



**CENTRO UNIVERSITARIO
INDOAMERICANO**

Conocer para Trascender

CENTRO UNIVERSITARIO INDOAMERICANO

INCORPORADA A LA UNAM CLAVE 8909 - 25

**“ESTABLECIMIENTO DEL PROCEDIMIENTO
DE DETECCIÓN DE NECESIDADES
DE CAPACITACIÓN
EN UNA EMPRESA DE SERVICIO”**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

PRESENTA:

ROSA ADRIANA ALMA LARA ALCALÁ

ASESOR: LIC. MARIA EUGENIA NICOLÍN VERA

TLALNEPANTLA EDO. DE MÉXICO

2011



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS:

Dios mío, gracias por abrir las puertas de este camino para que por fin llegara este día acompañada de esta felicidad combinada con nervios y rodeada de tantas y tantas bendiciones.

Gracias a **Alma Rosa, mi mamá** por brindarme toda tu comprensión, cuidados y ejemplo de una mujer honesta, trabajadora, amorosa, sensata, valiente y cariñosa. Gracias por ser mi grandeza, mi gran compañera de la vida, mi mejor amiga, por compartir todo conmigo desde los momentos más divertidos hasta los más dulces y por aminorar mis ratos amargos. Gracias por ser tú misma a cada instante por darme tu confianza y regalarme la libertad de amar, de ser y de sentir TE AMO.

A mis **Abuelos; Mariano y Ma. Eugenia:** Gracias por darme todo su amor, por tenerme todos los días en sus oraciones, por querer darme lo mejor de la vida y lograrlo. Gracias por tenerme tan cerca de ustedes como a una hija, por ser mi fortaleza, mi grandeza y espiritualidad. Lo que pueda decir es insuficiente a todo lo que significan para mí. Son el ejemplo del sacrificio, del trabajo, del amor, de los ideales. Han trazado mi camino en una infancia feliz llena de paseos, jardines y libros.

A mi querida maestra **Marú Nicolín,** gracias por ser tu misma, por tu carácter, por tu dureza pero a la vez tus palabras reconfortantes en los momentos precisos. Sin lugar a dudas este día no hubiese llegado si no hubieses estado a mi lado.

A mis **Tíos; Ricardo, Beto, Ana, Margarito, Luz** gracias a todos por su apoyo de formas tan diferentes a lo largo de toda mi historia escolar, por los buenos y malos momentos. A mis **Primas,** las niñas más bonitas del mundo, gracias por su frescura, su alegría, su confianza, y su inocencia. A mis **Primitos,** gracias por ser la esperanza y la espontaneidad, el mejor regalo de mi vida.

A mi queridas **Eli y Romina** mis hermanas del alma, a **Rosy y Maricarmen**. Le agradezco tanto a Dios por tener a las 4 a mi lado y compartir con ustedes mi esencia, alegrías, temores, llantos, sueños y saber que siempre me van a entender. Gracias por su apoyo en este proceso.

A **Víctor Solís**, gracias amigo por tu apoyo en la carrera y por darme la oportunidad de empezar una nueva etapa.

Pich, Vane, Lore, Analú muchas gracias amigos por estar conmigo a lo largo de estos casi 11 años en los que hemos compartido de todo

A **Elsita**, Gracias por levantarme cuando mas cansada y desanimada estaba. Te admiro por tu transparencia, sencillez y por el gran ejemplo de mujer, compañera de trabajo y mamá que eres.

A los **Profesores Eduardo Méndez y Jorge Roa**, muchas gracias por apoyarme en esta etapa y por el tiempo invertido en este proyecto, por las correcciones, por el entusiasmo.

A **Estela Flores**, gracias por permitirme hacer mi servicio social contigo, pero más allá de eso, por permitirme conocer a la gran persona y profesional que eres mi estancia en la CUSI fue muy gratificante y como te lo había mencionado me hizo refrescar esa pasión por mi carrera.

A **Lulú Flores**, sabes que siempre te he estimado mucho y eres para mí una gran amiga y profesora.

A **Daniel...** Gracias por casi 3 años de apoyo para que lograra este sueño. Por impulsarme, motivarme, por ayudarme siempre que lo necesito. Gracias por estar ahí. También le agradezco a tu familia, **Hernández-Quintanar y García-Hernández** por la calidez, el entusiasmo y el apoyo que me han brindado en este proceso.

