

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL**



**“LA INTERVENCIÓN DEL TRABAJADOR SOCIAL EN LA  
DETECCIÓN DE NECESIDADES Y CAPACITACIÓN”**

**TRABAJO RECEPCIONAL  
TALLER DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL**

*“ADMINISTRACIÓN INTEGRAL Y DESARROLLO DEL FACTOR HUMANO EN LAS  
ORGANIZACIONES”*

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN TRABAJO SOCIAL**

**P R E S E N T A:**

**RAFAEL SOLANO CRESPO**

DIRECTOR : LIC. NELIA ELENA TELLO PEON.

**MEXICO. D.F.**

**2006**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## AGRADECIMIENTOS

*A mis padres:*

*Gloria Teodora Crespo Zavaleta.*

*José Rafael Solano García.*

*Por haberme dado la vida y creer en mi.*

Por no darse por vencidos y luchar ante las adversidades.

Por demostrarle a la vida que no hay imposibles y que los sueños se pueden realizar cuando se desea de corazón.

*A ti papa:*

Por haberme dado la fuerza y carácter de afrontar las adversidades, por señalarme el camino y valores que forman a un hombre.

Y sobre todo por demostrarle a la vida que no es fácil vencerte.

*A ti mama:*

Por tu enorme corazón y fortaleza para sacarnos a adelante, por haberme dado la vida y enseñarme que los sentimientos son complemento del carácter.

Y de igual forma por haberle echo frente a la vida y no dejarte derrotar.

A los profesores que me han formado y que me han brindado las herramientas para llegar a este punto.

Y a ti que te tomas la molestia de consultar este trabajo.

# ÍNDICE

*“El pesimista se queja del viento; el optimista espera que cambie;  
el realista ajusta las velas”*

William George Ward

	PÁGINA
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>7</b>
 <b>CAPÍTULO I:</b>	
 <b>DETECCIÓN DE NECESIDADES</b>	
1.1 Concepto de Detección de Necesidades.....	12
1.2 Necesidades Sociales.....	15
1.3 Metodología.....	18
1.4 Objetivos.....	19
1.5 Beneficios.....	20
1.6 Análisis de DNC.....	21
1.7 Clasificación de Necesidades.....	26
1.8 Planeación para la elaboración de técnicas de Detección de Necesidades.....	33
1.9 Técnicas para la Detección de Necesidades.....	35
1.9.1 Observación.....	35
1.9.2 Entrevista.....	36
1.9.3 Cuestionarios.....	37
1.9.4 Evaluación del desempeño.....	38
1.9.5 Solicitud de supervisores y gerentes.....	41
1.9.6 Modificación del trabajo.....	42
1.9.7 Entrevista de salida.....	42
1.10 Elementos para la Presentación de un Estudio de Detección de Necesidades.....	43

	PÁGINA
<b>CAPÍTULO II:</b>	
<b>CAPACITACIÓN.....</b>	<b>45</b>
2.1 Capacitación y sus Conceptos.....	47
2.2 Antecedentes Históricos de la Capacitación.....	49
2.3 Marco legal de la Capacitación en México.....	50
2.4 Objetivos de la Capacitación.....	52
2.5 Proceso Administrativo de la Capacitación.....	54
2.5.1 Análisis de la demanda.....	55
2.5.2 Elaboración del proyecto.....	56
2.5.3 Implementación.....	57
2.5.4 Evaluación.....	57
2.6 Perfil del Facilitador.....	60
2.7 Tipos de Capacitación.....	62
2.7.1 Informal.....	62
2.7.1.1 Instrucción directa sobre el puesto.....	63
2.8 Formal.....	63
2.8.1 Curso.....	63
2.8.2 Taller.....	64
2.8.3 Seminario.....	65
2.8.4 Cross training o capacitación cruzada.....	66
2.8.5 Capacitación a distancia.....	67
2.8.6 Coaching.....	69
2.8.7 Andragogía.....	74

## **CAPÍTULO III**

### **EI TRABAJADOR SOCIAL EN EL PROCESO DE CAPACITACIÓN.**

	<b>PÁGINA</b>
3.1 Qué es el Trabajo Social.....	82
3.2 Trabajo social y la capacitación organizacional.....	85
<b>CONCLUSIONES</b> .....	95
<b>PROPUESTA</b> .....	99
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	104

# INTRODUCCIÓN

*“El verdadero heroísmo está en transformar los deseos en realidades  
y las ideas en hechos”*

Alfonso Rodríguez Castelao



En la actualidad en toda Organización, los Recursos Humanos (RH) juegan un papel fundamental en el buen funcionamiento y desarrollo de éstas. Ya que su materia prima es el personal, parte esencial de la existencia de las organizaciones.

Identificar carencias y problemáticas en el funcionamiento de las actividades laborales del personal, es el resultado de la Detección de Necesidades, esto implementado por los RH, como prevención de deficiencia y medición de las competencia laborales de los integrantes de la empresa, surgiendo así medidas de capacitación para afrontar los resultados.

Los problemas detectados son afrontados con la capacitación, que es un proceso de enseñanza-aprendizaje que tiene por objetivo el mejoramiento del ser humano en las actividades laborales y personales, esto la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes.

Por ello la formación o capacitación adquiere una gran importancia, ya que como consecuencia de ésta, el trabajador adquiere mayores conocimientos y herramientas para desempeñar óptimamente sus funciones, todo esto en beneficio de su persona y de la Organización.

La Investigación, planeación y ejecución de programas, son conocimientos adquiridos en la formación profesional de la Licenciatura en Trabajo Social, herramientas fundamentales para la Capacitación.

Es así como la investigación es parte fundamental para detectar problemáticas sociales y personales, con una intervención planeada y organizada. Esta formación nos permite intervenir en los recursos humanos, teniendo peso en el área de capacitación y lo que se deriva de ella. Como conclusión la formación del Trabajador Social le da herramientas y le permite afrontar la capacitación desde el punto de vista administrativo y operacional. Esto es desde investigar el ¿por qué? del problema, la creación de la forma de intervención y concluyendo con la parte de campo que sería la impartición de cursos, talleres, etc.

Por este motivo me nace la inquietud de realizar este estudio monográfico ya que la detección de necesidades y capacitación, son temas poco explorados por los trabajadores sociales; Y como profesionistas podemos desarrollarnos en estas áreas, dominadas por otras disciplinas, esto realizando y aportando nuevas propuestas que contribuyan al mejoramiento del ejercicio de la administración y ejecución de la capacitación en las Organizaciones.

En este estudio monográfico se analizarán y desarrollarán los temas de *Detección de Necesidades y Capacitación*, expuestos dentro del Diplomado “Administración Integral y Desarrollo del Factor Humano en las Organizaciones”. Obteniendo procesos actuales que se desarrollan dentro de estos rubros, a nivel mundial.

Un estudio Monográfico se puede definir como “Un estudio particular sobre un autor, sobre un género, sobre una época; es decir el tratamiento por escrito de un tema específico. La monografía profundiza en un solo aspecto de los muchos que integran un asunto.”<sup>1</sup>

Por lo que nos concentraremos en estos dos temas que forman parte de los recursos humanos.

---

<sup>1</sup> Miguel López (1992) Lineamientos Generales para la elaboración del trabajo recepcional, Sección académica de tesis y exámenes profesionales, ENTS –UNAM.

# CAPÍTULO I

## DETECCIÓN DE NECESIDADES

*“Puede considerarse bienaventurado y no pedir mayor felicidad el hombre  
que ha encontrado su trabajo”*

Thomas Carlyle

## 1.1 Concepto de Detección de Necesidades.

Al hablar de la detección de necesidades puede parecer que el término es muy fácil de entender, pero es importante asentar a lo que haremos referencia, por lo que revisaremos algunas definiciones.

En el diccionario<sup>1</sup> podemos encontrar:

**Detección:** *Acción y efecto de detectar.*

**Detectar:** *Descubrir || Localizar.*

**Necesidad:** *Calidad de Necesario || Lo que no puede evitarse: ineludible.*

**Necesario:** *Indispensable que hace absolutamente falta || Que no puede dejar de ser: verdad necesaria.*

En estas definiciones podemos ver la esencia de las palabras, que es descubrir un vacío, una carencia, algo que esta faltando en un universo.

Tom H. Boydell nos dice “*La palabra necesidad implica que algo falta; que hay una limitación en alguna parte*”.<sup>2</sup> Aquí podemos fortalecer totalmente la idea anterior.

---

<sup>1</sup> Ramón García-Pelayo y Gross (1986). *Larousse Diccionario manual Ilustrado*, Ediciones Larousse. Pág. 262, 585.

<sup>2</sup> Tom H. Boydell, *A guide to the indentification of training need*, Londres, British Association for Comercial and Industrial Education, 1971, pág. 4.

Por último podemos hacer referencia a la UCECA que señala: “...*enmarcado la palabra necesidad, ésta siempre nos da la idea de una carencia o ausencia de algún elemento para el funcionamiento de un sistema...*”.<sup>3</sup>

Con esto podemos mencionar que la detección de necesidades es descubrir o localizar lo que está careciendo el universo analizado, afectando en su funcionamiento y óptimo desempeño.

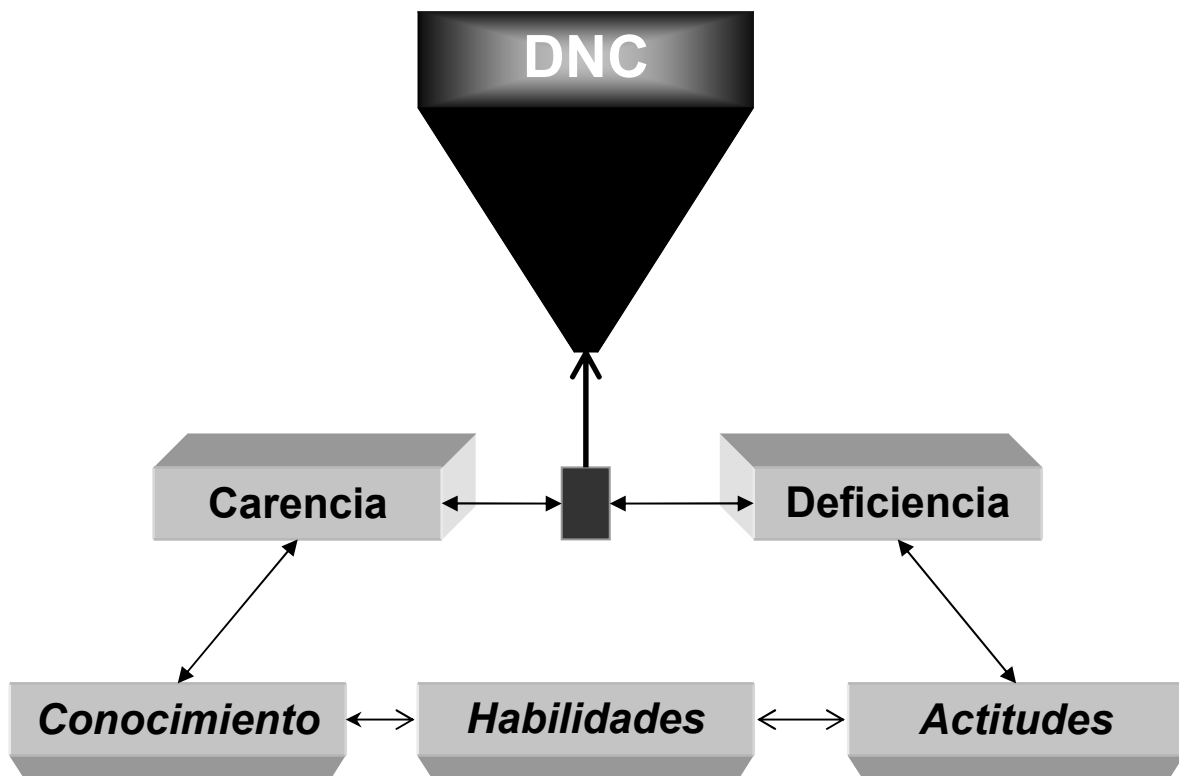
Planteado desde el punto de vista de los Recursos Humanos, que es a lo que nos orientaremos, podemos conceptualizar que la Detección de Necesidades de Capacitación ó Diagnostico de Necesidades de Capacitación ( DNC ), *es el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes, esto en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma.*

Realizar una DNC contribuye a que la empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada ó no requerida, ya que esto generaría gastos innecesarios, pérdida de tiempo, desgaste personal y laboral, a su vez este estudio asegura que las actividades de capacitación obedezcan a necesidades reales, como también facilita la selección de los cursos de capacitación.

---

<sup>3</sup> UCECA, *Guía técnica para la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento en la pequeña y mediana empresas*, México, Secretaría del trabajo y Previsión Social, 1979, Págs. 10-11.  
Por decreto el 23 de diciembre de 1983, las actividades de la UCECA quedaron encomendadas a la dirección General de Capacitación y Productividad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

En resumen podemos decir que la Detección de Necesidades, es un proceso que identifica las carencias y deficiencias existentes en los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador ó área según sea el caso, en relación con los objetivos de su puesto ó tareas encomendadas.



Elaboración Propia

## 1.2 Necesidades Sociales

Es importante hablar de las Necesidades que se pueden presentar en una sociedad, ya que para un Trabajador Social es trascendente analizar esta situación, porque las carencias o problemáticas que el trabajador viva fuera de su lugar de trabajo, repercuten en su desempeño laboral.

Con referencia a esta idea nos apoyaremos en el psicólogo Estadounidense Abraham Maslow cuya teoría, **Jerarquía de las Necesidades**, nos dice que las necesidades influyen en el comportamiento humano.

Maslow nos indica que el hombre es una ser cuyas necesidades aumentan durante su vida. A medida que el ser humano satisface sus necesidades básicas, otras necesidades más elevadas ocupan la hegemonía de su comportamiento.

