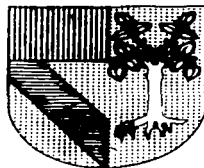


308923
4

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

FACULTAD DE PEDAGOGÍA
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



EL DIAGNOSTICO DE NECESIDADES: PUNTO DE PARTIDA
PARA UN ADECUADO PROCESO DE CAPACITACION.

T E S I N A

Q U E P R E S E N T A :

MARCELA ESTEVEZ SUAREZ

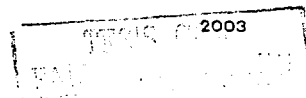
PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADA EN PEDAGOGIA

DIRECTOR DE TESINA: MTRA. MONICA DEL CARMEN MEZA MEJIA

MEXICO, D. F.

A





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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.

**TESIS
CON
FALLA DE
ORIGEN**

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: Marcela Estévez

Suárez

FECHA: 6 de Mayo de 2003

FIRMA: 

AGRADECIMIENTOS:

Agradezco a Dios por haberme dado el don de la vida ya que sin ello no podría llevar a cabo todos mis sueños.

Gracias a mis padres, ya que por ustedes también estoy aquí y por su amor, su dedicación y su constancia he llegado hasta este punto y a ser lo que soy. Mi agradecimiento es infinito para ustedes. Esto es el fruto de lo que han sembrado. LOS QUIERO MUCHO.

Agradezco también a una persona muy especial que le dio un nuevo sentido a mi vida, me ha apoyado y ha sabido estar conmigo en todo momento: Alonso, gracias, esto también es por ti. TE AMO.

Wally e Isa, gracias por el cariño y los buenos momentos que hemos pasado juntos. Los quiero.

A los que ya no están físicamente pero siguen estando en mi corazón y que también son parte importante en mi vida: Cuca y Bombón, la Abuela Paqui y el Abuelo Manolo.

A toda la familia Estévez y Suárez (que por razones obvias no menciono personalmente) pero que todos y cada uno de ustedes están presentes: Gracias por su apoyo.

A Beatriz Martínez por su amistad y apoyo incondicional: Gracias.

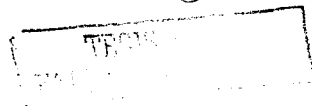
Mi agradecimiento también a la Familia Prado Díaz-Ceballos, por aceptarme con cariño como un miembro más de su familia.

A la Universidad Panamericana (profesores y personal administrativo) y a todos mis amigos y compañeros de carrera, gracias por permitirme aprender y compartir buenas experiencias.

Al Lic. Pedro Landaverde López, al Lic. Francisco Alatorre y Fierro y al Profr. Luis Herrero Sánchez por permitir mi desarrollo profesional dentro de sus empresas e instituciones.

Por último a todos aquellos que de manera indirecta hicieron que esto fuera posible.

Muchas Gracias.



ÍNDICE

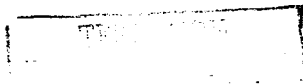
Introducción

CAPÍTULO I. La capacitación vista desde un enfoque educativo

I.1 Definición de Capacitación	5
I.1.1 Conceptos de Desarrollo y Adiestramiento	11
I.1.2 Incremento de conocimientos	13
I.1.3 Desarrollo de habilidades	15
I.1.4 Formación de actitudes	17
I.2 Objetivos Generales de la Capacitación	23
I.3 Proceso Didáctico de la Capacitación	29
I.3.1 Diagnóstico de Necesidades	36
I.3.2 Planeación	38
I.3.3 Realización o Ejecución	42
I.3.4 Evaluación	43

CAPÍTULO II. El Diagnóstico de Necesidades

II.1 Generalidades sobre el concepto de diagnóstico	46
II.1.1 El diagnóstico en el ámbito pedagógico	48
II.1.2 La importancia de los síntomas en el diagnóstico de necesidades	54
II.2 Niveles de diagnóstico	55
II.3 Funciones del diagnóstico	57



II.4 Necesidades de capacitación	60
II.5 Clasificación de necesidades	61
II.6 Técnicas para diagnosticar necesidades	64

CAPÍTULO III. El Área de Recursos Humanos

III.1 Función de Recursos Humanos y Función de Personal	74
III.2 Funciones básicas del Área de Recursos Humanos	75
III.2.1 Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos	76
III.2.1.1 Reclutamiento	77
III.2.1.2 Selección	83
III.2.2 Capacitación de Recursos Humanos	87
III.2.3 Planeación de Recursos Humanos	88
III.2.4 Compensaciones	89
III.2.5 Seguridad e Higiene	90
III.2.6 Evaluación del desempeño	92
III.3 Injerencia del Pedagogo en el Área de Recursos Humanos	94

CAPÍTULO IV. Recomendaciones

Conclusiones.

Bibliografía.

D



INTRODUCCIÓN

Actualmente la capacitación es un proceso que no se puede limitar únicamente al ámbito escolar, debido a que la persona humana, objeto de estudio de dicho proceso cuenta con una capacidad de perfección, la cual puede abordarse en cualquiera de sus etapas evolutivas y en cualquier ámbito en el cual se encuentre inmersa.

Partiendo de esta idea, es necesario mencionar la importante labor educativa que puede llevarse a cabo dentro de un campo específico de actividad humana: la empresa.

La empresa en cuanto a su estructura, independientemente de si se encuentra conformada por áreas, departamentos, gerencias, etc., está formada a su vez por personas, las cuales como cualquiera en otro ámbito, tienen el derecho de educarse, de perfeccionarse, de mejorar, aunque se encuentren en un ámbito laboral.

El hecho de que las personas hayan concluido cierta preparación académica, no implica que se proceso educativo haya terminado. Aunque hay que considerar que esta preparación es la base, sobre la cual se va a continuar con el proceso de mejora.

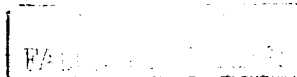
En esta labor de educación continua juega un papel importante el pedagogo como profesional de la educación, ya que es él, el que tiene la preparación específica en los aspectos referentes a los procesos de Enseñanza - Aprendizaje, aunado a un conocimiento integral de la persona y sus características en las diferentes etapas evolutivas por las que pasa.

Este perfeccionamiento de las personas que el profesional de la educación se plantea como fin, debe considerar dos aspectos: lo que la persona es y lo que la persona puede hacer, para que el proceso de mejora parta de un estado real o actual.

Dicho profesional se auxilia de una serie de procesos, recursos, etc., por medio de los cuales, va a adquirir el conocimiento de la persona en una situación determinada.

La preparación que recibe el pedagogo para llevar a cabo lo anterior, conlleva una fundamentación didáctica la cual le permite crear medios y llevar a cabo análisis de situaciones para poder diagnosticar, planear, realizar y evaluar un evento de acuerdo a una situación y le posibilitarán tener como finalidad el perfeccionamiento de las personas y de dicha situación.

Teniendo como base lo anterior se presenta el siguiente trabajo de investigación, el cual tiene como finalidad fundamentar la importancia de preparar a las personas en



un ámbito laboral, partiendo de situaciones reales y con el objetivo de perfeccionarlas en dicho ámbito.

El trabajo está estructurado de la siguiente manera:

Consta de tres capítulos teóricos, los cuales constituyen toda la fundamentación de la investigación y posteriormente se presenta un apartado con algunas recomendaciones sobre el tema.

En el primer capítulo se aborda el tema de la capacitación vista desde una perspectiva pedagógica, es decir, como un proceso de perfeccionamiento dentro de la empresa; se trata también la diferencia entre conceptos como desarrollo, adiestramiento y capacitación. Se presentan además los objetivos de la capacitación y su proceso, y se hace mención a las cuatro etapas didácticas que deben estar presentes en los procesos de capacitación dentro de la empresa.

En el segundo capítulo se estudia concretamente uno de los momentos didácticos: el diagnóstico de necesidades, tratándose su definición, su función, etc.

Para poder llevar a cabo el diagnóstico se requiere de una serie de instrumentos, que nos permitirán obtener información necesaria de una situación concreta para

planear un proceso educativo, por lo que se explica, de manera breve, en lo que consisten (observación, cuestionario, encuesta, entrevista, escala estimativa y lista de control). También se presenta una clasificación de necesidades de acuerdo a diferentes criterios.

En el tercer capítulo se analiza el Área de Recursos Humanos, a partir de las funciones que la caracterizan. El motivo por el cual se trata este tema es por el hecho de que en esta área recae todo lo referente al factor humano dentro de la empresa, y por ello es necesario conocer todos los procesos que se relacionan con las personas y lo que se hace por su mejoramiento en las organizaciones, pues todo proceso educativo tiene como objeto a la persona humana. Finalmente en este capítulo se habla de las inferencias del pedagogo como profesional de la educación dentro de las empresas.

Por último se dan una serie de recomendaciones las cuales pueden ser de utilidad para los profesionales que se encuentran en este campo de actividad. Éstas conllevan un matiz educativo dentro de la empresa, recalcando la importancia que tiene la educación para las personas que, aunque se encuentren laborando, todavía tienen la posibilidad de ser mejores como personas y como miembros de una organización.

CAPÍTULO I

LA CAPACITACIÓN VISTA DESDE UN ENFOQUE EDUCATIVO

La capacitación a lo largo de la historia de la humanidad ha sufrido cambios en su concepto, desde una simple enseñanza de una habilidad en concreto hasta toda una sistematización de un proceso que conlleva conocimientos, habilidades y actitudes, y que de cierta manera proporcionan a un trabajador la preparación necesaria para tener un buen desempeño laboral. Desde este punto de vista la capacitación debe ser considerada como un proceso educativo, ya que su finalidad es lograr que el trabajador se perfeccione como persona en una situación laboral determinada.

I.1 Definición de Capacitación.

En la actualidad mucha gente suele dar a la capacitación diferentes connotaciones que pueden ir desde una instrucción meramente práctica hasta tal vez enseñanzas muy teóricas en donde las posibilidades de poder aplicar dichos conocimientos son muy lejanas.

Legalmente la capacitación se define como aquella preparación que se da a la persona para actualizar y perfeccionar sus conocimientos, así como proporcionar

información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella. Preparar al trabajador para que tenga la capacidad de ocupar una vacante o puesto de nueva creación; prevenir riesgos de trabajo; incrementar la productividad y en general, mejorar las aptitudes del trabajador.¹

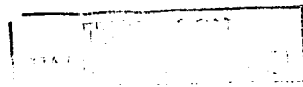
Desde este contexto, lo que busca la capacitación es lograr que el trabajador se encuentre en un ambiente de trabajo favorable haciendo que su situación repercuta en un mejor desempeño.

Administrativamente la capacitación puede entenderse como aquel proceso que "(...) se encamina hacia la modificación de conductas en los individuos para el logro de los objetivos de la organización".² Desde esta perspectiva, la capacitación es vista como una herramienta, la cual va a ayudar a que todos los recursos con los que cuenta la organización se optimicen, de tal manera que se alcancen las metas y objetivos de la misma, siendo ésta, la función principal de un administrador.

En este punto es importante aclarar que el hecho de que un pedagogo esté inmerso en un ámbito empresarial, tenga que jugar el rol de un administrador ya que la

¹ cf. TRUEBA URBINA, Alberto., et. al., Ley Federal del Trabajo. Comentarios, Prentuario, Jurisprudencia y Bibliografía., Art. 153-F., p. 95-96.

² PINTO VILLATORO, Roberto., Proceso de Capacitación., p. 46.



naturaleza de ambas profesiones es distinta. Sin embargo no se descarta que un pedagogo dentro de una empresa lleve a cabo funciones administrativas.

Un administrador va a buscar que las diferentes áreas de una empresa se compaginen de tal manera que se logre el objetivo que persigue la organización y un pedagogo se encargará de que las personas que conforman las áreas de dicha organización cuenten con las bases necesarias para llevar a cabo eficientemente su trabajo.

Desde un enfoque pedagógico, la capacitación es aquel proceso que va a ayudar a las personas que desempeñan una actividad determinada a ser mejores y a perfeccionarse en la medida de lo posible, de una manera integral, lo cual repercutirá en su trabajo como en su vida personal, propiciando un desarrollo armónico de la persona. Desde esta perspectiva, la capacitación no es una parte más de un conjunto de procesos dentro de una organización, sino más bien es una prioridad a la que debe abocarse un pedagogo, lógicamente sin dejar de considerar a toda la organización y sus fines.

La capacitación es un proceso de enseñanza-aprendizaje llevado a un ámbito laboral y el cual se refiere a la planeación y dinámica de los cambios, ya sean intelectuales, actitudinales o psicomotrices, que se van a dar en los trabajadores sujetos a

capacitación.³ El hecho de que la capacitación sea un proceso en donde se busca proporcionar al trabajador conocimientos, habilidades y actitudes, no significa que deje a un lado al trabajador como persona, es decir, la capacitación no tiene como esencia el proceso mismo, sino que al intentar rescatar el valor de la persona dentro de la organización, debe considerarla como un ser con diversas necesidades, las cuales no se limitan únicamente a alcanzar objetivos organizacionales como tal, ni tampoco al ingreso económico, sino que ya hay una preocupación más de fondo enfocada a lograr que la persona realmente pueda ver satisfechas sus necesidades, al mismo tiempo de ver satisfechas las de la organización. La capacitación es una actividad pedagógica dentro de la organización al tener como sujeto de estudio a la persona.

De esta manera, logrará establecer un vínculo adecuado entre su situación como persona y al mismo tiempo ayudará a que la organización pueda alcanzar las metas y objetivos establecidos.

Estos tres enfoques desde los cuales se aborda la capacitación (legal, administrativo y pedagógico), no pueden llevarse a la práctica de una manera aislada, debido a que, en el momento en que dicho proceso se está llevando a cabo, es necesario considerar que la capacitación tiene ciertos lineamientos legales con los cuales debe cumplir, ayudando a optimizar todos aquellos recursos con los que cuenta la

³ *cf.*, *ibidem*, p. 55.

organización para alcanzar sus objetivos y a la vez es un proceso que prepara al trabajador como tal para que éste sea cada vez mejor persona en y para su trabajo, gracias al cual se podrán alcanzar las metas de la organización.

La capacitación puede ser considerada como un esfuerzo sistematizado en donde se seguirá un plan de acción determinado con la finalidad de modificar conocimientos, habilidades y actitudes por medio de experiencias de aprendizaje para conseguir que el trabajador se desempeñe adecuadamente en su puesto de trabajo.

Al considerar a la capacitación como un proceso de perfeccionamiento dentro de la organización, se hace referencia a todos los procesos que harán que la persona tenga un desarrollo adecuado, entendiéndose como desarrollo aquel proceso que involucra a toda la persona para alcanzar una mejora integral, es decir, tanto en un aspecto cognoscitivo y psicomotriz, así como afectivo-social. Con esto se hace alusión al incremento de conocimientos, desarrollo de habilidades, así como a la formación de actitudes, que representan beneficios para la persona, ayudando al logro de objetivos y metas de la organización. Es decir, de acuerdo a las características del puesto en el que se encuentre una persona, ésta va a requerir determinados conocimientos con los que posiblemente no cuente, y al momento de adquirirlos, también necesitará desarrollar ciertas habilidades que se relacionen con ellos y por ende, requerirá tener ciertas disposiciones relacionadas con su trabajo específico (actitudes).

Por lo anterior, el capacitador debe tener presente la importancia de su función dentro de la organización: dicha función es el trato directo con las personas y no el proceso mismo al que están sometidas.