ESTABLECIMIENTO DEL PROCEDIMIENTO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN UNA EMPRESA DE SERVICIO

<u>CONTENIDO</u>	PAG.
INDICÉ	1
RESUMEN	3
INTRODUCCIÓN	4

CAPÍTULO 1

1.- EL PAPEL DEL PSICÓLOGO EN LAS EMPRESAS.

1.1.-Antecedentes de la Psicología Organizacional.	9
1.1.1.-Definición de la Psicología Organizacional.	13
1.1.2.- Actividades Profesionales de los Psicólogos Organizacionales.	16
1.2.- Antecedentes de la Capacitación.	17
1.3.- Situación Actual de la Capacitación en México.	33
1.4.- La Capacitación Como Responsabilidad Legal en las Empresas.	37

CAPÍTULO 2

2.- DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC).

2.1.- Definición de Detección de Necesidades de Capacitación (DNC).	41
2.1.1.- Propósito de la DNC.	43
2.1.2.- Beneficios de la DNC.	45
2.1.3.- Factores que Impiden Llevar a cabo la DNC.	46
2.2.- Desarrollo de la Detección de Necesidades de Capacitación.	48
2.3.- Clasificaciones de las Necesidades de Capacitación.	57
2.4.-Métodos del DNC.	65
2.4.1.-DNC con base en Puesto-Persona.	65
.....2.4.2.-DNC con base en Problemas.	65
.....2.4.3.- DNC con base en Desempeño.	66
2.4.4.- DNC con base en Multihabilidades.	67
2.4.5.-DNC con base en Objetivos Organizacionales. (ANC).	67

<u>CONTENIDO</u>	<u>PAG.</u>
CAPÍTULO 3.	
3.- ESTABLECIMIENTO DE LA DNC EN UNA EMPRESA DE SERVICIO.	
3.1 Metodología.	68
3.1.1.- Escenario.	71
3.1.2.- Población.	72
3.1.3.- Instrumento.	72
CAPITULO 4.	
4.- RESULTADOS DE LA DNC.	78
5.- CONCLUSIONES.	84
BIBLIOGRAFIA.	86
ANEXOS.	88

RESUMEN

Actualmente, a las áreas de capacitación que forman parte de los departamentos de recursos humanos en las empresas se les requiere demostrar resultados y beneficios a corto y mediano plazo. Por esta razón se desarrolló y aplicó un cuestionario tomando en cuenta tanto la infraestructura así como los objetivos anuales de la empresa.

Para realizarlo, se tomaron en cuenta dos modelos de Detección de Necesidades de Capacitación; el primero, es desarrollado por Pinto (2008) con cuatro enfoques Puesto-Persona, Problemas, Desempeño y Multihabilidades. Y el segundo, se basa en los Objetivos Organizacionales de Donovan y Townsend (2007).

El cuestionario se aplicó a 15 colaboradores de la dirección de recursos humanos a una empresa de análisis clínicos y los resultados obtenidos son 26 diferentes cursos que deberán ser incluidos en el Plan de Capacitación de la empresa con la finalidad de cumplir con lo establecido por la Ley Federal del Trabajo.

INTRODUCCIÓN

Existen diversas definiciones para lo que conocemos hoy en día como psicología del trabajo, laboral, organizacional o industrial, en todas ellas encontramos que los autores coinciden, se contraponen y se limitan así mismos con el afán de ser más claros en tales conceptualizaciones.

Esto, es comprensible debido a que se han elaborado en diferentes contextos y momentos históricos. Lo cual nos lleva a reflexionar y reconocer que la psicología va adquiriendo mayor participación en todos los ámbitos y actividades sociales como muestra de que existe la necesidad de que esta ciencia estudie como se desarrolla el hombre en una de las actividades más importantes que realiza en la mayor parte de su vida: EL TRABAJO.

En la mayoría de las definiciones que corresponde específicamente a la Psicología Organizacional podemos destacar que existe la mención de los términos seres humanos, personas y trabajadores como protagonistas y sujetos de interés para estudiar que acontece en ellos como “problemas, fenómenos psicológicos individuales e interacción” dentro de un contexto específico que es trabajo, la empresa, los negocios y la industria como común denominador y objetivo de estudio del psicólogo organizacional.

De esta manera podemos decir que el rol del psicólogo organizacional es el estudio del comportamiento y desarrollo humano dentro de las instituciones o empresas sin dejar de lado que también se incluye en cualquier actividad laboral en función a su participación en factores tales como la cultura, el clima, la motivación, el liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación, la productividad, la satisfacción laboral y el aprendizaje de actividades, tareas, conductas y roles.

