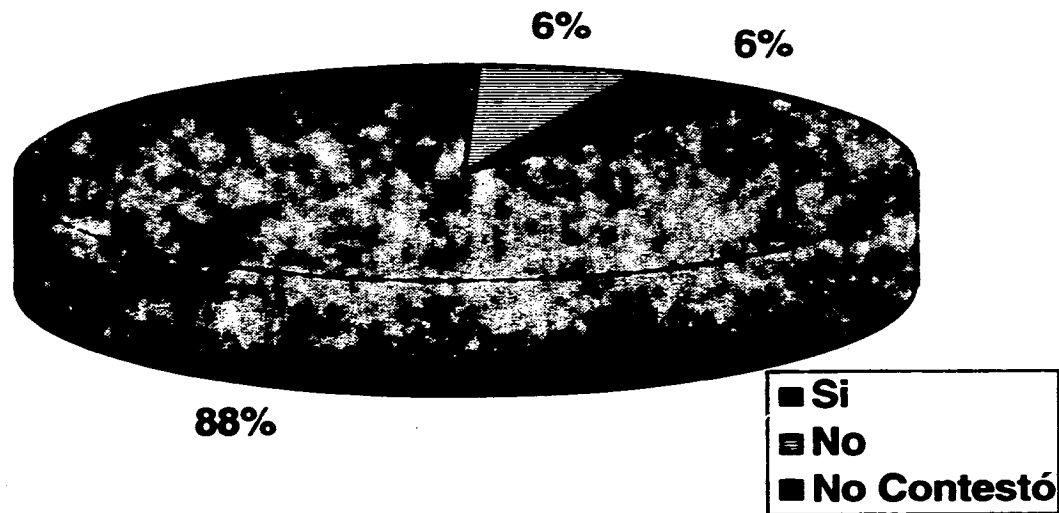
CONCLUSIÓN CUANTITATIVA

- Carga de trabajo
- Trabajo urgente

CONCLUSIÓN CUALITATIVA

- No es necesario cubrir horas extras
- No lo requiere
- Exceso de trabajo
- Trabajo urgente

**CONSIDERA QUE NECESITA DE
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS
ADICIONALES PARA TENER MAYOR
EFICIENCIA EN SU TRABAJO**



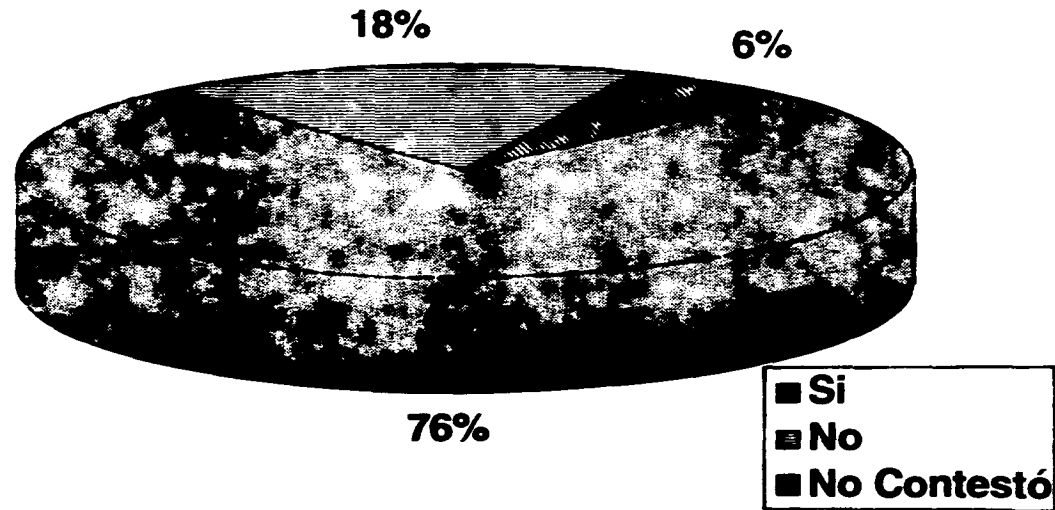
CONCLUSIÓN CUANTITATIVA

- Actualización de conocimientos
- Mejora el desempeño laboral

CONCLUSIÓN CUALITATIVA

- Tengo los conocimientos específicos
- Actualización de conocimientos
- Análisis de varios aspectos

**CONSIDERA QUE NECESITA LA ADQUISICIÓN
DE HABILIDADES ESPECÍFICAS ADICIONALES
PARA TENER MAYOR EFICIENCIA EN SU
TRABAJO**



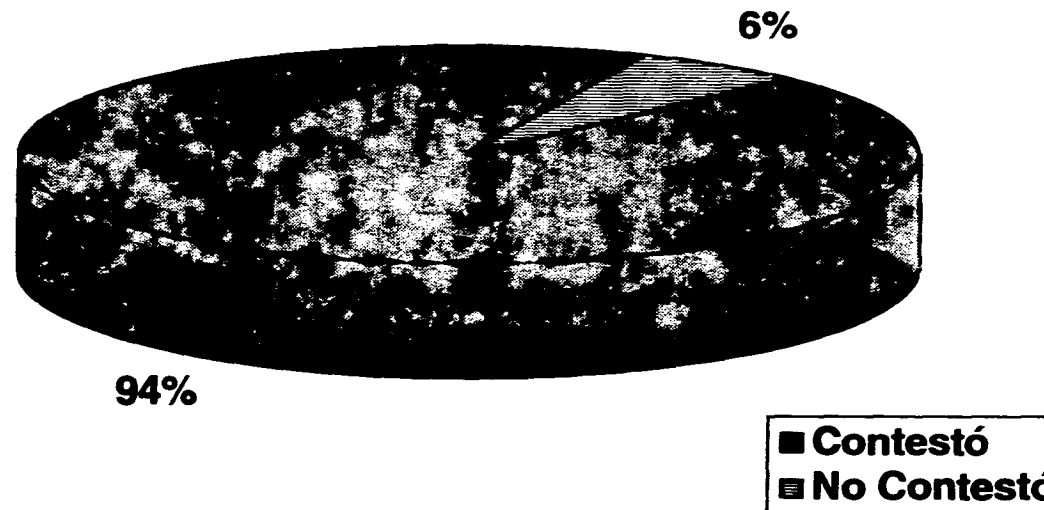
CONCLUSIÓN CUANTITATIVA

- El desarrollo de mi trabajo será mejor
- Sirve para estar actualizados

CONCLUSIÓN CUALITATIVA

- Desempeño el trabajo con habilidades adquiridas por el tiempo
- No lo considero necesario
- Desarrollo mi trabajo mejor

**CUÁLES TAREAS DE SU PUESTO ESTÁN
RELACIONADAS CON DICHS
CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS**



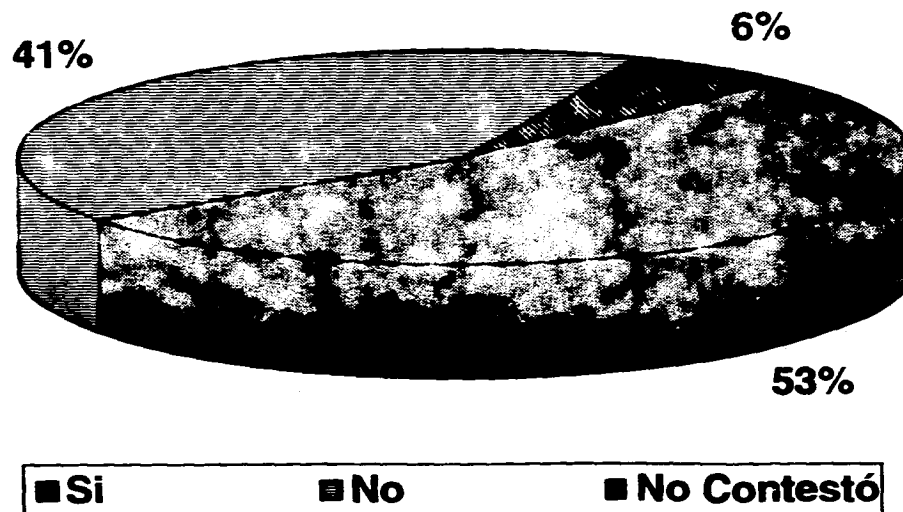
CONCLUSIÓN CUANTITATIVA

- Manejo de computadoras
- Criterios editoriales
- Selección de fotografías

CONCLUSIÓN CUALITATIVA

- Todas
- Traducción de contratos
- Orden de diapositivas

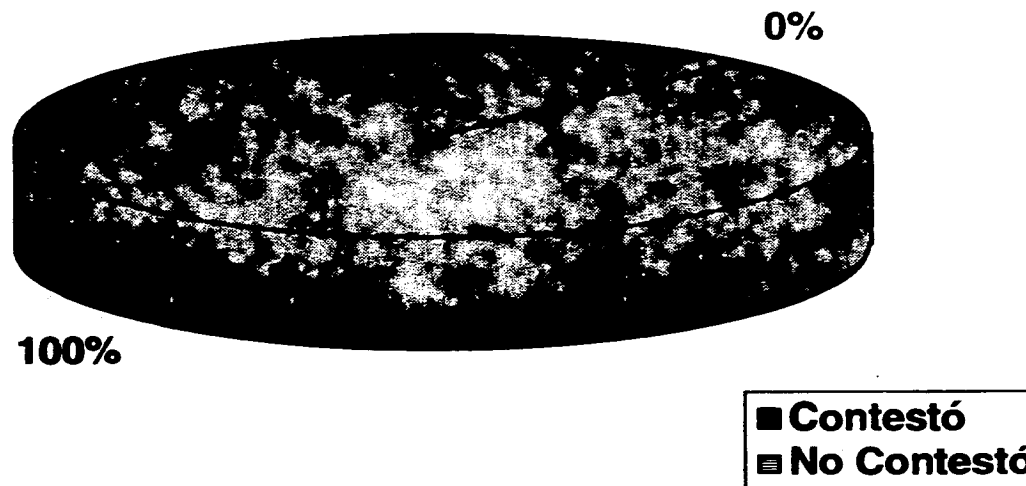
CUENTA CON LOS RECURSOS SUFICIENTES PARA DESEMPEÑAR EFICIENTEMENTE SU TRABAJO



CONCLUSIÓN CUANTITATIVA

- **Espacio**
- **Mejor equipo de cómputo**
- **Iluminación**
- **Actualización**

QUÉ LE IMPIDE DESARROLLAR EFICIENTEMENTE SU TRABAJO



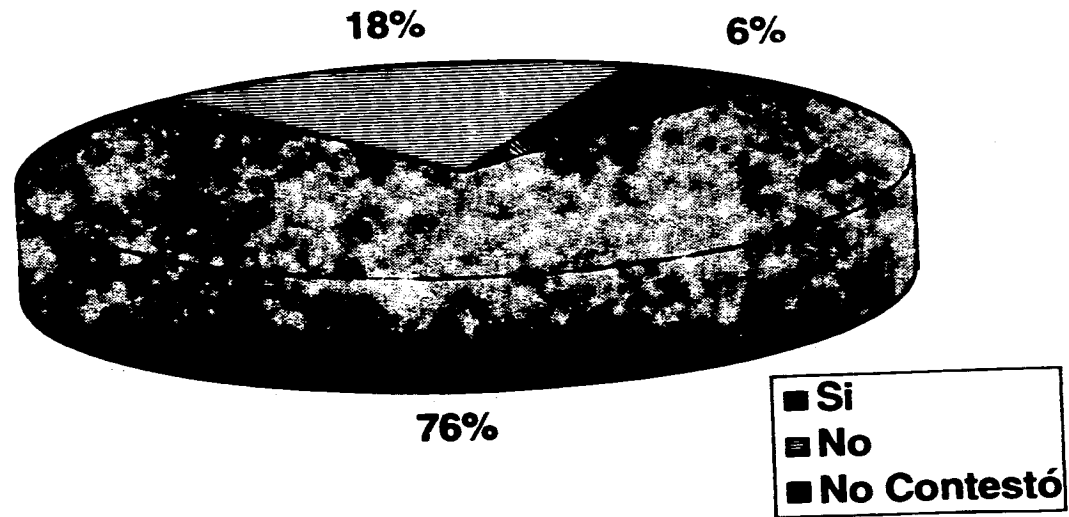
CONCLUSIÓN CUANTITATIVA

- Falta de colaboración de los compañeros
- Comunicación
- Problemas externos de la empresa
- Capacitación

CONCLUSIÓN CUALITATIVA

- Indicaciones no claras por parte del jefe
- Problemas externos que influyen en la empresa
- Comunicación

**CREE USTED QUE SEA NECESARIO TOMAR
MEDIDAS ALTERNAS PARA QUE EL
RENDIMIENTO DE SU TRABAJO MEJORE**



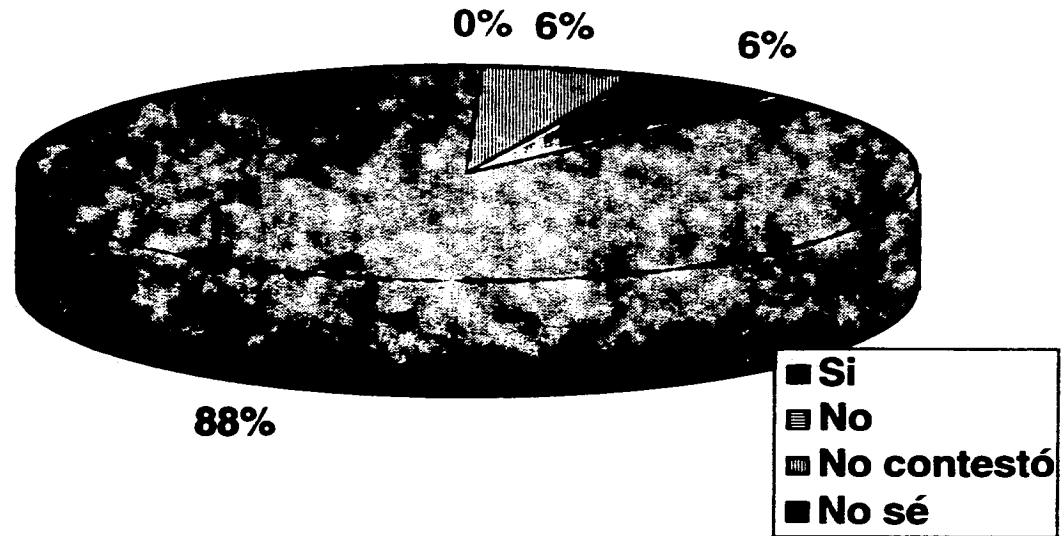
CONCLUSIÓN CUANTITATIVA

- Capacitación (conocimiento de la empresa)
- Comunicación
- Espacio
- Ambiente laboral