La capacitación al ser, básicamente, un proceso de enseñanza-aprendizaje debe considerar las tres áreas de desarrollo las cuales se involucran con él (cognoscitiva, psicomotriz y afectivo-social) y que se relacionan tanto con el incremento de conocimientos, el desarrollo de habilidades y la formación de actitudes respectivamente, porque aunque tenga como finalidad el proporcionar a los trabajadores conocimientos relacionados a su puesto no significa que no adquiera habilidades o se formen actitudes. De acuerdo a la finalidad de cada proceso, podemos hablar también de Desarrollo y Adiestramiento aunque de manera funcional "(...) los tres se integran en una sola unidad con objetivos que buscan un personal pleno, preparado para el futuro, con iniciativa y creatividad, que se esfuerce no solamente por el mejoramiento de la organización sino también por el suyo."⁴

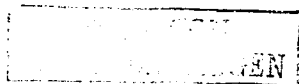
⁴ MENDOZA NÚÑEZ, Alejandro., Manual para determinar necesidades de Capacitación y Desarrollo. p. 35.

I.1.1 Conceptos de Desarrollo y Adiestramiento.

El desarrollo de personal hace referencia a la "(...) acción o conjunto de acciones tendientes a integrar a las personas a su entorno socio-laboral, con el propósito que comprendan las características de la empresa, los procesos internos y externos de comunicación, el estilo de liderazgo, las características de los productos y la importancia de los procesos (...). Es también el proceso integral del individuo debido al aprendizaje que obtiene al adaptarse al medio ambiente social y natural que le rodea. Involucra aspectos relativos a sus actitudes y valores y respondiendo al área de aprendizaje afectiva"⁵

Con esto se quiere decir que lo que busca el desarrollo de personal, es modificar actitudes en los trabajadores respecto a sus funciones como empleados de una organización pero también respecto a sí mismos como seres humanos porque todo ser humano, en los diferentes ámbitos en los que se encuentre, basará sus acciones de acuerdo a su naturaleza. De aquí la importancia del desarrollo ya que va enfocado a la formación del carácter, el cual es el que determina en gran medida el comportamiento del mismo.

⁵ REZA TROSINO, Jesús Carlos., Cómo diagnosticar necesidades de capacitación en las organizaciones., p. 25.



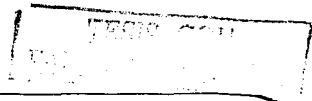
El adiestramiento se enfoca a la "(...) acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar, desarrollar y/o perfeccionar las habilidades motoras o destrezas de un individuo, con el fin de incrementar su eficiencia en su puesto de trabajo. Su cobertura comprende los aspectos de las actividades y coordinaciones de los sentidos y motoras, respondiendo sobre todo al área de aprendizaje psicomotriz."⁶

El adiestramiento no es una actividad que debe limitarse a los puestos más operativos, pues programas encaminados al desarrollo de habilidades, también se imparten al personal de oficina y en las áreas de servicios.

El hecho de diferenciar entre estos dos conceptos (desarrollo y adiestramiento) es para que las personas que se interesen por estas funciones puedan tener claro cuando se está adiestrando, capacitando o desarrollando al personal de una organización.

Ya que se habló de los conceptos de Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo, es importante abordar los objetivos que buscan dichos procesos: Incremento de conocimientos, Desarrollo de habilidades y Formación de actitudes.

⁶ *idem.*



I.1.2 Incremento de conocimientos.

Para esta actividad intervienen "(...) procesos de tipo intelectual que influyen en el desempeño de una actividad"⁷

Cuando un nuevo trabajador ingresa a una organización para ocupar alguna vacante, se requiere que por lo menos cuente con los conocimientos básicos necesarios para desempeñar dicho trabajo, pero por otro lado, aunque la persona ya se encuentre laborando en un puesto determinado, se enfrentará con nuevas situaciones para las cuales requerirá conocer más de determinadas cuestiones propias del puesto. Aquí es donde se hace necesaria la capacitación, pues lo que busca principalmente es que el trabajador adquiera nuevos conocimientos para su puesto de trabajo, y al tener como prioridad proporcionar conocimientos, se está modificando principalmente el área cognoscitiva.⁸ Por tal razón, es conveniente que la organización cuente con un área específica, la cual pueda encargarse de preparar a la persona con los conocimientos necesarios para poder afrontar y dar solución a situaciones determinadas.

Incrementar sus conocimientos hace que el trabajador comprenda de una mejor manera aspectos relacionados con sus funciones y, por lo tanto, tendrá la capacidad no

⁷ *ibidem* p. 22.

⁸ GRADOS, Jaime A., *Capacitación y Desarrollo de personal.*, p. 37.

sólo para decidir, sino para decidir bien ante una situación determinada, pues cuenta con los conocimientos necesarios que fundamentan dichas decisiones.

De todo lo anterior surge la pregunta: ¿Cómo se sabe qué conocimientos necesita el trabajador para llevar a cabo sus funciones?. El documento que nos expresará cuales son los conocimientos que requiere un trabajador para desempeñar sus funciones es la descripción de puesto y que puede definirse como "(...) la relación por escrito de qué hace el trabajador, cómo lo hace y bajo qué condiciones se realiza el trabajo"⁹, permitiendo tener un conocimiento real de todas y cada una de las funciones que se realizan en un puesto y siendo una guía para llevar a cabo el proceso de capacitación.

Gracias a los conocimientos que el trabajador va adquiriendo junto con la experiencia que le da su puesto de trabajo, tiene la posibilidad de ir mejorando su posición dentro de la organización y obtener paralelamente una satisfacción personal.

Con el paso del tiempo y con la experiencia, el trabajador poco a poco irá adquiriendo mayores conocimientos, los cuales le darán la posibilidad de mejorar su posición dentro de la organización y lo que también le dará satisfacción personal.

⁹ DESSLER, Gary., *Administración de personal*, p. 93.

La capacitación en un primer momento podría considerarse como capacitación para el trabajo, por el simple hecho de que es un trabajador de nuevo ingreso y se le va a proporcionar todo aquello que necesite para desempeñar su puesto correctamente. A medida que pasa el tiempo, el proceso se convierte en capacitación en el trabajo, ya que conforme el trabajador va desempeñando las actividades propias del puesto, va adquiriendo nuevos conocimientos a través de la práctica.

A medida que el trabajador va adquiriendo conocimientos y los lleva a la práctica, también tiene la posibilidad de transmitir estos conocimientos prácticos a otros empleados que requieran este tipo de orientación y es aquí donde el trabajador se involucra en el proceso de capacitación, al ser un punto de apoyo para aquellos empleados que requieran de esa enseñanza.

1.1.3 Desarrollo de habilidades.

En el desarrollo de habilidades interviene directamente el área psicomotriz en el que a pesar de que depende de procesos cognoscitivos, implica siempre actividades que son físicamente observables.¹⁰

⁹ Conocimientos aplicados al que hacer diario de un puesto de trabajo.

¹⁰ *cf.* REZA TROSINO, Jesús Carlos., *op. cit.*, p. 23.

Al mismo tiempo que la capacitación promueve el incremento de conocimientos en los trabajadores, se busca que éstos desarrollen una serie de habilidades que hasta cierto punto son necesarias para el adecuado desempeño de un trabajo determinado.

Las habilidades deben tener una relación con los conocimientos que el trabajador ha adquirido, de tal manera que la persona complementará mejor su actividad dentro de su puesto de trabajo.

Con el desarrollo de habilidades se da a entender aquel desarrollo de la parte psicomotriz de la persona y que incluye habilidades específicas, hábitos y destrezas mentales, verbales y de movimiento que las personas deben adquirir y desarrollar.¹¹

Es importante tener en cuenta, que aquí el capacitador juega un papel básico, pues en la medida en que éste inicie a los trabajadores a desarrollar las habilidades, ellos las irán adquiriendo, hasta convertirse en una actividad que los trabajadores realizan de manera sistemática pero consciente. Hay que tomar en cuenta que para desarrollar dichas habilidades, la práctica tiene un papel importante. Mientras los trabajadores ejerciten más esa habilidad en un campo real determinado, más fácilmente la aprenderán y perfeccionarán. Es importante que todas las habilidades que adquieran los trabajadores puedan aplicarlas en su campo de trabajo.

¹¹ GRADOS, Jaime A., *Capacitación y Desarrollo de personal*, p. 38.

1.1.4 Formación de actitudes.

En la formación de actitudes debe hacerse mención al área afectiva, la cual "(...) comprende el conjunto de actitudes, valores y opiniones, que generan tendencias a actuar a favor o en contra de personas, hechos o estructuras (...) "¹² y las cuales repercuten en el desempeño del puesto, pero también permite que el trabajador conozca sus propios valores, emociones, ideales, actitudes y preferencias, teniendo esto también una influencia en el desempeño del puesto.¹³

A la par del incremento de conocimientos y el desarrollo de habilidades, tenemos la formación de actitudes, que resulta fundamental, por hacer que el trabajador tenga una adecuada disposición hacia su trabajo, al ser una de las funciones más importantes de la capacitación, ya que de acuerdo a las actitudes que se formen en el trabajador va a depender su visión tanto de sí mismo como de la organización en la cual está inmerso.

Esta formación de actitudes va a ayudar a:

- Que el trabajador quiera desempeñar su trabajo adecuadamente, viéndolo más que como una carga, como un beneficio tanto para sí mismo, como para la organización en sí.

¹² REZA TROSINO, Jesús Carlos., *Cómo diagnosticar necesidades de capacitación en las organizaciones.*, p. 23.

¹³ GRADOS, Jaime A., *Capacitación y Desarrollo de personal.*, p.39.

- **Mientras mejor sea la actitud del trabajador hacia su trabajo, mejores resultados obtendrá a la vez que logrará una permanencia dentro de la organización.**
- **Es necesario que estas actitudes se formen a nivel organizacional, de esta manera el trabajo que realice cada persona dentro de la organización será visto como algo productivo y benéfico para todos.**

En la medida en que se formen actitudes en los trabajadores, éstos también tendrán la capacidad de decidir respecto a lo que conviene o no dentro de la organización.

Hay que considerar que la persona es única e irrepetible y que no será tan sencillo formar determinadas actitudes por igual en todos los trabajadores. Por este motivo, es muy importante el conocimiento que se debe tener de la persona en general y a la vez tratar de conocer un poco el carácter y la personalidad de cada trabajador, buscando formar grupos de trabajadores con perfil e intereses en común, esto se podrá lograr revisando las evaluaciones individuales, y apoyándose en los tramos de control y las cadenas de mando. De esta manera no se trabaja en vano, porque se cuenta con el conocimiento de cuales son las limitantes en el momento de trabajar con determinadas personas.



En la medida en que se conozca más al trabajador y se pueda actuar de acuerdo a sus necesidades, más satisfactoria será la labor como capacitador. Con lo anterior, no se hace referencia a tratar específicamente y de una manera profunda a todos y cada uno de los trabajadores, sino que sería más factible poder trabajar con un grupo de empleados que tienen ciertos rasgos en común.

Por lo mencionado anteriormente es importante considerar que el capacitador de empresa "(...) debe ser un facilitador del aprendizaje de adultos, por lo tanto debe conocer suficientemente el comportamiento de los trabajadores".¹⁴ Al definirlo como facilitador, debe ser una guía para que los trabajadores descubran nuevos conocimientos para el trabajo, permitiéndole también manejar con mayor eficiencia los procesos que se dan en el grupo y aprovechar las aportaciones de cada participante.¹⁵

Es importante aclarar que el hecho de hablar del capacitador como facilitador del aprendizaje, no implica reducirlo a sólo conocimiento. Es necesario que la enseñanza impartida sea integral (cognoscitiva, psicomotriz y afectiva-social). Con esto se hace referencia a que el capacitador, tiene como objetivo principal formar a personas con cierta madurez y que pueden ser consideradas adultas, y como tales es importante considerar que el proceso al que van a estar sujetas tiene ciertas características, las cuales se basan en ciertos rasgos propios de la etapa adulta.

¹⁴ PINTO VILLATORO, Roberto., *Saber enseñar. Manual de entrenamiento para instructores de empresa.*, p.24.

¹⁵ GRADOS, Jaime A., *Capacitación y Desarrollo de personal.*, p.80.

Rasgos de la etapa evolutiva adulta:

- Es necesario hacer mención del papel tan importante que juega la experiencia en este proceso. Aquí no se debe considerar al adulto como una persona que apenas está formando un criterio, sino que más bien se parte de que la persona ya tiene un criterio bien formado y cuenta con cierta experiencia, lo cual hace que tenga puntos de vista particulares sobre determinadas situaciones.

Con esto, el proceso de capacitación básicamente se debe basar en la experiencia que tenga el adulto, porque comparará lo que está aprendiendo debido a su capacidad crítica para relacionar los conocimientos con diversas situaciones.¹⁶

- También hay que considerar la capacidad de aprendizaje que tenga la persona. Los adultos por su edad, cuentan con ciertas experiencias y conocimientos que han acumulado lo cual hace que su proceso de aprendizaje tenga características concretas, como el que su aprendizaje es más selectivo y esto les permite confrontar los nuevos estímulos con experiencias pasadas y decidir y adoptar nuevos comportamientos.¹⁷ Aquí aprendizaje se está entendiendo como el proceso que permita al trabajador resolver situaciones de la vida diaria en su trabajo. Razón por la que el capacitador debe fomentar por medio de técnicas adecuadas el que los adultos puedan asociar y vincular lo que se les está proporcionando con su

¹⁶ DEL POZO DELGADO, Pilar., *Formación de formadores*, p. 18

¹⁷ PINTO VILLATORO, Roberto., *Saber enseñar. Manual de entrenamiento para instructores de empresas*, p. 25.

experiencia. En este punto sería conveniente realizar un estudio de casos para su resolución.

- Se debe tomar en cuenta la autoestima que tiene el adulto. Estas personas por todo lo que han vivido, se sienten con cierta seguridad ante determinadas situaciones por lo que retarlos frente del grupo, es una situación muy frustrante para ellos. Por esta razón, el capacitador debe tratar ciertas situaciones o problemas de manera individual con cada trabajador, y crear un clima de confianza para que sus experiencias enriquezcan los contenidos del proceso y el trabajador juegue un papel importante.¹⁸ Aquí es donde entra la labor humana del capacitador.”
- Los adultos generalmente asisten a cursos de capacitación por objetivos muy específicos y porque están motivados a obtener algo que será útil para ellos ya sea en el campo profesional o personal, por lo que es importante hacerles ver la utilidad de los conocimientos que están adquiriendo.
- Otro punto importante a considerar dentro de las características de este proceso, es que el capacitador debe de estar haciendo mención constantemente de los beneficios que el mismo proceso traerá para el trabajador y para la organización en sí. Esto, sólo

¹⁸ DEL POZO DELGADO, Pilar., *Formación de formadores.*, P. 18.

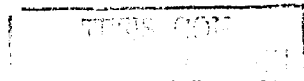
^{**} Por labor humana se entiende aquella en la que interviene el trato de persona a persona a manera de que una de ellas pueda entender mejor una situación.

en el caso de que el trabajador considere a la capacitación como una pérdida de tiempo y esfuerzo, más que como un beneficio.