Maslow clasifica a las necesidades humanas en las siguientes jerarquías:





### **Necesidades fisiológicas**

Las necesidades fisiológicas son satisfechas por la *comida, bebidas, sueño, refugio, aire fresco, una temperatura apropiada*, etc. Si todas las necesidades dejan de satisfacerse entonces las necesidades fisiológicas se convierten en la prioridad más importante.

### **Necesidades de seguridad**

Cuando las necesidades fisiológicas son satisfechas entonces el ser humano comienza a preocuparse por las necesidades de seguridad. Una sociedad tiende a proporcionar seguridad a sus integrantes. En caso de peligro agudo la seguridad pasa delante de las necesidades fisiológicas.

### **Necesidades sociales.**

Se refiere a pertenecer a un grupo determinado y las amistades, tener cariño por las demás personas.

### **Necesidades de estima, Necesidad de Ego**

Esta etapa es donde se busca tener el reconocimiento de los integrantes de la sociedad hacia uno mismo, el destacar o sobresalir es una necesidad manifiesta. Otra característica es el cariño de pareja.

## **Necesidades del ser, Necesidades de Autoestima**

Es la necesidad instintiva del ser humano, desarrollar al máximo sus habilidades únicas. Esto es si se es Trabajador Social, ser el mejor Trabajador Social. Esto es desarrollar al máximo las potencialidades de uno mismo.

Comprendiendo la Teoría de Maslow podemos decir que una necesidad satisfecha no origina ningún comportamiento o iniciativa por parte del ser humano; Sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan a buscar la satisfacción de esa necesidad, todo en miras del logro de objetivos individuales.

Después de lograr satisfacer las necesidades Fisiológicas el individuo comienza un largo aprendizaje de nuevos modelos de necesidades. En este momento es donde surge la necesidad de seguridad, enfocada hacia el resguardo del peligro. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades fundamentales de todo ser humano, esto tiene que ver con su supervivencia personal.

Las necesidades más elevadas no emergen si no es que necesidades básicas van siendo satisfechas; Éstas preponderan, de acuerdo con la jerarquía de necesidades vistas en la pirámide.

### 1.3 Metodología.

Una vez analizado y comprendido a grandes rasgos la Detección de Necesidades, profundizaremos en las mismas.

Primero haremos referencia a Chiavenato, quien nos comenta que la Detección de Necesidades. “*son estudios definidos para determinar que tipo de comportamiento deben adoptar los empleados para desempeñar con eficacia las funciones de sus cargos*”<sup>4</sup>, con esto podemos hacer énfasis que la aplicación de un estudio de DN puede derivarse por:

- Problemas en la organización.
- Desviaciones en la productividad.
- Cambios culturales, en Políticas, Métodos o Técnicas de la empresa.
- Baja o Alta de personal.
- Cambios de función o de puesto.
- Solicitudes del personal.
- Innovaciones

---

Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*, Colombia, Editorial McGraw Hill., 1997

## 1.4 Objetivos

Los Objetivos de una DN son:

Determinar las situaciones problemáticas de una empresa, clasificar los síntomas que se presenten e investigar las causas que los originaron.

Reunir la información necesaria para precisar la situación idónea en que la institución debe funcionar (detallar lo que debería hacerse en la empresa).

Aquí es fundamental contar con la *Descripción de Cargo* ó *Descripción de puesto*, donde se puede observar la esencia y las funciones que requiere el puesto para su óptimo desarrollo, para una vez conociéndolas, podamos compararlas con las habilidades y desempeño de la persona que se encuentra involucrada en el desarrollo y funcionamiento de ese cargo.

Realizar un análisis comparativo entre lo que, *debería hacerse o suceder* y lo que en *realidad se hace o sucede*, identificando las diferencias.

Determinar si las necesidades detectadas pueden satisfacerse con actividades de Capacitación, de no ser así el Trabajador Social tendrá que analizarlo desde un punto vista social para abordarlo desde un perfil humanista.

Determinar la profundidad de la Capacitación, si se analizara temas completos o solo las debilidades detectadas.

Definir y describir quiénes necesitan entrenamiento, en qué áreas y cuándo. Esto con un cronograma y planeación de los programas de Capacitación a realizar.

## 1.5 Beneficios

En la actualidad las organizaciones buscan prever situaciones adversas dentro de ellas, ya que en la competencia de la globalización, debilidad puede ser igual a pérdidas, por lo que al desarrollar una DN puede brindarles ventajas como ahorro tiempo y dinero por dirigir los esfuerzos adecuadamente y esto permite que todas las actividades de capacitación o entrenamiento se inicien sobre bases sólidas y realistas.

Una ventaja más es la prevención de cambios que se realizarán en el futuro, esto es importante para evitar tener problemas mas adelante, un ejemplo muy claro fue cuando a principios de los años 90 algunas empresas comenzaron con la capacitación de computo de áreas claves, esto a la larga fue punta de lanza para la competencia que hoy en día se observa.

Descubrir las fallas del personal es parte de la DN, esto para evitar el problema de que los empleados no estén aptos para los puestos de trabajo, también se pueden detectar los problemas en los procedimientos administrativos que estén afectando el funcionamiento de la institución.

Por ultimo con una DN se genera una actitud favorable en todo el personal de la empresa hacia las actividades de capacitación, porque éstas van a resolver problemas reales y concretos que están afectando a ellos mismos, una vez convencidos que las actividades a realizar serán completamente en beneficio de ellos, se puede lograr un mayor aprovechamiento y desempeño de la población atendida, todo esto para poder contrarrestar la apatía y escepticismo del personal a acudir a la capacitación en turno.

## 1.6 Análisis de DNC<sup>5</sup>

Para llevar a cabo una DN en una empresa analizaremos dos propuestas, la primera que sugiere Smith y Delahaye, donde se establecen tres pasos a seguir, los cuales son:

### Recopilación de datos

En esta etapa es importante revisar de manera periódica, los datos esenciales de la organización, esto para tener una perspectiva total y actualizada de lo que está sucediendo en la empresa, esto visto como un todo, observando primeramente las áreas de problemas de desempeño. Se deben evaluar constantemente las actitudes y comportamientos de los trabajadores, así como tener en cuenta las políticas actuales, los objetivos y las normas relacionadas con el desempeño en el puesto.

### Investigación

Implica realizar una investigación, esto si se ha detectado una deficiencia o carencia en el desempeño de los trabajadores, esto detectado por la etapa anterior o si bien el área organizacional o gerencial solicita capacitación para los empleados. El propósito de la investigación es reunir datos más específicos y detallados en el área correspondiente, esto para realizar la capacitación correcta e idónea.

---

<sup>5</sup> El Trabajador Social cuenta con las herramientas necesarias para poder realizar una Detección de Necesidades por los conocimientos adquiridos durante su formación. Con estos conocimientos puede abordar la detección desde un punto de vista humanista.

### Análisis

Consiste en un examen riguroso de los datos obtenidos, depurando información que no es válida, luego se agrupa y resume el resto de los datos, para elaborar las conclusiones y preparar un informe o reporte de la situación que se está presentando.

### Acción de entrenamiento

En esta etapa es la acción, la aplicación del programa de capacitación, que abordaremos en el siguiente capítulo. Es donde se busca contrarrestar el problema o dar herramientas para las situaciones o acciones futuras del área o empresa.

Otra propuesta es de McGehee y Thayer que es realizar el análisis en tres niveles, esto son:

- Necesidades de nivel organizacional

Este nivel abarca el estudio de la empresa como un todo: su misión, objetivos, sus recursos, como estos recursos ayudan a conseguir los objetivos, el análisis de su entorno, el cual incluye el ambiente socioeconómico y tecnológico donde funciona la organización.

Aquí se analiza las limitaciones o problemas generales que presenta la empresa como organización, es decir, en cuál o cuáles funciones de la organización se requieren capacitación.

- *Necesidades de nivel ocupacional u operacional*

Esto es el proceso que comprende la carencia ó debilidades de la ocupación en sus partes que la conforma, esto es, la identificación completa de las funciones de un puesto, permitiendo así, determinar las habilidades, conocimientos y cualidades personales o responsabilidades que se requieren de un trabajador para que realice las funciones eficientemente, para un óptimo desempeño del mismo. Aquí el enfoque es sobre la tarea, las funciones y no sobre la personal que la realiza.

- *Necesidades de nivel individual o humano*

Aquí se lleva a cabo una comparación de las actitudes reales que presenta un trabajador con respecto a la descripción de su puesto, como anexo podemos citar a Mauro Rodríguez y Patricia Rodríguez que mencionan “*la necesidad de entrenamiento es la diferencia cuantificable entre un “ser “y un “debe ser “; entre el rendimiento exigido por un puesto y el de las personas que lo ocupan.*”<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Rodríguez, Mauro y Patricia Rodríguez. *Capacitación Efectiva*. Editorial McGraw-Hill, México. Pág. 63



Este nivel de análisis busca verificar si los recursos humanos de la empresa son suficientes, tanto cuantitativamente como cualitativamente para las actividades actuales y futuras de la organización, por lo que se entiende también como el análisis de la fuerza de trabajo.

En este nivel donde el trabajador es una parte fundamental para la existencia de cualquier organización, se debe analizar desde dos perspectivas:

- Habilidades, conocimientos y actitudes de la persona que ocupa el cargo. (*Ser*)
- Habilidades, conocimientos y actitudes que tiene que desarrollar para cumplir satisfactoriamente las exigencias del cargo. (*Deber ser*)

La decisión del nivel en donde se llevará a cabo la detección de necesidades se realizará en función de la situación de la empresa, así como de los propósitos y estrategias de la misma.

En el siguiente cuadro se puede observar más claramente los niveles de análisis antes mencionados, así como sus componentes.

<b>Nivel de Análisis</b>	<b>Sistema Incluido</b>	<b>Información Básica</b>
Análisis Organizacional	Sistema Organizacional	Objetivos organizacionales y filosofía de entrenamiento
Análisis de los Recursos Humanos	Sistema de Entrenamiento	Análisis de la fuerza de trabajo (análisis de las personas)
Análisis de Operaciones y Tareas	Sistema de Adquisición de Habilidades	Análisis de habilidades, capacidades, actitudes, comportamientos y características personales exigidos por los cargos (análisis de los cargos)

Fig. 1 Tomado de Administración de Recursos Humanos de Idalberto Chiavenato, p. 422

## 1.7 Clasificación de Necesidades

Dentro de los niveles anteriormente mencionados, existen diferentes tipos de necesidades, las cuales pueden clasificarse en:

- Las que tiene un individuo.
- Las que tiene un grupo.
- Las que requieren solución inmediata.
- Las que demandan solución futura.
- Las que piden actividades informales de capacitación.
- Las que requieren actividades formales de capacitación..
- Las que la empresa puede resolver por sí misma.
- Las que la empresa tiene que recurrir a fuentes de capacitación externa.
- Las que un individuo necesita resolver por sí solo.

Todas las necesidades anteriores, independiente del nivel que se presenten, pueden ser clasificadas en dos grupos que son mencionados por Mendoza Núñez Alejandro y Chiavenato Idalberto, cada uno lo llama en nombre diferente, pero en esencia nos brindan la misma perspectiva. De manera macro los autores nos manejan lo siguiente. Mendoza nos habla de:

## *Necesidades Manifiestas*

Estas son las que surgen por algún cambio en la estructura organizacional, por la movilidad del personal o como respuesta al avance tecnológico de la empresa.

Las necesidades manifiestas se presentan:

- Cuando existen trabajadores de nuevo ingreso.
- Cuando existen trabajadores ascendidos o transferidos.
- Cuando existen casos de modificación o sustitución de maquinaria, equipo, herramienta y métodos de trabajo.
- Cuando existe personal accidentado.

Haciendo referencia Chiavenato, las clasifica como:

*Los indicadores a priori* donde nos dice “*son los eventos, que si ocurrieran, proporcionarían necesidades futuras de capacitación, fácilmente previsibles*”<sup>7</sup>.

Y maneja los siguientes indicadores:

- Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados.
- Reducción del número de empleados.
- Cambio de métodos y procesos de trabajo.
- Sustituciones o movimientos de personal.

---

<sup>7</sup> Chiavenato, Idalberto. Op. Cit. Pág. 563

- Faltas, licencias y vacaciones del personal.
- Expansión de los servicios.
- Modernización de maquinarias y equipos( nueva tecnología)
- Comercialización y producción de nuevos productos o servicios.