CONCLUSIÓN CUALITATIVA

- Trato de rendir el 100%
- En este momento no son necesarios
- Ambiente laboral
- Comunicación
- Contar con un mejor tarifario

**CONSIDERA QUE LAS ACTITUDES DE
COMPAÑERISMO MEJORAN EL RENDIMIENTO
DE SU DEPARTAMENTO**



CONCLUSIÓN CUANTITATIVA

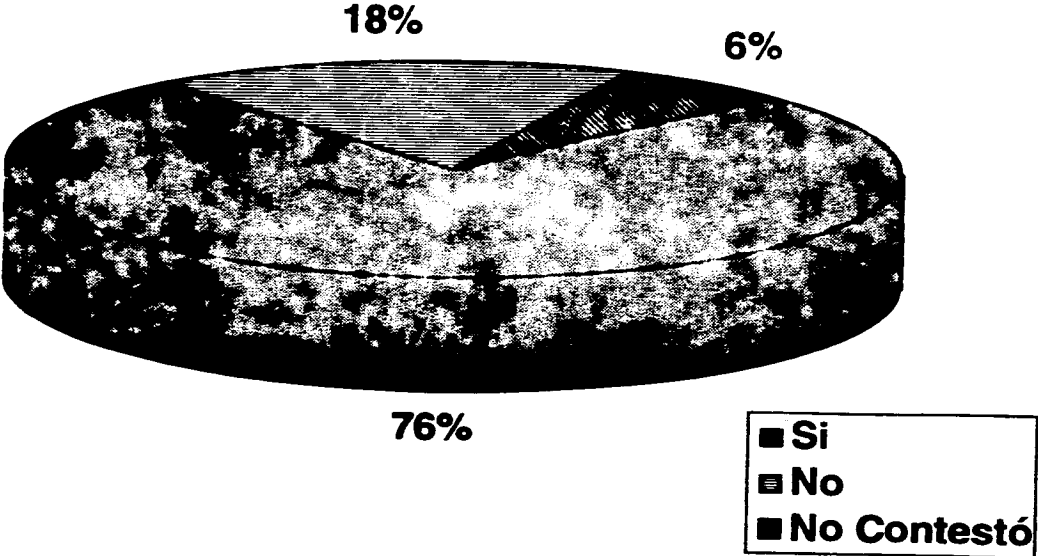
- Mejora el ambiente laboral apoyando al rendimiento
- Existe mejor comunicación

CONCLUSIÓN CUALITATIVA

- Cada área tiene actividades específicas
- Favorece el rendimiento laboral
- Existirá un mejor y mayor entendimiento entre los compañeros

*

CONSIDERA QUE SU ACTITUD EN EL TRABAJO FOMENTA EL COMPAÑERISMO



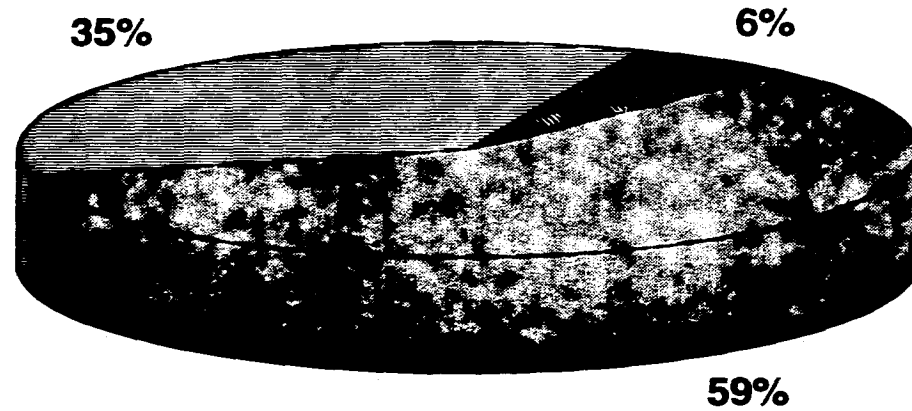
CONCLUSIÓN CUANTITATIVA

- Involucramiento con otros departamentos
- Necesitamos apoyarnos
- Se realiza mejor el trabajo

CONCLUSIÓN CUALITATIVA

- Se tiene poca relación con el departamento
- Ocasionalmente se tiene relación con los compañeros
- Las diferencias creadas en el ambiente provoca una situación hostil
- Realizaríamos mejor el trabajo

**CONSIDERA QUE LA FORMA COMO SU JEFE
SE COMUNICA CON USTED ES ADECUADA**



■ Si ■ No ■ No Contestó

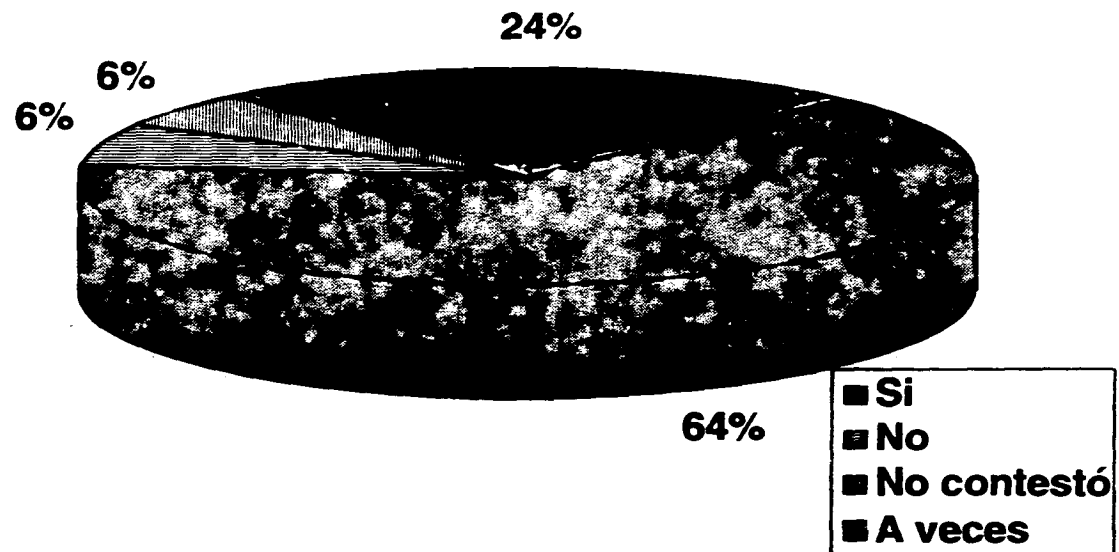
CONCLUSIÓN CUANTITATIVA

- **Es claro y preciso**
- **Actitud favorable**
- **Es directo**

CONCLUSIÓN CUALITATIVA

- **No supervisa el trabajo**
- **No es directo**
- **No siempre comunica todo oportunamente**
- **Es directo y claro**

COMPRENDE CON EXACTITUD LAS INDICACIONES DE SU JEFE



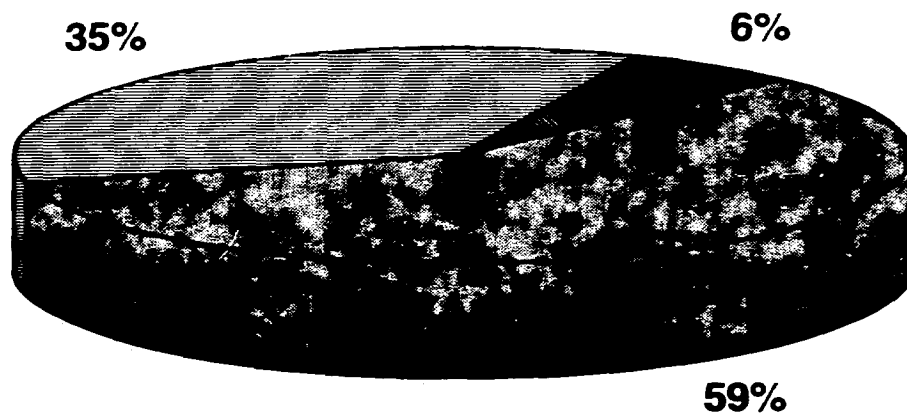
CONCLUSIÓN CUANTITATIVA

- Soy claro y preciso
- Me dirigo con respeto
- Comunicación abierta

CONCLUSIÓN CUALITATIVA

- No hay una comunicación personal
- Soy claro y preciso

**CONSIDERA QUE LA FORMA COMO SU JEFE
SE COMUNICA CON USTED ES ADECUADA**



■ Si ■ No ■ No Contesto

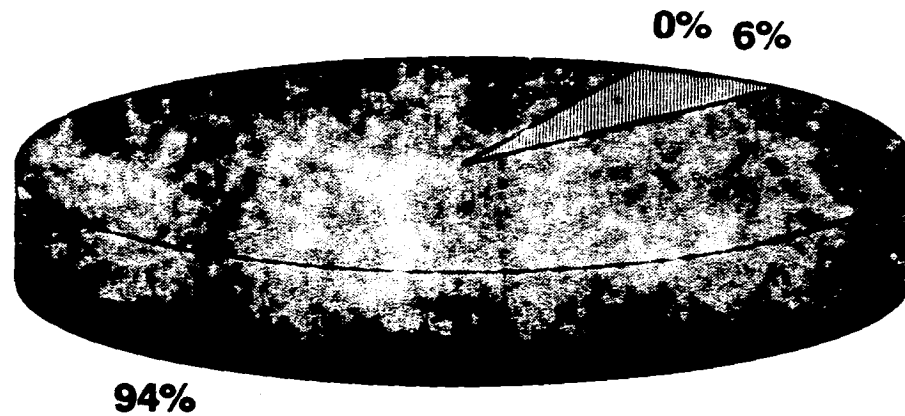
CONCLUSIÓN CUANTITATIVA

- Es claro, directo y se dirige con respeto
- Comunicación abierta

CONCLUSIÓN CUALITATIVA

- No existe comunicación personal
- Actitud no propia para la comunicación
- Comunicación abierta

CONSIDERA QUE LA CAPACITACIÓN ES VALIOSA PARA EL DESARROLLO PERSONAL



■ Si ■ No ■ No Contestó

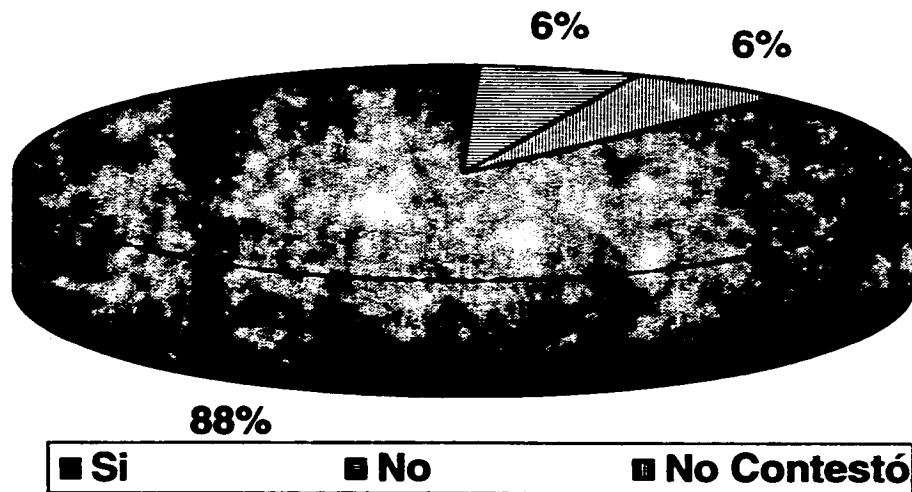
CONCLUSIÓN CUANTITATIVA

- Ayuda a que el rendimiento sea mejor
- Actualiza conocimientos y habilidades
- Adquisición de nuevos conocimientos
- Mejora el desempeño laboral

CONCLUSIÓN CUALITATIVA

- Adquisición y actualización de conocimientos
- Mejoramiento del desempeño laboral

**PIENSA QUE LA CAPACITACIÓN PUEDE
SATISFACER DEFICIENCIAS DE
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES EN EL
PERSONAL**



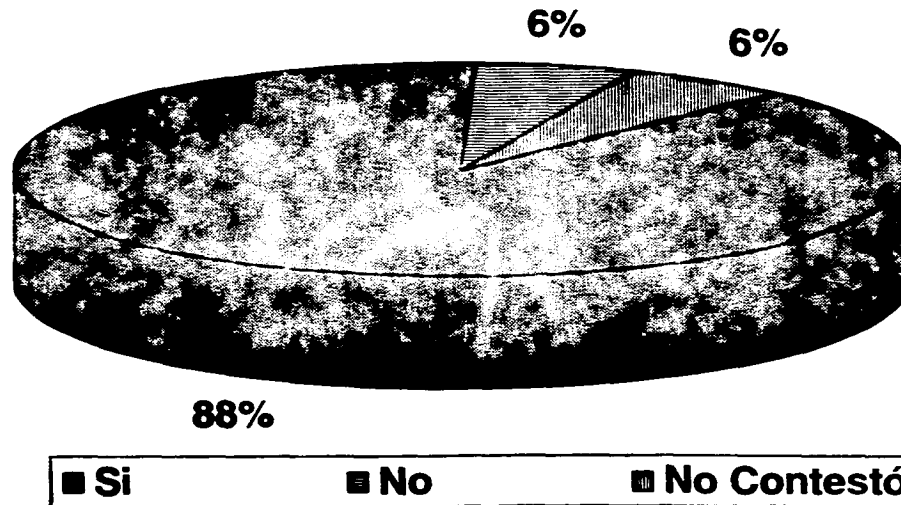
CONCLUSIÓN CUANTITATIVA

- Da conocimientos nuevos o reforzar los establecidos
- Es el objetivo de la capacitación
- Resuelve dudas