“Cada persona tiene un conjunto de necesidades particulares, por tanto el adulto está motivado para participar en una actividad si advierte que esto lo ayudará a resolver un problema personal, social o profesional, por lo que las experiencias de aprendizaje que busque deben corresponder a sus intereses que varían según los imperativos propios de su edad y de acuerdo con sus expectativas profesionales, económicas y sociales”.¹⁹

Tanto el incremento de conocimientos, el desarrollo de habilidades y la formación de actitudes, son aspectos que para fines de estudio pueden separarse, pero en la práctica esto no es así, ya que constantemente hay una interacción entre ellos, porque al mismo tiempo que se está incrementando el conocimiento, se está desarrollando alguna habilidad y al desarrollar la habilidad, el trabajador forma actitudes, hacia su trabajo y hacia sí mismo.

¹⁹ GRADOS, Jaime A., Capacitación y Desarrollo de personal., p. 115.



1.2 Objetivos Generales de la Capacitación.

La capacitación, al ser un proceso, esta conformada de diversas fases las cuales en su conjunto van a buscar un fin.

Al fijarse un fin, el cual puede definirse como la formación del trabajador para un mejor desempeño laboral, la capacitación se plantea una serie de objetivos, los cuales se tratarán aquí de manera general.

Los objetivos que persigue la capacitación pueden describirse de la siguiente manera:

- La capacitación tendrá como objeto hacer que el trabajador adquiera, perfeccione y actualice todos aquellos conocimientos, habilidades y actitudes que sean necesarios para desempeñarse en un trabajo determinado.

Respecto a esto hay que mencionar que la capacitación “(...) debe desarrollarse sobre la base de la educación formal”^{***} que han recibido los sujetos para identificar lo

^{***} La educación formal “(...)es un proceso de enseñanza-aprendizaje, estructurado y sistematizado que se rige a través de instituciones (...) bajo criterios establecidos (...), la función de estas instituciones es la de proporcionar al individuo elementos teóricos que le permitan un adecuado desenvolvimiento en su vida cotidiana (...)”. (apud. REZA TROSINO, Jesús Carlos., *Cómo diagnosticar las necesidades de capacitación en las organizaciones.*, p. 22.)

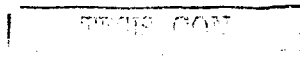
que saben y lo que necesitan saber”.²⁰ Es decir, debe partirse de los conocimientos adquiridos en primaria, secundaria, preparatoria, licenciatura, etc., con el fin de determinar los contenidos de aprendizaje.

Al tener un conocimiento de lo que el sujeto necesita saber para desempeñar un puesto de trabajo determinado (conocimientos, habilidades, actitudes), como capacitador de empresa, se debe de partir de lo que el sujeto ya sabe. Esos conocimientos, habilidades y/o actitudes que el sujeto ya tiene, sirven como peldaño, ya que de ahí se partirá para ir perfeccionando dichos aspectos, es decir, para que cada vez sean mejores, así como también se irán actualizando de acuerdo a las necesidades que tenga la organización, que van a estar dadas por las exigencias de la sociedad.

Es importante mencionar que en la medida en que el trabajador se sienta tranquilo en su ambiente laboral, en esa medida esto repercutirá en la organización.

Esta adquisición, actualización y perfeccionamiento de conocimientos, habilidades y actitudes se irán dando de acuerdo a los objetivos y metas que tenga la organización.

²⁰ PINTO VILLATORO, Roberto., Proceso de capacitación, p. 29.



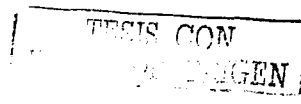
- Otro de los objetivos de la capacitación será preparar al trabajador para mejorar como tal su trabajo actual y para la adquisición de aquellos conocimientos, habilidades y actitudes que sean necesarios para ocupar un nuevo puesto de trabajo. No debe olvidarse que esta preparación es integral, por lo tanto repercute en el perfeccionamiento de la persona en sí.

En este punto hay que considerar que al capacitar para un nuevo puesto de trabajo, la persona requiere aprender aspectos diferentes a los que manejaba en el puesto ocupado con anterioridad, sin embargo, los ya adquiridos pueden servir como base para el incremento, el desarrollo y la formación de conocimientos, habilidades y actitudes respectivamente. Es aquí donde tenemos que aprovechar todo eso que tenemos para que el proceso de capacitación sea más exitoso y eficaz.

“El aprendizaje no es la práctica meramente mecánica de algo que se adquiere, sino un hecho que involucra a la persona de una manera íntegra (...)”.²¹

Para decir que alguien ha aprendido en un proceso de capacitación, es necesario que en los trabajadores se percaten cambios actitudinales, los cuales deben ser favorables para el desempeño del trabajo. De esta manera el trabajador también se

²¹ PINTO VILLATORO, Roberto., *Saber enseñar. Manual de entrenamiento para instructores de empresas.*, p.11.



sentirá más útil porque aprovechará todo lo que ya tiene, perfeccionándolo y actualizándolo para realizar cosas diferentes en su nuevo puesto.

Con esto la capacitación será más significativa en el sentido de que el trabajador llega a convertirse en un sujeto activo de dicho proceso, repercutiendo favorablemente en el desempeño y resultados de dicho trabajo.

- Un objetivo más de la capacitación "consiste en generar los procesos de cambio encaminados al cumplimiento de la misión y objetivos de la empresa (...). Así la capacitación se dirige al mejoramiento de los recursos humanos valiéndose de todos los medios que le conduzcan al incremento de conocimiento, el desarrollo de habilidades y al cambio**** de actitudes en cada uno de los individuos que conforman la empresa".²²

Los medios que se mencionaron anteriormente hacen referencia a todos los demás recursos con los que cuenta la organización, y de los cuales pueden *echar mano* los trabajadores para lograr la adquisición de todo aquello que les ayuda a alcanzar las metas organizacionales.

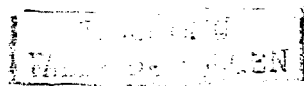
**** Este autor sólo habla de un cambio de actitudes, el cual debe ser manejado como formación de actitudes, en este sentido la persona es consciente y responsable de dicho proceso.

²² PINTO VILLATORO, Roberto., *Proceso de capacitación*, p. 13.

La capacitación al hacer que “un individuo pueda realizar convenientemente una tarea o trabajo dados”²³, también se fijará como objetivo lo siguiente:

- Incrementar la calidad tanto del trabajo como del producto que resulte de dicho trabajo.
- Lograr que el producto de dicho trabajo llegue a tiempo a su destinatario, o en el caso de que sea un servicio, que se dé en el momento en el que debe darse.
- Hacer que todos los recursos utilizados en la realización de un trabajo se aprovechen al máximo para tener un porcentaje mínimo de desperdicio, lo cual traerá beneficios para la organización en cuanto a costos de producción.
- Con la capacitación también se podrán prevenir ciertos riesgos a los que el trabajador se encuentra expuesto al desempeñar sus labores. Al conocer todo lo referente a su trabajo, la persona sabrá que es lo que debe o no hacer, y como actuar en situaciones de emergencia.

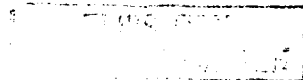
²³ BUCKLEY, R., et. al., Formación: Teoría y Práctica, p. 1-2.



En la medida en que los empleados sepan cómo realizar su trabajo de una manera correcta, hará que la organización baje sus costos e incremente sus ganancias; con lo que la organización ahorrará dinero.

- Si los empleados realizan su trabajo de acuerdo a las expectativas de sus supervisores habrá menos preocupación por lo que hacen y por lo tanto, habrá menos rotación de personal.
- Cuando los empleados realizan bien las actividades correspondientes a su puesto de trabajo, el resultado de dicha actividad será benéfica para la organización, en el sentido de que los clientes de dicha organización estarán satisfechos con los productos o servicios que ofrece y a su vez podrá obtener nuevos clientes.
- Por otro lado el trabajador se sentirá *a gusto* en su trabajo lo cual ayudará a crear un clima laboral agradable.

Después de mencionar cuales son los principales objetivos de la capacitación, es importante valorar dicho proceso como tal, como un proceso que perfeccionará a cada uno de los trabajadores lo que repercutirá en el mejoramiento de la organización. Por esto la capacitación tiene toda una fundamentación educativa, pues gracias a ella, el hombre se transforma y alcanza grados de desarrollo cada vez más importantes.



“La educación es el proceso permanente que permite la formación del hombre mediante influencias externas (...) o mediante estímulos que permitan en el individuo una voluntad de desarrollo autónomo”.²⁴

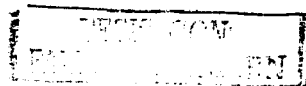
Podemos reafirmar que la capacitación es un proceso educativo desarrollado dentro de la organización y cuyos efectos repercuten en la misma.

I.3 Proceso Didáctico de la Capacitación.

El proceso de capacitación al tener un fundamento educativo, es decir, al ser un proceso que perfecciona a las personas –en este caso dentro del ámbito empresarial– requiere de toda una planeación, pues sin ésta, sería una actividad realizada sin ningún fundamento y por lo tanto no se sabría hacia dónde se dirige. Por tanto es necesario considerar que también la capacitación debe tomarse como un proceso didáctico el cual para que tenga éxito y traiga beneficios tanto individuales como organizacionales debe tomar en cuenta cuatro momentos didácticos que son los siguientes:

- Diagnóstico de necesidades;**
- Planeación;**

²⁴ PINTO VILLATORO, Roberto., *Saber enseñar: Manual de entrenamiento para instructores de empresas.*, p. 8.



- Realización y
- Evaluación.

Al inicio de este capítulo se mencionó que un proceso de capacitación para ser exitoso requiere tomar en cuenta tanto el aspecto legal en el cual se debe cumplir con ciertos requisitos que establece la ley respecto a la capacitación en las empresas; el aspecto administrativo cuya función principal es optimizar los recursos con los que cuenta la organización para alcanzar los objetivos establecidos con anterioridad. Dentro de estos recursos se encuentran los humanos que gracias a la capacitación tendrán un mejor desarrollo. Por último, también se cuenta con el aspecto formativo, que involucra la parte educativa de dicho proceso y en el cual se incluye a la capacitación.

El proceso de capacitación "(...)" denota todas aquellas actividades de enseñanza-aprendizaje que se proporcionan fuera de un sistema escolar establecido (...)"²⁵ y que se plantea como objetivo el mejoramiento de las personas en sus puestos de trabajo.

El proceso de capacitación comprende los siguientes puntos:

- Es necesario lograr que nuestros objetivos sean claros y además de adecuen a la realidad de los trabajadores, buscando de esta manera que exista un mayor

²⁵ GRADOS, Jaime A., Capacitación y Desarrollo de personal., p. 31.



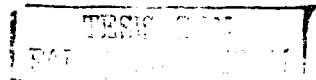
compromiso para alcanzarlos. Además de que ayudará a tener conocimiento de hacia dónde se quiere llegar y con qué finalidad.

Hay que considerar que los objetivos fijados tengan la posibilidad de ser medibles, pues así se podrá saber si se han alcanzado o no y en qué porcentaje. Además de que sean valiosos y alcanzables.

- Hay que considerar también la adecuación de los contenidos temáticos que se manejen en un proceso de capacitación. Con lo cual se hace referencia a que realmente los temas que se vayan a impartir se encuentren en relación con los objetivos que se quieren alcanzar, y también con las posibilidades que tienen los trabajadores para entender y manejar dichos temas.

Por esta razón, entre otras, es importante elaborar un diagnóstico de necesidades.

- Al igual que el punto anterior, es importante seleccionar adecuadamente cuales serán las técnicas y actividades que se manejarán en el proceso de capacitación, ya que en la medida en que éstas se adecuen mejor a las necesidades de los trabajadores, harán que los aprendizajes sean más significativos, y por lo tanto, todos los recursos se aprovechen mejor.



- **Dentro de todo proceso de capacitación es necesario graduar las dificultades a las que se afrontarán los trabajadores sujetos a dicho proceso.**

Es deseable que las actividades por realizar sean planeadas en un orden de menor a mayor grado de dificultad. Esto ayudará a que los trabajadores vayan adquiriendo poco a poco mayor seguridad en sí mismos, lo cual hará que tengan una alta probabilidad de éxito en las actividades que realicen.

- **Hay que buscar que por medio de la capacitación se intenten cubrir necesidades de información, desarrollo de habilidades y formación de actitudes, de esta manera se logrará una capacitación exitosa, porque evitará que en los trabajadores existan dudas, y se logrará una capacitación mucho más firme de todo lo que aprenda el trabajador.**
- **En todo proceso didáctico hay que tener presente el tiempo con el que se cuenta para llevar a cabo un proceso de capacitación. De esta manera podremos distribuir los temas y actividades, de tal forma que se puedan alcanzar los objetivos fijados con anterioridad, logrando el cambio de conducta necesario.**
- **Un último punto que comprende el proceso de capacitación es la comprobación y comunicación que se haga a los trabajadores con respecto a sus logros y a sus fallas.**

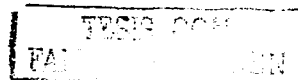
Gracias a este último punto, se estará evaluando y dando seguimiento al proceso de capacitación que se ha impartido.

En la medida en que el capacitador pueda comprobar y comunicar al trabajador en qué se ha equivocado y en qué ha acertado, y también que el trabajador se dé cuenta de sus errores y sus aciertos, irá adquiriendo un verdadero desarrollo y será cada vez mejor como trabajador dentro de la organización.

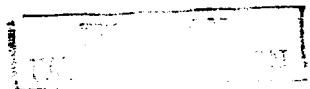
Antes de entrar en detalle con los momentos didácticos que intervienen en el proceso de capacitación, es importante mencionar que la capacitación siempre ha sido una parte que permite el desarrollo humano, y aquí donde se debe aprovechar esto, ya que en nuestros días, cada vez más organizaciones están valorando realmente los que es la capacitación al no ser considerada como un gasto más, sino como una inversión que en un determinado lapso de tiempo traerá mayores beneficios para la organización. Por este motivo, debe ser consciente de la labor del pedagogo dentro de la organización y esforzarse por hacer bien las cosas y demostrar que la capacitación es algo productivo.

Lo anteriormente señalado lleva a retomar los principios de la capacitación estudiados por Roberto Pinto Villatoro y que son los siguientes:²⁶

²⁶ cfr., PINTO VILLATORO, Roberto., *Proceso de capacitación*, p. 30-32.



- La capacitación en la empresa llega a ser parte de la educación integral de las personas, ya que considera el aspecto cognoscitivo, afectivo y psicomotriz de la persona.
- Los cambios de conducta que se produzcan en los trabajadores son producto de necesidades diagnosticadas y satisfechas.
- La capacitación es sólo un insumo de la productividad en donde el resultado de dicha actividad tendrá más calidad y también será más benéfico para la organización.
- Cuando la capacitación es realmente efectiva, posibilita que las personas modifiquen su forma de pensar, de actuar y de sentir (conocimientos, habilidades y actitudes). Esta modificación debe lograrse siempre con vistas a lograr un desarrollo y perfeccionamiento personal, además de ir acompañada de una conscientización e interiorización para poder decir que realmente se está dando un perfeccionamiento de la persona.
- Es necesario que todo lo que se proporciona a los trabajadores por medio de la capacitación, se dé con la finalidad de alcanzar objetivos que se han fijado y además tratar que éstos se logren en su totalidad.