En la actualidad podemos comprobar que en muchas empresas las funciones que se conocen propias del psicólogo, van desde la evaluación, selección, capacitación y

elaboración de las descripciones de puesto del personal, hasta la realización de mediciones del desempeño y clima laboral en donde se busca el incremento de estos índices llevando a cabo planes en el que obtengan un incremento en su calidad de vida y desempeño del capital humano y donde normalmente a estas áreas se les conoce como Recursos Humanos.

De las funciones anteriores, es importante ver que cada una de ellas es vasta en su contenido y desarrollo por lo que cada una se compone de una serie de problemáticas y métodos en los que el psicólogo, debe desarrollar planes estratégicos para que sean una aportación real a la empresa y en donde los resultados reflejen resultados tangibles y cuantificables a las metas u objetivos organizacionales, donde casi siempre es permanecer en el mercado o bien en la preferencia de los consumidores.

Las preocupaciones que surgen en las empresas en lo concerniente al trabajo de las áreas de recursos humanos es que normalmente para las empresas representan una inversión que pocas veces se puede cuantificar el impacto y más aún el retorno de la inversión lo que lleva a que se critiquen o se consideren como secundarias estas áreas y no como estratégicas.

La realidad de las empresas en este momento es que tienen más exigencias día con día, lo que las obliga a mantener altos estándares de calidad, visualizar permanentemente el mercado y sus competidores y cualquiera que sea el giro de la empresa, está obligada a tener un servicio excelente con sus consumidores. Los procesos, las decisiones y las estrategias que se lleven a cabo internamente van a reflejarse en la solidez económica de la empresa por lo que menciona Pinto (2008) las empresas se componen de tres subsistemas; tecnológica, administrativa y social-humano. Cabe mencionar que cualquier subsistema que se modifique, sin lugar a dudas ocasionara cambios y modificaciones en las operaciones de los otros por lo que es necesario que el capital humano de la empresa esté capacitado justamente en las operaciones de los tres subsistemas, con una visión a futuro de las

nuevas habilidades que utilizara como actualización de sus nuevas herramientas, de la forma se cuantificaran los nuevos resultados o bien las nuevas necesidades y que nuevas actitudes deberán desarrollar para mantener la motivación y adaptación de las nuevas técnicas.

El área de capacitación, cada vez mas está tomando más fuerza e importancia en las organizaciones a todos los niveles, hoy por hoy se habla de que capacitar es invertir, y a su vez, se considera que entre más capacitado este él personal, más y mejores resultados brinda a las empresas. Así mismo, el personal, se siente más motivado a aprender, a actualizarse. Sin embargo no todo el panorama es así, también existe la contraparte en el que las empresas ya “invertieron” con entusiasmo, pero los resultados de la capacitación al final fueron casi imperceptibles, el personal capacitado se siente cansado, desmotivado, y decepcionado. Lo aprendido en los cursos “no sirvió de nada”

Un área de capacitación en la empresa debe ser un verdadero administrador del talento humano, esto es el psicólogo que esté a cargo de un área de capacitación no debe perder de vista el subsistema tecnológico (calidad, operaciones, instrumental, maquinaria, etc), administrativo (costos, ventas, perdidas, ganancias, etc) y el social humano (perfil del personal, estructura y cultura organizacional, etc) en el que se encuentra inmerso la empresa con la finalidad de que toda capacitación que se brinde tenga un objetivo específico, un beneficio acorde a los objetivos organizacionales de la empresa.

De las muchas tareas principales del psicólogo es hacer una análisis de cuál es la situación actual de la empresa en el mercado, cuáles son sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, con que tecnología opera, cuales son los procedimientos y lineamientos de la misma, cual es el perfil de todo el personal, cual es la percepción e historial del área de capacitación en la empresa, que áreas han recibido capacitación, de que tipo y si se registro el impacto de la misma.

Lo anterior se debe llevar a cabo para establecer unas bases solidas que nos permitirán llevar a cabo un proceso administrativo de la capacitación en donde es necesario conocer y aplicar los cuatro principios de la administración (Pinto 2008): la planeación, organización ejecución y evaluación.

La parte de la planeación nos permitirá prever y seleccionar las actividades que se seguirán a futuro esta parte le da razón al contenido técnico del proceso de entrenamiento.