CONCLUSIÓN CUALITATIVA

- Depende de quien de el curso
- Proporciona nuevos conocimientos que ayuda al mejoramiento laboral

**ESTÁ USTED, PERSONALMENTE DISPUESTO
A INTERVENIR EN ALGÚN CURSO DE
CAPACITACIÓN COMO PARTICIPANTE**



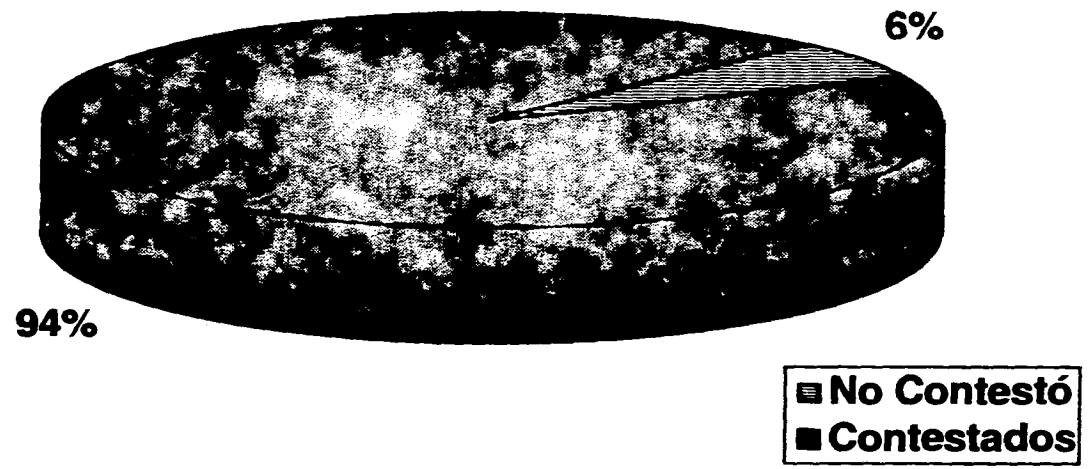
CONCLUSIÓN CUANTITATIVA

- Aprendería más
- Actualización de conocimientos
- Mejor desempeño laboral

CONCLUSIÓN CUALITATIVA

- Depende del tema
- Actualizará conocimientos y mejorará el desempeño laboral

QUÉ REQUISITOS CONSIDERA QUE DEBE CUMPLIR UN CURSO DE CAPACITACIÓN PARA QUE CONSIGA REALMENTE SU OBJETIVO



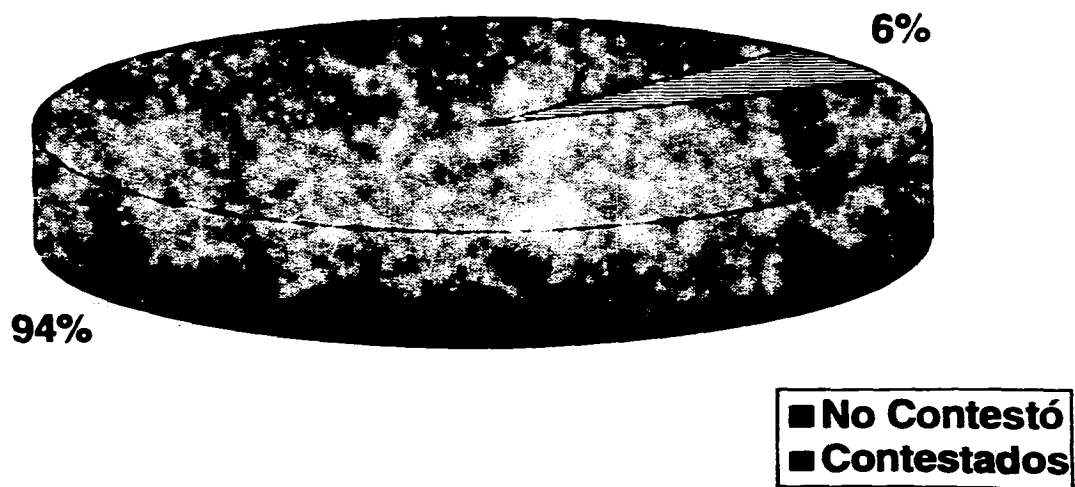
CONCLUSIÓN CUANTITATIVA

- **Soluciona necesidades reales del personal y la empresa**
- **Ser claro y atractivo**
- **Horario dentro de la jornada de trabajo**
- **Conociendo el trabajo de cada área**

CONCLUSIÓN CUALITATIVA

- **Ser claro y objetivo**
- **Estar bien diseñado**
- **Resuelva necesidades reales del personal y la empresa**

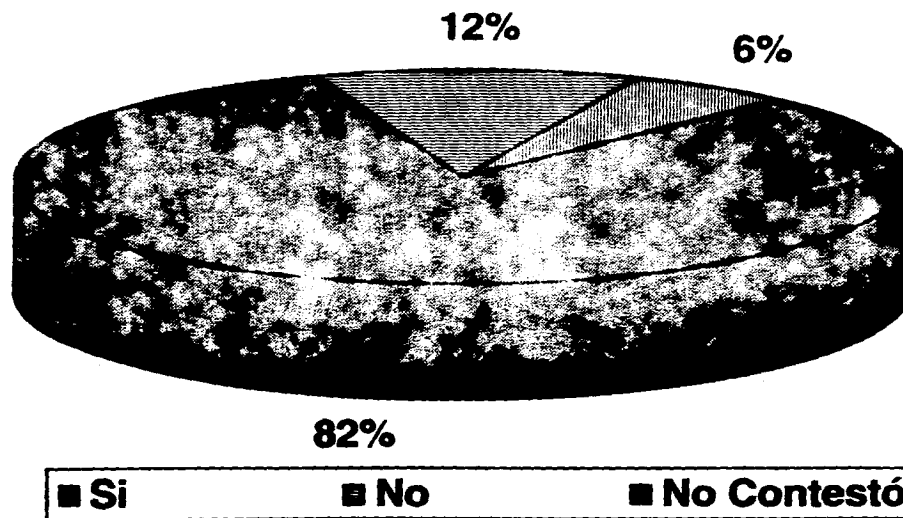
QUÉ CURSOS SUGIERE PARA SUPERARSE LABORALMENTE



CONCLUSIÓN CUANTITATIVA

- **Procedimientos jurídicos**
- **Inglés**
- **Relaciones Humanas**
- **Criterios editoriales**
- **Inducción a la empresa**
- **Redacción**

**CONOCE PERFECTAMENTE LAS
OBLIGACIONES REQUERIDAS PARA SU
TRABAJO**



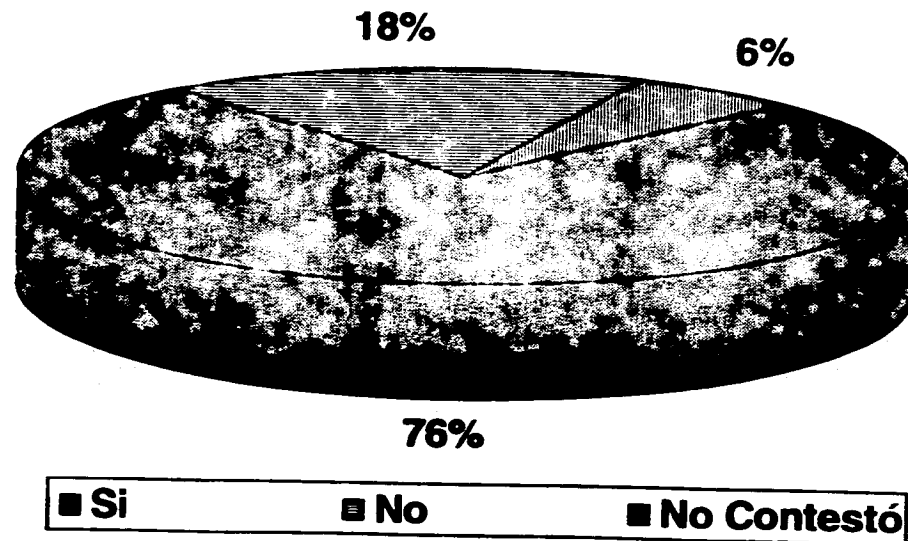
CONCLUSIÓN CUANTITATIVA

- **Contacto con la problemática**
- **Conocimiento del trabajo**
- **Por la experiencia**
- **Me fueron planteados al ingresar**

CONCLUSIÓN CUALITATIVA

- **No fueron establecidos formalmente**
- **No existen**
- **Por la experiencia**

SABE QUIÉNES SON SUS SUBORDINADOS



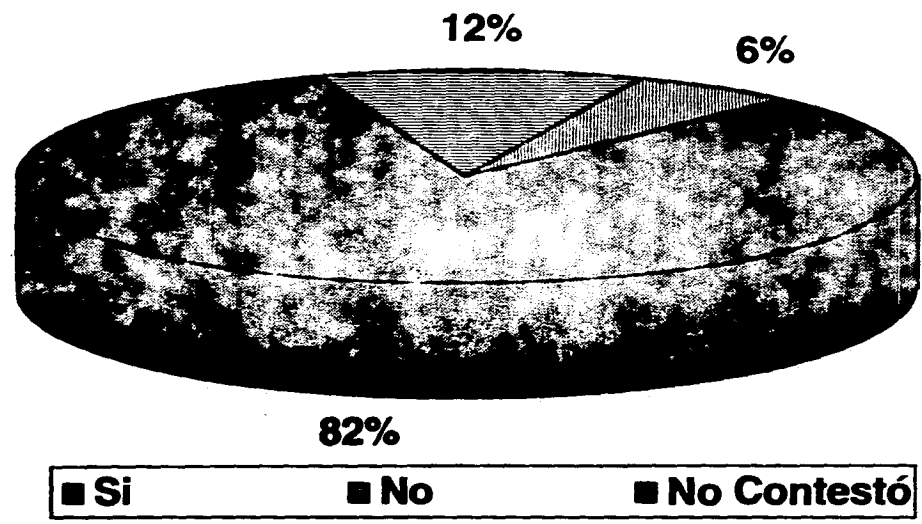
CONCLUSIÓN CUANTITATIVA

- Me lo indicaron
- Yo los contrato
- En el organigrama están definidos

CONCLUSIÓN CUALITATIVA

- Me lo indicaron al ingresar
- Son contratados por uno mismo

**CONOCE CON EXACTITUD DE QUIÉN DEBE
OBEDECER INDICACIONES**



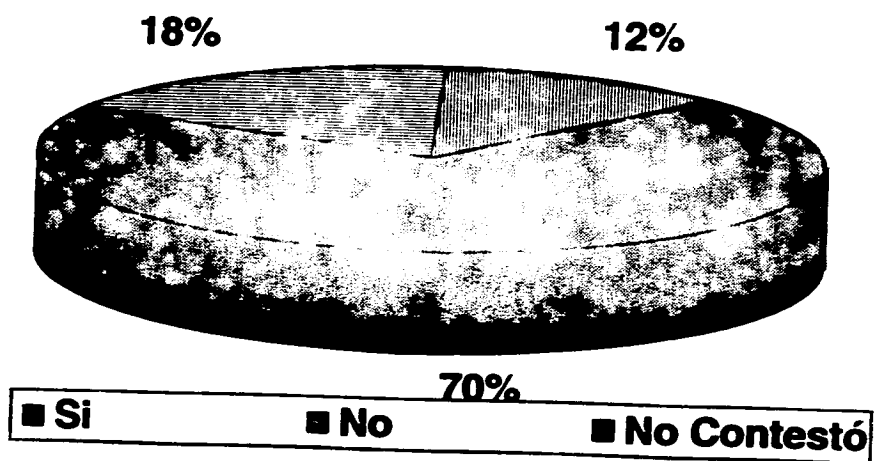
CONCLUSIÓN CUANTITATIVA

- Conozco quién es mi superior
- Las jerarquías son claras
- Por el tipo de trabajo
- Me lo indicaron

CONCLUSIÓN CUALITATIVA

- No nos muestran el organigrama y en ocasiones se confunden las jerarquías
- Por el tipo de trabajo

**EN CASO DE QUE USTED TENGA PERSONAS
A SU CARGO, CONOCE PERFECTAMENTE
SUS LIMITACIONES Y ALCANCES CON SUS
SUBORDINADOS**



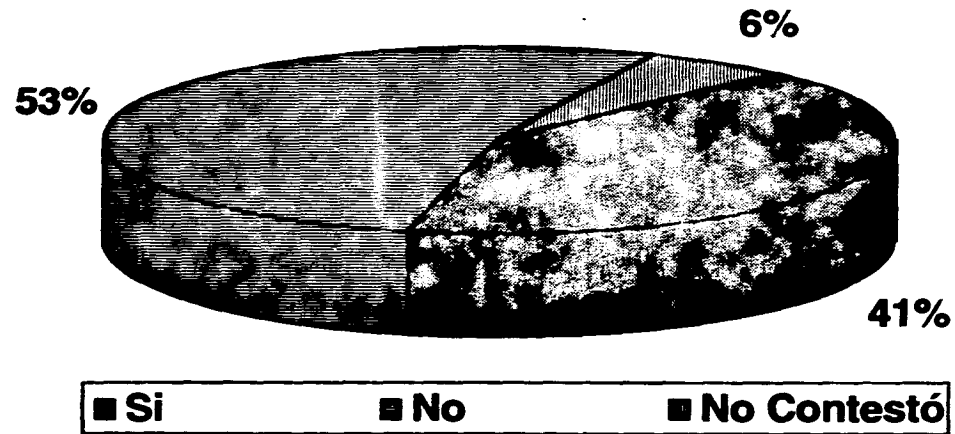
CONCLUSIÓN CUANTITATIVA

- Establecimiento de alcances y límites
- El tipo de trabajo lo marca
- Por la manera de entregar el trabajo

CONCLUSIÓN CUALITATIVA

- No hay manual de procedimientos
- Se tienen bien establecidos los alcances y limitaciones para los subordinados