- Mientras más efectivo sea un proceso de capacitación, es decir, mientras realmente se lleve a cabo de acuerdo a las necesidades diagnosticadas, se planee y realice adecuadamente, y haya una correcta retroalimentación, más efectivo será el aprendizaje de los trabajadores y habrá una mayor fijación de éste.
- Siempre toda capacitación debe basarse en una necesidad, es decir, en alguna deficiencia o carencia en el momento de llevar a cabo alguna función en específico. Mientras se tenga más clara la necesidad y esté bien identificada, mejor será la planeación, realización y evaluación del proceso de capacitación.
- Así como una capacitación mal dirigida puede ser algo que perjudique a la organización, también una sobrecapacitación puede serlo, ya que hace que el trabajador se cree falsas expectativas.
- Uno de los principios más importante de la capacitación es la importancia de llevar a cabo un buen diagnóstico, una buena planeación, realización y evaluación, que llevará a realizar un adecuado seguimiento de dicho proceso.



I.3.1 Diagnóstico de Necesidades.

Todo proceso que se lleve a cabo requiere saber qué es lo que se va a realizar.

Para poder determinar qué es lo que se va a hacer, es necesario saber que tanta distancia hay entre lo que se está haciendo y lo que se debería hacer, para que todas las actividades se realicen sobre bases sólidas y realistas.²⁷ A este proceso por medio del cual se determinan las carencias o deficiencias de una situación se le conoce como diagnóstico de necesidades.

Un diagnóstico de necesidades llega a ser parte medular de un proceso de capacitación en cuanto indica donde hay deficiencias o carencias; “nos permite conocer las necesidades existentes en una empresa a fin de establecer los objetivos y acciones en el plan de capacitación”.²⁸ Estas necesidades se dan en los trabajadores con respecto a su desempeño y a su puesto.

Básicamente un diagnóstico va a indicar si existe alguna carencia o deficiencia tanto en conocimientos, habilidades y/o actitudes necesarias para desempeñar las funciones de un puesto de trabajo determinado.

²⁷ GRADOS, Jaime A., *Capacitación y Desarrollo de personal*, p. 41.

²⁸ PINTO VILLATORO, Roberto., *Proceso de capacitación*, p. 60.

La manera en que se van a detectar las necesidades y se va a elaborar un diagnóstico puede ser por medio de la aplicación de varios instrumentos de detección como los son encuestas, cuestionarios, entrevistas, etc., aunque también con la simple observación, es posible encontrar o detectar algunas necesidades existentes.

Es común que estos instrumentos arrojen una gama de necesidades inmensa, sin embargo, el capacitador debe saber ordenarlas de acuerdo a su prioridad en cuanto al beneficio para la organización, y dependiendo de lo que se busque. Por eso, es importante que el capacitador tenga un buen conocimiento de cuales son las metas y objetivos de la organización, cuales son las funciones de cada puesto, así como también verificar el desempeño del trabajador para poder detectar donde se tiene alguna deficiencia o carencia.

La temática del diagnóstico de necesidades se profundizará en el siguiente capítulo, por ser una de las partes centrales en la elaboración de esta tesina.



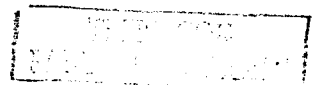
I.3.2 Planeación.

La planeación es otro momento didáctico por medio del cual el capacitador va a organizar de un modo concreto todo lo que va a llevar a cabo en una actividad de capacitación.

Es una previsión de lo que va a realizarse en un momento determinado, de esta manera se sabrá qué es lo que se quiere hacer, cómo se quiere hacer y para qué se va a hacer.

Por esta razón, el capacitador al llevar a cabo la planeación, tiene que tomar en cuenta:

- A quién lo va a enseñar.
- Quién va a enseñar.
- Por qué lo va a enseñar.
- Qué va a enseñar.
- Cómo lo va a enseñar.
- Con qué lo va a enseñar.
- Dónde lo va a enseñar.
- En qué momento lo va a enseñar.



Toda planeación didáctica siempre se va a orientar hacia el aprendizaje, por lo que es importante asegurarnos que la persona que vaya a llevar a cabo dicho proceso tenga la preparación adecuada.

La planeación es lo que muestra de una manera concreta los pasos a seguir en la realización de cualquier actividad, con el objeto de hacer más eficiente un proceso de enseñanza-aprendizaje.

Lo que busca la planeación es lo siguiente:

- Hacer que el proceso de capacitación sea eficiente al lograr que los trabajadores aprendan lo necesario (conocimientos, habilidades y actitudes) para desempeñarse adecuadamente en el trabajo.**
- Tener un punto de apoyo para poder controlar lo que el capacitador está proporcionando, y de esta manera, tener más clara la línea de acción que se está siguiendo.**
- Con la planeación lo que se intenta evitar son las improvisaciones, las cuales pueden llegar a confundir al trabajador y hasta cierto punto pueden provocar inseguridad con respecto a lo que se le está proporcionando.**



- **Tratar de dar una secuencia lógica a los temas que se están manejando, para lograr un aprendizaje firme, que evite la existencia de dudas en los trabajadores. Con esto se hace referencia a que haya una relación entre los temas tanto en orden de importancia como en grado de dificultad para ser aprendidos.**
- **Es importante poner mayor atención en los temas esenciales del curso, con lo cual no se está diciendo que los demás temas sean excluidos, sino que hay temas que por la naturaleza del curso tienen más prioridad que otros. Se deben jerarquizar los contenidos.**
- **Todo lo que se proponga en el momento de planear alguna actividad, debe considerar el tiempo con el que se cuenta para no dejar aspectos inconclusos por falta del mismo.**
- **Dichas actividades propuestas deben ir de acuerdo a la capacidad y posibilidades de los trabajadores, pues de lo contrario podría desmotivarlos y promover la pérdida de confianza en sí mismos.**

Es importante considerar que en el momento de planear no se debe polarizar lo planeado hacia alguna área específica, ya sea la cognoscitiva, la afectiva o la psicomotriz. Se debe intentar que los cursos sean integrales, que al mismo tiempo que se

promueve el desarrollo del área cognoscitiva, se promuevan las otras dos, partiendo del hecho de que la persona es un ser integral y por tal motivo hay que fomentar su desarrollo de manera integral.

- **Es necesario considerar en toda planeación el manejo de recursos didácticos, porque son un apoyo con los que el capacitador cuenta para hacer que su curso tenga éxito. No hay que olvidar que la persona es un ser que cuenta con una capacidad de asombro, y en la medida en que un capacitador presente estímulos a los trabajadores, los cuales despierten esa capacidad, la experiencia será significativa para el trabajador y por lo tanto aprenderá.**
- **Toda planeación debe ser flexible, teniendo en cuenta la posibilidad de ajustarse a las exigencias del entorno. Debe de tener la posibilidad de actualizarse en el momento en que sea necesario y pertinente.**
- **Todo el proceso de planeación realizado por el capacitador culmina con la elaboración y presentación, por ejemplo, ya sea de un plan y/o un programa, aunque hay otras actividades que sirven para capacitar a los trabajadores.**

La planeación va a ser de gran utilidad para el capacitador, sirviéndole como una guía en el momento de llevar a la práctica una actividad de capacitación. Por lo cual, hay

que partir de un buen diagnóstico de necesidades para que con base en las deficiencias o carencias que se tengan, se elaboren dichos planes.

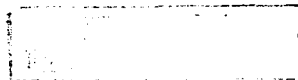
I.3.3 Realización o Ejecución.

Este momento ya es la puesta en práctica de todo lo que se planeó. Son todas las acciones concretas que se van a llevar a cabo para cumplir con lo planeado.

En la ejecución o realización, es donde toma parte el capacitador para darle una orientación determinada al curso de acuerdo con los objetivos que se quieren lograr y también las circunstancias reales bajo las cuales se está llevando a cabo dicho curso.

Es en la ejecución donde el capacitador va a demostrar su capacidad para "aterrizar" todo lo que se había previsto durante la planeación. Es aquí donde se pondrán en práctica todos los conocimientos, habilidades y actitudes que se poseen como docente.

En esta etapa didáctica es muy importante que el capacitador motive a los trabajadores de alguna manera, lo cual sirva como una especie de "gancho" que permita



atraer el interés de todos los trabajadores. La motivación es considerada como un aspecto importante dentro de la realización.

Cuando se está llevando a cabo una actividad, los temas a estudiar se manejan de una manera independiente, sin embargo también es de vital importancia su integración, para mostrar de alguna manera la relación que tienen unos con otros y la manera en que interactúan.

Por último, también es importante hacer que los trabajadores comiencen a aplicar todo lo aprendido en el curso ya sea en situaciones similares o bajo otras circunstancias. De esta manera se fomentará la transferencia del aprendizaje.

I.3.4 Evaluación.

Éste es el último de los momentos didácticos y como tal, le corresponde verificar si los objetivos fijados en la etapa de planeación realmente se cumplieron y si no fue así, tratar de conocer la razón por la cual no se pudieron lograr. En otras palabras, una de las funciones más importantes de la evaluación es verificar si los trabajadores han aprendido, qué tanto y de qué manera.



Es importante que al finalizar cada curso se dé una retroalimentación de todo lo “bueno” y lo “malo” que hubo durante la realización del mismo. Gracias a esta retroalimentación las personas se darán cuenta de cuales fueron sus errores.

La evaluación también va a indicar en qué se pueden modificar las actividades de capacitación, ya sea desde un objetivo hasta una actividad de aprendizaje para que realmente podamos lograr lo que se había propuesto.

Por tal motivo, la evaluación no se da al final de cualquier actividad de capacitación, sino que ésta puede hacerse durante el desarrollo de cada tema o cada actividad de aprendizaje.

La razón es la siguiente, la evaluación al considerar los aprendizajes de los trabajadores dará una pauta para que por medio de la observación directa y evaluaciones de desempeño del trabajador se pueda verificar lo que la evaluación está arrojando.

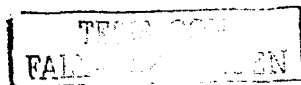
Dentro de la evaluación hay que considerar el seguimiento que se le da a los planes y/o programas de capacitación, para saber si realmente fueron efectivos para que los trabajadores aplicaran los nuevos conocimientos, habilidades y/o actitudes en el momento de desempeñar un trabajo.



Durante la realización o la puesta en práctica de alguna actividad también es recomendable que se hagan pequeñas evaluaciones con la intención de ver si se está trabajando adecuadamente en el logro de los objetivos planteados.

Por todo lo anterior es importante que las evaluaciones realmente se realicen con la firme intención de saber en qué se está fallando y en qué se puede mejorar para reestructurar dicho proceso, de esta manera se darán beneficios tanto para la organización como para los trabajadores.

Si todo esto se realiza de una manera adecuada, es muy probable que la capacitación que se dé tenga éxito, porque se está basando en necesidades reales y sobre esa base real se están previendo las acciones por realizar, y una vez realizadas se constata si se logró satisfacer la necesidad detectada.



CAPÍTULO II

EL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES

La capacitación al ser parte de la labor pedagógica dentro de las organizaciones, también requiere de la ayuda didáctica, para que de esta manera, el proceso de capacitación se lleve a cabo correctamente. Por lo cual, es importante mencionar cuatro momentos didácticos como un medio que favorecerá el desarrollo de las actividades de capacitación, así como los resultados que se obtengan de éste, propiciando el desarrollo de los trabajadores así como el de la organización.

II.1 Generalidades sobre el concepto de diagnóstico.

El diagnóstico propiamente dicho, tiene su origen en el ámbito médico. Este término se utiliza principalmente para determinar la carencia que un organismo tiene para desempeñarse correctamente, por lo que una necesidad de capacitación será una carencia o falta de conocimientos, habilidades y/o actitudes para que un individuo se desempeñe correctamente en su puesto de trabajo.²⁹

²⁹ cfr. REZA TROSINO, Jesús Carlos., Cómo diagnosticar las necesidades de capacitación en las organizaciones., p. 64.



De un modo general, el diagnóstico puede definirse como aquel proceso por medio del cual se van a determinar las deficiencias o carencias que se presentan en alguna situación determinada.

Con el paso del tiempo, este término se fue introduciendo en otros muchos campos de la actividad humana, uno de ellos es el pedagógico. Por esto el diagnóstico puede definirse como un proceso que permite llegar a un conocimiento más preciso del educando y poder orientar mejor las actividades de enseñanza-aprendizaje.³⁰

Para efectos de esta investigación , estas carencias o deficiencias se limitarán al campo educativo en la organización.

En el ámbito laboral se puede definir al diagnóstico como "(...) el estudio comparativo entre la manera apropiada de trabajar y la manera como realmente se trabaja",³¹ para poder detectar situaciones que impidan el desarrollo de una organización.

³⁰ cfr. Diccionario de las Ciencias de la Educación, Tomo I., p. 400

³¹ apud. MENDOZA NÚÑEZ, Alejandro., Manual para determinar necesidades de capacitación, p.31.

“El diagnóstico es un juicio que (...) se establece acerca de las posibilidades y limitaciones que un sujeto presenta en su desarrollo educativo”.³² Es importante considerar que las personas van a llegar a un momento en el que tienen algo que perfeccionar o mejorar frente a una situación determinada, y es labor del pedagogo continuar con ese proceso de mejora en los individuos considerando sobre que base se va a iniciar y a dónde se quiere llegar.

II.1.1 El diagnóstico en el ámbito pedagógico.

El considerar que todo individuo es perfectible, se basa en la existencia de una situación ideal la cual no se ha alcanzado por el individuo y es aquí donde interviene en el ámbito educativo el diagnóstico de necesidades como un punto de partida, donde se conoce lo que se requiere para alcanzar esa situación ideal.

Con esto se puede decir que un diagnóstico tiene como una de sus finalidades el ayudar al desarrollo del individuo en una situación determinada.

Actualmente el diagnóstico de necesidades se maneja como una parte de la planeación, sin embargo es importante considerarla como una etapa no separada ni

³² GARCÍA HOZ, Victor., *Principios de Pedagogía Sistemática*, p. 424.

divorciada de los demás momentos didácticos, pero si con cierta independencia, ya que el diagnóstico se va a encargar del conocimiento de una situación determinada, que marcará los puntos sobre los cuales se basará la planeación, pero esto no significa que el diagnóstico se considere sólo como el inicio de la planeación, porque implica un proceso con una metodología e instrumentos de apoyo para llevarlo a cabo y es la razón de un proceso de capacitación. Para fines de esta investigación, se tomará como una etapa separada de la planeación por la importancia y utilidad que conlleva.

Un diagnóstico da los hechos tal y como se dan en la realidad. Aquí también hay que hacer mención que en un diagnóstico no hay ningún tipo de interpretación, ya que de lo contrario nuestra planeación se fundamentaría en suposiciones, lo cual podría provocar no responder a las necesidades reales.

Actualmente el diagnóstico, tanto en el ámbito médico como en el pedagógico "(...) ha pasado de una mera actuación curativa sobre la población enferma a otra de carácter preventivo para grupos cada vez más amplios".³³

Esto es una postura muy importante que debe valorarse y sobre la que hay que reflexionar, porque no solamente debe prestarse atención cuando el problema ya se ha presentado, sino en la medida de lo posible hay que prevenir dichas situaciones y reducir

³³ GARCÍA HOZ, Victor., Diagnóstico, Evaluación y Toma de Decisiones, p. 37.

la posibilidad de que los problemas se presenten y no favorezcan el desarrollo de los individuos o de una situación concreta, cobrando importancia aquellas personas cuya responsabilidad es el desarrollo de individuos en situaciones determinadas.