En otro punto de vista Mendoza nos habla de las:

### *Necesidades Encubiertas*

Estas son cuando los trabajadores en sus puestos presentan problemas de desempeño, derivado de la falta o carencia de conocimientos, habilidades y actitudes, que requiere su puesto para un desarrollo óptimo. Las necesidades encubiertas son resultado de una baja considerable o fallas en:

- La producción
- La conducta de los grupos
- La moral de los trabajadores

Chiavenato nos maneja:

### *Indicadores a posteriori*

Que surgen como producto de las necesidades de capacitación no atendidas y sirven como diagnóstico de capacitación, los indicadores que maneja son:

- Problemas de producción.
- Calidad inadecuada de la producción.
- Baja productividad.
- Averías frecuentes en equipos e instalaciones.
- Comunicaciones defectuosas.
- Prolongado tiempo de aprendizaje e integración en el campo.
- Gastos excesivos en el mantenimiento de las máquinas.
- Exceso de errores y desperdicios.
- Problemas de personal.
- Relaciones deficientes entre el personal de la organización.
- Número excesivo de quejas.
- Poco, o ningún interés por el trabajo.
- Falta de cooperación.
- Faltas y destituciones en demasía.
- Errores en la ejecución de órdenes.
- Dificultades en la obtención de buenos elementos

Los indicadores anteriores se pueden analizar a profundidad en el siguiente cuadro de *Mauricio Parra Urdaneta* donde con necesidades reales y propuestas análisis podemos tener una mayor claridad de los indicadores y formas de análisis:

<b>Indicadores de necesidad de Adiestramiento</b>	<b>Modo de localizar el problema.</b>
Inhabilidad para cumplir metas de producción, cuotas, programas, plazos, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Averiguar donde hay atascamientos.</li> <li>• Comparar la producción del trabajador, estudiar trabajos pendientes, examinar programas de trabajo y cantidad de sobre tiempo.</li> </ul>
Alto costo de unidad de producción.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparar gastos por unidad de producción.</li> <li>• Comparar gastos por unidad de operación.</li> </ul>
Daños al equipo (Alto costo de conservación.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiar el costo de reparaciones y de reemplazo de equipos. Anotar tiempo de utilidad de las máquinas.</li> <li>• Examinar el volumen de trabajo del personal de conservación.</li> </ul>
Resultados deficientes en seguridad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparar el número de accidentes: el índice de frecuencia; el índice de gravedad.</li> <li>• Estudiar los tipos de accidente.</li> </ul>
Ensanche o reducción de personal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar el número de trabajadores adicionales</li> </ul>

	<p>necesarios.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar la cantidad de trabajadores que serán transferidos o promovidos.</li> </ul>
Nuevos equipos y manejos de los mismos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparar la habilidad necesaria para su manejo, con la habilidad de</li> <li>• Los trabajadores actuales.</li> </ul>
Productos, operaciones o procedimientos nuevos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiar informes.</li> <li>• Consultar las oficinas y dependencias competentes.</li> </ul>
Quejas y reclamos numerosos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiar el tipo de quejas.</li> <li>• Determinar los motivos que dan origen a las quejas.</li> <li>• Examinar cada queja cuidadosamente.</li> </ul>
Calidad deficiente de productos y servicios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examinar los reclamos de los clientes.</li> <li>• Estudiar los informes de inspección.</li> <li>• Considerar la cantidad de trabajos rehechos y de desperdicios.</li> </ul>



<p>Alta frecuencia de errores; desperdicios excesivos de materiales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiar el origen de los errores.</li> <li>• Estudiar las razones que determinaron, el desperdicio excesivo de materiales.</li> </ul>
<p>Dificultad para encontrar personas calificadas para promociones dentro de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiar requisitos para promociones.</li> <li>• Investigar lo relativo a jubilaciones.</li> <li>• Determinar necesidades de substitutos.</li> </ul>

Fig.2

## **1.8 Planeación para la elaboración de técnicas de Detección de Necesidades.**

Para la selección de los métodos o técnicas que se implementaran para la obtención de información, es necesario primero identificar el área en donde se intervendrá, los puntos a tomar son:

- Nivel ocupacional al que se va evaluar: Directivo, gerencial o mandos medios, administrativo, operativo.
- Número de personas a investigar.
- Recursos humanos, temporales, materiales y financieros que se tienen para el estudio. Este punto es muy importante, ya que hay que estar concientes con lo que se cuenta y acoplarse a estos, para no hacer una mala planeación y no cumplir con las metas planteadas.

Saber con el personal con el que se cuenta, esto en términos de nivel del manejo de la información, hablando estrictamente de los facilitadores, ya que esto juega un rol fundamental, por lo que es importante tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Tener conocimiento de la información totalmente.
- Comprende la información a brindar.
- Utiliza la información correctamente.
- Capaz de capacitar a otros sobre el tema que domina

Con base en los puntos planteados se podrán formar por prioridades los grupos a atender y las técnicas que son idóneas para intervenir en ellos.

A continuación se analizarán algunas técnicas para intervenir en las áreas y grupos.

## 1.9 Técnicas para la Detección de Necesidades.

Llevar a cabo una detección de necesidades puede ser efectuada a partir de la aplicación de técnicas de recolección de información, a continuación mencionaremos algunas:

### 1.9.1 Observación

Es un instrumento que permite percibir e identificar lo que ocurre en el área, esto mediante la propia observación del investigador. Su mayor ventaja es obtener la información tal cual ocurre. Galtung<sup>8</sup> nos menciona dos variantes de observación:

- *La observación intersubjetiva*, basada en el principio de que observaciones repetidas de las mismas respuestas por el mismo observador deben producir los mismos datos.
- *La observación intrasubjetiva*, que expone que observaciones repetidas de las mismas respuestas por observadores diferentes deben producir los mismos datos.

Haciendo referencia en las ciencias de comportamiento humano, como nuestra profesión Trabajo Social, indican que la observación puede ser participante o no participante.

---

<sup>8</sup> Galtung. Teoría y métodos de investigación social. T.I., Pág.23

- *Observación Participante*. Es aquella en la que el investigador esta involucrado dentro de la comunidad en la cual esta realizando su intervención.
- *Observación no Participante*. Es donde el investigador observa sin ocupar un rol o status dentro de la comunidad que esta investigando.

### 1.9.2 Entrevista<sup>9</sup>

En este instrumento se permite obtener información verbal del sujeto. Con las ventajas de que puede ser utilizada en todas las áreas de una organización, el entrevistador puede observar no solamente lo que dice el entrevistado, sino cómo lo dice. Es la relación directa entre el investigador y el individuo o los grupos, ya que la entrevista puede ser individual o colectiva. Bogardus<sup>10</sup> nos presenta un resumen de todos los métodos de entrevista con los que se puede obtener un mayor resultado en la obtención de información.

La experiencia indica que un testigo actúa mejor cuando:

- Se le permite usar una forma narrativa.
- Cuando se le interrumpe menos.
- Cuando se le anima a seguir un orden cronológico.
- Cuando las preguntas se utilizan únicamente para suscitar narraciones.

---

<sup>9</sup> El trabajo individualizado es una fortaleza del Trabajador Social por lo que la entrevista es una herramienta que se puede explotar al máximo, indagando mas allá de la relación de trabajo, esto es ver al sujeto como persona no como número.

<sup>10</sup> Bogardus. Citado por Lundberg. *Técnicas de la investigación social*, Pág. 166

Lundberg<sup>11</sup>, señala que la entrevista hábil será un arte. La experiencia del investigador, su trato adecuado, su autoridad y capacidad de adaptarse a cualquier circunstancia, serán cualidades fundamentales para obtener un mayor provecho de los entrevistados.

### 1.9.3 Cuestionarios

Es un instrumento impreso, usado para reunir información sobre las necesidades que presenta el área. Consiste en una lista de preguntas destinadas a uno a más sujetos que lo contestaran de manera anónima para lograr una mayor sinceridad por parte de los mismos.

Mario Tamayo<sup>12</sup> menciona que el cuestionario *“contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales; permite, además, aislar ciertos problemas que nos interesan principalmente; reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y precisa el objeto de estudio”*, con esto podemos resaltar que es una técnica que puede ayudar a obtener una información mas veras y objetiva.

La elaboración del cuestionario requiere un conocimiento previo esto obtenido por la observación, ya que una vez identificado el problema, se formulan preguntas en base a ello, la estructura y forma del cuestionario debe estar cuidadosamente elaborada, no se deben incluir preguntas o datos que no nos brinden una información con exactitud.

---

<sup>11</sup> Lundberg. Op.cit. Pág. 172

<sup>12</sup> Tamayo y Tamayo Mario, El proceso de la investigación científica. Pág.124

La redacción de las preguntas debe de ser sencillas, para la mayor comprensión por la persona que contesta, esto en forma clara y la pregunta directa a la información que se quiere obtener.

Tamayo<sup>13</sup> menciona que las preguntas o *ítems* pueden redactarse:

- Dato objetivo: edad, sexo, etc.
- Cerradas: se contestan con un si o un no.
- Abiertas: las que se contestan a criterio y juicio del entrevistado.
- En abanico: cuando se presenta una serie de posibilidades para responder, entre las cuales el entrevistado escogerá la que crea conveniente.

Es recomendable una vez terminado el cuestionario, aplicar una prueba para poder detectar errores en el mismo, como preguntas poco precisas o preguntas que no obtienen el resultado esperado, esto para detallar el cuestionario y así obtener la información deseada.

#### **1.9.4 Evaluación del desempeño**

Con respecto a este punto Chiavenato<sup>14</sup> dice *“mediante la evaluación del desempeño es posible no solo descubrir a los empleados que vienen efectuando sus tareas por debajo del nivel satisfactorio, sino también averiguar que factores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables de entrenamiento”*

---

<sup>13</sup> Ibid., Pág.125.

<sup>14</sup>Chiavenato. Op.cit. Pág. 568

Con esto podemos tener claro que podemos identificar las debilidades del personal, buscando una solución a ellas para mejora del cargo desarrollado.

Datos interesantes que señala el mismo autor y digno de mencionar son los puntos que señala en donde también pueden utilizarse los resultados de evaluación del desempeño, esto en un punto de vista más de los Recursos Humanos pero que no es ajeno a nuestro tema por lo que los mencionaremos brevemente.

Señala que los datos obtenidos pueden ser utilizados:

- *En la planeación de recursos humanos:* la cual proporciona un perfil de los asuntos fuertes y débiles que en materia de R.H tiene la Organización para apoyar este esfuerzo.
- *Reclutamiento y selección:* predice el desempeño de los solicitantes de empleo en el próximo cargo a ocupar.
- *Desarrollo de Recursos Humanos:* señalando las posibilidades específicas de capacitación y desarrollo de un empleado.
- *Planeación y Desarrollo de Carrera:* los datos de la evaluación del desempeño son importantes para determinar las fortalezas y debilidades de un empleado para así precisar su potencial.



- *Programas de Compensación*: una vez con los resultados se pueden tomar decisiones con respecto a los incrementos de sueldo ó estímulos materiales.
- *Evaluación del potencial de un Empleado*: midiendo el potencial de un empleado y su desempeño en el cargo ocupado.
- *Relaciones Internas con los empleados*: los datos proporcionados por la evaluación del desempeño son utilizados también para la toma de decisiones en diversas áreas de relaciones internas con los empleados, esto en cuanto a su promoción, motivación, degradación, despido, suspensión y transferencia.

Chiavenato hace referencia a indicadores importantes que no hay que dejar pasar por desapercibidos:

- La evaluación del desempeño del personal es un punto muy delicado, ya que debe ser objetiva y justa para no generar conflictos.
- Es necesario precisar tanto los objetivos y las metas para cada actividad, así como un programa que permita dar seguimiento y medir el desempeño del personal.
- Es importante establecer las políticas de evaluación, los incentivos por buen desempeño y las medidas correctivas por desempeño deficiente.

- Es indispensable establecer estándares que constituyan los parámetros propicios para elaborar mediciones objetivas.
- Para que tales parámetros sean efectivos, deben guardar relación estrecha con los resultados deseados de cada puesto.

Como beneficios que la organización obtiene por este estudio son:

- El personal siente que la organización de ocupa de él.
- Los supervisores pueden abrir nuevos canales de comunicación con el supervisado, con el objeto de lograr una mayor eficiencia en el uso de los recursos de la organización.

Una vez puntualizado lo anterior retomaremos las técnicas para la obtención de las necesidades de capacitación.

### **1.9.5 Solicitud de supervisores y gerentes**

Cuando la necesidad de capacitación es muy clara, los propios gerentes y supervisores pueden solicitar entrenamiento para su personal en puntos detectados por ellos mismos.

### **1.9.6 Modificación del trabajo**

Siempre que se lleven acabo modificaciones totales o parciales de la rutina de trabajo, esto por implementación de tecnología o rotación de persona se hace necesario la capacitación, esto es un indicativo para una necesidad.

### **1.9.7 Entrevista de salida**

Cuando el empleado va a retirarse de la empresa, puede ser un buen momento para conocer su opinión sincera, acerca de la empresa y las razones que motivaron su salida. Es posible que se pueda detectar algunas deficiencias de la organización, que pueden tomarse en cuenta para una futura corrección.

Para complementar este análisis de técnicas, es importante mencionar que antes de implementar las técnicas como cuestionario, evaluación de desempeño, entrevista y entrevista de salida, hay que hacer una prueba piloto, para detectar algunos puntos que estén fallando y no se esté logrando el objetivo.

Con referencia a la prueba piloto Mario Tamayo<sup>15</sup> dice *“esta prueba nos permite ver las diferencias existentes en torno al diseño metodológico y nos lleva a la realización de los ajustes necesarios e igualmente pondrá de manifiesto las ventajas y desventajas en torno a la investigación que se realizara posteriormente”*

---

<sup>15</sup> Tamayo y Tamayo Mario, Op.cit. Pág.125

## **1.10 Elementos para la Presentación de un Estudio de Detección de Necesidades.**

Un reporte detallado del DNC debe contener:

- Nombre de la organización o empresa
- Título del estudio
- Fecha de elaboración
- Responsable principal y colaboradores en el estudio (con firmas de responsiva)
- Índice o capitulario del documento, con la paginación respectiva
- Introducción. Antecedentes o Estado del Arte que dio motivo al DNC
- Justificación
- Resumen del documento
- Método de trabajo.
- Características del personal del que se obtuvo información
- Escenario(s) en los que se obtuvo la información
- Apoyos materiales. Formatos e instrumentos
- Procedimiento
- Resultados
- Prioridades de conocimientos, habilidades o actitudes a atender

- Un cuadro integrador de información que defina áreas, personas y necesidades de capacitación.
- Problemas identificados que no pueden atenderse por medio de la capacitación y posibles áreas que pueden intervenir para su solución
- En su caso, limitaciones u obstáculos para la realización del estudio
- Recomendaciones para próximos estudios
- Anexos de toda evidencia que permita el análisis del estudio

# **CAPÍTULO II**

## **CAPACITACION**

*“El talento se educa en la calma y el carácter en la tempestad”*

Johann Wolfgang von Goethe

Una vez analizado como planear y aplicar una DNC, el siguiente paso es atacar las situaciones que has salido a la luz y requieren un cambio, este paso es el complemento de la DNC; La capacitación será el medio para lograr este cambio, como lo muestra el cuadro presentado Gary Dessler, donde menciona que el tercer paso en un proceso de capacitación es esta misma, teniendo como antecesores a los puntos vistos en nuestro capítulo anterior.