**SABE CON EXACTITUD CUÁLES SON LAS
RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES DE LAS
DEMÁS ÁREAS O DEPARTAMENTOS DE LA
EMPRESA**



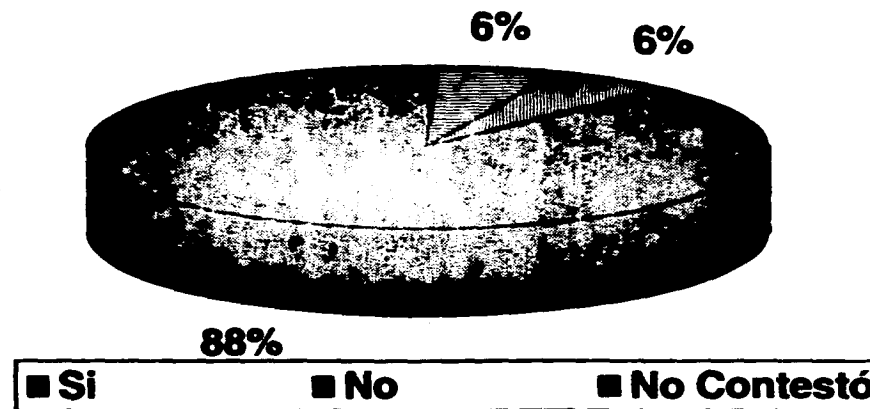
CONCLUSIÓN CUANTITATIVA

- **Existe un desconocimiento acerca de que se realiza en cada una de las áreas o departamentos**

CONCLUSIÓN CUANTITATIVA

- **Existe un desconocimiento acerca de que se realiza en cada una de las áreas o departamentos**

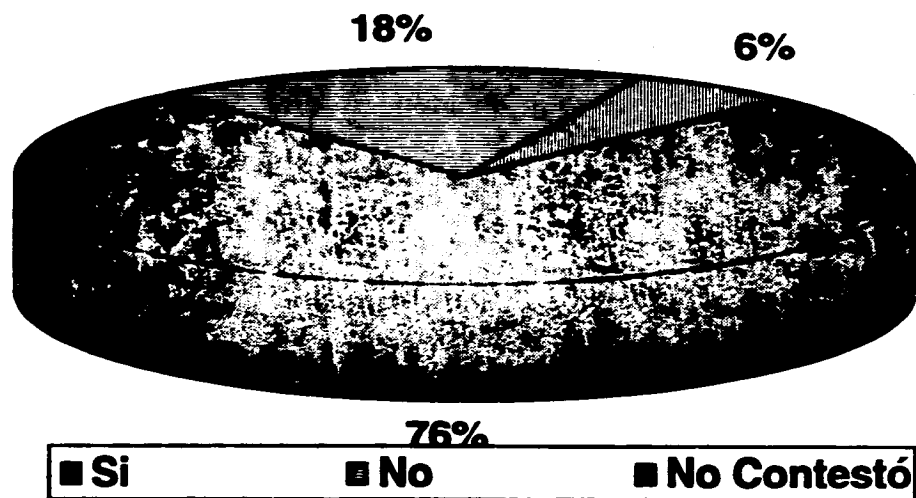
CONSIDERA NECESARIO CONOCER CON EXACTITUD LAS RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES DE OTROS DEPARTAMENTOS PARA EL MEJOR DESEMPEÑO DE SU TRABAJO



CONCLUSIÓN CUANTITATIVA

- **Nuestro trabajo esta involucrado con otros departamentos**
- **Ubicar el sistema de la empresa**
- **Alcanzar los objetivos**
- **El impacto de mi trabajo con los demás departamentos**

**ESTÁ USTED PREPARADO PARA ENFRENTAR
RESPONSABILIDADES MAYORES A LAS QUE
TIENE ACTUALMENTE**



CONCLUSIÓN CUANTITATIVA

- Tengo la capacidad para ello
- Tengo la experiencia
- Existe disposición e interés
- Cuento con los conocimientos

CONCLUSIÓN CUALITATIVA

- Conozco los procedimientos de trabajo de los demás departamentos
- Necesito capacitación para ello
- Tengo la experiencia
- Es positivo enfrentar nuevos retos

CAPÍTULO VI
CURSO PROPUESTO

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene la finalidad de llevar a cabo la parte práctica de un trabajo de tesis, la cual consiste en realizar un diagnóstico de capacitación al personal del departamento editorial.

Al personal del departamento anteriormente mencionado se le aplicará una de las técnicas para realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación.

Una vez realizado lo anterior se procederá al análisis de la información obtenida, posteriormente y de acuerdo a lo detectado se elaborará el curso de capacitación.

I N S T R U M E N T O

El instrumento utilizado para realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación fue un cuestionario, ya que se considera que debido a sus características era el más adecuado para este caso, puesto que nos permitía obtener la información en menor tiempo que sí se hubiera elaborado una entrevista estructurada.

RESULTADOS OBTENIDOS

Posterior a la aplicación de los cuestionarios, se realizó el vaciado de datos y el análisis de los mismos (utilizando un cuadro), así como también se pudo obtener información por medio de una plática informal en el momento de la aplicación del instrumento, teniendo como resultado lo siguiente:

1. Como primera necesidad manifestaban una falta de conocimiento de la empresa, puesto que ha sufrido cambios fuertes en su estructura, valores, misión, objetivos, filosofía, etc., haciendo notar que en ocasiones el desconocimiento de lo anterior impide tener un mejor desempeño laboral, debido a que no tienen en claro hacia donde va dirigido su trabajo.
2. Como segunda necesidad era la falta de comunicación entre jefe y subordinado, siendo un obstáculo para lograr la eficiencia y eficacia en el trabajo.

De acuerdo a los resultados se elaboró un curso de reinducción a la empresa ya que se considero que éste ayudará a lograr que el personal alcance un mejor desempeño en su trabajo, a través de este curso el conocerá el por qué y para qué de su trabajo dentro de la organización.

PROPUESTA DEL CURSO

A continuación se presenta la propuesta del curso, la cual contiene la carátula, carta descriptiva y anexos, de acuerdo a lo obtenido por medio del diagnóstico de necesidades de capacitación descrito anteriormente.

INTRODUCCIÓN

Como es bien sabido la capacitación es uno de los elementos que no deben de faltar en la empresa, puesto que por medio de ésta el personal que labora en la misma mejorará su desempeño laboral y personal en el lugar de trabajo, así como el incrementar su nivel de vida.

Por lo tanto uno de los cursos que tienen mayor relevancia es el de inducción a la empresa, ya que por medio del mismo, se le dará a conocer al trabajador la importancia de su puesto, la relación existente de sus actividades con otros puestos y departamentos, así como el valor de pertenencia a la misma.

Como se mencionó anteriormente, el presente curso tiene como finalidad dar el conocimiento de la empresa al personal, ya que al saber perfectamente el funcionamiento en donde labora, incrementará su desarrollo laboral y lo ejecutará con mayor agrado, siendo esto inicio de eficiencia y eficacia en el trabajo, puesto que el empleado conoce hacia donde van encaminadas sus aportaciones y que es lo que le falta por conocer en cuanto a las funciones y objetivos de su puesto para cumplir los objetivos de la empresa.

El curso de la empresa es dado al empleado de nuevo ingreso por lo general, pero en casos particulares será aplicado al personal que ya se encuentra laborando, por las siguientes razones: cambios en políticas, objetivos, estructura, etc., para que no exista ninguna duda en lo referente al lugar de trabajo que pueda ocasionar dificultades en el desempeño de su trabajo.

Por lo anterior es necesario el presente curso para el personal de la Editorial evitando el desconocimiento de los aspectos importantes que conforman el lugar de trabajo y se desenvuelva mejor en el mismo, teniendo como resultado el logro de objetivos.

DESARROLLO DEL PROGRAMA

NOMBRE DEL CURSO:

Inducción a la empresa.

NOMBRE DEL INSTRUCTOR:

Verónica Lamas Tapia.

NOMBRE DEL PROGRAMA:

Inducción a la empresa.

HORARIO:

10 hrs a 13 hrs

NUMERO DE PARTICIPANTES:

5 a 15 participantes

FECHA DE INICIO:

27 de octubre de 1995.

FECHA DE TERMINACIÓN:

8 de diciembre de 1995.

DÍAS DE IMPORTACIÓN DEL CURSO:

martes, miércoles, jueves y viernes.

OBJETIVO GENERAL DEL CURSO:

Al finalizar el programa el personal del departamento editorial, identificará los antecedentes históricos de la empresa, estructura, objetivos, misión, valores y metas de la misma.

Determinar la importancia de su puesto y el pertenecer a dicha empresa.

Conocerá sus productos y comercialización de los mismos y así mismo su posición dentro de la industria nacional y extranjera.

Nombre del curso: Reinducción a la empresa
Número de participantes: 15 participantes
Nombre del instructor: Verónica Lamas Tapia
Horario: 10 hrs. a 13 hrs.
Lugar: Salón de usos múltiples
Fecha: 27 de octubre al 1 de diciembre 1995

Objetivo general:

Al finalizar el curso el personal del departamento del área editorial, identificará a los antecedentes históricos de la empresa, estructura, objetivo, misión, valores y metas de la misma.

Conocerá su fondo cultural y comercialización de los libros y su posición dentro de la industria nacional y extranjera.

PRIMER DÍA

OBJETIVO ESPECÍFICO	CONTENIDO	ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE	TÉCNICA DE ENSEÑANZA	RECURSOS DIDÁCTICOS	EVALUACIÓN	TIEMPO		BIBLIOGRAFÍA
Iniciará su integración por medio de un ejercicio de rompimiento de tensión.	<p>1. INTRODUCCIÓN</p> <p>1.1. Presentación</p> <p>1.2. Rompimiento de tensión.</p> <p>1.3. Objetivos del programa.</p> <p>1.4. Expectativas.</p>	Escuchar con atención la presentación y las instrucciones de la técnica de rompimiento de tensión. Realizar anotaciones importantes.	PARTICIPATIVA: Ejercicio de rompimiento de tensión.	<p>Hojas</p> <p>Lápices</p> <p>Pizarrón y/o</p> <p>Rotafolio</p> <p>Gises</p> <p>Borrador</p> <p>Marcadores</p>	Formativa	T.P 45'	T.T 45'	ANEXO 1
R E C E S O						10'	1:25'	
Identificará los antecedentes que dieron origen a la empresa.	2. Antecedentes de la empresa.	Escuchar y observar con atención lo expuesto y realizar anotaciones.	Expositiva.	Rotafolio y/o audiovisual	Formativa	30'	1:55'	ANEXO 2
Distinguirá los objetivos, valores, metas, misión y filosofía de la empresa.	3. Objetivos, metas y políticas de empresa.	Dar ideas acerca de lo que piensa, que son los objetivos, metas, etc. Así como escuchar con atención lo expuesto por el instructor.	Lluvia de ideas Expositiva	Pizarrón Gises Acetatos Retroyector		60'	2:55'	ANEXO 3
	Recapitulación	Cierre						

SEGUNDO DÍA

OBJETIVO ESPECÍFICO	CONTENIDO	ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE	TÉCNICA DE ENSEÑANZA	RECURSOS DIDÁCTICOS	EVALUACIÓN	TIEMPO		BIBLIOGRAFÍA
						T.P 10"	T.T 10"	
Describir los aspectos fundamentales en los que contribuye la empresa al desarrollo económico, social y cultural del país.	Recapitulación día anterior.	Escuchar con atención la presentación.	Corrillos Expositiva	Pizarrón y/o Rotafolio Gises Borrador Marcadores		30"	40"	ANEXO 4
	4. Contribución al desarrollo económico, social y cultural.	Exponer las ideas que tienen acerca del tema. Realizar anotaciones acerca del tema.						
Identificará la estructura organizacional de la empresa.	5. Estructura organizacional	Observará con atención las láminas presentadas de cada organigrama que compone a la empresa.	Expositiva	Acetatos Retroproyector	Promoción de ideas.	30"	1:10"	ANEXO 5
R E C E S O						10"	1:20'	
Ubicará su posición dentro de la estructura organizacional en relación con otros puestos y la importancia del puesto mismo.	6. Estructura organizacional.	En una lámina que contenga el organigrama, el participante apuntará su ubicación en el mismo. Así como explicar la relación de la misión y objetivos de su área con los de la empresa y otros puestos.	Demostrativa	Láminas con organigramas en blanco. Lápices Colores Hojas	Formativa Exposición de los participantes	1:30"	2:50'	
	Comentarios y cierre de sesión.	Cierre						

TERCER DÍA

OBJETIVO ESPECÍFICO	CONTENIDO	ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE	TÉCNICA DE ENSEÑANZA	RECURSOS DIDÁCTICOS	EVALUACIÓN	TIEMPO		BIBLIOGRAFÍA
						T.P 10"	T.T 10"	
Reconocer las líneas de libros que elabora la empresa.	Recapitulación día anterior. 7. Presentación de los productos.	Percepción del producto.	Demostrativa	Muestra producto.	Promoción de ideas.	40"	50"	
Identificar la utilización de cada una de las líneas en el cliente.	8. Utilización del producto en el público.	Escuchar con atención y observar lo expuesto por el instructor.	Expositiva	Audiovisual y/o muestra del producto.		30"	1:20"	
R E C E S O						10"	1:30"	
Conocer el proceso de elaboración de un libro.	9. Proceso de elaboración.	Observar y escuchar con atención realizar anotaciones.	Expositiva (Conferencia).	Audiovisual Rotafolio Plumones		60"	2:30"	
Identificará el proceso de comercialización del producto y métodos de prestación de servicio al cliente.	10. Comercialización y servicio al cliente.	Escuchar con atención la exposición y realizar anotaciones.	Conferencia de especialista.	Video Pizarrón Gises Borrador		30"	3:00"	
	Comentarios Cierre de la sesión	Cierre						

CUARTO DÍA

OBJETIVO ESPECÍFICO	CONTENIDO	ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE	TÉCNICA DE ENSEÑANZA	RECURSOS DIDÁCTICOS	EVALUACIÓN	TIEMPO		BIBLIOGRAFÍA
Identificación cuales son los derechos y obligaciones como trabajador de Editorial X	Recapitulación día anterior. 11. Condiciones generales de trabajo.	Escuchar con atención al conferencista y realizar anotaciones.	Expositiva Conferencia de especialista en el tema.	Rotafolio y/o Pizarrón. Gises, marcadores. Manual de bienvenida.	Preguntas y respuestas.	T.P 10"	T.T 10"	
R E C E S O						10'	20'	
Identificar el uso correcto de las prestaciones que le corresponde como trabajador de Editorial X.	12. Prestaciones 12.1. Beneficios	Escuchar con atención al conferencista. Realizar anotaciones.	Conferencia	Rotafolio Marcadores Acetatos Retractor Manual	Comentarios	1:00'	220"	
Realizar un resumen de lo visto en el curso de inducción a la empresa.	13. Conclusión	Anotará en una hoja lo que le pareció más relevante del curso. Posteriormente lo expresará al grupo.	Lluvia de ideas	Pizarrón Gises Hojas Plumones	Formativa	40'	3:00'	
OBSERVACIONES GENERALES								

ANEXO 1

EJERCICIO DE ROMPIMIENTO DE TENSION

La utilización de la técnica de rompimiento de tensión será de acuerdo a las características del grupo, (Puesto, nivel escolar, grado de conocimiento entre sí).