En el momento de llevar a cabo un diagnóstico puede haber dos posibilidades:

1ª. Por un lado un diagnóstico puede informar sobre la presencia de algún problema o deficiencia. Aquí es cuando realmente se está presentando una necesidad, y es en estos momentos cuando es necesaria la actividad interdisciplinaria de todos aquellos expertos que de alguna u otra manera pueden ayudar a dar solución al problema. Lógicamente tiene que analizarse primero cuál es el origen del problema, con base en esto se podrán proponer vías alternas de acción para tratar de cubrir dicha necesidad. Esto implica tener un conocimiento lo más completo posible de la situación y se va a lograr gracias a la participación de aquellas personas involucradas en un ámbito u puesto de trabajo determinado. Esta participación o trabajo interdisciplinario que se menciona va a proporcionar fundamentos para el proceso de capacitación, pues las personas relacionadas con el puesto tienen las bases para justificar el por qué no se está realizando correctamente el trabajo y también justificar los contenidos a manejar en un programa de capacitación. Cada experto nos dará una visión de la situación desde su perspectiva de estudio, por lo que se tendrá un conocimiento más profundo sobre el origen de la situación para que posteriormente se proponga la solución más acertada.

2ª. Por otro lado, el diagnóstico puede indicar que no existen deficiencias o carencias que repercutan de manera importante en los resultados de un puesto, pero pueden dar la pauta para llevar a cabo una planeación que se enfoque a mejorar los estándares de calidad establecidos para un puesto de trabajo, más que a solucionar un problema.

Mientras más conocimiento se tenga de una determinada situación más fácil será la planeación de actividades que ayuden a lograr los objetivos por los cuales se va a tratar de mejorar la situación que se está presentando.

Para lograr que un diagnóstico realmente cumpla con su función, es necesario que la persona que lo está llevando a cabo ³⁴:

- Tenga un conocimiento del proceso por medio del cual las personas asimilan o hacen suyo el conocimiento, y la manera en que éstas lo aplican en su vida práctica, en pocas palabras, conocer cómo se lleva a cabo el proceso de aprendizaje, así como las dificultades que pueden presentarse en el momento de aprender.
- Tener un conocimiento de cuales son los factores más comunes que llegan a influir en los procesos de aprendizaje y que de alguna u otra manera pueden considerarse

³⁴ *cfr. Enciclopedia Técnica de la Educación. Tomo II., p. 253.*



como obstáculos para la asimilación y aplicación de los conocimientos, habilidades y/o actitudes.

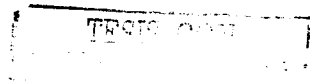
- Tener la habilidad para poder elaborar y aplicar todos aquellos recursos que ayuden a detectar cualquier necesidad, o a determinar cual es la situación actual de una persona, de un área determinada o incluso de una organización.
- Saber interpretar de una manera objetiva los datos arrojados por dichos recursos, para que con base en ellos se pueda realizar una planeación adecuada.
- Es necesario que la persona encargada de llevar a cabo el diagnóstico pueda distinguir entre aquellos casos a los cuales puede dar solución y los que están fuera de su alcance.* Con esto se quiere decir que la persona encargada canalice dichos casos con los especialistas que puedan encargarse de ellos.
- La persona que diagnostica también debe ser capaz de integrar los resultados obtenidos para tener una visión global de la situación, de esta manera la planeación de actividades considerará todos los aspectos de la situación: será integral. Al tener una visión global del problema, podrán identificarse más fácilmente sus posibles causas.

* Estos casos son aquellos que no tienen solución por un proceso de capacitación.

- Como un último aspecto, es necesario tener la capacidad para realizar los programas preventivos o correctivos de la situación que se ha presentado.

La persona encargada de realizar el diagnóstico debe tratar de conjugar los aspectos antes mencionados, además de tener un conocimiento integral de la persona humana en las diferentes etapas de su vida; tener la habilidad para poder elaborar recursos por medio de los cuales se puedan diagnosticar necesidades, así como para realizar actividades que pretendan mejorar la situación.

Las personas que están capacitadas para realizar estas funciones son los profesionales de la educación, ya que ellos cuentan con los conocimientos, actitudes y habilidades adecuadas para realizar esta labor. Lo principal en la preparación de estos profesionales es el aspecto didáctico, por medio del cual puede llevarse a cabo todo un proceso de mejora desde los primeros síntomas que se presentan hasta su seguimiento o continuidad.

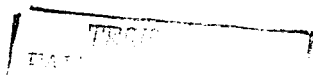


II.1.2 La importancia de los síntomas en el diagnóstico de necesidades.

Así como en el ámbito médico una enfermedad siempre se da a conocer por ciertas características que tal vez no tienen mucha relación con la enfermedad en sí, también en el ámbito pedagógico puede darse o no de esta manera. Muchas veces el diagnóstico no arroja de una manera concreta cuales son las necesidades específicas que se presentan en una situación determinada. En algunas ocasiones lo que arroja un diagnóstico no son sino los síntomas de algún problema o de alguna necesidad.

Si entendemos como síntoma aquel signo o reacción que puede ser indicio de algún problema, sería importante considerar que generalmente los problemas presentan una serie de síntomas muy diferentes de sí.³⁵ Con esta idea se quiere decir, que no siempre los problemas se manifiestan de manera explícita o concreta, sino que se van presentando situaciones que indican la existencia de una deficiencia o carencia en cualquier área de desarrollo (cognoscitiva, psicomotriz o afectivo-social) y que impiden el óptimo desempeño de determinadas funciones. Estas primeras manifestaciones de una necesidad son conocidas como síntomas y en ocasiones no están relacionadas directamente con el problema, por lo que se tiene que analizar el contexto en el que se está presentando el síntoma para poder determinar el problema real, porque en muchas

³⁵ cfr. Diccionario de las Ciencias de la Educación, Tomo II., p. 1296.



ocasiones se puede presentar un mismo problema pero dependiendo del contexto sus manifestaciones son diferentes.

Considerando que cada situación es diferente y que los síntomas que se presentan también son diferentes, el diagnóstico de necesidades también puede manejarse dependiendo de tanto se quiere profundizar en una situación.

II.2 Niveles de diagnóstico.

En el ámbito educativo, el diagnóstico es un proceso que puede atacar problemas generales e individuales y esto se puede aplicar al ámbito empresarial

Todo diagnóstico puede presentar los siguientes niveles:³⁶

1. **Diagnóstico General:** Este tipo de diagnóstico tiene la finalidad de determinar la situación por la que está pasando no una persona en particular, sino más bien un grupo de ellas. Se podría conocer la necesidad que puede tener un grupo basándose en la dinámica del mismo y la manera en que repercuten en su desempeño, ya sea escolar, familiar o laboral.

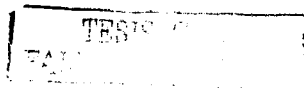
³⁶ cfr. BRUECKNER L. J., BOND, G. L., *Diagnóstico y tratamiento de las dificultades en el aprendizaje*.



2. **Diagnóstico Analítico:** Este es un diagnóstico que se enfoca más a localizar cuáles son los posibles problemas que pueden tener los sujetos con una determinada función en el trabajo, un determinado tema, etc. Este diagnóstico puede ser tanto individual como grupal.

3. **Diagnóstico individual:** Este es el diagnóstico que se aplica a cada individuo en particular, con la finalidad de identificar las dificultades que tiene cada sujeto para asimilar los contenidos o desempeñar una función.

La decisión que se tome sobre el tipo de diagnóstico a utilizar depende en gran medida de las características de las personas, así como de la organización. Con esto se hace referencia a que el tipo de diagnóstico a utilizar dependerá mucho de que quiere detectar la organización y en que situación se está presentando un problema. En ocasiones, cuando lo que se quiere conocer es la forma de pensar de los empleados sobre alguna situación en concreto o cuando existen algunos síntomas que se están manifestando sin ninguna razón aparente, se podría comenzar por aplicar un diagnóstico general; pero cuando ya se sabe que existe un problema, es cuando se aplica un diagnóstico mucho más dirigido a un fin determinado, evitando que la investigación se desvíe.



II.3 Funciones del Diagnóstico.

La utilidad que pueda tener un diagnóstico de necesidades depende de cual sea su finalidad en la situación que se vaya a aplicar.

El diagnóstico ayudará principalmente en tres aspectos:³⁷

- Cumplirá con funciones de clasificación y selección, es decir, se podrá situar al sujeto en el nivel correspondiente dependiendo de los conocimientos, habilidades y/o actitudes con las que cuenta.

Gracias a esto se podrá saber si el sujeto podrá alcanzar los objetivos de aprendizaje establecidos, así como también poder situarlo en determinadas áreas de actividad de acuerdo a sus intereses, aptitudes, personalidad, etc.; se logrará una mejor orientación de la persona, lo cual favorecerá el desarrollo personal y por lo tanto el de la organización.

- Ya que se pudo conocer cual es el nivel del sujeto (conocimientos, habilidades y actitudes), un diagnóstico también ayudará a descubrir cuales son las deficiencias

³⁷ cfr. VALDEZ RIVERA, Salvador., AMARO MARTÍNEZ, Ofelia S., Diagnóstico empresarial. Método para identificar, resolver y controlar problemas en las empresas., p. 5.



que pudiera tener la persona, las cuales pueden ser causas de problemas de aprendizaje.

Es importante identificar cual es el origen de la situación; cual es la extensión y la gravedad; cuales fueron las circunstancias que la propiciaron, para poder determinar cómo, dónde, cuándo y quién llevará a cabo el programa que ayude a mejorar dicha situación.

- También con un diagnóstico se podrá evaluar que tanta capacidad de adaptación tiene la persona al nivel de trabajo que le corresponde.

Esto se logrará gracias a los datos que arroje el diagnóstico; según el tipo de habilidades, conocimientos, actitudes, aptitudes, etc., se podrá saber, no de una manera exacta pero si aproximada, que es lo que la persona es capaz de realizar y por lo tanto en que nivel de actividad sería más prudente ubicarlo.

De tal manera que todo lo que la persona haga tendrá una alta probabilidad de hacerlo con éxito, ya que cuenta con la capacidad para realizarlo, y puede llegar a motivarlo, para que se percate de que puede realizar ciertas actividades y, más aún, realizarlas con seguridad y baja probabilidad de fracasar.



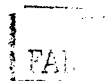
Muchas veces, gracias al diagnóstico que se lleva a cabo en las organizaciones, es por lo que se logra dar solución a las situaciones que requieran de mejora y por lo tanto se logra un desarrollo tanto de las personas que integran a la organización como de la organización misma, al poder alcanzar las metas propuestas desde un principio.

Todo esto se debe a que una capacitación adecuada basada en las necesidades reales de la organización, hace que el fracaso en la misma sea mínimo, y en caso de que éste se presentara, hay la posibilidad de mejorar en dichos aspectos.

Con esto se puede demostrar que realmente el conocer cuales son las necesidades de una organización en cuanto a su personal, llevará en la mayoría de los casos a tener éxito en cuanto al cumplimiento de las metas.

Por todo lo anterior hay que mencionar que todo proceso de capacitación implica etapas para que sea benéfico, es decir, el hecho de llevar a cabo un programa de capacitación basándose en una planeación como primer momento del proceso, traerá resultados insatisfactorios porque no tiene bases adecuadas a la realidad, no está enfocado a satisfacer necesidades reales que en teoría deben ser identificadas antes de la planeación. Desgraciadamente es en estos casos cuando se capacita por capacitar, sin saber que es lo que se quiere mejorar.³⁸

³⁸ MENDOZA NÚÑEZ, Alejandro., Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo, p. 44.



II.4 Necesidades de capacitación.

Un diagnóstico principalmente se realiza para localizar cuáles son las necesidades que pudiera tener una organización, un grupo de personas o incluso una persona en particular.

Básicamente una necesidad de capacitación puede definirse como aquella "(...) carencia que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización."³⁹

Una manera para saber si existe alguna necesidad, es comparando qué se debe hacer y qué es lo que se está haciendo realmente. La discrepancia entre estos dos campos es lo que va a determinar la presencia de alguna necesidad.

Una necesidad "(...) denota cualquier diferencia cuantificable entre un ser y un deber ser".⁴⁰

Muchas veces estas necesidades no se conocen de una manera explícita, sino como se mencionaba anteriormente, se dan a conocer por una serie de síntomas los

³⁹ *ibidem*, *op. cit.*, p.31.

⁴⁰ RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro., *Administración de la capacitación*, p. 63.

cuales son reflejo indirecto de las carencias o deficiencias que pudieran existir. Gracias al conocimiento de éstos podremos resolver o satisfacer dichas necesidades.

II.5 Clasificación de necesidades.

Con relación a este tema hay autores que mencionan diferentes clasificaciones de necesidades.

Mauro Rodríguez Estrada menciona la siguiente clasificación, con base en los síntomas que puedan presentar las necesidades:⁴¹

- **Necesidades manifiestas:** Este tipo de necesidades se conocen con este nombre ya que no es difícil identificarlas, es decir, son evidentes y por lo tanto no requieren de un estudio minucioso para poder detectarlas. Generalmente se dan cuando hay personal de nuevo ingreso y éste, refleja de una manera muy evidente todos aquellos problemas que pudiera presentar en el desempeño de su trabajo.
- **Necesidades ocultas o no manifiestas:** Este tipo de necesidades es el que se da a conocer por una serie de síntomas los cuales van a ser indicadores para saber que

⁴¹ *cf.*, *ibidem.*, p. 64.

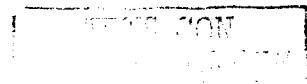


hay algún problema. Para poder detectar estas necesidades que a simple vista no es tan fácil reconocer, se requiere de un proceso más complejo ya que se tienen que analizar muchas otras cuestiones para poder ir descubriendo cuál es la necesidad real que se está presentando. Aquí es muy importante el trabajo interdisciplinario porque de esta manera se tendrán más aportaciones e ideas que podrían llevar a conocer cuál es el problema. *“Dos cabezas siempre piensan mejor que una”*, de esta manera se podrá dar una solución más acertada y más rápida.

Alejandro Mendoza Núñez también menciona la siguiente clasificación de necesidades:⁴²

- **Organizacionales:** Como su nombre lo indica, estas necesidades son aquellas que afectan a toda la organización o a la mayor parte de ella. Un ejemplo de estas necesidades puede ser la actualización que requiere todo el personal de una organización.
- **Departamentales:** Son aquellas necesidades que sólo se presentan en un área específica de la organización. Un ejemplo pueden ser las necesidades que presenta el Departamento de Producción, el Departamento de Finanzas, etc.

⁴² *cit. apud.* MENDOZA NÚÑEZ, Alejandro., *op. cit.*, p. 37, 38.



- **Ocupacionales:** Estas necesidades hacen referencia a las carencias o deficiencias que puede tener una ocupación. Una ocupación son todos aquellos puestos que tienen características comunes y que funcionalmente se relacionan entre sí. Un ejemplo de estas necesidades pueden ser las que presentan todos los supervisores no importando a que área o departamento pertenezcan, pues de manera general las funciones que realizan son las mismas.
- **Individuales:** Estas necesidades son las que presentan cada una de las personas que ocupan un puesto específico en la organización en cuanto a las funciones que desempeñan. Un ejemplo de esto puede ser las necesidades que presentan de manera concreta el supervisor del área de ensamblaje del departamento de producción.

Esta clasificación de necesidades tiene una relación con los niveles de diagnóstico, ya que de acuerdo a las características de estas necesidades, corresponde un nivel de diagnóstico, ya sea el general, el analítico o el individual.