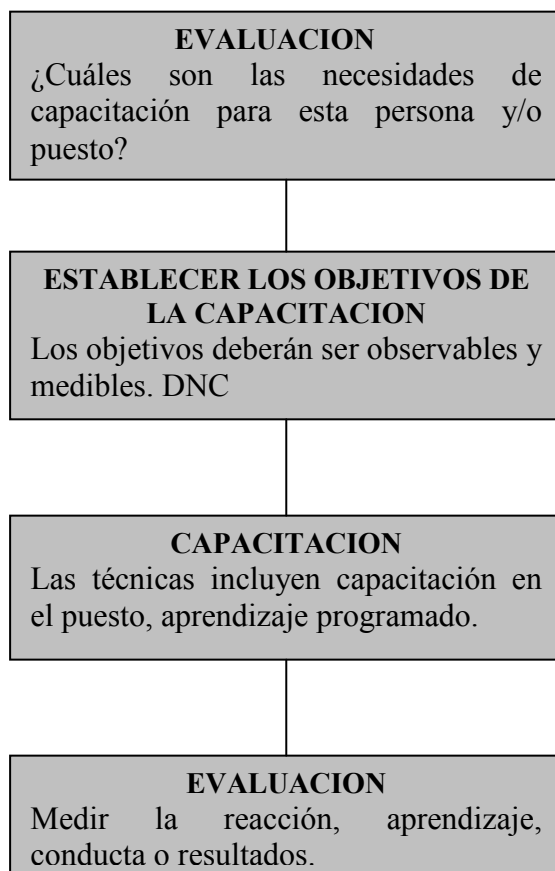


Fig. 3. Tomado de Administración de Personal de Gary Dessler. Pág. 239

## 2.1 Capacitación y sus Conceptos.

La primera definición que analizaremos será la que se encuentra en la Diccionario:

- **Capacitación:** “*Formación acción y efecto de capacitar*”<sup>1</sup>
- **Capacitar:** “*Formar, preparar, hacer apto a uno para realizar algo*”<sup>2</sup>

La capacitación es un tema muy analizado por varias disciplinas, Gary Dessler nos dice “*La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo*”<sup>3</sup>, de primera instancia la capacitación hará que el trabajador sea más competente y hábil en la actividad que realiza, otra definición ahora del punto de vista administrativo nos dice “*Es la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo*”<sup>4</sup>, dentro de este concepto encontramos que la capacitación es un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos, aquí nos encontramos con un punto importante que es la educación, punto vital en nuestro tema analizado, punto que retomaremos más tarde.

---

<sup>1</sup> Ramón García-Pelayo y Gross. Op.cit. Pág.147

<sup>2</sup> Ibid., Pág.147

<sup>3</sup> Gary Dessler. “Administración de personal”. Ed. Prentice-Hall Hispanoamérica, S. A. Pág. 238

<sup>4</sup> Chiavenato. Op.cit. Pág. 416



Otro concepto que nos ayuda a tener clara la idea de capacitación nos dice “*Es la acción destinada a incrementar las actitudes y los conocimientos del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específico e impersonal*”<sup>5</sup>

Desde el punto de vista de la educación empresarial, la definición que podemos encontrar es que “*La capacitación es, potencialmente, un agente de cambio y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y a adecuar la cultura, la estructura y la estrategia (en consecuencia el trabajo) a esas necesidades*”<sup>6</sup>

Unificando las ideas anteriores podemos concluir que la Capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es **preparar, desarrollar e integrar** a las personas de toda organización, esto mediante la enseñanza de conocimientos, que ayudaran a desarrollar las habilidades y actitudes que son necesarias para el mejor desempeño de los trabajadores, en sus actuales cargos como en futuros también.

Hay que señalar que algunas autoridades llaman a la capacitación como *entrenamiento* o *desarrollo de recursos humanos*. También varía entre países en la mayoría de los países Latinoamericanos se le denomina *Formación Profesional*, en Estados Unidos se le llama *Training* que se traduce como *entrenamiento*.

---

<sup>5</sup> Jaime A. Grados. “Capacitación y Desarrollo de personal”, Ed. Trilla. Pág. 30

<sup>6</sup> Gore, Ernesto. “La educación en la empresa” Editorial Granica.

## **2.2 Antecedentes Históricos de la Capacitación.**

Para poder identificar como es que se presentaron las primeras formas de capacitación podemos detenernos en las construcciones de la antigüedad donde la finalización de ellas tardaron años y cuyo conocimiento fue transmitido de una generación a otra, como ejemplo las pirámides de Teotihuacan o las pirámides de Egipto. Un ejemplo mas claro del inicio de la capacitación mas en forma es en la creación de los gremios donde al unirse un grupo de personas con intereses y fines comunes logran establecer la relación Maestro-Aprendiz-Oficial.

Esto era que el Maestro transmitía las habilidades y conocimientos, el aprendiz recibía esta información y la ponía en práctica y por último se encontraba el Oficial quien ya había recibido el entrenamiento pero aun no tenia la experiencia total para desempeñar el oficio con eficacia.

Hablando ya de una capacitación es con la revolución industrial, donde con la creación procesos establecidos se requería personas que pudieran desempeñar una sola actividad, ya que tenían a su cargo una parte del proceso de fabricación por lo que solo se les entrenaba en esa actividad y no en todas.

Donde ya se puede observar en forma la Capacitación es durante la Industrialización, donde al suscitarse una gran demanda de mano de obra se requería capacitar a cada persona para manejar las nuevas maquinas y pudieran tener un desempeño óptimo en la fabricación masiva.

### **2.3 Marco legal de la Capacitación en México.**

La capacitación en México, se encuentra reglamentada en la fracción XIII del Art. 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la cual establece lo siguiente:

*“Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación;”*<sup>7</sup>

En consecuencia la Ley Federal del Trabajo en su Título Cuarto, Capítulo III BIS De la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, en el artículo 153 que a su vez se divide en incisos, se resalta lo siguiente:

*“Art. 153-A Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el*

---

<sup>7</sup> Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Editorial Alco p. 132

*sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social”<sup>8</sup>*

En el siguiente artículo de la LFT, se encuentra plasmada la DNC y lo que decide la empresa para enfrentarlas:

*“Art. 153-D.-Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada Establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada”<sup>9</sup>*

En el siguiente artículo donde se establecen las bases para la impartición de capacitación con el siguiente propósito:

El artículo 153-F dice:

*“La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:*

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

---

<sup>8</sup> Ley Federal del Trabajo. Editorial Alco p. 46

<sup>9</sup> Ley Federal del Trabajo. Op.cit. Pág. 46

V. *En general, mejorar las aptitudes del trabajador.*»<sup>10</sup>

Le corresponde a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social llevar la tarea de regular la capacitación a través de su Dirección General de Capacitación.

En conjunto, las leyes establecen la capacitación como obligatoria en toda empresa, y solo queda la aplicación de las mismas.

#### **2.4 Objetivos de la Capacitación.**

Un objetivo es que los trabajadores que ingresen por vez primera a la empresa, cuenten con el conocimiento necesario para realizar de manera excelente la función para la que fueron contratados.

Otro objetivo parte de las necesidades reales identificadas en un estudio de DN en la empresa, cómo se analizó en el capítulo anterior, se debe establecer un programa de capacitación en busca de un incremento en la productividad organizacional.

Si miramos desde el punto de vista de Trabajo Social se tiene un objetivo importante, que es la creación de un ambiente en el que la capacitación y el desarrollo humano del personal signifiquen un reto, un interés y compromiso de crecimiento individual, grupal y organizacional.

---

<sup>10</sup> Ibid., Pág.46

Con esto se busca que el personal tenga un nuevo concepto de la productividad, así como el trabajo en equipo y de los valores laborales, a través de todas las actividades de capacitación y desarrollo.

Entre los objetivos que persigue la capacitación se destacan los siguientes:

- Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización para incrementar su rendimiento y desempeño que se verá reflejado en la productividad.
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada, que permita mejorar su nivel de vida.
- Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están: crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión.

Las personas son esenciales para las organizaciones hoy en día, su importancia estratégica está en crecimiento, en este mundo laboral donde la globalización exige que las organizaciones compitan a través de los integrantes de la misma, es decir, de su personal. El éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, habilidades y destrezas de sus trabajadores. Cuando el talento de los empleados es valioso, una empresa puede alcanzar ventajas competitivas fundamentales todo esto apoyado en las personas.

Por esto la razón fundamental de por qué capacitar a los empleados consiste en darles los conocimientos, actitudes y habilidades, para perfeccionar sus talentos y así lograr un desempeño óptimo. O si se quiere corregir alguna falla que esté afectando en el desarrollo óptimo.

Aterrizando en objetivos concretos por los cuales se emprenden programas de capacitación podemos mencionar:

- Incorporación de una tarea,
- Cambio en la forma de realizar una tarea y discrepancia en los resultados esperados de una tarea (*esto puede ser atribuido a una falla en los conocimientos o habilidades para ejercer la tarea*).
- Ingreso de nuevos empleados a la empresa.

## **2.5 Proceso Administrativo de la Capacitación.**

El factor humano es cimiento y motor de toda sociedad y empresa; Su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de toda organización, Por ello la ciencia de la Administración del Personal o el Depto. de Recursos Humanos ha venido dando mayor énfasis a la capacitación y entrenamiento del personal dentro de las empresas, Frederick Taylor nos dice que la Administración científica: “*Selecciona científicamente y luego instruye, enseña y forma al obrero*”<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Taylor, Frederick, Principios de Administración Científica, El Ateneo, Buenos Aires, 1981

Abraham Pain, en su libro “*Un enfoque de la ingeniería de la capacitación*” señala que un proceso de capacitación debe de realizarse en cuatro etapas:

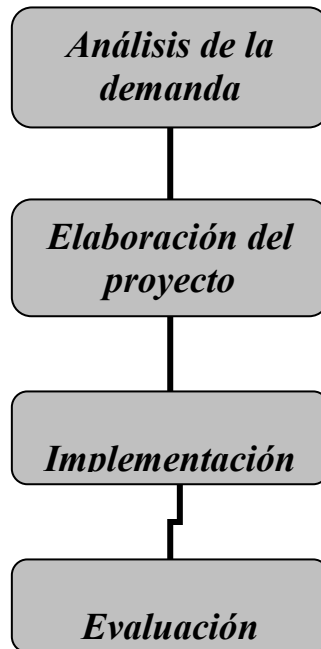


Fig. 4. Proceso de la Capacitación.

### **2.5.1 Análisis de la demanda:**

Esta etapa pertenece a la DNC, visto en el capítulo anterior, hay que recordar que pueden ser demandas en el aspecto de capacitación de personal nuevo; Dar a conocer alguna innovación que necesitara que los empleados conozcan o atacar situaciones que afectan en ese momento a cierto trabajadores y esto esta impidiendo que se den los resultados idóneos.



## 2.5.2 Elaboración del proyecto

Esta es la etapa de análisis y planeación, ya que en este momento ya se sabe en que se intervendrá, ahora se identificara cual es la metodología idónea para intervenir en la población a capacitar. En la elaboración de un proyecto de capacitación hay que tomar en cuenta los siguientes puntos:

- *Plan general de capacitación.* Esto es un análisis de los objetivos generales del programa de capacitación, para tener claro lo que se desea.
- *Objetivos específicos* para cada sesión de capacitación, que es lo que se busca obtener por sesión.
- *Metodología, técnicas y enfoque de la capacitación.* Una vez claro el objetivo y la población, se plantearan las bases teóricas y de estas se derivaran la aplicación practica que se refleja en talleres, cursos, seminarios, etc. Esta decisión es en base a lo que requiera la población y necesidad a atender.
- *Planes de sesiones de capacitación.* Aquí se establecen los objetivos específicos de cada sesión.
- *Requerimientos de recursos* (materiales y humanos).
- *Presupuesto para actividades de capacitación.* Establecer el costo monetario si así se requiere para la aplicación del programa.

### **2.5.3 Implementación**

En esta etapa es donde se ponen a prueba el proyecto v/s la demanda ó necesidad, que son las etapas anteriores. Aquí se coordinan las actividades y se crean las condiciones necesarias para su óptimo desarrollo del taller, curso, seminario, etc. En resumen esta etapa es la implementación práctica del proyecto realizado.

Un punto importante en la implementación, es quien la realiza, hablamos del facilitador, esta importancia se debe a que por ser la parte operativa, el trabajo de campo, es punto vital para tener éxito o no en la búsqueda del objetivo ó objetivos que se quieren alcanzar, más adelante se abordara el perfil de un facilitador.

Durante la implementación puede existir alguien que supervise la impartición del curso, esto para brindar retroalimentación al facilitador.

### **2.5.4 Evaluación**

Esta etapa es importante, es la identificación de fortalezas y debilidades de lo aplicado, con el objetivo de hacer modificaciones si fuera necesario para un próximo proceso de capacitación. La evaluación consiste en el análisis de los datos entregados en la etapa anterior. Los datos recabados durante la implementación del proyecto son analizados.

Al final del proceso de capacitación el Trabajador Social cuenta con las herramientas necesarias para realizar una evaluación del proyecto a profundidad, por las características del mismo, el análisis cualitativo con el punto de vista social y cuantitativo con el punto de vista administrativo.

En el siguiente cuadro se puede observar la forma de poder evaluar un proceso de capacitación, dependiendo de lo que se quiera obtener, las técnicas que se recomiendan para obtener los datos deseados.