FIESTA DE PRESENTACIÓN:

USOS:

Lograr el conocimiento interpersonal rápido y sin temor.

MATERIAL:

Un salón amplio e iluminado.

Hojas de papel con la pregunta ¿quién soy?.

Lápices y alfileres.

DURACIÓN:

30 minutos.

TAMAÑO DEL GRUPO:

10 personas mínimo.

DISPOSICIÓN DEL GRUPO:

Libre.

DESARROLLO:

En la hoja de papel cada participante escribe cinco definiciones de sí mismo. (10 minutos).

Ya escritas las hojas se prenden al frente de cada participante.

Silenciosamente las personas deben moverse de participante en participante, cada dos minutos, para tener de 6 a 7 encuentros y poder leer las definiciones.

Una vez terminados los movimientos, se les pide que acudan con las dos personas que les hayan interesado más en los encuentros previstos.

Se induce a platicar y a la realización de preguntas acerca de sus compañeros.

Se comenta el ejercicio.

COMO CONOCERSE ENTRE SI:

USOS:

Crear un clima propicio para incrementar las relaciones interpersonales en grupos recién formados.

MATERIAL:

Salón iluminado y amplio para que las ternas trabajen alejadas entre sí y el ruido no les moleste.

DURACIÓN:

30 minutos.

TAMAÑO DEL GRUPO:

Ilimitado.

DISPOSICIÓN DEL GRUPO:

En ternas.

INSTRUCCIONES:

Los integrantes de las ternas no deben conocerse entre sí.

DESARROLLO:

Los integrantes de cada terna se llamarán A, B, C.

Durante 3 minutos A le cuenta a B y C tanto como desee de si mismo.

B repite la operación.

C repite la operación.

B y C durante 3 minutos repiten e infieren lo que escucharon de A.

A y B repiten la operación con C.

A y C repiten la operación con B.

Al finalizar se comenta el ejercicio.

TÉCNICAS DE ENSEÑANZA

EXPOSITIVA:

Consiste en; el uso del lenguaje oral para explicar un tema, actividad a desarrollar, un concepto, etcétera.

MANERA DE USARLA:

Introducción; presentación general del tema, planteamiento de problemas, narración de experiencias, anécdotas, etcétera.

Desarrollo; por medio de un lenguaje claro y adecuado a las características del auditorio de ser posible siguiendo una secuencia de lo particular a lo general, proporcionando la elaboración de preguntas para establecer un clima de comunicación y promover la participación del grupo.

Verificar mediante la formulación de preguntas, elaboración de resúmenes y conclusiones.

CORRILLOS:

Consiste en; la división de un grupo de personas en subgrupos con el propósito de analizar y discutir determinada información para obtener conclusiones.

MANERA DE USARLA:

Explicación general de la actividad informando al grupo acerca del propósito que se persigue, la participación que se espera de cada uno, tiempo del que se dispone, forma en la que se distribuirán.

Invitar a los participantes a formar subgrupos (máximo 5 personas).

En cada subgrupo se nombra un moderador y un secretario y se explica la función que tiene cada uno.

Se indica a cada subgrupo el tema sobre el cual tendrá que discutir.

Una vez terminado el tiempo de discusión se le pide al secretario lea las conclusiones.

Una vez que todos los subgrupos han presentado sus conclusiones se obtiene una conclusión general.

MATERIAL:

- Pizarrón.
- Rotafolio.
- Hojas blancas.
- Plumones.

DEMOSTRATIVA:

Consiste en; Mostrar prácticamente el manejo de un instrumento, la elaboración de un trazo, la realización de un experimento.

Se utiliza principalmente con el fin de instruir en lo relacionado a destrezas manuales.

MANERA DE USARLA:

- Explicación general de la actividad a realizar.
- Realización por el instructor y ayudantes de la actividad.
- Realización de las actividades por los alumnos.

LLUVIA DE IDEAS:

Consiste en la libre presentación de ideas, sin restricción ni limitaciones, con el objeto de producir ideas originales y soluciones nuevas.

MANERA DE USARLA:

El instructor hará la introducción necesaria insistiendo en: La forma de trabajar, el tiempo y la importancia del tema.

Se nombrará a un secretario quien apuntará las ideas que se van dando.

El instructor llevará un orden, evitando que hablen varias personas al mismo tiempo.

Finalizando el tiempo de la creación de ideas se pasará al análisis, crítica y conclusión de lo expuesto.

MATERIAL:

Pizarrón.

Gises.

Hojas.

Plumones.

OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE REINDUCCIÓN

Facilitar, promover la integración del personal a la empresa.

Identificar la importancia del puesto en relación a la filosofía, valores, objetivos y misión de la empresa.

Reafirmar las bases para su desarrollo personal y profesional, su orgullo y deseo de pertenencia.

ANEXO 2

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La empresa editorial tiene sus inicios aproximadamente en 1950, la primera actividad a la que se dedica fue la distribución de libros para más tarde dar inicio al desarrollo editorial.

Los primeros libros publicados por esta empresa fueron libros de texto e infantiles, entre los que se tenían los siguientes títulos: *Geografía de México, El hombre y la naturaleza, El galano arte de leer, Rosita y Juanito, Antología de la oratoria mexicana e Historia geográfica de la Revolución Mexicana.*

La editorial comenzó a trabajar con 3 o 4 personas las cuales realizaban varias funciones, pero poco a poco fue creciendo hasta lograrse lo que es ahora.

Actualmente no sólo se dedica a libros de texto para primaria y secundario sino que cuenta con 14 áreas las cuales satisfacen necesidades de estudiantes a nivel licenciatura y posgrados como del público en general. Dichos títulos son vendidos tanto a nivel nacional como extranjero convirtiendo así el fondo editorial en la cantidad de 4000 títulos aproximadamente, el cual año con año continúa incrementándose.

Cuenta con la participación de 5000 autores, en su mayoría nacionales, la distribución que realiza a nivel Internacional la ejecuta por medio de casas asociadas en el extranjero como son:

Distribuidora Cúspide, Editorial Atlante y Educaciones Braga, en Argentina; Limes en Venezuela, Comex en Colombia y Bibliomex en España.

La distribución en el país se hace a través de los centros de orientación bibliográfica localizados en las siguientes ciudades:

Acapulco, Distrito Federal, Guadalajara, León, Mérida, Monterrey, Puebla, Querétaro, Torreón y Veracruz. Asimismo la editorial cuenta con acciones en librerías de Cristal, fungiendo estas como distribuidoras.

La editorial es apoyada por dos filiales en el área de producción, siendo talleres de Impresión en offset y diseño gráfico. Es una empresa de sociedad anónima de capital variable.

En el Distrito Federal se localiza el corporativo el cual está dividido en tres partes: Dos centros de orientación bibliográfica, la división comercial y administrativa.

Podemos concluir que es una empresa mediana perteneciente a la iniciativa privada ya que toda su inversión proviene de accionistas independientes.

Su objetivo primordial es el satisfacer las necesidades manifestadas por la población estudiantil principalmente y posteriormente las del público en general.

Otro de sus objetivos es el de fabricar libros bien hechos optimizando recursos tanto económicos como de tiempo.

Para poder conocer un poco más de la empresa y localizar el área a estudio, a continuación se observaron los organigramas el general y el área editorial y de esta manera podremos contar con una visión más clara de la empresa.

ANEXO 3

Objetivo.

Son las metas que una empresa pretende alcanzar, por medio del cumplimiento de sus labores, creencias así como de su visión

- Elaboración de libros escolares a nivel preescolar, primaria y secundaria, así como de los niveles de licenciatura y posgrado.
- Elaborar libros dirigidos al público infantil.
- Los contenidos de los libros satisfagan las necesidades que demanda el estudiante, profesionista y público en general.
- Contar con libros de calidad.
- Comercializar los libros a nivel nacional y al extranjero.
- Establecer convenios con Universidades.
- Servir de manera eficaz, efectiva y económica al desarrollo de la industria editorial, así como a toda persona física o moral que requiera de alguno o varios de los títulos con los que cuenta la editorial.
- Obtención de una mejor tecnología para beneficio del cliente.
- Mantener buenas relaciones con toda persona física o moral que tenga relación directa con la empresa.
- Lograr el mejor aprovechamiento de nuestros recursos humanos, materiales y económicos.
- Proyectar una imagen de eficiencia de la empresa en la comunidad.
- Mejorar permanentemente el ambiente interior de trabajo.
- Ayudar al desarrollo de la comunidad.

Metas.

- Es el llegar al fin de una acción y deseos de una persona o asociación.

- Incrementar el porcentaje de ventas a nivel nacional y al extranjero.
- Tener el mayo índice de títulos vendidos en comparación con la competencia.
- Asegurar la estabilidad financiera de la empresa.
- Prever la expansión de la empresa, de acuerdo con la producción de la misma, tomando en cuenta las condiciones futuras.
- Contar con un desarrollo tecnológico.

Políticas.

- Nunca prometer al cliente la venta del producto cuando no se está en la disponibilidad de cumplir.
- Todo viaje que cause viáticos deberá estar autorizado por el departamento correspondiente, respaldado por comprobantes.
- Toda gerencia, departamento o área se apegarán a los objetivos, programas y procedimientos que se encuentren en vigor.
- No se le llamará la atención al personal por errores delante de terceros.
- Todo gasto fuera del presupuesto deberá ser previamente autorizado por el departamento correspondiente.
- Si algún empleado hace mal uso de las prestaciones será sancionado según sea el caso.
- Todo proyecto que se lleva a cabo deberá ajustarse al reglamento de la Dirección General.
- El personal que no cumpla con el reglamento interior de la empresa será sometido a una sanción.
- Disciplina; se deberá guardar respeto hacia sus jefes, compañeros de trabajo y toda persona que recurra al empleado, así como el uso correcto del lenguaje.

CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO ECONÓMICO, SOCIAL Y CULTURAL DEL PAÍS.

ECONÓMICO:

- Ayudar al crecimiento económico del país.
- Dar conocimiento al extranjero del fondo cultural que existe en la editorial.
- Estar constantemente en la investigación de la comercialización de los libros, así como lo que requiere el cliente.
- Elaboración de libros a costos bajos.

SOCIAL:

- Crear fuentes de trabajo.
- Ayudar al desarrollo integral y profesional del individuo.
- Mejorar el nivel de vida del individuo.
- Desarrollo de conocimientos, habilidades y aptitudes al personal que labora en dicha empresa.

CULTURAL:

- Mantener un fondo editorial amplio el cual involucre varios niveles académicos, como también de interés general.

ANEXO 5

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

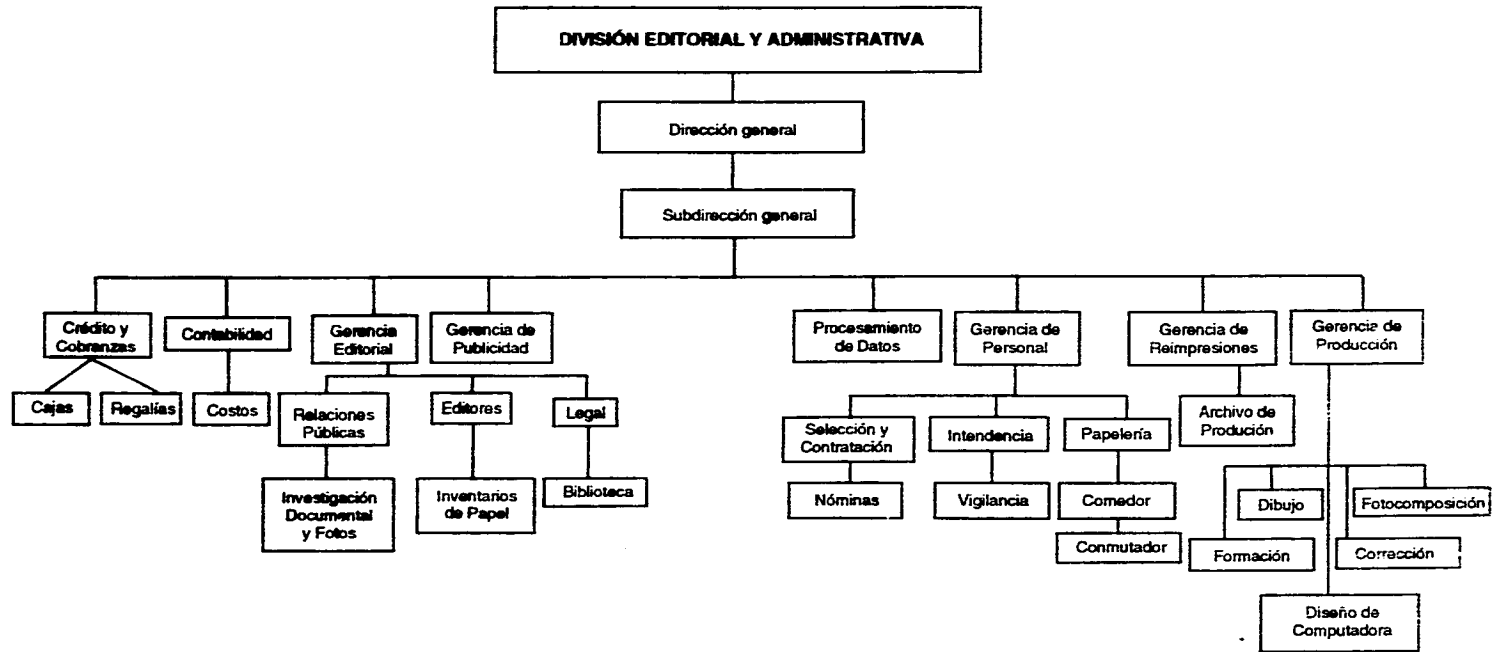
A continuación se presentará la estructura organizacional de la editorial que existe actualmente. (Oficinas administrativas México, D.F.).