De esta manera se puede tener clara la diversidad de necesidades que pueden presentarse en una organización. Ahora, estas necesidades cuando se presentan pueden clasificarse de diferente manera, por ejemplo, una necesidad organizacional puede conocerse de una manera evidente. Por este motivo se tiene que estar

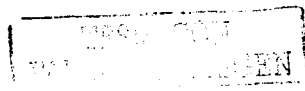


preparado para tratar de dar la solución más adecuada de acuerdo a la necesidad que se está presentando.

II.6 Técnicas para diagnosticar necesidades.

Como ya se mencionó anteriormente, el diagnóstico es una etapa dentro del hacer didáctico muy importante, porque de acuerdo a toda la información que se obtenga, se podrá llevar a cabo una planeación que realmente dé solución a las situaciones que se estén presentando o de mejorar aquellos aspectos que podrían ser causas de algunos problemas.

Por esta razón se mencionan a continuación algunas técnicas de diagnóstico que pueden utilizarse y por medio de las cuales se pueden detectar necesidades de personal respecto al desempeño de su trabajo, es decir, por medio de estas técnicas se podrá vislumbrar cuáles pueden ser las posibles deficiencias o carencias que tienen los trabajadores con respecto a los conocimientos, habilidades y/o actitudes necesarias para realizar su trabajo y dichas técnicas se utilizarán de acuerdo a la situación por la cual se esté pasando.



Es recomendable no utilizar sólo una técnica, puesto que es necesario verificar la información obtenida. De esta manera se podría confirmar la prioridad que se tiene para satisfacer las necesidades.

Algunas de estas técnicas son las siguientes:

OBSERVACIÓN.

La observación es una de las técnicas de diagnóstico más comunes y más sencillas, ya que constantemente se está observando y por lo tanto se puede detectar de una manera rápida las deficiencias o carencias que pudieran existir. Es una forma natural de analizar determinadas situaciones que se están dando, porque las personas se encuentran en su ambiente común de trabajo.

Una ventaja de esta técnica es que permite registrar hechos reales y no opiniones. Gracias a ella no es necesario reproducir situaciones para llevar a cabo un análisis.⁴³

Una desventaja que puede presentarse es la falta de objetividad que puede presentar el observador en su registro, ya que si no está capacitado puede influir mucho

⁴³ *cfr. ibidem.*, p. 77.



la situación en la que se encuentre el observador, la relación que pueda tener con el observado, la falta de experiencia, etc.

A pesar de que es una de las técnicas más sencillas en cuanto a su aplicación, también requiere de una preparación por parte de la persona que la está llevando a cabo. "Es una técnica que debe siempre conducirse de una manera experta, ser realizada con un propósito definido, dirigida sistemáticamente cuidadosamente y registrada en su totalidad."⁴⁴

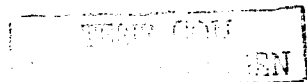
Una forma de llevar control de todo lo que se ha observado es la ficha o registro anecdótico, en dónde de una maneja concreta y objetiva se anota lo que se observó.

Después de determinado tiempo, la información de los registros se confronta y de esta manera pueden conocerse las posibles necesidades.

ENCUESTA.

La encuesta es otra de las técnicas por medio de la cual se recoge la opinión conjunta de un grupo de personas o de determinado sector sobre alguna cuestión en

⁴⁴ BEST, J. W., Cómo investigar en educación, p. 154.



específico, puesto que su forma de aplicación al ser generalmente masiva, arroja cuestiones que pueden relacionarse con toda la organización, aunque no se excluye el poderla aplicar al personal de un área o de un nivel específico. Normalmente lo que se pregunta ya tiene una respuesta concreta y además el sujeto elige de entre varias opciones.⁴⁵

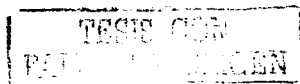
Esta técnica puede ser impersonal y es fácil de cuantificar por el tipo de respuestas que maneja, pero también al ser impersonal, puede no haber un compromiso de contestar adecuadamente, puede prestarse a no proporcionar la información que realmente se está buscando, el trabajador puede contestar al azar, puede haber falta de sinceridad en sus respuestas, puede prestarse a burlas, etc.

Por tal motivo es importante verificar la información que se obtenga aplicando otras técnicas de diagnóstico para tratar de apegarse lo más posible a la realidad.

CUESTIONARIO.

El cuestionario es una técnica utilizada para adquirir datos que ayuden a tener mayor conocimiento de lo que una persona piensa en referencia a algún tema en

⁴⁵ cf. MENDOZA NÚÑEZ, Alejandro., op.cit., p. 86.



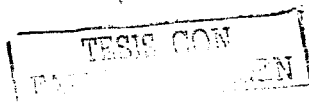
específico. Su aplicación es colectiva, pero debido a que algunas de las preguntas son abiertas, es recomendable aplicarla a un número de personas no tan amplio como el de la encuesta, puesto que el análisis de respuestas es más complejo.

En el cuestionario es necesario que la persona se identifique, pues en esta técnica el tipo de preguntas que se utilizan es abierto y por lo tanto requieren de mayor reflexión por parte del que contesta, conociendo de esta manera las posibles inquietudes que pueda tener en relación con alguna actividad o tema específico.

Esta técnica es más concreta que una encuesta, pues la persona se siente más comprometida porque en sus respuestas está plasmando su forma de pensar y por lo tanto ya está emitiendo un juicio sobre algo.

Una de sus ventajas es que tiene una forma de aplicación colectiva y se tiene un acercamiento más directo que en la aplicación de encuestas.⁴⁶

⁴⁶ *ibidem.*, p. 82.



ESCALA ESTIMATIVA O ESCALA DE EVALUACIÓN.⁴⁷

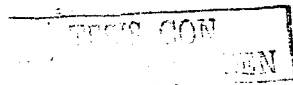
Este es un instrumento que también es utilizado para diagnosticar y que puede ser de gran utilidad, ya que puede determinar el rendimiento que está teniendo un trabajador en el desempeño de sus labores.

Por medio de esta técnica se va a estimar o a valorar el grado en que la persona está cumpliendo con aquellas labores o funciones que son propias de su puesto, es una descripción cualitativa de las funciones que caracterizan a un puesto de trabajo o una ocupación.

Gracias a ella se puede tener un registro objetivo de cómo trabaja una persona.

Esta técnica consiste en enumerar las funciones que se realizan en un puesto y hay que asignar un valor preestablecido que indique que tanto cumple un trabajador con dicha función. Es una evaluación general de las funciones que desempeña un trabajador.

⁴⁷ BEST, J. W., *op. cit.*, p. 156.



LISTA DE CONTROL.

Esta es una técnica objetiva de diagnóstico, por medio de la cual se va a señalar si la persona cuenta o no cuenta con rasgos mínimos para desempeñar el puesto, o también para determinar si la persona lleva a cabo o no determinadas actividades que son necesarias para realizar correctamente su trabajo.

Esta es una forma de evaluar al personal. Es útil cuando se maneja como auxiliar de la observación para poder registrar ciertas conductas de las personas.⁴⁸

ENTREVISTA.

La entrevista es una de las técnicas que más enriquece, pues al ser más personalizada que las demás, permite tener un conocimiento más profundo sobre una cuestión determinada, además de poder conocerla desde la perspectiva del sujeto entrevistado.

La entrevista es una reunión de dos personas (entrevistador-entrevistado) en donde se van a tratar temas de interés para ambas personas, con preguntas dirigidas de

⁴⁸ ibidem., p. 155.



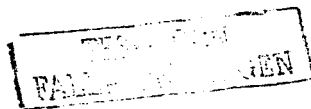
acuerdo a la información que se quiere obtener, y preguntas abiertas, pues la intención es que el entrevistado exteriorice su opinión acerca de una situación y de una manera lo más detallada posible.

Muchas veces la entrevista puede servir para detectar por primera vez un problema que no se ha manifestado de una manera evidente, sino a través de síntomas, o también para profundizar sobre algunos aspectos de una situación que ya ha sido identificada.

Para llevar a cabo una entrevista es conveniente tener una guía en donde se establezcan los puntos que se van a tratar ahí, de esta manera se evitará que el entrevistador se quede sin algún dato importante y necesario.⁴⁹

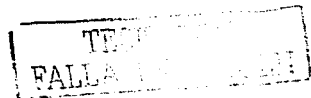
Por lo mismo que la entrevista es uno de los instrumentos más enriquecedores par el diagnóstico, también es una técnica que requiere de mucho cuidado y tiempo tanto en su elaboración como en su aplicación, por el hecho de que se está tratando con personas humanas, teniendo en cuenta que éstas, merecen un respeto como tales. Por lo tanto todo lo que se maneje en una entrevista debe tener muy en cuenta este aspecto.

⁴⁹ *ibidem.*, p. 160.



Así como éstas, hay otras muchas técnicas de diagnóstico, pero sin embargo todas ellas tienen su fundamento en las que aquí se han mencionado. Por ejemplo, una lista de verificación, es prácticamente una escala estimativa o una lista de control.

No hay que perder de vista que en la medida en que nuestro proceso de capacitación se apegue lo más posible a la realidad, será más benéfico para la organización, y esto se logrará utilizando los recursos necesarios y adecuados a lo que se quiere lograr, para que el diagnóstico sea confiable y la planeación se haga de acuerdo a necesidades reales.



CAPÍTULO III

EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

En todo tipo de empresas, independientemente de su tamaño, su giro, su ideología, sus objetivos o su finalidad, irremediamente estará presente la función de Recursos Humanos. Esta función -por elemental que pueda parecer- es indispensable, pues las empresas están hechas por gente y para la gente.

Las empresas por sí mismas no valen más que el simple valor de sus activos; lo que realmente da valor agregado a una institución es su gente y el trabajo que ésta desempeña. Aún las máquinas no son capaces de sustituir al hombre dentro de la empresa (y seguramente nunca lo harán), pues carecen de inteligencia, de sentimientos, de la capacidad de tomar decisiones, de creatividad y de iniciativa. Por lo que la función de Recursos Humanos estará siempre presente en todas y cada una de las empresas.

Lo que sí puede variar de una empresa a otra es la estructura del Área de Recursos Humanos, que deberá adecuarse a las necesidades que la empresa tenga. Pero aunque la estructura varíe, las funciones que debe desempeñar son esencialmente las mismas.



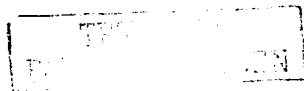
III.1 Función de Recursos Humanos y Función de Personal.

En este punto debemos marcar una diferencia muy clara entre lo que son las funciones de Recursos Humanos y la función de Personal:

- La función de Recursos Humanos implica todo lo relacionado con los empleados – desde el más alto directivo hasta el más operativo de los trabajadores- en cuanto que son personas humanas con necesidades físicas y espirituales. “El objetivo de la administración de Recursos Humanos es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable.”⁵⁰
- La función de personal por su parte se encargará de la relación empresa-trabajador en cuanto a los aspectos legales que regulan el trabajo en un país determinado. Esto involucra desde la contratación de un empleado a cualquier nivel, hasta las relaciones sindicales, condiciones laborales (sueldos, salarios, prestaciones, jornadas, condiciones físicas del establecimiento o cualquier otro asunto de índole contractual).

Estas funciones son tan distintas y tienen un enfoque tan diferente, que para la función de Recursos Humanos, todos los miembros de la organización son iguales y

⁵⁰ WERTHER, William., DAVIS Keith *Administración de Personal y Recursos Humanos*, P. 11.



tienen los mismos derechos de desarrollo y satisfacción de necesidades, mientras que la función de Personal hace diferencias por ser personal sindicalizado o de confianza, planta o temporal, tiempo completo o parcial, y muchas otras distinciones que un departamento puede hacer acerca de la gente que trabaja en una empresa; aunque es importante aclarar que estas funciones son llevadas a cabo por un mismo departamento.

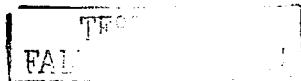
“Lo que la administración de personal y la administración de recursos humanos designan es la clase de actividades dedicadas a identificar las necesidades del personal en una organización, la contratación de empleados, el diseño de su trabajo, su capacitación, la evaluación de su desempeño y la administración de su remuneración.”⁵¹

III.2 Funciones básicas del Área de Recursos Humanos.

Dentro de todas las funciones que pueden existir en el área de Recursos Humanos, se podrían englobar y definir como “(...) una serie de pasos que se dan en forma continua para mantener la organización provista de las personas adecuadas, en las posiciones adecuadas y en forma oportuna”⁵², y a cuya definición se podría agregar la búsqueda constante que ayude a que los trabajadores realicen cada vez mejor sus funciones.

⁵¹ HAMPTON, David R., *Administración*, p. 599-600.

⁵² STONER, James A. F., *Administración*, p. 489.



Esta área, que es responsable de lo referente al personal de la organización, debe considerar aquellos aspectos que en todo momento propicien el buen desempeño de los trabajadores, tanto para que ellos vean satisfechas sus necesidades así como también logren desarrollar sus funciones correctamente dentro de su área de trabajo, buscando siempre cumplir con los objetivos de su área así como los de la organización.

Las funciones del Área de Recursos Humanos, en orden simplemente enunciativo son:

III.2.1 Reclutamiento y Selección de personal.

Esta función tendrá a su cargo el conseguir gente para cubrir las vacantes que existen dentro de una empresa. Su procedimiento se divide en dos partes: Primero el reclutamiento, que consiste en despertar el interés de distintos candidatos que pudieran cubrir el perfil del puesto, acudiendo a diversas fuentes, tales como universidades, bolsas de trabajo, *headhunters* (agentes que se dedican a colocar gente en empleos), ferias de empleo, medios masivos de comunicación e incluso otras empresas.



III.2.1.1 Reclutamiento.

El reclutamiento, según Stoner,⁵³ también es conocido como alistamiento, este proceso consiste básicamente en reunir a una cantidad de candidatos los cuales puedan ocupar un puesto determinado el cual está vacante.

Para llevar a cabo esta función, se cuenta con dos tipos de fuente: las internas y las externas.

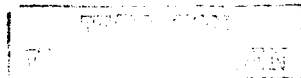
- Fuentes internas: "El suministro interno se compone de los empleados actuales que pueden ser promovidos o transferidos o que pueden absorber las funciones que hay que llenar".⁵⁴

Con esto se quiere decir, que la organización puede recurrir a sus mismos empleados para poder ocupar las vacantes que se tienen. Dentro de la misma organización se puede contar con gente que tienen la capacidad de ocupar dichos puestos.

Una ventaja de esto es que la persona que vaya a ocupar la vacante no requiere de una capacitación exhaustiva, pues ha trabajado en la organización determinado tiempo

⁵³ *ibidem.*, p. 494.

⁵⁴ WERTHER, William B., *Administración de Personal y Recursos Humanos.*, p. 118.



y por tanto conoce lo referente a políticas, metas, objetivos, procedimientos, etc. Además sirve como motivación a los demás empleados de la organización, porque si llegan a tener un buen desempeño en sus labores pueden aspirar a la promoción.

La única capacitación que requeriría sería la correspondiente a las funciones específicas del puesto, en la cual puede ser de gran ayuda el jefe inmediato del cual dependerá.

Una desventaja de este tipo de reclutamiento es que los empleados o el candidato para determinado puesto puede estar viciado en cuanto a la forma de trabajar, lo que implicaría un mayor esfuerzo por parte de la persona que va a enseñar las funciones específicas del puesto.