En materia de capacitación existen cuatro tareas principales en la planeación: el diagnóstico de necesidades de capacitación, el establecimiento de objetivos, la elaboración de los planes y programas y los presupuestos.

Posteriormente, se debe considerar la parte de la organización en esta parte de la administración donde se estructuran formalmente las responsabilidades, funciones y recursos para operar de manera eficiente el plan de capacitación. Esta etapa se compone de las siguientes fases: Estructura del área de capacitación, procedimientos, integración de los recursos humanos e integración de los recursos materiales.

Así mismo el tercer principio de la administración es la ejecución por esta debemos entender que es la puesta en marcha del plan y programa de capacitación la cual implica la coordinación de las actividades y recursos, supervisando que se estén haciendo de acuerdo a la planeación. La ejecución está integrada por cuatro pasos: Contratación de servicios, desarrollo de programas, coordinación de eventos, control administrativo y presupuestal.

Por último, corresponde a la evaluación que es la medición y en algunos casos la corrección de las actividades para asegurar que los hechos se ajusten a los planes. Implica comparar lo alcanzado con lo planeado y comprende la evaluación del sistema, el proceso instuccional, del seguimiento y la evaluación de resultados.

Conlleva a cuatro fases: macroevaluación, microevaluación, seguimiento y ajustes al sistema.

Referente a lo anterior podemos destacar que el proceso administrativo en la capacitación requiere que se desarrolle correctamente la Detección de Necesidades de Capacitación como primer tarea de investigación ya que esta nos indicará en donde estamos ubicados y donde debemos enfocar nuestros esfuerzos como estrategia para el logro de los objetivos organizacionales. Sin embargo, hay que tener presente que las empresas son muy diversas y diferentes por lo tanto no hay una herramienta universal para todas las empresas es por esto que el desarrollo de una DNC es una tarea compleja en la que deben tomarse en cuenta factores internos como los procesos, lineamientos y áreas de la empresa como “traje a la medida” como base de lo que será la planeación estratégica de la capacitación de la empresa.

CAPITULO 1

1.-EL PAPEL DEL PSICOLÓGO EN LAS EMPRESAS.

1.1.-Antecedentes de la Psicología Organizacional.

La Psicología Organizacional toma en cuenta varios antecedentes históricos que la han conformado debido a las aportaciones de diversas e interesantes investigaciones como menciona Muchinsky (2002) Muchos autores coinciden en atribuir el origen a Walter Dill Scott que desde 1901 se interesó en la aplicación de la psicología a la publicidad y en 1903 a instancias de la industria de la publicidad publicó "The Theory and Practice of Advertising", libro en el que trató sobre psicología y un aspecto del mundo laboral. Otros autores señalan a Hugo Münsterberg psicólogo alemán que enseñaba en la Universidad de Harvard, quien publicó en 1913 "The Psychology of Industrial Efficiency. De estos dos hechos podemos destacar las bases de dos estudios psicológicos importantes en la actualidad la psicología aplicada a la publicidad y a la productividad.

Werther y Davis (1995) Ante el surgimiento de la Primera Guerra Mundial el ejército estadounidense tuvo la necesidad de seleccionar y clasificar a un gran número de reclutas, por lo que se comisionó a un grupo de psicólogos para elaborar los instrumentos de selección adecuados para identificar a quienes tenían baja inteligencia y excluirlos de los programas de adiestramiento militar. Surgiendo así el diseño de dos instrumentos psicométricos: el test Army Alpha para personas que sabían leer y el test Army Beta para iletrados.

Otro suceso que menciona Muchinsky (2002) surgió desde 1924 hasta 1932 conocido como el efecto Hawthorne, realizados por Henry A. Landsberger quien encontró que a pesar de cambios desfavorables en el ambiente físico (como dejar casi a oscuras el lugar de trabajo), la producción y eficiencia de los obreros se mantenía inalterable e incluso se incrementaba. Esto los llevó a pensar que había condiciones socio-psicológicas más importantes que las condiciones físicas en el

ambiente laboral. En otro grupo experimental, al aumentar la iluminación se elevaron también los niveles de productividad; entonces se introdujeron mejoras como periodos de descanso, almuerzo gratis, jornada laboral más corta y la producción aumentó al incluir cada beneficio; pero lo más sorprendente sucedió cuando se experimentó suprimiendo todos los beneficios otorgados y aún así la producción se siguió incrementando. Esto los llevó a la conclusión de que los aspectos físicos tenían menos importancia de la que se les atribuía, aunque eran relevantes; había otros factores más sutiles como: la organización informal, el espíritu de equipo, las relaciones humanas, la motivación.