Al irse presentando cambios en la estructura organizacional corresponderá al instructor mantenerla actualizada.

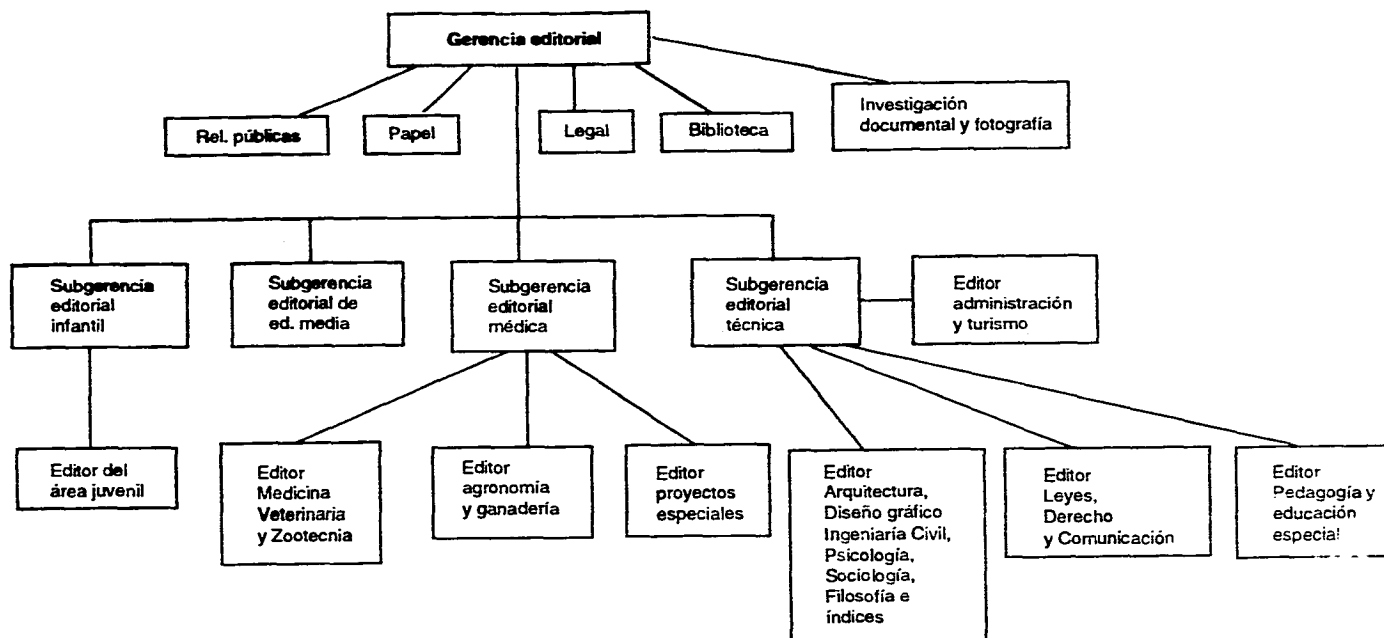
¿Qué es la estructura organizacional?

Es el patrón establecido de las relaciones formales que existen entre los componentes de una organización para el logro de los objetivos de la misma.

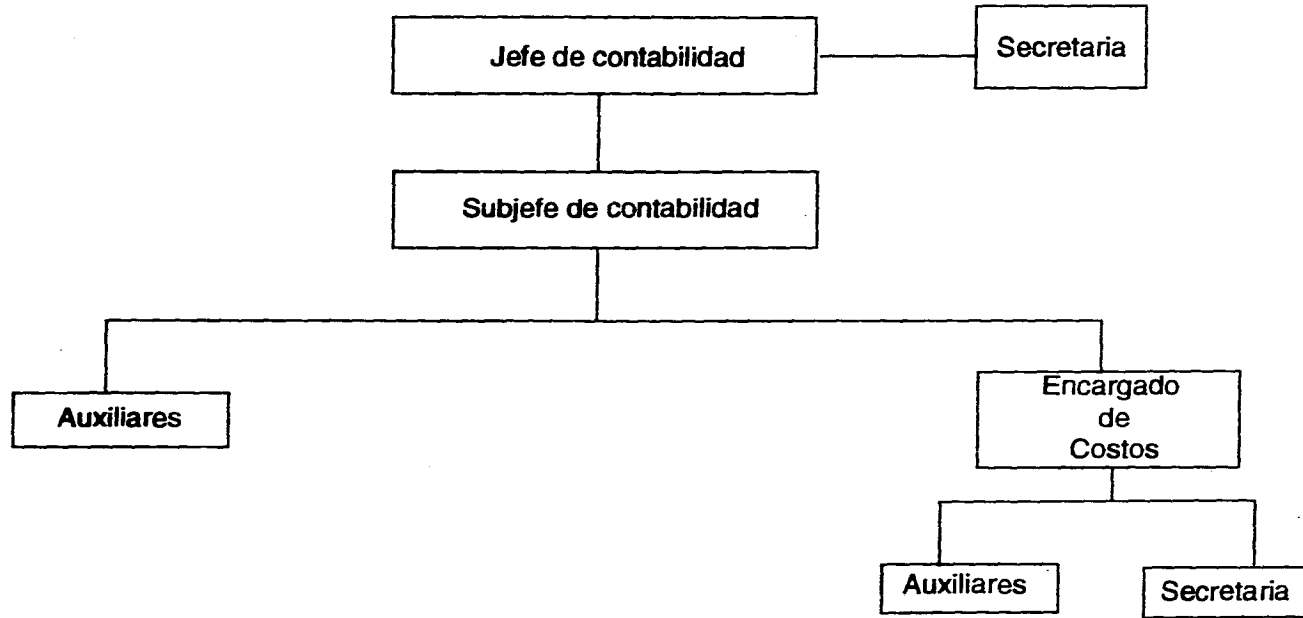
La estructura organizacional se expresa en forma gráfica por medio de los organigramas o cartas organizacionales.