Además las personas que "(...) aspiran a puestos y no los consiguen podrían sentirse descontentas".⁵⁵

Algunas de las formas para reclutar internamente pueden ser:

⁵⁵ DESSLER, Gary., Administración de Personal, p. 139.



- **Formato de promociones potenciales:** "(...) resume los conocimientos y habilidades de los empleados (...)"⁵⁶ Por medio de esta tabla, la persona encargada podrá ver que persona que actualmente está trabajando en la organización tiene el perfil para poder ocupar esa vacante.

Según Werther⁵⁷, este formato consta de cuatro partes. La primera contiene datos que pueden ser llenados por el departamento de personal, y hace referencia a datos generales de la persona. En la segunda parte se registran todas las habilidades, conocimientos, capacitación y el grado de educación formal que tenga la persona. En la tercera parte se resumen propiamente el potencial que tenga el empleado porque aquí se registra su desempeño, las deficiencias, si puede ser promovido o no. La cuarta y última parte tiene una función de rectificación de toda la información ya que en ella se incluyen evaluaciones recientes que se hayan hecho al empleado.

- **Cuadros de reemplazo potencial:** Éstos "(...) constituyen una representación visual de las posibilidades específicas de sustitución dentro de una empresa"⁵⁸ Este cuadro de reemplazo proporciona una referencia rápida de los empleados que pueden ser promovidos; es una especie de organigrama en donde aparecen los nombres de las

⁵⁶ WERTHER William B., *op.cit.*, p. 120.

⁵⁷ *ibidem* p. 121.

⁵⁸ *ibidem*, p. 123.



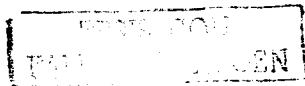
personas que ocupan el puesto, así como un distintivo el cual indica el desempeño del empleado, y también que tantas posibilidades tiene para ser promovido.

Una desventaja de esta forma de reclutamiento es que no proporcionan mucha información sobre el candidato, se manejan cuestiones muy objetivas que hasta cierto punto pueden carecer de aquellos detalles que ayudan a tomar una decisión más acertada. Por esta razón las organizaciones en ocasiones utilizan con más frecuencia el sumario de sustituciones en el cual se muestran las posibilidades de reemplazo de cada empleado así como sus ventajas y desventajas. Esta información extra que maneja el sumario de sustituciones puede ayudar a tomar decisiones más documentadas y por lo tanto más acertadas.

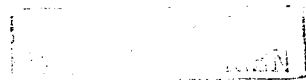
- **Fuentes externas:** Este tipo de reclutamiento dependerá del número y tipo de puestos vacantes que tenga la organización. Este tipo de reclutamiento implica mayor esfuerzo por parte de la organización, ya que va a recibir gente totalmente nueva y ajena a la organización.

Las formas de reclutamiento externo pueden ser:⁵⁹

⁵⁹ WERTHER William., DAVIS Keith., op. cit., p. 140-143.



- **Candidatos espontáneos:** Son personas que libremente llevan o envían por correo su *curriculum vitae*. Los que se consideran que puedan servir son archivados para el momento que se necesite.
- **Recomendaciones de empleados de la empresa:** Aquí la gente que trabaja en la empresa va a proponer candidatos que pudieran ocupar una determinada vacante. Lógicamente se llevaría a cabo todo el proceso de selección para ver si la persona es idónea para ocupar el puesto.
- **Anuncios en los medios:** Esta forma de reclutar va a depender mucho del tipo de persona que se requiera para la vacante que se tiene, es decir, cada puesto requiere de personas con una preparación diferente y de acuerdo a estas necesidades se crearán anuncios solicitando candidatos con los requisitos mínimos que exija el puesto. De esta manera se podrán poner anuncios en medios ya sean especializados, o en medios de dominio popular, dependiendo de que tipo de empleado se requiera
- **Agencias de empleos:** Estas instituciones son las que se encargan de contactar a candidatos que ellos mismos reclutan por medio de publicidad o de forma espontánea, con las organizaciones que tengan acuerdo con dicha agencia. Cuando la organización tiene una vacante, se comunica con la agencia y de acuerdo a las características del puesto envía candidatos que pudieran ocuparlo.



En este tipo de reclutamiento, la agencia es la que hace el primer contacto con los posibles candidatos.

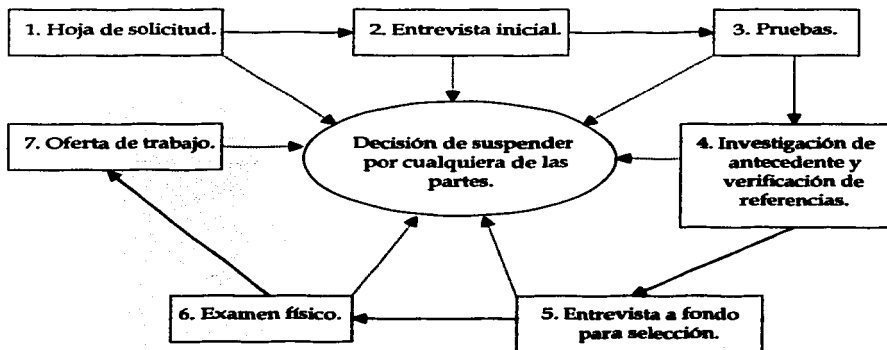
- **Compañías de identificación de personal de nivel ejecutivo:** Estas compañías son mejor conocidas como *Headhunters*, que se dedican a buscar a gente que actualmente está trabajando para colocarlos en otras organizaciones; en este tipo de reclutamiento se deben analizar bajo que condiciones está laborando la persona, pues en caso de ser un candidato viable, requiere de mejores condiciones de las que tiene actualmente para considerar ingresar a la organización que lo requiere. Estas compañías tienen contratos o convenios con las organizaciones y en cuanto necesitan de alguna persona especializada o algún ejecutivo, se comunica con el *headhunter*, y éste se encarga de buscar a la persona.
- **Instituciones educativas:** Estas pueden ser universidades, escuelas técnicas u otras instituciones académicas. Además, se cuenta con la ventaja de que no exigen sueldos muy altos, pero sí esperan tener un desarrollo a mediano plazo. Las personas que se reclutan por medio de estas fuentes, tienen ideas nuevas y carecen de vicios laborales, por lo que son moldeables a la forma de ser la empresa y hasta cierto punto tienen mayores posibilidades de aprender y adaptarse a la organización.



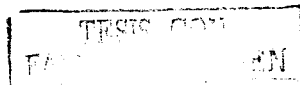
III.2.1.2 Selección.

Esta función consiste en buscar de entre los individuos reclutados al más idóneo o los más idóneos para un puesto determinado que hay que cubrir. Esta selección puede llevarse a cabo a través de entrevistas, exámenes de conocimientos o psicométricos, paneles de discusión u otros métodos que se adecuen a cada empresa. De hecho, se puede combinar en un mismo proceso de selección varios de estos métodos.

Incluso, Stoner esquematiza los pasos del proceso de selección según el siguiente diagrama:⁶⁰



⁶⁰ STONER, James A. F., *op.cit.*, p. 503.



A continuación se explica de forma breve cada uno de estos pasos:⁶¹

- 1. Hoja de solicitud:** Se trata de un formato en el que cada uno de los candidatos entregará por escrito sus datos generales, así como información de su preparación académica, experiencia profesional previa, pretensiones laborales y salariales, dominio de idiomas y otros aspectos que a la empresa le pueden parecer de importancia. (como que el candidato tenga la disponibilidad de viajar o en algunos casos de cambiar su lugar de residencia).
- 2. Entrevista inicial:** En este punto se tiene el primer contacto con el candidato. Durante esta entrevista se charlará principalmente acerca de los datos contenidos en la hoja de solicitud, además de algunas otras cosas que el entrevistador considere pertinentes para determinar la viabilidad del candidato.
- 3. Pruebas:** Por medio de éstas se constata la capacidad del candidato para desarrollar las actividades y tareas del puesto en cuestión. Éstas pueden ser de tipo psicométrico o pedagógicas.
- 4. Investigación de antecedentes y verificación de referencias:** Se tratará de verificar el desempeño en el trabajo, y la calidad moral y humana del candidato en instituciones

⁶¹ *cfr., ibidem., p. 503-504.*



donde haya laborado previamente, así como también pedir algunas referencias personales a gente que lo conozca, aunque no sea en el terreno laboral.

5. **Entrevista a fondo para la selección:** En este punto se hablará con el candidato, pero en esta ocasión se entrará con mayor profundidad en aspectos de trabajo –incluso aspectos técnicos– para comprobar la viabilidad del candidato a una vacante. Se le plantearán algunas situaciones hipotéticas para calificar su capacidad de toma de decisiones, su capacidad de razonamiento, su habilidad numérica, trabajo bajo presión y otros muchos aspectos que se le pudieran presentar en el desarrollo de su trabajo.

6. **Examen físico:** Además de evaluar la capacidad, compatibilidad y conocimientos del candidato, será muy importante el evaluar si éste es físicamente apto para desempeñar las labores propias del puesto. A diferencia de los puntos anteriores, en esta etapa ya sólo participan el o los candidatos seleccionados para ocupar la vacante, y resulta obvio decir que el tipo de examen que se aplique al candidato dependerá del puesto para el que aspira.

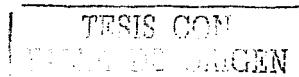
7. **Oferta de trabajo:** En este punto se llega ya a la formalización de la relación laboral entre la empresa y el candidato seleccionado. Dentro de este punto se concretan formalmente las condiciones físicas y laborales en las que habrá de realizarse el



trabajo, y dentro de este punto se encuentran también la contratación, que consiste en firmar un documento en el que se establecen estas condiciones y en el que las dos partes firman de conformidad.

Durante el proceso de selección ambas partes tienen la posibilidad de suspenderlo si así conviene a sus intereses, sin el riesgo de incumplir con alguna obligación.

Resulta importante hacer la aclaración de que la decisión acerca de la persona que ocupará una vacante no depende solamente de este departamento; de hecho, suele ser muy recomendable que intervenga en el proceso de selección y en la decisión, el área a la cual pertenece la vacante, pero en la mayoría de los casos, el área solamente trabajará con los prospectos o candidatos que por medio del reclutamiento y la selección se hayan determinado como viables previamente de entre todos los reclutados.

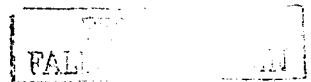


III.2.2 Capacitación de Recursos Humanos.

Esta función tiene la responsabilidad de facilitar los conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para la mejor realización del trabajo.

Además de sus funciones propiamente de capacitación, este departamento juega un papel muy importante en el desarrollo de Recursos Humanos, pues éstos irán creciendo y desarrollándose dentro de la empresa en la medida en que sean más capaces. Contrario a los postulados del Principio de Peter, que establece que todos tenemos una capacidad tope (nivel de incompetencia) y que nunca podremos sobrepasarla, por lo cual no todos podemos pasar de cierto nivel dentro de la empresa, la función de capacitación deberá procurar que todos los individuos dentro de la organización desarrollen cada vez más sus potencialidades, de modo que puedan llegar lo más alto posible. La capacitación deberá darse según las necesidades de cada puesto, aunque desde luego, el hecho de recibir desarrollo y/o adiestramiento no garantiza que un individuo crezca y se desarrolle al interior de la empresa.

Es muy importante señalar en este punto que buena parte de la función de capacitación, en algunas organizaciones se ha descentralizado hacia las distintas áreas de la empresa, principal y básicamente en las empresas grandes que manejan los programas de becarios en los cuales cada área enseñará a su becario lo que requiere



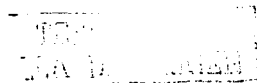
aprender para la óptima realización de su trabajo, y solo una pequeña parte de su capacitación dependerá del Área de Recursos Humanos, en tópicos que resultan muy generales o de inducción.

III.2.3 Planeación de Recursos Humanos.

Esta función cargará con la responsabilidad de predecir y controlar todo lo referente a las necesidades de la empresa en cuanto a cantidad y distribución de personal, así como diseñar planes de carrera para cada una de las personas que ingresan a trabajar en la institución.

Resulta evidente la estrecha interrelación que esta función deberá tener con el resto de las del Área de Recursos Humanos para poder diseñar estos planes de acuerdo con la realidad y potencialidad de cada empleado.

Para poder hacer todo lo anterior, esta función cargará también con el deber de efectuar continuamente evaluaciones de puestos -no de desempeño-, así como análisis de los mismos y su grado de necesidad dentro de la empresa, es decir, que tan prescindible puede ser uno u otro puesto en un momento dado. También deberá



establecer por escrito las responsabilidades de cada puesto e intervenir en el diseño de tramos de control y cadenas de mando.

Asimismo, deberá hacer -en estrecha relación con la función de Planeación Financiera- los planes presupuestales para no incurrir en falta de liquidez dentro de la empresa a causa de la nómina y los pagos que se hacen al personal.

III.2.4 Compensaciones.

Otra de las funciones que realiza el Área de Recursos Humanos es la referente a las Compensaciones. Con esto tendrá a su cargo el controlar todos los detalles relativos al pago de sueldos y salarios de todos los trabajadores de la empresa. Esta función, junto con la financiera determinará las políticas de pago de sueldos y salarios (pagos mensuales, semanales o quincenales, si se retienen impuestos a los empleados o no, días que se pagan de aguinaldo, pago de prestaciones, y cualquier otro asunto referente al desglose del pago de retribuciones por el trabajo). Aquí es importante que se fije un sistema de remuneración justa para lograr niveles de desempeño deseados.⁶²

⁶² RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín., *Administración Moderna de Personal*, p. 63.



III.2.5 Seguridad e Higiene.

Esta función llevará el control de la seguridad, salubridad y óptimas condiciones de uso del establecimiento de la empresa.

En cuanto a la seguridad, se encargará básicamente de los siguientes puntos:

- Dirigir y supervisar al personal de vigilancia, así como controlar el ingreso a las instalaciones y el buen uso de las mismas.
- Mantener en buenas condiciones el material de seguridad, tal como extinguidores y equipo contra incendios en general, señalización interna, rutas de evacuación, puntos de reunión en siniestros, líneas de seguridad –en el caso de las empresas industriales-, así como formar y adiestrar equipos de rescate.
- Establecer áreas de seguridad dentro de las instalaciones de la empresa.
- Formar y adiestrar un grupo de rescatistas voluntarios que estará constituido por personal de la empresa.



- Llevar a cabo simulacros de desastres para que el personal esté consciente de lo que debe de hacer en caso de cualquier eventualidad que amerite desalojo de las instalaciones.
- Coordinar con el área de producción el continuo mantenimiento preventivo de la maquinaria y equipo de producción que se maneja dentro de la planta -en caso de que exista-, así como establecer y pintar las líneas de seguridad en el interior de la planta.
- Vigilar que exista la ropa adecuada para acceder a alguna instalación que requiera de protección especial, tal como batas, cofias, botas antiderrapantes, guantes, visores, cascos, caretas y cualquier otro equipo que pueda requerirse, así como el uso del mismo.

En cuanto a la higiene:

- Vigilar el mantenimiento de instalaciones para evitar focos infecciosos, accidentes y/o descomposturas.
- En caso de que se lleve a cabo y de acuerdo al giro de la organización, vigilar -junto con el área de producción- el orden dentro de la planta, así como el manejo salubre



de la materia prima, la producción en proceso y los productos terminados según especificaciones de las autoridades sanitarias.