Otro hecho que aceleró el desarrollo de esta ciencia aplicada fue otro esfuerzo bélico, la Segunda Guerra Mundial, donde más de 2000 psicólogos contribuyeron ya no sólo aplicando tests para la selección y clasificación de reclutas, sino también con estudios sobre la mecánica humana, que facilitarían el manejo de los sistemas hombre-máquina cada vez más complejos.

Los psicólogos colaboraron con los Ingenieros suministrando información sobre las capacidades y limitaciones humanas para operar equipos tan sofisticados como: los nuevos buques, tanques, submarinos y aeronaves. La gran complejidad de las armas y equipos de guerra y el estudio de las habilidades psicomotrices del hombre, dieron pues origen a otra nueva e importante rama de la Psicología Industrial: La Psicología de la Ingeniería (conocida también como Ingeniería Humana o Ingeniería de Factores Humanos), que actualmente sustenta muchos de los principios de la Ergonomía.

El desarrollo de la Psicología Industrial desde 1945 ha llevado una estrecha relación con el desarrollo de la tecnología y el crecimiento de las empresas. La aparición de adelantos técnicos y los nuevos métodos de fabricación y administración de la calidad y la productividad, han originado nuevos problemas de adaptación en el ser humano, que requieren ser investigados y resueltos

La importancia que tienen las variables organizacionales ha sido de tal trascendencia que en 1970 la División de Psicología Industrial de la American Psychological Association (Asociación Estadounidense de Psicología), cambio su nombre por el de División de Psicología Industrial y Organizacional, con el propósito de incorporar las nuevas tendencias en el campo del Comportamiento Organizacional. No obstante, la designación de Psicología Industrial todavía se sigue utilizando siempre y cuando tenga como condición, que se admita que engloba también a la Psicología Organizacional y se le pueda dar a esta rama la importancia que deben tener todas las actividades gerenciales relativas al personal, que es el elemento más importante de la organización.

En la actualidad los desafíos que surgen en las empresas en lo concerniente al trabajo de las áreas de recursos humanos es que normalmente para las empresas representan una inversión que pocas veces han logrado cuantificar el impacto y más aún el retorno de la inversión lo que lleva a que se critiquen o se consideren como secundarias estas áreas y no como estratégicas.

La realidad en este momento en que las empresas tienen más exigencias día con día las obliga a mantener altos estándares de calidad, visualizar permanentemente el mercado y sus competidores y cualquiera que sea el giro de la empresa, está obligada a tener un servicio excelente con sus consumidores. Los procesos, las decisiones y las estrategias que se lleven a cabo internamente van a reflejarse en la solidez económica de la empresa por lo que menciona Pinto (2008) las empresas se componen de tres subsistemas; tecnológica, administrativa y social-humano.

Cabe mencionar que cualquier subsistema que se modifique, sin lugar a dudas ocasionara cambios y modificaciones en las operaciones de los otros por lo que es necesario que el capital humano de la empresa este capacitado justamente en las operaciones de los tres subsistemas, con una visión a futuro de las nuevas habilidades que utilizara como actualización de sus nuevas herramientas, de la forma se cuantificaran los nuevos resultados o bien las nuevas necesidades y que nuevas

actitudes conocidas hoy en día como competencias deberán desarrollar para mantener la motivación y adaptación de las nuevas técnicas.

1.1.1.-Definición de Psicología y Psicología Organizacional.

Cuando hablamos de la definición de la **Psicología** casi de inmediato nos enfrentamos a la revisión histórica de los antecedentes memorables que han ido construyendo a esta ciencia, los cuales, inician desde la filosofía hasta la construcción actual como ciencia aplicada.

Por lo tanto, diversos autores proponen diferentes definiciones para esta ciencia. Sin embargo, algunas se desarrollaron en el pasado o no son del todo claras o bien se han estructurado de forma muy particular y no son amplias en todos los campos de estudio. Es por esto que la definición que revisaremos la proponen Papalia y Wendkos (1998) debido a que los mismos autores hacen una revisión de la misma aclarando cada concepto utilizado. Esta es la definición: Psicología es el estudio científico del comportamiento y de los procesos mentales.