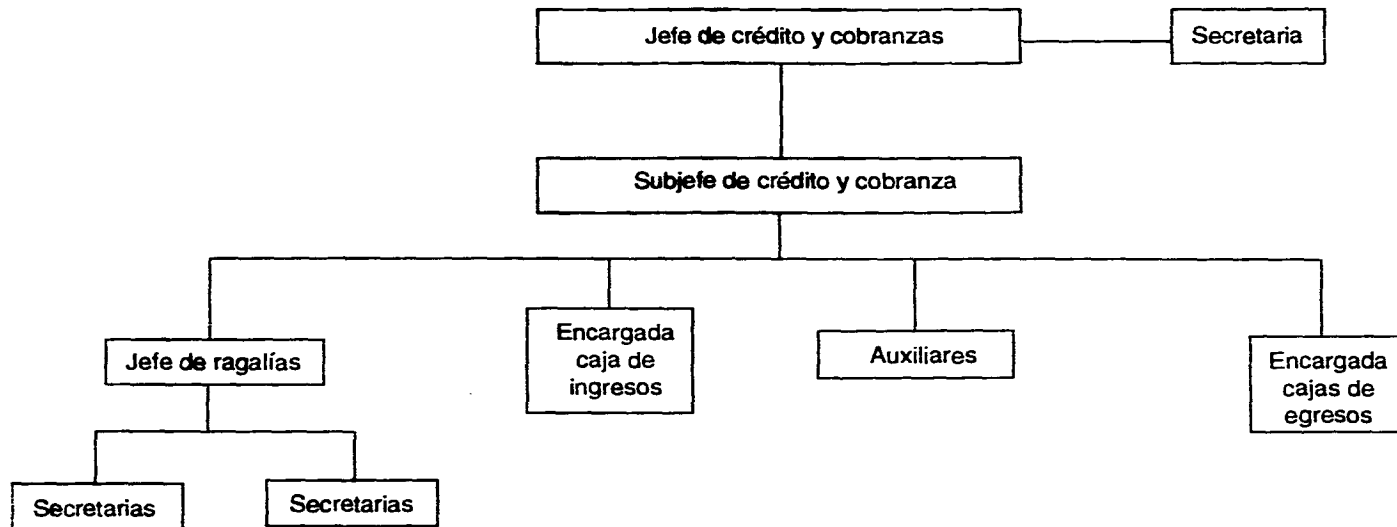
EDITORIAL



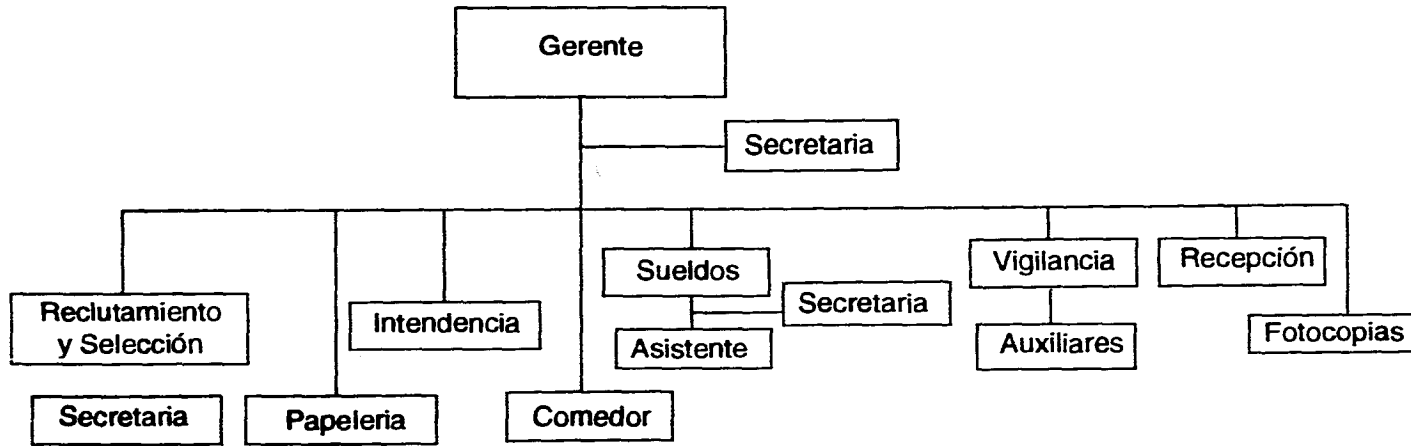
CONTABILIDAD



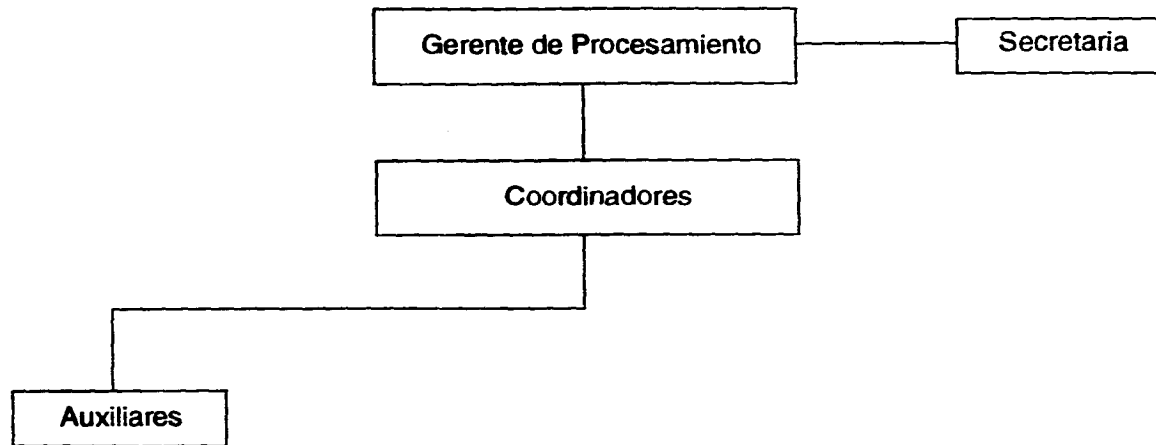
CRÉDITO Y COBRANZAS



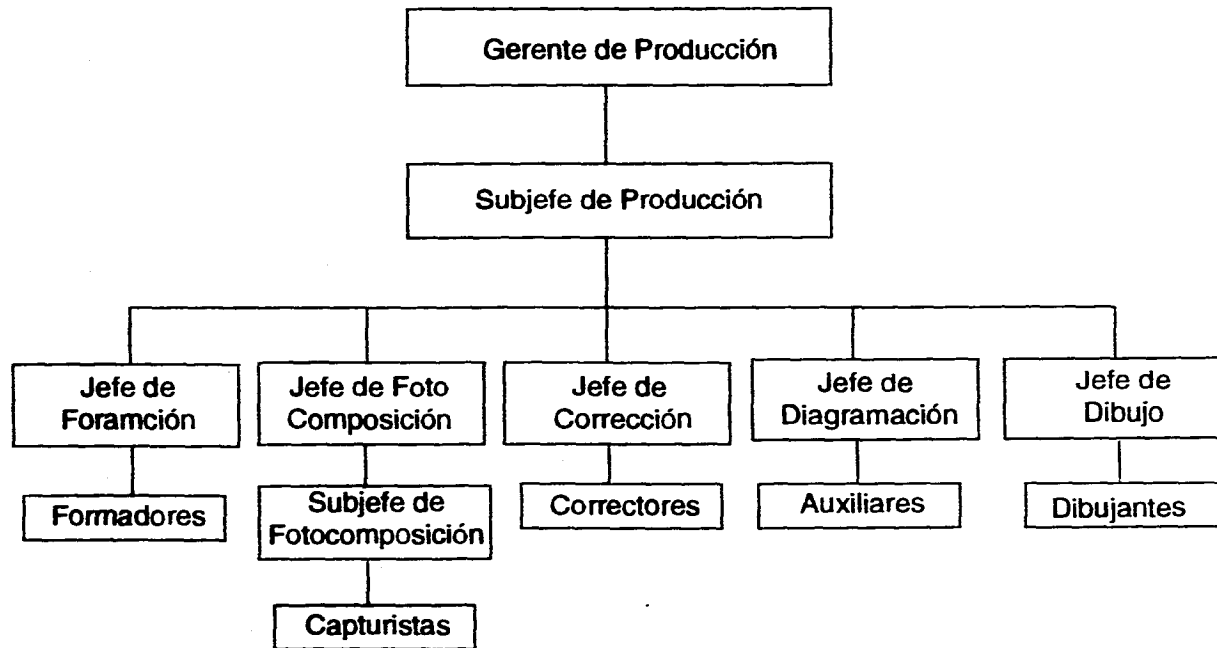
PERSONAL



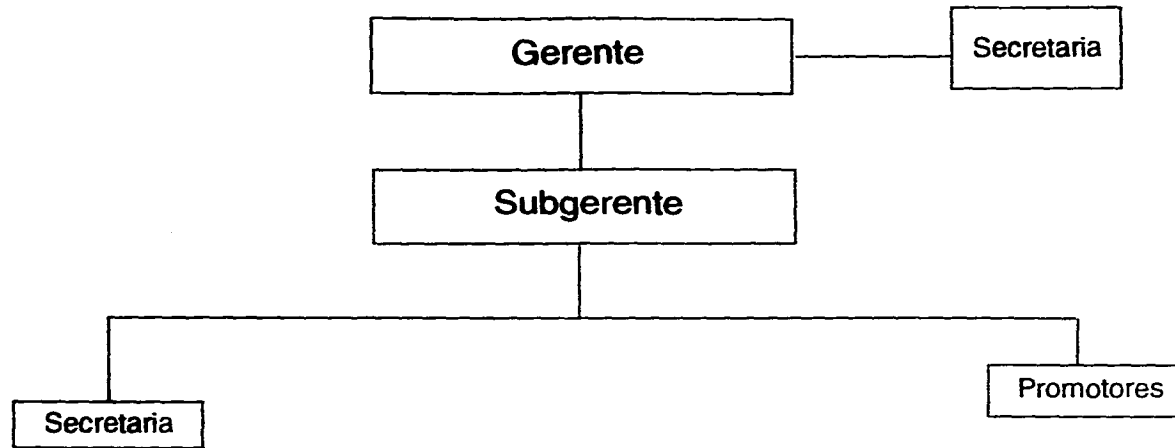
PROCESAMIENTO DE DATOS



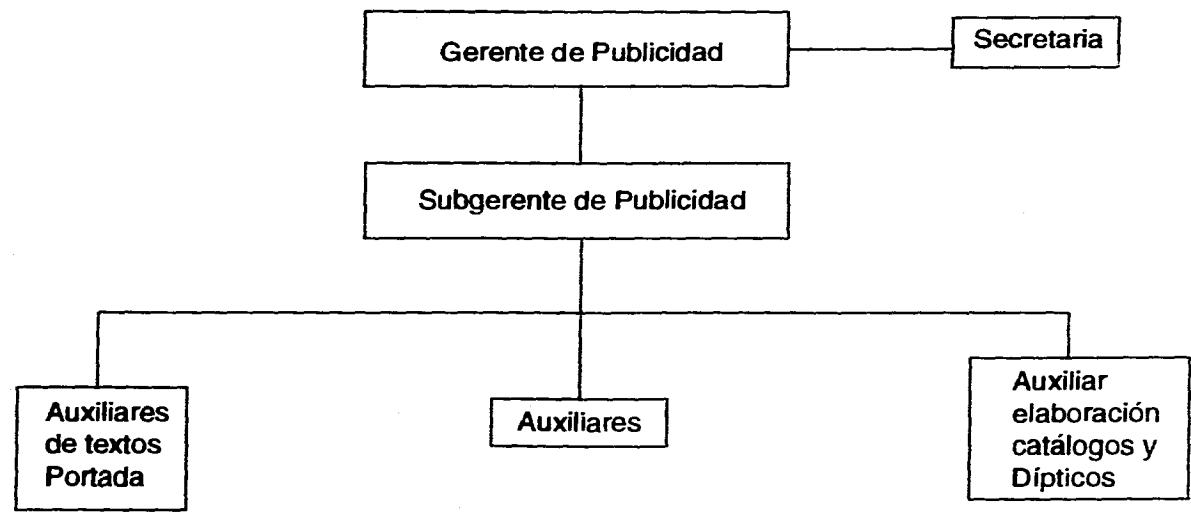
PRODUCCIÓN



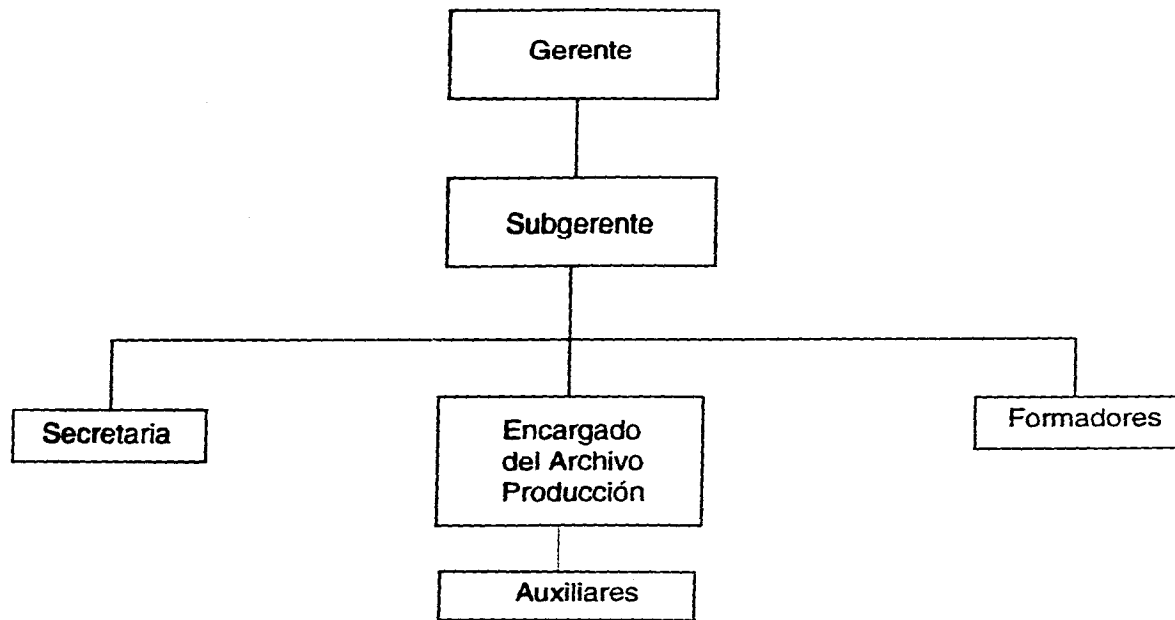
PROMOCIÓN



PUBLICIDAD



REIMPRESIONES



CONCLUSIONES

* Se puede observar que algunos de los problemas que presentan los empleados de una empresa a causa del desconocimiento de algunas habilidades o destrezas, así como conocimientos específicos en el trabajo, son resueltos por medio de la capacitación.

* Para que la capacitación no sea vista como un "gasto" debe de responder a necesidades reales de los trabajadores, con base en un estudio de detección de necesidades de capacitación.

* Es importante hacer entender al empleado los beneficios que consigo trae un curso de capacitación para incrementar su nivel profesional, así como de vida y de esta manera modifique su actitud hacia ésta, para que no sea considerada como una pérdida de tiempo.

* Para obtener información acerca de las deficiencias de los empleados existen varias técnicas, las cuales deben ser elegidas con base a los recursos humanos, materiales, económicos y de tiempo, y así aplicar lo más conveniente.

* De acuerdo con los resultados de la detección de necesidades hay que saber dar prioridad a las necesidades que demandan los empleados, puesto que en ocasiones se encuentran ligadas.

* Es necesario que la detección de necesidades de capacitación se realice periódicamente, ya que las necesidades o deficiencias del trabajador van cambiando de acuerdo a la transformación tecnológica, científica y social que se van generando.

* Al realizar la detección de necesidades pueden existir ciertos imprevistos como el que las personas muestren una actitud negativa para contestarlo, ya que piensan que pueden existir sanciones posteriores a sus contestaciones, para evitar esto es necesario que el personal de una empresa conozca los beneficios que se obtendrán si todas las respuestas a la detección de necesidades las efectúa en forma objetiva y sincera.

* Cabe subrayar que la actitud que presenta el personal para contestar el instrumento, también depende de la situación que se viva dentro de la empresa.

* Es de suma importancia manifestar en las instrucciones del cuestionario el que debe contestarse con objetividad y que la información es confidencial, de este modo se relajan tensiones en el encuestado.

* También pudimos darnos cuenta de lo siguiente; que la parte de datos personales para algunas personas resultaba ser estresante, evitando llenarla, para que lo anterior no ocurriera fue necesario explicarles que únicamente la información utilizada sería para datos estadísticos o en su defecto hacer cuestionarios anónimos.

* En lo referente a la experiencia vivida observamos que el cuestionario es una herramienta útil ya que por su forma de aplicación puede "ahorrar" tiempo, pero en ocasiones la información que se obtiene es limitada, la cual se podría ampliar con una entrevista estructurada puesto que el entrevistado puede ser más explícito en sus respuestas.

* Es conveniente por parte del investigador escuchar con atención los comentarios que realiza el personal en forma verbal e informal cuando se efectúa la detección de necesidades, puesto que en ocasiones son una fuente valiosa para obtener información, ya

que al no ser en forma escrita o estructurada se sienten con mayor libertad de expresión.

* Es importante el estar consciente que cuando se trabaja con seres humanos puede "verse" alterado nuestro cronograma y/o sistema de trabajo, puesto que en ocasiones se programa determinada actividad a la hora "x" y puede surgir algún imprevisto que provoque un cambio en los planes, debido a que no son objetos de los que disponemos con facilidad.

* En el momento de elaborar el curso pueden existir limitaciones que afecten el desarrollo teórico del contenido:

- Una de las limitaciones que se presentan para el realizador de un curso es el que la información sea confidencial o por ética empresarial no se disponga de ésta, lo cual también puede repercutir en la administración del tiempo al curso, así como en la parte didáctica del mismo.

* Otro de los aspectos limitantes para elaborar un curso es que el "realizador" no cuente con un conocimiento amplio de la empresa, ya que esto disminuye su habilidad para efectuar eficientemente el desarrollo del curso de capacitación, sobre todo si se trata de un programa de inducción o reinducción a la empresa.

* Cabe mencionar que uno de los cursos que presentan mayor relevancia para el personal de una empresa, es el de inducción o reinducción a la empresa siendo este un medio para que el trabajador tenga un conocimiento adecuado y real del lugar donde labora dando como resultado la integración a la misma, así como la relación existente entre su trabajo y los objetivos de la institución, como también con otros puestos o departamentos logrando el trabajo por equipo, y de este modo se darán beneficios tanto para ellos como para la empresa.

* Una de las inquietudes más latentes en el personal de una empresa que ha sufrido cambios en su estructura, filosofía, objetivos, etc., la cual tiene que ser cubierto a la brevedad, es el desconocimiento de lo anteriormente mencionado, y el contar con dicha incógnita provoca el no saber el porque de su trabajo y quizá presentar una desmotivación.

* No hay que perder de vista que la capacitación es un proceso de enseñanza-aprendizaje en donde se tiene que establecer el interés y la participación de las personas involucradas (instructor-participante), así como utilizar el material didáctico y técnicas de enseñanza que se consideren más adecuados para que el aprendizaje sea significativo. Por tanto deben observarse cambios en actitud de los capacitados.

* En suma; La capacitación es un vínculo para poder satisfacer deficiencias en el personal de una empresa en forma rápida y específica, siempre y cuando tenga su base en una detección de necesidades de capacitación y que efectivamente responda a demandas reales y latentes, por tal razón debe ser considerada como una "inversión" de recursos económicos, como de tiempo y no un "gasto".

Uno de los cursos más relevantes es el de inducción o reinducción a la empresa, ya que a través de este los empleados se integran tanto en su puesto como con su equipo de trabajo, adquiriendo un conocimiento verdadero del lugar donde laboran, logrando hacer presente el valor de pertenencia.

* El trabajo expuesto solo llega al nivel de elaboración de un curso es susceptible a tener modificaciones, por tanto sería conveniente que después de impartirlo al personal con el que se trabajó en la detección de necesidades se realice una evaluación del curso y así poder saber que tan acertado es el contenido y poder

realizar las transformaciones necesarias si son requeridas, como observar los beneficios posteriores que consigo trae.