Tipos de evaluación	Métodos recomendados
<p><b>Reacción</b>  <i>Qué les pareció a los participantes el programa de capacitación; cómo percibieron la utilidad del programa; sugerencias para mejorarlo.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Comité de evaluación de participantes.</li> <li><input type="checkbox"/> Formas diarias de retroalimentación.</li> <li><input type="checkbox"/> Cuestionario final de evaluación.</li> <li><input type="checkbox"/> Diario de los participantes.</li> </ul>
<p><b>Aprendizaje</b>  <i>Comprensión de principios, hechos y técnicas y la habilidad para aplicarlos.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Pre- y post-pruebas.</li> <li><input type="checkbox"/> Pruebas orales y escritas.</li> <li><input type="checkbox"/> Guías de observación para los docentes para utilizar durante los ejercicios prácticos.</li> </ul>
<p><b>Conducta</b>  <i>Cambios en el desempeño en el trabajo.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Informes de supervisión.</li> <li><input type="checkbox"/> Observación en el trabajo.</li> <li><input type="checkbox"/> Cuestionarios sobre cómo aplican sus nuevas habilidades los empleados.</li> </ul>
<p><b>Resultados</b>  <i>El impacto de la capacitación sobre el programa y sobre la oferta de servicios.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Informes de supervisión que incluyen mejoras en la oferta de servicios.</li> <li><input type="checkbox"/> Estadísticas.</li> <li><input type="checkbox"/> Grupos focales con usuarios.</li> </ul>

Fig. 5. Tomado de Desarrollo de Personal y Capacitación para un Desempeño Efectivo  
 Kewin Cruz Reyes. Pág.27

Las cuatro fases señaladas anteriormente son las que definen un proceso de capacitación, se deben de seguir en orden para poder llegar al objetivo que es dar herramientas para desempeñar una función ó lograr un cambio, el proceso se puede ver más claro en el siguiente diagrama, donde se observa un proceso cíclico ya que al estar en la etapa de evaluación e identificar una carencia se tendría que atacar esta con un proceso nuevamente.

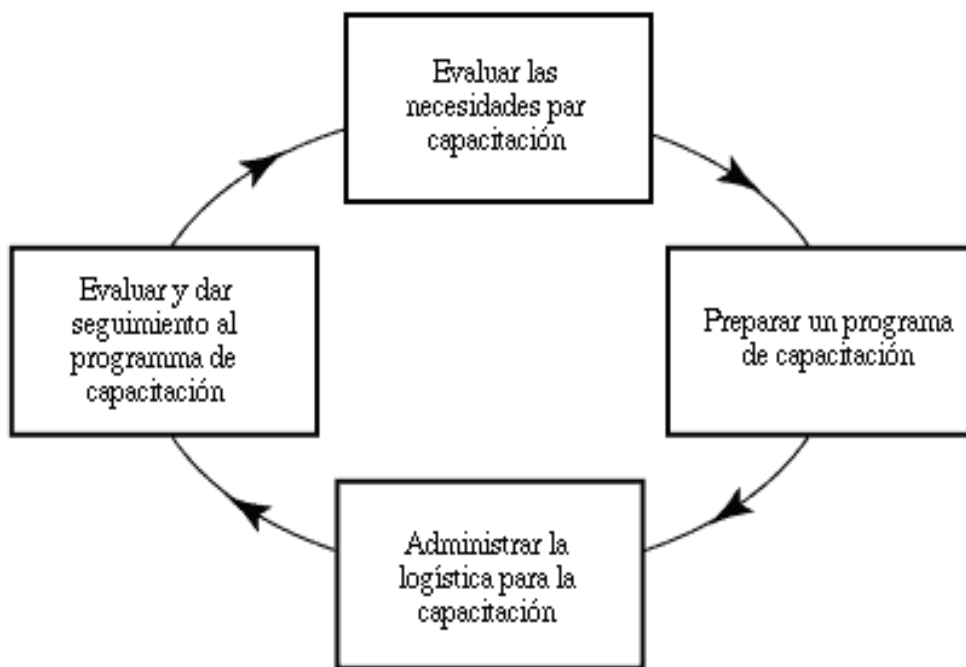


Fig. 6. Tomado de Desarrollo de Personal y Capacitación para un Desempeño Efectivo  
**Kewin Cruz Reyes. Pág.4**

Es importante señalar que la mayoría de los proyectos se ven expuestos al cambio del entorno, esto debido a la rotación de personal o la llegada de nuevo personal, estas situaciones provocan que se realicen ajustes durante la implementación del proyecto, por ello es vital lograr consensos en todas las partes que componen el proyecto, nos referimos a los facilitadores y los administrativos.

Esto porque es necesario comprender que los efectos de la capacitación no sólo se ven dentro del mismo proceso, sino también en la percepción del trabajador respecto al clima en que se esta desarrollando la capacitación, esto es parte del clima organizacional y si se observa situaciones de confrontación o duda, provocará en un futuro resistencias del trabajador para asimilar una postura de cambio como cooperación plena en la capacitación.

## **2.6 Perfil del Facilitador.**

El rol que desempeña el instructor es variado ya que al estar enfrente de un grupo funge como maestro, expositor, mediador, facilitador, líder, etc., he aquí la clave del éxito de todo programa de capacitación. Como se mencionó en el apartado de la implementación de un programa de capacitación.

Su influencia es indiscutible, pueden darse las mejores condiciones para la capacitación, esto es, edificios, mobiliario, equipo, etc.; pero si el facilitador falla y/o no es aceptado por el grupo, resultara un fracaso la capacitación.

También se puede presentar la situación contraria; que el edificio, el mobiliario, el equipo no es de la calidad necesaria, pero si el facilitador es capaz de echar abajo estas contrariedades y salir airoso de esa situación echando mano de sus habilidades y liderazgo, podrá mantener al grupo interesado y motivado, llegando así a los objetivos planteados.

Una característica esencial del facilitador es que debe de tener conocimientos sobre los grupos sociales y la organización a la que pertenecen, para lograr una capacitación con éxito. He aquí la fortaleza del Trabajador Social, con la formación profesional sobre el tema, puede realizar la planeación de la sesión como la implementación práctica de la misma, esto es en la intervención directa con el grupo.

Algunas características del Facilitador son:

- Facilidad de palabra.
- Debe de contar con los conocimientos, experiencia y formación necesaria en su especialidad, esto es en la gama de temas en que pueda intervenir.
- Que se encuentre actualizado en el tema que se este tratando.
- Experiencia en manejo de grupos.
- Que cuente con la experiencia necesaria para lograr la plena involucración del grupo en los objetivos del curso y crear así un ambiente tal que sirva para la automotivación del grupo.

- Que sea un agente de cambio.
- Que despierte atención, interés y deseo de estudio hacia los temas que trata.
- Que propicie un ambiente de informalidad pero con respeto y camaradería, para lograr una empatía con el grupo-

## **2.7 Tipos de Capacitación.**

La capacitación puede efectuarse de manera **informal** o **formal**.

### **2.7.1 Informal**

Consta de los conocimientos que se adquieren en el lugar de trabajo, por ejemplo: la ayuda de los compañeros de trabajo con mas experiencia y transmiten sus conocimientos al personal que se acaba de incorporar a su área o el caso de un supervisor que le indica a un empleado la utilización correcta de las herramientas de trabajo, en pocas palabras es lo que se aprende ya estando en el lugar de trabajo; dentro de este tipo de capacitación podemos encontrar:

### **2.7.1.1 Instrucción directa sobre el puesto**

Esta se da en horas laborables. Se emplea para que los trabajadores adquieran experiencia en su puesto de trabajo. Se basa en demostraciones y prácticas repetidas, hasta que la persona domine la técnica. Esta capacitación es impartida por el capacitador, supervisor o por un compañero de trabajo.

Es importante señalar que la retroalimentación constructiva puede mejorar el desempeño de un empleado de una manera más rápida.

## **2.8 Formal**

Es la capacitación sistemática, esto es con teoría ó practica según lo amerite el caso, donde se decide el tiempo de duración del curso, taller, seminario. etc.

Dentro de la capacitación formal encontramos diferentes modalidades, estas son las siguientes:

### **2.8.1 Curso**

En esta modalidad se brindan conocimientos sistematizados, el tema se analiza completamente, el tiempo que se dispone a brindar un curso es de tiempo considerable y continuo; La función del facilitador o instructor es brindar información e indicaciones sobre el material escrito que se brinda a cada participante. Durante la impartición del curso existe una interacción total del facilitador y los integrantes del grupo.



Algunas de las características de un curso son:

- Lectura dirigida.
- Lectura compartida en grupos pequeños.
- Resúmenes individuales o grupales.
- Mesas redondas de preguntas y respuestas.
- Exposiciones por parte de los participantes.
- Documentos filmados o videograbados.
- Investigación bibliográfica o de campo.
- Investigación por medios electrónicos. (Internet, PC. etc.)
- Técnicas grupales para asimilar la información que se esta captando.

### **2.8.2 Taller**

Aborda un tema pero de forma mas flexible que la sistemática, esto a que se aborda un tema de interés personal y a su vez la integración del grupo es por el interés hacia este. Esta modalidad se enfoca al aquí y ahora, esto es la aplicación de la información asimilada.

La función del instructor se basa en la asesoría en el manejo de materiales didácticos, que incluye alguna información técnica acompañada de abundantes ejercicios por parte de los participantes.

Algunas de sus características son:

- Estudio de casos prácticos en grupos pequeños.
- Manejo y análisis de casos reales, vigentes entre los participantes.
- Propuestas de los participantes a nivel de trabajo.
- Mesas redondas de preguntas y respuestas.
- Exposiciones por parte de los participantes.
- Ejercicios y demostraciones.
- Simulaciones.

### **2.8.3 Seminario**

Aborda un tema de forma sistemática en un aspecto de profundidad y completa, durante la temática expuesta se da importancia a la investigación y al análisis de teorías y propuestas existentes.

Para el punto de vista empresarial el seminario debe de brindar a los participantes una nueva forma de pensamiento ante los valores y visiones de la empresa.

El expositor interactúa con el grupo, principalmente para facilitar los procesos de aportación a nuevos enfoques con respecto al tema.

Algunas de sus características son:

- La función del facilitador requiere un importante porcentaje de exposición y manejo ágil e interesante de la información.

Mucha de la información se aborda mediante:

- Grupo de análisis.
- Presentación de ponencias.
- Mesas redondas con sesiones de preguntas y respuestas.
- Demostración del funcionamiento del tema expuesto.
- Exposición de conclusiones.
- Películas y videos temáticos.

#### **2.8.4 Cross training o capacitación cruzada. (Rotación)**

Esta forma de capacitación también se conoce como sistema de rotación de puestos. Este sistema consiste en que el trabajador adquiera experiencia y conocimientos en áreas distintas o complementarias, esto pensando en futuras posiciones que pudiera ocupar.

Este tipo de capacitación se puede aplicar a todos los niveles, pero se ha enfocado más en mandos intermedios hacia gerenciales y directivos, siguiendo la postura de formación integral del trabajador, en esta modalidad es muy importante la motivación y capacidad potencial que tenga el empleado para afrontar los conocimientos y habilidades a desarrollar.

### **2.8.5 Capacitación a distancia.**

Básicamente es la utilización de la tecnología para hacer llegar a los trabajadores conocimientos y desarrollar así sus habilidades, un beneficio es que se economiza en el aspecto de trasladar a un facilitador pero esto requiere una inversión para disponer de los equipos necesarios, hoy en día el Internet es una muestra de ello donde una vasta información del tema que uno desee puede ser encontrado.

Algunas de las principales aplicaciones para esta forma de capacitación son:

- Adiestramiento en el manejo de maquinarias y herramientas.
- Capacitación de vendedores.
- Lanzamientos de nuevos productos y servicios,
- Congresos.
- Foros.
- Convenciones.
- Mensajes corporativos.
- Teleconferencias vía satélite.

En el siguiente cuadro podremos ver la forma mas adecuada para impartir una capacitación, dependiendo del objetivo y problema se puede plantear la forma de intervención en el mismo.

<b>TIPOS</b>	<b>CLASIFICACION</b>	<b>FINALIDAD</b>	<b>MEDIOS</b>
<i>En cuanto al Uso</i>	1. Entrenamiento orientado al contenido	Transmitir conocimientos o información	Técnicas de lectura, recursos individuales, instrucción programada, etc.
	2. Entrenamiento orientado al proceso	Cambiar actitudes, desarrollar conciencia acerca de sí mismo y desarrollo de habilidades	Role—playing, entrenamiento de grupos, entrenamiento de la sensibilidad, etc.
	3. Entrenamiento mixto	Transmitir información, cambiar actitudes y comportamientos	Conferencias, estudios de casos, simulaciones, juegos, rotación de cargos, etc.
<i>En cuanto al Tiempo</i>	1. Entrenamiento de inducción o integración en la empresa	Adaptación y ambientación inicial del nuevo empleado	Programa de inducción
	2. Entrenamiento después del ingreso del trabajador	Entrenamiento constante, para mejorar el desempeño del empleado	Entrenamiento en el sitio de trabajo y entrenamiento fuera del sitio de trabajo
<i>En cuanto al Lugar de Aplicación</i>	1. Entrenamiento en el sitio de trabajo	Transmitir las enseñanzas necesarias a los empleados	Rotación de cargos, entrenamiento de tareas, etc.
	2. Entrenamiento fuera del lugar de trabajo	Transmitir conocimientos y habilidades	Aulas de exposición, estudios de casos, simulaciones, vídeo conferencia, dramatización, etc.

Fig. 6 Tomado de Análisis de necesidades de entrenamiento basado en el modelo de competencias, María C. De Sousa. Pág.4

Ahora analizaremos una postura actual, algo que en el mundo de la globalización comienza a hablarse y a utilizarse, esta filosofía es el Coaching.

### **2.8.6 Coaching**

Coaching es una filosofía donde se menciona que son los buenos métodos de "*Entrenamiento*" en el lugar donde se lleva a cabo el trabajo, esto es ayudar a que los empleados logren un desempeño elevado mediante la búsqueda de compromiso que ellos mismos se van formando.

Parte de la metodología se basa en las preguntas que se le realizan al trabajador, donde se busca despertar curiosidad, parte de un buen coach es de formular preguntas para provocar una reacción de su alumno.