Primero, los autores hacen referencia a las raíces griegas mencionado lo siguiente: “El término <Psicología> proviene de las palabras griegas “psiche” (alma) y “logos” (estudio), y revela que la definición de sus orígenes, se refería al estudio del alma (mas tarde, de la mente)”.

Lo anterior se resume al “estudio del alma”, sin embargo, para que se considere actualmente la psicología como ciencia mencionan: Un *estudio científico* que implica el uso de las herramientas tales como: la observación, la descripción, la investigación experimental para reunir información y posteriormente organizarla.

Posteriormente, aclaran que *Comportamiento* es: aquellas acciones que se pueden observar con facilidad, tales como la actividad física y la expresión oral, así como otros <procesos mentales>, que no pueden ser observados directamente, tales como: la percepción, el pensamiento, el recuerdo y los sentimientos.

Y finalizan aclarando: “Los Psicólogos no se contentan con la descripción del comportamiento. Van mas allá: intentan explicarlo, predecirlo, y, por último modificarlo para mejorar la vida de la gente y de la sociedad en general.” Es necesario aclarar que esto último es en diferentes ámbitos: el clínico, el educativo y laboral por mencionar algunos.

Por lo tanto, también es una ciencia aplicada a resolver problemáticas que tienen que ver en cualquier contexto en donde se desenvuelva o se desarrolle el ser humano incluyendo así mismo, dentro de su familia, sociedad, escuela, o trabajo.

A partir de lo anterior, nos da pie para iniciar a definir que es la **Psicología Organizacional**.

Como le hemos mencionado anteriormente en la introducción existen algunas definiciones para lo que conocemos hoy en día como psicología del trabajo, laboral, organizacional o industrial, en todas ellas los autores coinciden, se contraponen y se limitan a sí mismos con el afán de ser más claros en tales conceptualizaciones. Sin embargo, es comprensible debido a que se han elaborado en diferentes contextos y momentos históricos.

Elaborando esta revisión de definiciones podemos mencionar autores como Blum y Naylor (1996) que definen a la psicología *laboral* como: “simplemente la **aplicación o extensión de hechos y principios** a los **problemas** que conciernen a **seres humanos** que **trabajan** dentro del contexto de **negocios y la industria**”

Así mismo Zepeda (1999) define a la psicología *organizacional* como la rama de la **psicología** que se dedica al estudio de los **fenómenos psicológicos individuales** al interior de las **organizaciones**, y a través de las formas que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las **personas**.

Y por otro lado Mazabel (2000), define a la psicología *del trabajo* como la rama de la **psicología** que estudia la **interrelación** entre los **trabajadores y la empresa**.

En todas las anteriores podemos destacar que existe la mención de los términos seres humanos, personas, trabajadores como protagonistas y sujetos de interés para estudiar que acontece en ellos como “problemas, fenómenos psicológicos individuales e interacción” dentro de un contexto específico que es trabajo, la empresa, los negocios y la industria como común denominador y objetivo de estudio del psicólogo organizacional.

1.1.2.-Actividades Profesionales de los Psicólogos Organizacionales.

Asumiendo estas definiciones podemos decir que el rol del psicólogo organizacional es el estudio del comportamiento y desarrollo humano dentro de las instituciones o empresas sin dejar de lado que también se incluye en cualquier actividad laboral en función a su participación en factores tales como la cultura, el clima, la motivación, el liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación, la productividad, la satisfacción laboral y el aprendizaje de actividades, tareas, conductas y roles.

En la actualidad podemos comprobar que en muchas empresas las funciones que se conocen propias del psicólogo, van desde la evaluación, selección, capacitación y la elaboración de las descripciones de puesto del personal, hasta la realización de mediciones del desempeño y clima laboral en donde se busca el incremento de estos índices llevando a cabo planes tanto en su calidad de vida como en el desempeño del capital humano. Normalmente a estas áreas se les conoce como Recursos Humanos.

Mencionan Werther y Davis (1995) que el término Recursos Humanos se refiere a las personas que componen una organización. Así mismo mencionan: El propósito de las áreas de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, desde un punto de vista estratégico y social. Esto nos lleva a la reflexión de que el ser humano como parte fundamental de una empresa requiere elementos, materiales e intelectuales que le permitan desarrollar su trabajo de forma efectiva, eficaz y segura.

1.2.-Antecedentes de la Capacitación.