Bibliografía

- ARIAS Galicia, Fernando, *Administración de recursos humanos*, Trillas, México, 1980.
- ARIAS Galicia, Fernando, *Administración de recursos humanos*, Trillas, México, 1994.
- ANTOLI Benedito V., *Aproximación de la didáctica*, ICE Barcelona, 1987.
- ARMO, *Manual para elaborar programas de adiestramiento*, México.
- BANAMEX; *Curso básico de formación de instructores de capacitación de personal*; México, 1984.
- BARRAGÁN Garibay, Agustín; Tesis Lic. *Determinación de objetivos y políticas en la empresa moderna*, UAG, Guadalajara, Jalisco, 1971.
- BARRANTES, Emilio, Pedagogía, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú, 1960.
- BEYER Esperanza, Jorge Edmundo, *Capacitación y adiestramiento en el trabajo*, ensayo para la consolidación de un sistema; EMIPRES, UCECA, FONAPAS, México, 1982.
- BOOM, S. *Taxonomía de los objetivos de la educación de la clasificación de las metas educacionales*, ATENEO, México, 1980.
- CALDERÓN Córdova, Hugo, *Manual para la administración del proceso de capacitación de personal*, Limusa, México, 1985.
- Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, *Libros de México, 1985-1986*, México.
- CASTAYER, Figueras Francisco, *La formación permanente en la empresa*, Productica, Barcelona, 1988.
- CASTRO Herrera, Benjamín, *Capacitación y diseño tecnológico de cursos*, Limusa, México, 1982.
- CASTRO Herrera, Benjamín, Octavio Paredes Miranda, *Capacitación y diseño tecnológico de cursos*, Limusa, México, 1990.
- CAUDE, Roland, *Organización general y estructura de la empresa*, Tr. por Cruz Ansola Larrañaga, Deusto, Bilbao, 1969.
- Centro regional de ayuda técnica, agencia para el desarrollo internacional, Dirección del personal para la capacitación de buenos empleados. Codex, México, Buenos Aires, 1971.
- CRAIG, Robert L. *Manual de entrenamiento y desarrollo de personal*, Diana, México, 1981.
- DOWLING, Honh, R., *Como desarrollar un programa de capacitación y adiestramiento*, Tr por Francisco C. Noriega, Interamericana, México, 1983.
- DUBOIS, Alexandre, *Conference d'un patron sur la reforma de l'entredise economie et humanisme*, Owleres, Paris, 1969.
- Economía Planeta, *Diccionario enciclopédico*, Planeta, España, 1980.

- Ediciones del Comité Central de la J.C.F.M. Educación fundamental principios y métodos, México, 1963
- ESCUEDERA Yerena, Ma. Teresa, *La comunicación en la enseñanza*, Trillas, México, 1994.
- ESPONDA, Alfredo, *Capacitación y adiestramiento, como cumplir y aprovechar la ley*, Expansión, México, 1979.
- FERNÁNDEZ, Adalberto, *Tecnología didáctica, Teoría y práctica de la programación escolar*, CEAC, España, 1984.
- GAGO Hugueta, Antonio, *Elaboración de cartas descriptivas. Guía para preparar el programa de capacitación*, Trillas, México, 1992.
- GARCÍA Mendoza, Ma. Guadalupe, Tesis Lic. *Evaluación de la capacitación*, UIC, México, 1988.
- Glosario de términos de tecnología de la educación, UNESCO, Francia, 1986.
- GRADOS, Jaime, Otto Beutelspecher, *Calificación de méritos. Evaluación de la conducta laboral*, Trillas, México, 1983.
- GRAING, Robert L., *Manual del entrenamiento y desarrollo de personal*. Diana, México, 1971.
- GONZÁLEZ Parado, José Manuel, *La empresa y política social*, Rialp, Madrid, 1969.
- HERNÁNDEZ, Pedro, *Diseñar y enseñar teorías y técnicas de la programación y del proyecto docente*, Narcea lice Universidad de la Laguna, Madrid, 1989.
- Instituto Tecnológico y Autónomo de México, *Apuntes del diplomado en capacitación de personal*, México, 1984.
- Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, *Manual técnico-instructor de capacitación*, Subdirección General de Servicios Sociales y Culturales, Subdirección de capacitación y Servicios educativos, México, 1984.
- LAMAS Pineda, Margarita, Tesis Lic. *Estudio de detección de necesidades de capacitación en la facultad de medicina de la Universidad Nacional Autónoma de México*, UNAM, México, 1986.
- LARROYO, Francisco, *La ciencia de la educación*, Porrúa, México, 1983.
- LEANG, Mauro, *Vocabulario de pedagogía*, Herder, España, 1982.
- Ley Federal del Trabajo*, México, 1985.
- LUZURRIAGA, Lorenzo, *Pedagogía*, Lozada, Buenos Aires, 1981.
- MARROQUÍN Quintana, J. *Capacitación a trabajadores*, Gernika, México, 1978.
- MCGEHEE, William, Paul W. Thayer, *Capacitación, adiestramiento y formación profesional*, Limusa, México, 1986.

- MENDOZA Fuentes, Luis Manuel, *Manual sobre capacitación de personal*, I.S.S.T.E., Subdirección de Acción Cultural Nacional de Capacitación Administrativa, México, S/A.
- MENDOZA Núñez, Alejandro, *La capacitación práctica en las organizaciones, métodos y técnicas*, Trillas, México, 1985.
- MENDOZA Núñez, Alejandro, *Manual para determinar necesidades de capacitación*, Trillas, México, 1986.
- NERICI G., Imideo, *Hacia una didáctica general dinámica*, Kapelus, México, 1984.
- PALOMINO Escandón, Ma. Amparo De, *Situación actual y Perspectivas de las acciones de capacitación y productividad en la pequeña y mediana empresa* Seminario técnico de mejoramiento de la productividad en la industria pequeña y mediana, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, México, abril 1987.
- PRADO B. Lauterio, *Capacitación, ciencia y técnica hacia una clasificación de los modelos en cursos*, revista *Latinoamericana de estudios educativos*, No. 1-2, CEE, México, 1984.
- REYES Ponce, Agustín, *Administración de empresas, teoría y práctica*, Limusa, México, 1977.
- RÍOS Szalay, Adalberto, Andrés Paniagua Aduna, Origenes y perspectivas de la administración, Trillas, México, 1995.
- RODARTE Fernández, Fernando, *La empresa y sus relaciones públicas*, Limusa, México, 1966.
- SALDÍVAR, Antonio, *Planeación financiera de la empresa*, México, Trillas, 1995. Secretaría del Trabajo y Previsión Social, *Capacitación y adiestramiento en el trabajo*, México, 1982.
- Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial, Subsecretaría de la Industria Paraestatal, *Capacitación y adiestramiento*, México, 1981.
- SILICIO, Alfonso, *Capacitación y Desarrollo de personal*, Limusa, México, 1986.
- SUÁREZ Díaz, Reynaldo, *Hombres y empresas, Una visión psicosociológica de la administración*, Trillas, México, 1989.
- TENA Morales, Adolfo, *Aspectos prácticos de la capacitación y el adiestramiento*, COPARMEX, México, 1981.
- TRILLA Bernet, Jaime, *La educación informal*, Biblioteca Universitaria de Pedagogía, Berceña, 1987.
- UCECA, *Guía técnica para la determinación de necesidades de capacitación en la pequeña y mediana empresa*, Popular de los Trabajadores, México 1979.

VAZQUEZ Bonilla, José de Jesús, *Proyección social del contador público*, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., México, 1989.

VIRDART Novo, Gabriel, *Capacitación y adiestramiento en el proceso del Trabajo*, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, México, 1978.

VON Cube, Félix, *La ciencia de la educación*, CEAC, España, 1981.

A N E X O

EJECUTIVOS

**CUESTIONARIO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES
DE CAPACITACIÓN**

El presente cuestionario, tiene como finalidad conocer sus inquietudes, aspiraciones y necesidades relativas al puesto que actualmente ocupa.

Por lo anterior, requerimos de su sinceridad y objetividad, ya que con base en los resultados que se obtengan se tomarán las acciones de capacitación.

No deje ninguna pregunta sin contestar, ya que su desarrollo personal y profesional, depende del resultado que se obtenga de esta investigación inicial.

La información obtenida en el presente cuestionario es confidencial.

Favor de contestar con lápiz.

Departamento: _____

Edad: _____

Sexo: _____

Puesto actual: _____

Puesto anterior en esta empresa: _____

Antigüedad en la empresa: _____

Antigüedad en el puesto: _____

Ultimo grado escolar: _____

1. ¿Considera que su desempeño laboral es eficiente?
Si _____ No _____ No sé _____
Por qué

2. ¿Con qué frecuencia trabaja horas extras?
Siempre _____ Casi siempre _____
Frecuentemente _____ Nunca _____
Eventualmente _____
Explique brevemente el porqué de su respuesta

3. ¿Considera que necesita de conocimientos específicos adicionales para tener mayor eficiencia en su trabajo?
Si _____ No _____
Por qué

4. ¿Considera que necesita la adquisición de habilidades específicas adicionales para tener mayor eficiencia en su trabajo?
Si _____ No _____
Por qué

5. ¿Cuáles tareas de su puesto están relacionadas con dichos conocimientos y destrezas?

6. ¿Cuenta con los recursos suficientes para desempeñar eficientemente su trabajo?

Si _____ No _____

En caso negativo, indique cuales faltan

7. ¿Qué le impide desarrollar eficientemente su trabajo?

8. ¿Cree usted que sea necesario tomar medidas alternas para que el rendimiento de su trabajo mejore?

Si _____ No _____

En caso afirmativo indique cuáles

En caso negativo explique el porqué

1. ¿Considera que las actitudes de compañerismo mejoran el rendimiento de su departamento?

Si _____ No _____ No sé _____

Por qué

2. ¿Considera que su actitud en el trabajo fomenta el compañerismo?

Si _____ No _____

Por qué

3. ¿Considera que la forma como su jefe se comunica con usted es adecuada?

Si _____ No _____

Por qué

4. ¿Comprende con exactitud las indicaciones de su jefe?

Si _____ No _____ A veces _____

Explique brevemente el porqué de su respuesta

5. ¿Considera que su forma de comunicarse con su jefe o subordinados es adecuada?

Si _____ No _____

Por qué

1. ¿Considera que la capacitación es valiosa para el desarrollo del personal?

Si _____ No _____

Por qué

2. ¿Piensa que la capacitación puede satisfacer deficiencias de conocimientos y habilidades en el personal?

Si _____ No _____ No sé _____

Por qué

3. ¿Está usted, personalmente dispuesto a intervenir en algún curso de capacitación como participante?

Si _____ No _____ No sé _____

Por qué

4. ¿Qué requisitos considera que debe cumplir un curso de capacitación para que consiga realmente su objetivo?

5. ¿Qué cursos sugiere para superarse laboralmente?

1. ¿Conoce perfectamente las obligaciones requeridas para su trabajo?

Si _____ No _____

Por qué

2. ¿Sabe quiénes son sus subordinados?

Si _____ No _____

Por qué

3. ¿Conoce con exactitud de quién debe obedecer indicaciones?

Si _____ No _____

Por qué

4. En caso de que usted tenga personas a su cargo, conoce perfectamente sus limitaciones y alcances con sus subordinados?

Si _____ No _____

Por qué

5. ¿Sabe con exactitud cuáles son las responsabilidades y funciones de las demás áreas y departamentos de la empresa?

Si _____ No _____

6. **¿Considera necesario conocer con exactitud las responsabilidades y funciones de otros departamentos de la empresa para el mejor rendimiento de su trabajo?**

Si _____ No _____

En caso afirmativo, diga cuáles y por qué

7. **¿Está usted preparado para enfrentar responsabilidades mayores a las que tiene actualmente?**

Si _____ No _____

Explique brevemente su respuesta

Gracias por su colaboración.

SECRETARIAS

**CUESTIONARIO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES
DE CAPACITACIÓN**

El presente cuestionario, tiene como finalidad conocer sus inquietudes, aspiraciones y necesidades relativas al puesto que actualmente ocupa.

Por lo anterior, requerimos de su sinceridad y objetividad, ya que con base en los resultados que se obtengan se tomarán las acciones de capacitación.

No deje ninguna pregunta sin contestar, ya que su desarrollo personal y profesional, depende del resultado que se obtenga de esta investigación inicial.

La información obtenida en el presente cuestionario es confidencial.

Favor de contestar con lápiz.

Edad: _____

Sexo: _____

Puesto actual: _____

Puesto anterior en esta empresa: _____

Antigüedad en la empresa: _____

Antigüedad en el puesto: _____

Último grado escolar: _____

1. ¿Considera que su desempeño laboral es eficiente?

Si _____ No _____ No sé _____

Por qué

2. ¿Con qué frecuencia trabaja horas extras?

Siempre _____ Casi siempre _____

Frecuentemente _____ Nunca _____

Eventualmente _____

Explique brevemente el porqué de su respuesta

3. ¿Considera que necesita de conocimientos específicos adicionales para tener mayor eficiencia en su trabajo?

Si _____ No _____

Por qué

4. ¿Considera que necesita la adquisición de habilidades específicas adicionales para tener mayor eficiencia en su trabajo?

Si _____ No _____

Por qué

5. ¿Cuáles tareas de su puesto están relacionadas con dichos conocimientos y destrezas?

6. ¿Cuenta con los recursos suficientes para desempeñar eficientemente su trabajo?

Si _____ No _____

En caso negativo, indique cuales faltan

7. ¿Qué le impide desarrollar eficientemente su trabajo?

8. ¿Cree usted que sea necesario tomar medidas alternas para que el rendimiento de su trabajo mejore?

Si _____ No _____

En caso afirmativo indique cuáles

En caso negativo explique el porqué

1. ¿Considera que las actitudes de compañerismo mejoran el rendimiento de su departamento?

Si _____ No _____ No sé _____

Por qué

2. ¿Considera que su actitud en el trabajo fomenta el compañerismo?

Si _____ No _____

Por qué

3. ¿Considera que la forma como su jefe se comunica con usted es adecuada?

Si _____ No _____

Por qué

4. ¿Comprende con exactitud las indicaciones de su jefe?

Si _____ No _____ A veces _____

Explique brevemente el porqué de su respuesta

5. ¿Considera que su forma de comunicarse con su jefe o subordinados es adecuada?

Si _____ No _____

Por qué

1. ¿Considera que la capacitación es valiosa para el desarrollo del personal?

Si _____ No _____

Por qué

2. ¿Piensa que la capacitación puede satisfacer deficiencias de conocimientos y habilidades en el personal?

Si _____ No _____ No sé _____

Por qué

3. ¿Está usted, personalmente dispuesto a intervenir en algún curso de capacitación como participante?

Si _____ No _____ No sé _____

Por qué

4. ¿Qué requisitos considera que debe cumplir un curso de capacitación para que consiga realmente su objetivo?

5. ¿Qué cursos sugiere para superarse laboralmente?

Gracias por su colaboración