El Coaching se basa en la posibilidad de establecer una confrontación guiada con el trabajador, esta metodología entre el coach y el trabajador de cierta forma es una tutoría que se convierte en guía, buscando el coach un camino de la deducción por parte del trabajador, para que por sí mismo obtenga conclusiones y adquiera un conocimiento alcanzado de su propia deducción.

El trabajo de un coach, se puede dividir en tres partes.

- **La primera** parte es establecer conjuntamente con el trabajador los objetivos que se pretenden alcanzar, partiendo del principio que no todas las personas son iguales, ni reaccionan igual a los mismos estímulos, el trabajo del coach es siempre personalizado, debe conocer perfectamente al trabajador y empatizar con él para crear así un vínculo de comunicación.
- **La segunda** parte es el trabajo conjunto, la observación presencial y las recomendaciones del coach hacia el trabajador, formula muchas preguntas dirigidas a buscar la deducción individual. Siempre con base al objetivo planteado en la primera fase. Esta fase suele prolongarse hasta por 6 meses, con una asistencia continua en los tres primeros y más esporádica en los siguientes, esto con el fin de contrastar los resultados y avances por parte del trabajador.

El coach se convierte en un observador activo, cuestiona al trabajador, interroga sobre el tema que se este tratando y enseña incluso a preguntar sobre este tema, pero algo muy importante es que debe abstenerse de establecer conclusiones, ya que esto es tarea del Trabajador.

El objetivo de todo esto es que el trabajador ó alumno (visto desde el punto de vista estricto) se de cuenta por sí mismo de lo que hace mal, buscando así un desarrollo de las funciones que se ha propuesto aprender o dominar.

- **La tercera** y última fase es la de la evaluación de este proceso, donde se establece si se logró el objetivo establecido en la primera fase y sobre

todo el mantenimiento de buscar nuevos conocimientos por parte del trabajador y que este a su vez transmita los conocimientos adquiridos a quien los requiera.

Esta metodología hace ver al coach con un entrenador personal, pero el coach busca potencializar las actitudes del trabajador, ya que el no aplica una capacitación formal, sólo observa y pone en evidencia los puntos o funciones a mejorar.

Para esta forma de capacitación las características de un coach deben de ser:

- **Positivo:** Su función no es hacer ver al trabajador que lo que realiza esta mal, sino alcanzar las metas de productividad brindando una asesoría a sus empleados para que logren el rendimiento óptimo.
- **Entusiasta:** Su actitud es de pro actividad, ya que infunde actitud positiva en cada encuentro con el trabajador.
- **Confiable:** El coach confía en que los empleados cuentan con la capacidad necesaria para realizar la labor asignada y realizarla correctamente.
- **Directo:** Utiliza comunicación clara, la cual es específica y concreta.
- **Orientado a la meta:** Fundamenta sus labores en metas claras y bien definidas, estas identificadas por el mismo trabajador en la primera fase antes mencionada.
- **Experto:** Inspira respeto, pues conoce a la perfección el conocimiento que quiere transmitir al trabajador



- **Observador:** No solo se basa en las palabras si no los hechos son un gran indicador para él.
- **Respetuoso:** Debe tratar al empleado como lo que es, una persona y con esto logra conocerlo y tratarlo mejor.
- **Paciente:** No debe faltarle al respeto a los empleados, por no haber comprendido o desarrollar a la perfección la función que se le ha asignado.
- **Claro:** Debe asegurarse que los empleados entienden lo que les explica.
- **Seguro:** Debe mantener una presencia fuerte y profesional.
- **Saber escuchar:** Debe saber escuchar atentamente al empleado. Esto significa:
  - Concentrar la atención hacia el trabajador.
  - Pensar en lo que se escucha y buscarle el sentido.
  - Rehacer preguntas para estar seguro de que se dijo.
  - Brindar solución del problema mediante el coaching.

En la siguiente tabla podemos observar las diferencias que se plantean entre un coach y jefe, donde se busca romper con el paradigma del jefe y

subordinado, para lograr así un acercamiento humano; dejar de ver al trabajador como un número y que se convierta en persona.

<b>JEFE</b>	<b>COACH</b>
Habla	Habla y escucha
Distante	Es cercano y hace contacto
Señala e instruye	Propone, pregunta y define
Prejuzga	Analiza y concluye
Busca control	Busca compromiso
Impone	Negocia y propone retos
Orientado al poder	Orientado a metas y logros
Asigna y culpabiliza	Comparte responsabilidades
El producto es primero	El proceso es primero y genera el producto

Fig.7. Tomada de Capacitación y desarrollo de personal. Alfonso siliceo. Pág.184

Como hemos visto hasta ahora, toda capacitación es parte de una educación que se le brinda al trabajador, siempre en busca de mejoras del mismo en

miras de obtener una mayor producción en el trabajo o actividad que realice. Por lo que ahora analizaremos el punto de vista de la andragogía, que habla sobre la educación en los adultos. Los cuales son la materia prima de la capacitación en toda empresa.

### **2.8.7 Andragogía**

La persona adulta siente el deseo de aprender en función de todo aquello que le interesa y debe de responder a las exigencias de la sociedad que surgen día con día. El adulto en la época actual se ha convencido poco a poco de la necesidad de continuar aprendiendo a lo largo de su vida, por las mismas exigencias de la globalización que influyen directamente en cuanto al campo del trabajo, donde la persona que cuente más conocimientos tendrá mayor preferencia sobre los demás.

El adulto decide libremente qué estudiar, dónde, cuándo y cómo realizar su actividad de aprendizaje, por lo que la andragogía nos indica el procedimiento para la educación del mismo.

Primero analizaremos algunas definiciones de la andragogía; Encontramos que es *“una disciplina definida al mismo tiempo como una ciencia y como un arte; una ciencia que trata los aspectos históricos, filosóficos, sociológicos, psicológicos y organizacionales de la educación de adultos; un arte ejercido en una práctica social que se evidencia gracias a todas las actividades educativas organizadas especialmente para el adulto”*<sup>12</sup> otra definición que encontramos es *“la disciplina educativa que trata de comprender al adulto (a), desde todos los componentes humanos, es decir, como un ente psicológico, biológico y social”*<sup>13</sup>

Un concepto que hace referencia a la capacitación nos dice *“La Andragogía es la ciencia y el arte que, siendo parte de la Antropogogía<sup>14</sup> y estando inmersa en la **Educación Permanente**, se desarrolla a través de una praxis fundamentada en los principios de Participación y Horizontalidad; cuyo proceso, al ser orientado con características sinérgicas por el Facilitador del aprendizaje, permite incrementar el pensamiento, la autogestión, la calidad de vida y la creatividad del Participante adulto, con el propósito de proporcionarle una oportunidad para que logre su autorrealización”*<sup>15</sup>

---

<sup>12</sup> Bernard, J. L. . Hacia un modelo andragógico en el campo de la Educación de Adultos. p:4

<sup>13</sup> Márquez, A. . Andragogía: propuesta política para una cultura democrática en educación superior. [www.ofdp\\_rd.tripod.com](http://www.ofdp_rd.tripod.com)

<sup>14</sup> teoría educativa referida al aprendizaje en la que se consideran las diferencias y semejanzas entre personas de diversa edad. El término proviene de las raíces griegas “Antropos” que significa hombre y “ago” que quiere decir conducir.

<sup>15</sup> ALCALÁ, Adolfo. **Andragogía. Guía de Aprendizaje y Evaluación**. Postgrado UNA. Caracas, Venezuela.

El autor hace mención a la **praxis** como las acciones formativas del adulto, estas son actividades en las que se contemplan valorizar el trabajo individual y colectivo, que en el grupo formado tenga una interacción completa entre los participantes y que las experiencias de todas las personas que intervienen sean parte en el proceso de aprendizaje.

La horizontalidad es uno de los principios fundamentales de la **praxis andragógica**. Esto significa que el Participante trabaje y ayude a que su compañero de estudio llegue a comprender el tema analizado, esto ayuda a que los actores involucrados compartan actitudes, responsabilidades, compromisos y convenios, todo esto orientado hacia el logro de sus metas y objetivos.

La andragogía sugiere:

- Mantener una permanente confrontación de experiencias entre todos los Participantes y el Facilitador del tema.
- Practicar actividades en las que prevalezcan, la imparcialidad, la cordura y el diálogo.
- Existencia de una conciencia ordenada y reflexiva.
- Aplicabilidad de los aprendizajes adquiridos por parte del aprendiz adulto, en lapsos razonables de tiempo.

La práctica andragógica se sustenta en una metodología fundamentada en la Investigación Acción Participativa, esto es que el adulto debe de hacer un análisis crítico del tema tratado, una vez analizada la situación con el proceso de discusión, el grupo debe de aportar las soluciones.

Aterrizando lo mencionado, la andragogía nos dice en forma general, que el aprendizaje en el adulto consiste en procesar la información de la siguiente manera:



Elaboración Propia.

Esto significa que el adulto aprende por comprensión, esto es que primero entiende y después memoriza; totalmente opuesto al aprendizaje de los niños, donde primero se memoriza y después se comprende. Por lo que el adulto requiere analizar y comprender, después de esto llevarlo a la práctica, de esto se derivara su aprendizaje.

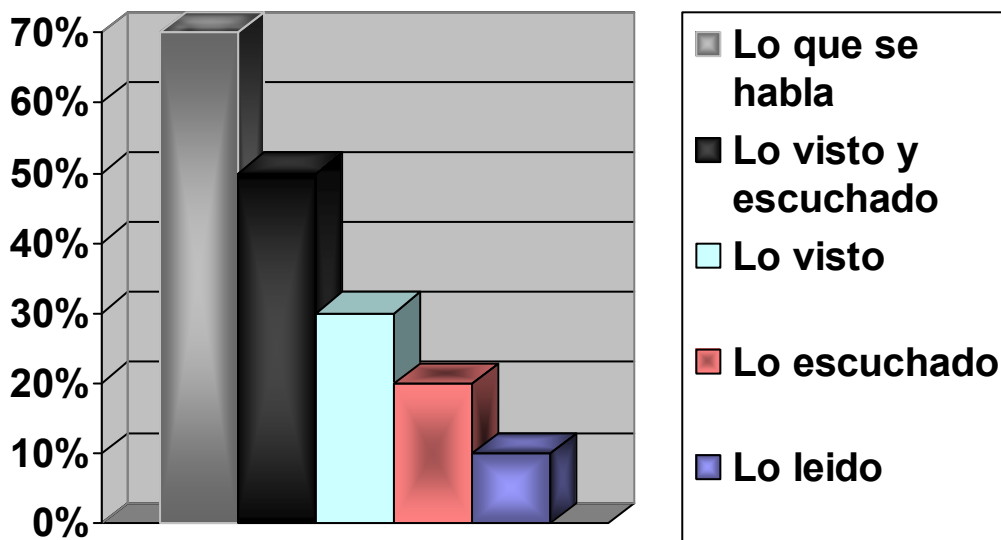
Para refrendar lo dicho encontramos lo siguiente que nos comenta Córdova Calderón:<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Calderón Córdova, H. *Manual para la administración del proceso de capacitación de personal*. Editorial Limusa p.18. Citado por Cabrera, J. A. ,en *Sistema Integrado de Diagnóstico, Superación y Entrenamiento de Directivos*, p: 6-7

*“Se recuerda con mayor claridad y por un espacio mayor de tiempo lo que se ha repetido y ejercitado, sobre todo vinculado con la solución de una actividad práctica, pues ello eleva el nivel de motivación de las personas. Por ello los métodos que se seleccionen para ejecutar los programas de estudio, deben asegurar la participación activa de los estudiantes. Existen investigaciones que demuestran que se memoriza: 90 % de lo que se hace, 70 % de lo que se habla, 50 % de lo visto y oído, 30 % de lo visto, 20 % de lo oído y 10 % de lo leído”*

## Aprendizaje de los Adultos



El adulto no quiere recordar su paso por la escuela donde solo tenía que escuchar y tomar nota, memorizar y hacer un examen. Si se retoma esta posición el adulto se mostrara renuente al cambio y a la asimilación de alguna información.

El adulto debe de tener interés en aprender, no sentirse obligado a aprender, con el interés de por medio se puede lograr una asimilación de información mucho mas efectiva.

Por último haremos mención de Kraft <sup>17</sup>, donde menciona puntos muy importantes en la educación del adulto, estos son:

- a. Los adultos se comprometen a aprender cuando los métodos y objetivos se consideran realistas e importantes y se perciben con utilidad inmediata.
- b. El aprendizaje de adultos tiene siempre una implicación personal que deriva en desarrollo, auto concepto, preocupación, juicios y auto eficacia.
- c. Los adultos desean tener autonomía y ser el origen de su propio aprendizaje, es decir, quieren implicarse en la selección de objetivos, contenidos, actividades y evaluaciones.

---

<sup>17</sup> Kraft, N. (1995). The Dilemas of Deskillling: Reflections of a Staff Developer. Journal of Staff development (EU), Vo. 16, No. 3, P: 31 – 35.



- d. Los adultos se resisten a aprender en situaciones que creen que ponen en duda su competencia o se vean impuesta.
- e. La motivación de los adultos para aprender es interna; lo que se puede hacer es animar y crear las condiciones que promuevan lo que ya existe en los adultos.

Podemos concluir que la andragogía sugiere que el adulto tenga una auto-dirección, esto es que el sugiera y decida que es lo que quiere aprender, todo en beneficio de su propia persona; A su vez el facilitador anima y alimenta este movimiento.

Otro punto importante son los métodos que se utilizan para llegar al objetivo, estos métodos deben de ser de discusión, solución de problemas, etc. Los adultos aprenden lo que necesitan aprender. Los programas de aprendizaje se organizan para una aplicación en la vida y en el punto de vista laboral, con conocimiento que le ayudaran a desempeñar su labor con mayor eficacia.