Para referirnos a los antecedentes de la Capacitación no es posible precisar un hecho histórico que nos refiera el comienzo de la misma. Enseñar una actividad o un oficio para realizar un trabajo es tan antiguo como el hombre mismo, sin embargo, de los hechos históricos que se tienen documentados de sus orígenes en México se remontan a la época prehispánica como lo menciona Aguirre (1997)

La educación pública en México data de tiempos muy remotos, pues las sociedades nómadas, de cultura rudimentaria, transmitían a los jóvenes conocimientos agrícolas, así como rudimentos de caza, pesca y recolección propios para la sobrevivencia en esas culturas que poco a poco se fueron formalizando a partir de la sedentarización de los pueblos (chichimecas y nahuas).

Los conocimientos impartidos iban desde la escritura, las matemáticas, hasta la astronomía, incluyendo aspectos religiosos y rituales.

Las culturas nahua y maya sobresalieron en la formalización de la educación, pero fueron los aztecas, en su etapa más tardía, quienes se organizaron para lo que hoy conocemos como la formación de instructores. Así, se prepararon, en escuelas especiales, sacerdotes, guerreros y maestros en diversos oficios.

La instrucción pública se iniciaba cuando el niño cumplía quince años, los hijos de los nobles entraban en el Calmecac en donde una especie de tutor, un sacerdote o el jefe del Telpuchcalli lo sometía a una fuerte disciplina, para conducirlo hacia la formación sacerdotal que comprendía varios grados: tlamacazto, tlamacaztli y, finalmente tlamamacac (sacerdote).

En el Telpuchcalli se preparaban los guerreros; esta institución militar estaba destinada a los hijos del pueblo. A los adolescentes que se incorporaban a esta escuela, se les instruía en los quehaceres cotidianos del campo y, como parte de su

instrucción, participaban en la construcción de obras públicas tales como templos y obras hidráulicas.

En las dos escuelas, las bellas artes era una actividad obligada, pues el canto y la danza formaban parte de las materias impartidas. Aunque en el Telpulcalli la educación formal estaba destinada a la preparación para la guerra y al igual que en el Calmecac se incluía la educación religiosa.

La instrucción femenina también tuvo cabida en la educación formal de los aztecas. En la escuela se educaba a las mujeres para ser sacerdotisas, cubriendo la educación religiosa y la doméstica, así como la moral; en la escuela las alumnas aprendían a tejer y a hacer orfebrería de distintos tipos.

La civilización maya, al igual que la azteca, tuvo un alto grado de formalización de la educación. En ella se fundaron escuelas en donde se formaron maestros y también se establecieron instituciones educativas cuya finalidad era formar sacerdotes, guerreros y sacerdotisas.

Posteriormente, en la época colonial con el establecimiento del Virreinato surgió el adiestramiento de los españoles a los indígenas, criollos y mestizos en diversas tareas con fines de producción y económicos.

(Hernández, 2006) En el convento de San Francisco de México, el monje franciscano fray Pedro de Gante, funda una escuela en donde acudían hasta 1000 niños, a quienes se enseñaba lectura y escritura, latín, música y canto.

Se nombraron tres teólogos para este colegio, los cuales enseñaban doctrina y gramática latina, así como la obligación de trabajar la gramática y vocabulario indígenas. Los alumnos de la escuela de San Juan de Letrán estaban divididos en dos clases: los que no manifestaban capacidad para las ciencias eran destinados a aprender oficio y primeras letras en el colegio, donde podían permanecer hasta tres

años; los de ingenio suficiente, a razón de seis por año, escogidos entre los más hábiles y virtuosos, seguían la carrera de las letras durante siete años

Para las niñas mestizas abandonadas, Antonio de Mendoza funda un asilo, donde aprendían “artes mujeriles como coser y bordar, instruyéndose al mismo tiempo en la religión cristiana, debiéndose casar cuando llegasen a la edad competente”. Posteriormente también se comenzó a recogerse a niñas españolas.

A lo anterior habría que añadir que la enseñanza era enfocada a la evangelización, por lo que hombres y mujeres carecían de preparación académica como tal.

Debido a la colonización, las actividades económicas de la Nueva España se llevaban a cabo como en Europa (hasta la época moderna) por lo tanto, también se establecieron los Gremios los cuales eran un tipo de asociación económica que agrupaba a los artesanos de un mismo oficio.