- Conseguir y renovar las licencias sanitarias y de seguridad (por ejemplo el visto bueno del cuerpo de bomberos).

III.2.6 Evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño consiste en comparar los resultados obtenidos por una persona dentro de su puesto contra los objetivos previstos para el mismo en un periodo de tiempo determinado.⁶³

La evaluación deberá valorar tanto conocimientos como destrezas y actitudes del trabajador ante las actividades que desarrolla cotidianamente al desempeñar su puesto de trabajo.

Esta actividad dará al área de Recursos Humanos un panorama muy aproximado de cuánto se está acercando la organización a sus objetivos en términos de logro, así como también prever los ascensos y cambios en la planta de personal. Además esta

⁶³ STONER, James A. F., *op.cit.*, p. 491.



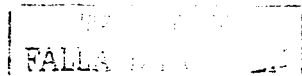
función deberá hacerse de manera periódica y los resultados que se obtengan deberán ser reportados al área a la que pertenezca la persona evaluada para conocer a profundidad el desempeño que ha observado en el cumplimiento de sus tareas.

Es importante que la evaluación se lleve a cabo de manera integral, de modo que podamos tener una visión correcta tanto del trabajo en sí mismo como de sus actitudes ante el trabajo, conociendo así, si se sabe hacer, se quiere hacer y se puede hacer.

Existen varias etapas o fases de evaluación del desempeño, y así tenemos que se puede hacer:

- **Antes de contratar a la persona, por medio de pruebas y entrevistas, para saber que tanta preparación tiene el candidato para desempeñar las funciones del puesto.**
- **Después de que la persona ha sido contratada y ha realizado actividades de su puesto durante cierto periodo, para conocer que tan bien está realizando su trabajo.**

Del resultado de las evaluaciones se derivarán las necesidades de capacitación para cada empleado e incluso para cada nivel jerárquico o división de la empresa, en caso de que haya una carencia muy repetitiva dentro de las evaluaciones de la gente.



III.3 Injerencia del pedagogo en el área de Recursos Humanos.

Desde la perspectiva de la administración de Recursos Humanos, en donde lo que se busca es el desarrollo de los empleados como personas con necesidades físicas y espirituales, es muy importante la presencia de un profesional, el cual tenga conocimiento de que la persona humana es capaz de desarrollarse durante toda la vida, así como conocer las necesidades que pueda tener dependiendo de la etapa evolutiva en la que se encuentre.

Por estas razones, la labor que pueda desempeñar un pedagogo dentro de una empresa y más específicamente en el área de Recursos Humanos, es muy importante, pues está capacitado para que, con base en el conocimiento de la persona humana, pueda propiciar un desarrollo adecuado de la misma, logrando a su vez un desarrollo óptimo de la misma organización.

El pedagogo deberá estar muy consciente de que la organización solamente evolucionará y se desarrollará conforme los individuos que la conforman también se desarrollen y evolucionen, sintiendo que a pesar del tiempo y de sus múltiples ocupaciones están aprendiendo y mejorando como personas.



Pero para que esta injerencia de los profesionales de la educación pueda cristalizarse, es necesario que también la gente que dirige las empresas se dé cuenta de la necesidad de acudir a los que, por su preparación profesional, están más familiarizados con el desarrollo integral del ser humano.

Cabe conscientizar a la gente que dirige las empresas acerca de que solamente de las buenas personas emanan los buenos profesionales, rectos y competentes, y no al revés, pues es muy difícil que una persona reaccione y se desarrolle como ser humano cuando en su trabajo es visto simplemente como un medio de producción.

Ya anteriormente se hizo mención de la amplia diferencia entre las funciones de Administración de Personal y Administración de Recursos Humanos. Dada esta diferencia y por el perfil del pedagogo, resulta claro que el profesional de la educación ingiere directamente –aunque no de forma limitativa– en la Administración de Recursos Humanos, pues conoce el trato con la persona en cuanto a que es ser humano con necesidades y un aspecto emocional que continuamente afecta su rendimiento para bien o para mal, reconociendo en todo momento la perfectibilidad de la persona humana.

El pedagogo tiene como sujeto de estudio a la persona humana, por lo que es capaz de desempeñar actividades y funciones propias del área de Recursos Humanos, pero sobre todo tiene una amplia gama de capacidades y habilidades didácticas



enfocadas al diagnóstico, planeación, realización y evaluación de actividades de capacitación.

Hoy en día, el pedagogo recibe una seria y amplia formación académica de corte administrativo, lo cual hace indudable la ampliación del campo de actuación del pedagogo dentro del ámbito empresarial, y cada día son mayores las oportunidades de cubrir puestos que antes eran exclusivos de otro tipo de profesionistas cuya preparación está muy enfocada al terreno administrativo.



CAPÍTULO 4

RECOMENDACIONES

- 1. Al ser la capacitación un proceso educativo dentro de cualquier organización, es importante hacer que dicho proceso sea lo más adecuado a la realidad para que éste pueda tener efecto con las personas, y la manera de lograr esto es basándolo en un buen diagnóstico de necesidades, el cual refleje la realidad y a la cual pueda adaptarse dicho proceso.**
- 2. Todo diagnóstico de necesidades debe realizarse con la seriedad correspondiente para que de esta manera se pueda obtener información real que pueda ayudar para la capacitación del personal de la organización.**
- 3. Los instrumentos que se utilicen para dicho diagnóstico deberán ser probados con anterioridad y deben ya estar establecidos, es decir, debe estar establecido un formato para dicha actividad. Con esto se quiere reforzar el hecho de que los instrumentos deben tener cierto grado de validez y confiabilidad y que no se hagan en el momento y para "salir del paso", ya que esto podría traer como consecuencia información errónea y por lo tanto llevar a cabo una planeación no adecuada a la realidad.**



4. Las organizaciones deberán ser conscientes de la importancia del diagnóstico de necesidades dentro de las mismas, tomando a éste no como una carga sino más bien como una inversión y como algo provechoso.

5. Las organizaciones deberán conscientizarse de la función educativa y de mejora que la capacitación representa. De esta manera será necesario estructurar correctamente un área o departamento que se responsabilice concretamente de estas funciones, logrando así llevar a cabo un buen proceso de capacitación fundamentado en necesidades reales. Porque muchas veces las personas que se encargan de capacitación, también tienen a su cargo otras funciones diferentes a ella.

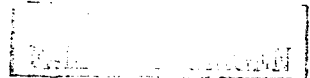
6. A pesar de que esta función consiste en capacitar a la gente de las demás áreas, específicamente, para fines de esta investigación, también es necesario que la gente que capacita se le prepare para todo lo relacionado con el diagnóstico de necesidades. Incluyendo en ésta la elaboración de instrumentos de diagnóstico así como la preparación que se requiere para aplicarlos.

7. Es necesario el trabajo interdisciplinario de las personas encargadas del diagnóstico con la gente de las demás áreas, principalmente con supervisores, encargados, etc. Con esto se podrá conocer una situación determinada de una



manera más profunda. Lo cual servirá para adaptar los instrumentos del diagnóstico a dicha situación así como a las personas que están inmersas en ella.

8. Además del trabajo interdisciplinario con otras áreas de la organización, éste también se requiere hacia el interior del área de Recursos Humanos. Mas concretamente hacia lo que es el diagnóstico de necesidades para la capacitación, es recomendable un profesional de la educación, el cual tiene los conocimientos en cuanto a Didáctica, en cuestiones psicométricas, así como también específicamente en el proceso de enseñanza-aprendizaje de las personas.
9. El resultado del diagnóstico será la base para la planeación de las actividades de capacitación y a su vez dará los parámetros para poder dar seguimiento a las situaciones que se presentaron, pudiendo conocer si éstas fueron adecuadas, así como también los avances que se tengan con respecto a los aspectos en los que se capacitó. La evaluación es un recurso muy útil para llevar a cabo esto.
10. Es recomendable que todas las áreas de la organización estén estrechamente relacionadas, de tal manera que las situaciones que se presenten en una de las áreas, también incumban a todas las demás, en el sentido de que entre todas pueden encontrar soluciones óptimas para dicha situación. Hay que recordar que el área de Recursos Humanos a pesar de que es parte de la organización como las



demás, también es un área *Staff* o de asesoramiento, por lo que las demás áreas deben apoyarse en ella para cualquier situación que se presente referente al personal.

11. La Capacitación al ser creada como un proceso de mejora para la empresa, requiere que se le reconozca como tal, por lo que necesita el apoyo e impulso de los altos directivos para que ésta funcione realmente y traiga beneficios a la organización.
12. Todo proceso de capacitación deberá ser lo más integral posible, es decir, también deberá haber una preocupación por formar actitudes y desarrollar habilidades, de esta manera se atenderá a las tres áreas de desarrollo de la persona (cognoscitiva, actitudinal y psicomotriz), promoviendo así tanto el adiestramiento como el desarrollo de personal de la organización.
13. La gente encargada de brindar capacitación debe tener la preparación didáctica adecuada, además de la formación como personas, logrando de esta manera obtener algún beneficio de dicha actividad, ya que el capacitador tendrá como otro recurso el ejemplo.



CONCLUSIONES

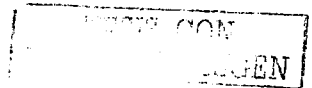
La capacitación es un proceso educativo específico del ámbito laboral y como cualquier otro proceso educativo requiere de una fundamentación didáctica la cual le dé validez como tal dentro de las organizaciones.

Es indispensable que, aunque actualmente sólo se hable de capacitación, también se fomente el desarrollo del personal, así se atenderá de una manera más completa a las tres áreas de desarrollo tratadas en el capítulo I de esta investigación.

Aunque la capacitación en general es considerada como un proceso más de la administración, pedagógicamente hablando es el proceso más importante dentro de la organización para obtener un desempeño óptimo de los trabajadores.

Todo lo referente a la capacitación debe estar, por lo menos, asesorado por un profesional de la educación, ya que éste tiene los conocimientos referentes al proceso de enseñanza-aprendizaje, y la capacitación es uno de ellos.

Es necesario fortalecer la íntima relación que existe entre capacitación y educación así como con todo lo que esta conlleva. De esta manera se logrará una mejora en varios aspectos (Personal, laboral, familiar, social, etc.).



El profesional de la educación debe tener cabida en las organizaciones, principalmente en el área encargada de los recursos humanos de la misma.

Dentro de toda la fundamentación didáctica, el diagnóstico de necesidades es relevante por el hecho de que éste es el punto de partida sobre el cual se desarrollará todo el proceso de capacitación.

Al hablar de diagnóstico es necesario también hablar de profesionalismo y seriedad en el momento de llevarlo a cabo, al implicar el análisis de situaciones determinadas para procurar el perfeccionamiento de las personas y de la organización.

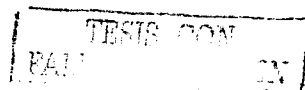
Todas las necesidades que se diagnostiquen son importantes, sin embargo hay que saber jerarquizarlas de acuerdo a la prioridad que se tenga para satisfacerlas.

Los métodos para diagnosticar necesidades mencionados en este trabajo no son un dogma, simplemente son algunos entre muchos otros que pueden ser utilizados, y se mencionaron por ser prácticos para el profesional de la educación.

Así como la educación es importante en el ámbito escolar, esa misma importancia debe dársele en el ámbito empresarial, ya que gracias a ella se podrá lograr el desarrollo personal de los trabajadores y el de la misma organización.

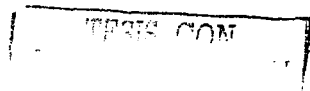


La persona juega un papel muy importante en todos los ámbitos de convivencia humana y el empresarial no se excluye, por lo que es necesario dar un adecuado seguimiento al proceso de mejora que va teniendo ésta dentro de las organizaciones.

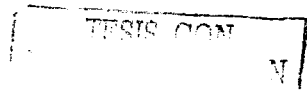


BIBLIOGRAFÍA.

1. BFST, John W.,
Como investigar en educación,
Ed. Morata., Madrid 1982.,
510 pp.
2. BRUECKNER, L. J., BOND, G. L.,
Diagnóstico y tratamiento de las dificultades en el aprendizaje,
Ed. RIALP., Madrid 1978.
3. BUCKLEY, Roger., et. al.,
La formación: Teoría y Práctica,
Ed. Díaz de Santos., Madrid 1991.,
273 pp.
4. DEL POZO DELGADO, Pilar.,
Formación de formadores,
Ediciones Pirámide., España 2001.,
120 pp.
5. DESSLER, Gary.,
Administración de Personal,
Ed. Prentice-Hall., México 1994., 6a. Edición.,
715 pp.
6. Diccionario de las Ciencias de la Educación,
Ed. Santillana., México 1993.,
2 volúmenes.
7. Enciclopedia Técnica de la Educación,
Ed. Santillana., México 1988.,
6 volúmenes.
8. FRENCH, W. L.,
Administración de Personal,
Ed. Limusa., México 1983., 1ª. Edición.,
656 pp.



9. GARCÍA HOZ, Víctor.,
Principios de Pedagogía Sistemática,
Ed. RIALP., Madrid 1987., Décima edición.,
694 pp.
10. GRADOS, Jaime A.,
Capacitación y Desarrollo de personal,
Ed. Trillas., México 1999., Primera edición.,
301 pp.
11. HAMPTON, David R.,
Administración,
Ed. Mc. Graw-Hill., México 1990.,
791 pp.
12. MENDOZA NÚÑEZ, Alejandro.,
Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo,
Ed. Trillas., México 2000., 1ª. Reimpresión.,
175 pp.
13. NERICI, Imideo G.,
Hacia una didáctica general dinámica,
Ed. Kapelusz., Buenos Aires 1994.,
607 pp.
14. ODIORNE, George S.,
El lado humano de la dirección por integración y autocontrol,
Ed. Díaz de Santos., Madrid 1990.,
202 pp.
15. PINTO VILLATORO, Roberto.,
Proceso de Capacitación,
Ed. Diana., México 1990.,
192 pp.
16. PINTO VILLATORO, Roberto.,
Saber enseñar: Manual de entrenamiento para instructores de empresas,
Ed. Continental., México 1995.,
193 pp.



17. REZA TROSINO, Jesús Carlos.,
Cómo diagnosticar necesidades de capacitación en las organizaciones.
Ed. Panorama., México 1995., 1ª. Edición.,
115 pp.
18. RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro.,
Administración de la Capacitación.
Ed. Mc. Graw-Hill Interamericana., México 1991.,
122 pp.
19. RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín.,
Administración Moderna de Personal.
ECAFSA., México 1997., 3ª. Edición.,
222 pp.
20. STONER, James A. F.,
Administración.
Ed. Prentice-Hall., México 1982., 2a. Edición.,
643 pp.
21. TRUEBA URBINA, Alberto., et. al.,
Ley Federal del Trabajo. Comentarios, Prontuario, Jurisprudencia y Bibliografía.
Ed. Porrúa., México 1996., 77ª. Edición actualizada.,
915 pp.
22. VALDÉZ RIVERA, Salvador., AMARO MARTÍNEZ, Ofelia S.,
Diagnóstico empresarial: Método para identificar, resolver y controlar problemas en las empresas.
Ed. Trillas., México 1998.,
330 pp.
23. WERTHER, William., et. al.,
Administración de Personal y Recursos Humanos.
Ed. Mc. Graw-Hill., México 1995., 4a. Edición.,
486 pp.