Por lo anterior es importante que la capacitación retome las experiencias de aprendizaje que se basan en las vivencias que el adulto aporta y son escuchadas y asimiladas por los demás integrantes del grupo.

**CAPÍTULO III**

**EI TRABAJADOR SOCIAL**

**EN EL**

**PROCESO DE CAPACITACIÓN**

*"Hemos aprendido a volar como los pájaros y a nadar como los peces, pero no  
Hemos aprendido el sencillo arte de vivir juntos como hermanos."*

Martin L. Kin

### 3.1 Qué es el Trabajo Social.

Primero haremos un recordatorio de qué es el trabajo social, partiremos de los orígenes, esto es la asistencia social que era la ayuda que se le brindaba a individuos, grupos y comunidades, en busca de resolver sus problemas. Después se evoluciono al servicio social, donde ya institucionalizada la ayuda, surgieron técnicas y procedimientos para abordar las situaciones que se querían afrontar.

El servicio social a su vez evoluciono en trabajo social, donde la búsqueda de intervención con bases científicas en los problemas sociales originó el nacimiento de la misma; Esta transición la menciona Natalio Kisnerman “*ya no se trató de hacer simplemente el bien, ni de adaptar al hombre a su medio, sino recontribuir a transformar ese medio donde se generan los problemas sociales que soportan individuos, grupos y comunidades*”<sup>1</sup>, en esta transición se identificó un trabajo que se hacia a la par con la gente, esto es con la sociedad.

---

<sup>1</sup> Natalio Kisnerman. Introducción al Trabajo Social, Pág. 45

Analizando a profundidad el Trabajo Social se busca el bienestar de la sociedad, en esta idea Ander Egg menciona *“ofrecer a la población un mayor acceso a los bienes y servicios disponibles, asegurando una mejor distribución y aprovechamiento de los mismos y en general, procurar la elevación del nivel de vida de la población”*<sup>2</sup>

Analizado lo anterior nos damos cuenta que el Trabajo Social busca el solucionar los problemas existentes en individuos, grupos o comunidades, esto con una base científica y sistemática.

Alayon nos brinda la siguiente definición del Trabajo Social:

*“una disciplina de las Ciencias Sociales, que mediante metodología científica contribuye al conocimiento de los problemas y los recursos de la comunidad, con la educación social, organización y movilización consciente de la colectividad, así como en la planificación y administración de acciones, todo ello con el propósito de lograr las transformaciones sociales para el desarrollo integral del hombre”*<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Ander Egg, Ezequiel. Introducción al Trabajo Social, Pág. 71

<sup>3</sup> Alayon, Norberto. Definiendo al Trabajo Social, Pág. 103, Argentina,

En esta definición encontramos en conjunto lo anteriormente mencionado, como un punto fundamental que se liga con la elaboración de esta monografía y como el Trabajador Social puede involucrarse en el proceso de capacitación, en la definición anterior encontramos una palabra clave **Educación Social**; La solución a los problemas es un cambio, este cambio se logra con una intervención que puede traducirse en educación.

Con lo anterior nos damos cuenta que en nuestra profesión, la Educación ó también llamada Capacitación directa o indirecta siempre esta presente.

En este rápido análisis del Trabajo Social encontramos que la misión de nuestra profesión es buscar un cambio de las adversidades a lo fructífero, esto es tratar de transformar los problemas en soluciones, todo enfocado al individuo, grupo o sociedad.

### **3.2 Trabajo social y la capacitación organizacional.**

Durante la formación del Licenciado en Trabajo Social, se brindan diversos conocimientos que brindan el trabajo multidisciplinario en busca de los objetivos planteados por cada persona.

Algunas áreas donde puede desenvolverse el Licenciado en Trabajo Social son:

- Salud.
- Educación.
- Derechos Humanos.
- Seguridad Social.
- Trabajo Social Asistencial.
- Vivienda.
- Empresarial

Concentrándonos en el área Empresarial específicamente en Recursos Humanos, es un área poco explorada por los Trabajadores Sociales, lo que da lugar al dominio en los RH de disciplinas como Psicología y Administración, lo que provoca que en la mayoría de las empresas el perfil del puesto requiera que se pertenezca a alguna de las carreras antes mencionadas.

Por lo que un objetivo de esta monografía es identificar las herramientas con las que contamos los Trabajadores Sociales para intervenir en la capacitación

y todo lo que conlleva a ella, pero es importante señalar que no solo nos referimos a esta actividad, sino a toda el Área de Recursos Humanos.

Por los que mencionaremos los conocimientos que se obtienen durante la formación del Lic. En Trabajo Social.

En el plan de estudios de 1976 encontramos algunas materias<sup>4</sup>.

- **Teoría del trabajo social IV**

Planeación, proyecto, características de la planeación.

- **Teoría del Trabajo social III**

Concepto y origen de grupos, técnicas y dinámicas grupales.

- **Teoría del Trabajo Social VI**

Funciones de un supervisor, Técnicas de supervisión, Evaluación de la Supervisión.

- **Taller de técnicas de la comunicación.**

Técnicas de comunicación individual, grupal y masiva, fotografía, manejo de aparatos audiovisuales, etc.

- **Relaciones Humanas y Públicas**

Relación en el ámbito laboral, comunitario como la solución de conflictos.

---

<sup>4</sup> Castellanos Roa Cristina, “El perfil del profesional del licenciado en trabajo social: idóneo para desempeñarse en el área del factor humano”, Pág. 74,75y 76

- **Psicología Social**

Acción de la psicología social y naturaleza humana, su interacción, los roles que juega una persona en su vida social, comunicación social.

- **Salud mental.**

Higiene mental, salud mental y su importancia en el bienestar social, influencia del ambiente y trastornos de la conducta.

- **Ámbito empresarial e institucional.**

Elementos de la administración, mecánica administrativa, administración de personal, Administración presupuestal.

- **Seminario sobre la situación laboral.**

Análisis del movimiento obrero como sus orígenes, análisis de la política que adopta las autoridades en materia laboral.

- **Seminario de didáctica.** (materia optativa)

Aprendizaje; motivación; objetivos, métodos y procedimientos, recursos; elaboración de planes de estudios, elaboración de programas de asignaturas, evaluación.

- **Comunicación Social**

- **Derecho laboral**

- **Educación social.**



En el plan de estudios de 1996 encontramos las siguientes materias<sup>5</sup>:

- **Teoría de grupos y trabajo social.**

Conceptualización; tipos de grupos, elementos, estructura grupal, líneas de comunicación, identificar líderes de grupos. Promoción, sensibilización, formación, organización, integración, consolidación y disolución de un grupo. Estrategias, técnica y dinámicas grupales.

- **Trabajo Social en atención individualizada.**

El proceso de atención individualizada, investigación, diagnóstico, pronóstico, plan social, tratamiento social, evaluación, técnicas e instrumentos para la intervención en la atención individualizada.

- **Psicología del desarrollo humano.**

Teoría y corrientes psicológicas, conceptualización, elementos, principales corrientes, proceso psicológico, estructura y desarrollo de la personalidad, procesos de apropiación, adaptación, asimilación, motivación, aprendizaje, etc.

- **Administración Social.**

Instrumentación del proceso administrativo, manuales de organización, organigramas, carga de responsabilidad, supervisión y evaluación profesional: objetivos, funciones, metodología e instrumentos.

---

<sup>5</sup> Castellanos Roa Cristina. Op. Cit. Pág. 77,78 y 79

- **Comunicación Social**

El proceso de la comunicación, la influencia de los medios en los procesos de comunicación social. Procesamiento humano de la información.

- **Teoría social I y II**

Principales corrientes y pensamientos sociales, que ayudan a comprender el comportamiento de la sociedad

- **Evaluación de proyectos sociales.**

Pasos para saber si un proyecto esta dando resultados satisfactorios, detectar debilidades en el proyecto y contrarrestarlos, para lograr así un mejor resultado.

- **Estadística I y II.**

Ver reflejados los datos obtenidos después de una investigación, presentación y análisis de graficas, control de datos, interpretación de datos, etc.

Las materias analizadas anteriormente solo son algunas de las que se brindan en la formación del Lic. en Trabajo Social. Anexado a esto se imparten diferentes diplomados en el *Centro de Educación Continua de la ENTS*, uno de ellos es el diplomado “*Administración Integral del Factor Humano en las Organizaciones*” de donde nace el interés de realizar este estudio monográfico

En este diplomado de 150 Horas se brindan los siguientes módulos

- *Enfoques y teorías sobre la organización y el desarrollo del factor humano.*
- *Estrategias sociales en la organización y desarrollo del factor humano.*
- *Estrategias prácticas para el reclutamiento y selección de personal.*
- *Diseño e implementación de programas de capacitación y desarrollo del factor humano.*
- *Seguridad social: sueldos y prestaciones.*
- *Manejo de las relaciones laborales.*

Como se puede observar los conocimientos adquiridos durante la carrera y después de ella si así se desea, le brindan al Licenciado en Trabajo Social Herramientas que le permiten intervenir en los Recursos Humanos y en el área de Capacitación.

A su vez con el perfil para trabajar multi disciplinariamente, se puede incorporar a un equipo de trabajo con diferentes profesionistas y poder buscar un fin común, en ayuda a la población a capacitar.

Durante la Asamblea General de la federación internacional de trabajadores sociales celebrada en Montreal en julio del 2000, se menciona que las funciones del Trabajador Social consisten en:

- Ayudar a las personas a desarrollar *las capacitaciones que les permitan resolver los problemas sociales individuales y colectivos.*
- Promover la facultad de autodeterminación, adaptación y desarrollo de las personas.
- Promover y actuar por el establecimiento de servicios y políticas sociales justas o de alternativas para los recursos socioeconómicos existentes.
- Facilitar información y conexiones sociales con los organismos de recursos socioeconómicos (articular redes. Ejem. Ong's)
- Conocer, gestionar y promocionar los recursos existentes entre sus potenciales usuarios y los profesionales de otras ramas de las ciencias que pueden estar en contacto con sus potenciales usuarios.

En esta mención encontramos que el trabajador social brinda capacitación individual y colectiva, en busca de una solución a problemas sociales, lo que no es ajeno a brindar una capacitación dentro de una empresa para hacer frente a una necesidad manifiesta.

Con lo analizado hasta ahora encontramos herramientas y conocimientos suficientes para poder intervenir en el proceso de capacitación, específicamente se puede intervenir en la detección de necesidades en:

- **El diseño del instrumento a utilizar.** (cuestionario, entrevista, etc.)
  
- **En la aplicación del instrumento:** esto de manera individual o grupal.

Es importante señalar que se debe de contar con un conocimiento previo de lo que se va a investigar, no ser experto pero sí un conocimiento básico del área o departamento en el que se intervendrá.

Hablando de la intervención del problema o carencia, mas especifico de la capacitación, el trabajador social puede participar en:

- **El diseño del plan o programa de capacitación.**

Es importante que se conozca la información que se brindara completamente, esto en conjunto con el conocimiento de grupo y el trabajo multidisciplinario es una fortaleza importante, por la coordinación con otras profesiones para enriquecer el plan o programa a implementar.

- **En la impartición de la capacitación**

Hablamos que se puede intervenir como facilitador o capacitador, teniendo el conocimiento de manejo de grupos, de igual manera el dominio total de la información brindada es fundamental, como se analizó en el apartado del perfil de instructor.

- **Supervisión de la capacitación.**

Analizar proceso es importante para detectar si existen algunas fallas o deficiencias, esto para corregirlas en el momento.

En la evaluación se puede intervenir en la aplicación de los instrumentos si así se diseñara o en los seguimientos diseñados.

El análisis e interpretación de estos resultados son importantes, pero más aún el seguimiento es fundamental, para detectar carencias y reforzarlas.

La participación del trabajador social en el proceso de capacitación se diferencia con otras disciplinas en el análisis social, en la búsqueda de factores externos que influyen en el desempeño de los trabajadores, investigar el entorno del trabajador y ser el enlace con organizaciones que puedan brindarle ayuda, si es necesario.

Una diferencia más es brindar un trabajo multidisciplinario dentro del proceso de capacitación, si es que lo ameritara, siempre en busca de la mejora laboral y personal.

Como hemos señalado el licenciado en trabajo social cuenta con las herramientas que le permiten intervenir en los Recursos Humanos y en el área de Capacitación.

# CONCLUSIONES

*“El destino puede seguir dos caminos para causar nuestra ruina: rehusarnos el cumplimiento de nuestros deseos y cumplirlos plenamente”*

Henry F. Amiel



## **Detección de Necesidades de capacitación.**

Una Detección de Necesidades es identificar carencias existentes, estas carencias pueden notarse a simple vista o estar encubiertas, estas pueden presentarse en la organización como en la operación, acarreando un desempeño no óptimo, por lo que la DNC no solo debe tomarse como un análisis clínico de la problemática y así buscar soluciones, sino, es una forma de prevención, ya que no solo se pueden identificar lo existente sino prever situaciones que pudieran presentarse en un futuro.

Con una DNC pueden evaluarse conocimientos, actitudes y desempeño existentes en la empresa, área o individuos. Una detección puede abarcar desde lo macro hasta lo micro.

Con estos resultados pueden planearse acciones de intervención, partiendo desde el principio de *ser* y el *deber ser*, todo en busca de un mayor rendimiento de la organización.

Este es el primer paso del proceso de capacitación, donde se investigara para obtener resultados claros y precisos de las carencias (debilidades), una vez identificadas se buscara trasformarlas en busca de una excelencia (fortalezas).

Es importante decir que no solo se puede utilizar a la DNC para buscar soluciones a problemas, también pueden contribuir a perfeccionar el perfil del puesto, gratificaciones e identificar el clima laboral existente.

## **Capacitación.**

La capacitación es parte complementaria de la DNC, donde se busca contrarrestar las debilidades detectadas, preparar a la población a atender para futuras contingencias o prepararlas para desempeñar un trabajo en específico.

En el proceso de capacitación ó educación, es muy importante analizar el grupo en donde se intervendrá, para poder establecer la forma idónea de abordarlo, esto en busca de cumplir con los objetivos de la capacitación.

La capacitación es constante y periódica, para lograr que la curva del conocimiento no decaiga y motivar a los trabajadores en una constante actualización y superación de cada uno de ellos.

## **El Trabajador Social en el proceso de Capacitación.**

En el proceso de capacitación, *Detección-Planeación-Implementación-Evaluación*, el Trabajador Social cuenta con los conocimientos necesarios para intervenir en este. La intervención se puede realizarse administrativamente.

El Trabajador Social puede realizar la logística como la aplicación del proceso de Capacitación; esto por contar con los conocimientos para desempeñarse en ambos rubros.

Una fortaleza del Trabajador Social por su perfil multidisciplinario, es que puede abordar un proceso de capacitación desde el punto de vista administrativo y humanitario.

En lo administrativo puede intervenir en la elaboración de DNC, en la planeación y aplicación, esto es en diseñar el método para obtener la información y aplicarlo. (encuestas, entrevistas, etc)

El conocimiento y manejo de grupos es una de las fortalezas que al diseñar e implementar un programa de capacitación es importante, aunado al manejo extraordinario de la información que se vaya a transmitir en el curso.

Como se analizó anteriormente los conocimientos que se adquieren durante la licenciatura permiten intervenir en el proceso de capacitación en conjunto con otras disciplinas.

# PROPUESTA

*"Todo lo que una persona puede imaginar, otras podrán hacerlo realidad".*

Julio Verne

La integración del Trabajo Social en los RH, puede lograr el acercamiento humanista patrón-trabajador, esto por no ver al trabajador como un número sino como lo que es, una persona.

Enfocándonos al tema tratado en este estudio monográfico que es la DNC y la atención de estas que es la CAPACITACIÓN, la propuesta es ver mas allá de los muros que delimitan el espacio de trabajo y los problemas que se gestan dentro.

Esto significa que los problemas de los trabajadores en su entorno social y familiar afectan en su rendimiento laboral, independientemente de su actualización de conocimientos y actitudes como hemos analizado en la monografía, por lo que la Detección de Necesidades puede mezclarse con el punto de vista humanista del Trabajador Social si así ameritara.

Al referirnos que se vea desde un punto de vista humanista es incluir en la DNC algunos indicadores que nos muestren información de su entorno social y personal.

Aunque totalmente independiente de la DNC se puede realizar un estudio socioeconómico en busca de conocer al trabajador en un contexto global. Conociendo así si existen situaciones externas que estén afectando en su desempeño.

Este estudio para que se tenga una visión total del trabajador, se realizaría en su domicilio, logrando con esto una percepción de su entorno social.

Al abordar las necesidades detectadas con la capacitación, se intervendrá en debilidades *Laborales y Humanas*, en busca de un crecimiento intelectual y humano.

Esto significa que se puede incluir algún curso, taller o sesión anexo a la capacitación. En opinión personal los talleres tienen mayor impacto en lo que buscamos, ya que aquí se tiene una mayor interacción facilitador-grupo.

Con esto se obtendrá dos beneficios, uno el beneficio al trabajador que es obtener un equilibrio emocional y laboral y hablando de la empresa el beneficio que obtendrá es un mayor desempeño de sus trabajadores que se vera reflejado en su funcionamiento y productividad.

Es claro que no en todos los programas de capacitación se tendría que hacer este estudio socioeconómico, pero en necesidades detectadas que puedan ligarse con el entorno personal sería una estrategia exitosa.

Por ejemplo si en un call center se detecta que algunos de los representantes al atender al cliente lo hacen con un tono enojado y no son serviciales, esto después de haber tomado un curso de etiqueta telefónica. Es importante saber que situaciones externas están influyendo en ellos y someterlos a un taller que le ayude a superar estas situaciones.

## **Comentario Personal.**

El camino no es fácil, como se mencionó anteriormente, el terreno de los Recursos Humanos esta dominado por disciplinas como Psicología, Administración y más, las cuales por meritos propios ocupan este lugar.

Como se ha visto nosotros como Trabajadores Sociales contamos con las herramientas y conocimientos para incursionar en esta área que no es ajena a nuestra misión, que es trabajar en el cambio de las personas, pero este trabajo es en un ambiente empresarial y se busca su crecimiento de la empresa como personal.

La única manera de lograr que en el perfil del puesto para los RH se pueda agregar el de un Trabajador Social, es cuestión de abrir brecha y demostrar las fortalezas con las que cuenta la profesión.

Mi experiencia es dentro de la empresa UNEFON donde actualmente laboro en el área Calidad, específicamente en Entrenamiento y Capacitación, donde pongo en práctica lo expuesto en este estudio monográfico y día con día, aprendo más sobre el tema.

Por azares del destino he llegado a esta área, mi entrada a la empresa fue al Call Center. Se me ha dado la oportunidad de demostrar lo que nosotros los trabajadores sociales podemos aportar en la capacitación, pero queda mucho que hacer y aprender.

Dentro de esta área se realizan varias actividades. Una de ellas es llevar acabo capacitaciones constantes al call center y centros de servicio de la empresa, La capacitación es referente a promociones e información de servicios que se presta a los clientes.

En cuanto a la DN en concreto con el call center, se realiza con llamadas de prueba simulando ser un cliente, en la actualidad se tienen propuestas por un servidor para realizar otras formas e implementar lo ya mencionado anteriormente en la propuesta personal, esto es abordar al representante de call center desde un punto de vista humanista y laboral.

Al paso de los días me he dado cuenta que hay que prepararse día con día con la información respecto al área. Con esto se que se abrirá brecha para las generaciones que vienen detrás de nosotros.

Me gustaría Terminar este comentario y estudio monográfico con la siguiente frase:

*“Los grandes Sueños Fueron Realizados y Alcanzados por las Personas que Mantuvieron viva la esperanza, de seguir soñando”*

Gracias





# PROPUESTA

*"Todo lo que una persona puede imaginar, otras podrán hacerlo realidad".*

Julio Verne

La integración del Trabajo Social en los RH, puede lograr el acercamiento humanista patrón-trabajador, esto por no ver al trabajador como un número sino como lo que es, una persona.

Enfocándonos al tema tratado en este estudio monográfico que es la DNC y la atención de estas que es la CAPACITACIÓN, la propuesta es ver mas allá de los muros que delimitan el espacio de trabajo y los problemas que se gestan dentro.

Esto significa que los problemas de los trabajadores en su entorno social y familiar afectan en su rendimiento laboral, independientemente de su actualización de conocimientos y actitudes como hemos analizado en la monografía, por lo que la Detección de Necesidades puede mezclarse con el punto de vista humanista del Trabajador Social si así ameritara.

Al referirnos que se vea desde un punto de vista humanista es incluir en la DNC algunos indicadores que nos muestren información de su entorno social y personal.

Aunque totalmente independiente de la DNC se puede realizar un estudio socioeconómico en busca de conocer al trabajador en un contexto global. Conociendo así si existen situaciones externas que estén afectando en su desempeño.

Este estudio para que se tenga una visión total del trabajador, se realizaría en su domicilio, logrando con esto una percepción de su entorno social.

Al abordar las necesidades detectadas con la capacitación, se intervendrá en debilidades *Laborales y Humanas*, en busca de un crecimiento intelectual y humano.

Esto significa que se puede incluir algún curso, taller o sesión anexo a la capacitación. En opinión personal los talleres tienen mayor impacto en lo que buscamos, ya que aquí se tiene una mayor interacción facilitador-grupo.

Con esto se obtendrá dos beneficios, uno el beneficio al trabajador que es obtener un equilibrio emocional y laboral y hablando de la empresa el beneficio que obtendrá es un mayor desempeño de sus trabajadores que se vera reflejado en su funcionamiento y productividad.

Es claro que no en todos los programas de capacitación se tendría que hacer este estudio socioeconómico, pero en necesidades detectadas que puedan ligarse con el entorno personal sería una estrategia exitosa.

Por ejemplo si en un call center se detecta que algunos de los representantes al atender al cliente lo hacen con un tono enojado y no son serviciales, esto después de haber tomado un curso de etiqueta telefónica. Es importante saber que situaciones externas están influyendo en ellos y someterlos a un taller que le ayude a superar estas situaciones.

## **Comentario Personal.**

El camino no es fácil, como se mencionó anteriormente, el terreno de los Recursos Humanos esta dominado por disciplinas como Psicología, Administración y más, las cuales por meritos propios ocupan este lugar.

Como se ha visto nosotros como Trabajadores Sociales contamos con las herramientas y conocimientos para incursionar en esta área que no es ajena a nuestra misión, que es trabajar en el cambio de las personas, pero este trabajo es en un ambiente empresarial y se busca su crecimiento de la empresa como personal.

La única manera de lograr que en el perfil del puesto para los RH se pueda agregar el de un Trabajador Social, es cuestión de abrir brecha y demostrar las fortalezas con las que cuenta la profesión.

Mi experiencia es dentro de la empresa UNEFON donde actualmente laboro en el área Calidad, específicamente en Entrenamiento y Capacitación, donde pongo en práctica lo expuesto en este estudio monográfico y día con día, aprendo más sobre el tema.

Por azares del destino he llegado a esta área, mi entrada a la empresa fue al Call Center. Se me ha dado la oportunidad de demostrar lo que nosotros los trabajadores sociales podemos aportar en la capacitación, pero queda mucho que hacer y aprender.

Dentro de esta área se realizan varias actividades. Una de ellas es llevar acabo capacitaciones constantes al call center y centros de servicio de la empresa, La capacitación es referente a promociones e información de servicios que se presta a los clientes.

En cuanto a la DN en concreto con el call center, se realiza con llamadas de prueba simulando ser un cliente, en la actualidad se tienen propuestas por un servidor para realizar otras formas e implementar lo ya mencionado anteriormente en la propuesta personal, esto es abordar al representante de call center desde un punto de vista humanista y laboral.

Al paso de los días me he dado cuenta que hay que prepararse día con día con la información respecto al área. Con esto se que se abrirá brecha para las generaciones que vienen detrás de nosotros.

Me gustaría Terminar este comentario y estudio monográfico con la siguiente frase:

*“Los grandes Sueños Fueron Realizados y Alcanzados por las Personas que Mantuvieron viva la esperanza, de seguir soñando”*

Gracias



# BIBLIOGRAFÍA

*“Cuando quieres realmente una cosa, todo el Universo conspira  
para ayudarte a conseguirla”*

Paulo Coelho



**Alejandro Mendoza Núñez**  
*Manual para determinar necesidades de capacitación*  
Editorial Trillas 3ra edición

**Ander Egg, Ezequiel.**  
*Introducción al Trabajo Social.*  
Editorial Ateneo. México, 19993.

**Alayon, Norberto.**  
*Definiendo al Trabajo Social*  
29 edición, Editorial Humanitas, Buenos Aires, 1987.

**Alcalá, Adolfo.**  
*Andragogía. Guía de Aprendizaje y Evaluación.*  
Postgrado UNA. Caracas, Venezuela.

**Barry J. Smith y Brian L. Delahaye**  
*El ABC de la Capacitación Práctica.*  
Editorial McGraw- Hill

**Blake, Oscar Juan**  
*La capacitación, Un recurso dinamizador de las Organizaciones.*  
Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1997

**Bernard, J. L.**  
*Hacia un modelo andragógico en el campo de la Educación de Adultos*  
[www.sistema.itesm.mx](http://www.sistema.itesm.mx)

**Calderón Córdova, H.**  
*Manual para la administración del proceso de capacitación de personal.*  
Editorial Limusa

**Carreras, Carlos**

*Aprender a Formar, Educación y Procesos Formativos.*

Editorial Paidós. Buenos Aires 2003

**Castellanos, Roa, Cristina**

*El perfil profesional del Licenciado en trabajo Social: idóneo para desempeñarse en el área del factor humano.*

Ts-1166. México, 2001

**Chiavenato, Idalberto.**

*Administración de Recursos Humanos,*

Colombia, Editorial McGraw Hill., 1997

**Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.**

Editorial Alco.

**De Sousa De R. María C.**

*Análisis de necesidades de entrenamiento basado en el modelo de competencias.*

Universidad nacional experimental Simón Rodríguez

**Gary Dessler**

*Administración de Personal*

Editorial. Prentice-Hall Hispanoamérica S.A. Sexta Edición

**García Pelayo y Gross, Ramón**

*Larousse Diccionario Manual Ilustrado*

Ediciones Larousse.

**Gore, Ernesto.**

*La educación en la empresa.*

Editorial Granica.

**Jaime A. grados**  
*Capacitación y desarrollo de personal*  
Editorial Trillas 1999

**Ley Federal del Trabajo.**  
Editorial Alco.

**Mendoza Núñez Alejandro**  
*Determinación de necesidades de adiestramiento,*  
México. Editorial Armo, 1971

**McGehee, William y Thayer, Paul.**  
*Capacitación, adiestramiento y Formación profesional.*  
Editorial Limusa. México, 1989

**Márquez, A.**  
*Andragogía: propuesta política para una cultura democrática en educación superior.* [www.ofdp\\_rd.tripod.com](http://www.ofdp_rd.tripod.com)

**Rodríguez, Mauro y Patricia Rodríguez.**  
*Capacitación Efectiva.*  
Editorial McGraw-Hill, México

**Siliceo Aguilar. Alfonso**  
*Capacitación y desarrollo de personal.*  
Editorial Limusa.

**Tamayo y Tamayo, Mario**  
*El proceso de la investigación científica*  
Editorial Limusa.

**Taylor, Frederick,**  
*Principios de Administración Científica*  
El ateneo, Buenos Aires,

**Kraft, N.**  
*The Dilemmas of Deskillling: Reflections of a Staff Developer.*  
Journal of Staff development (EU),

**Kewin Cruz Reyes.**  
*Desarrollo de Personal y Capacitación para un Desempeño Efectivo.*  
[www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)