Tuvieron como objetivo conseguir un equilibrio entre la demanda de obras y el número de talleres activos, garantizando el trabajo a sus asociados, su bienestar económico y los sistemas de aprendizaje. Se ha sostenido que el gremio fue un precedente del sindicato moderno.

El gremio reguló todos los aspectos, materiales y espirituales, de la vida de los artistas:

Su formación y escala laboral: contratos de aprendizaje; aprendiz, oficial, maestro, etc.

La escala laboral del gremio se estructuraba en tres niveles: aprendices, oficiales, maestros.

Podía haber todo tipo de gremios. Los aprendices eran la parte inferior del escalafón y puerta de ingreso al gremio. El acceso estaba limitado pues la finalidad última de

los gremios era conseguir un equilibrio armónico entre demanda de obras y número de maestros.

La formación se verificaba a través de la firma de un “contrato de aprendizaje”, documento de naturaleza jurídica donde intervenían un maestro que se comprometía a enseñar y un joven que quería aprender. Los contratos tenían las siguientes cláusulas:

- Duración: de 4 a 6 años.
- Edad del aprendiz: 12-14 años.
- Compromisos del aprendiz:
- Obedecer al maestro.
- Acudir al obrador todos los días.
- No ausentarse
- Guardar fidelidad al maestro.

Compromiso del maestro:

- Manutención del discípulo.
- Adiestrarlo y enseñarle el oficio.
- Darle cierta compensación económica.

Compromiso del oficial:

- responder jurídicamente de los actos del aprendiz.

Finalización del contrato:

- Al terminar el plazo establecido.
- Por muerte o enfermedad de una de las partes.
- De mutuo acuerdo.

Los oficiales constituían el peldaño intermedio del escalafón. Se trataba de una categoría no muy bien definida en la que se maduraba y adquiría perfección en el oficio. No tenía tiempo fijo de duración, generalmente la mitad del período de aprendizaje, pero era mejor su posición jurídica, con todos los derechos y deberes.

Los maestros eran la categoría superior de la estructura gremial a la que se accedía tras la superación de examen, una prueba práctica, lo que daba la posibilidad de abrir taller propio, contratar obras o de establecer formas de comercialización.

Los gremios consiguieron equilibrar la oferta y la demanda a través de la anulación de la competencia. En un mercado libre, los ofertantes compiten por satisfacer la demanda básicamente a través de dos armas: el precio y la calidad. El precio depende del volumen de la oferta (que vendrá dado a su vez por la mano de obra y la materia prima empleada) y por los costos de producción (que son función de la tecnología). La calidad depende de la pericia del artesano, del material usado y de los procedimientos de fabricación.

Los gremios desarticularon la competencia actuando tanto sobre el precio como en la calidad. El precio se consiguió fijar controlando el volumen de la producción (número fijo de talleres y de artesanos) y controlando los costos de producción a través de regulaciones que afectaban al proceso de fabricación y a los salarios. La calidad se controlaba gracias al sistema de formación de la mano de obra, selección del material y a los auditores gremiales que velaban por la bondad del producto.

La industrialización y el desarrollo tecnológico en México no se desarrollaron tan rápidamente como en otras partes del mundo. La esclavitud y la explotación del trabajador prevalecieron durante mucho tiempo, y el sistema de aprendices, en el que habría que incluir el aprendizaje padre-hijo, sobrevivió bastante tiempo.

El sistema de aprendices tuvo una larga vigencia histórica; sin embargo, con el progreso industrial este sistema paulatinamente dejó de satisfacer los requerimientos

de recursos humanos que tuviesen los conocimientos y las habilidades necesarias para los nuevos procesos productivos, cada vez más complejos.

Más tarde, con el desarrollo y perfeccionamiento tecnológico, se vio la necesidad de reemplazar el de aprendices por un sistema capaz de satisfacer la mayor demanda de recursos humanos calificados. A partir de entonces es que la capacitación para el trabajo adquiere un carácter más formal y complejo.

Es precisamente la Revolución Industrial y la emergencia del aula lo que marca la etapa siguiente en el proceso de transformación de la capacitación laboral. No fue hasta este momento que la capacitación cambió considerablemente (Mitnik y Coria, 2006).

En 1800 se crearon las escuelas-fábricas en las que los trabajadores eran capacitados en aulas dentro de las fábricas” (Sleight, D., 1993, citado por Mitnik y Coria, 2006). La necesidad de una mayor capacitación y de un cambio en los métodos fue consecuencia a su vez de un aumento en la complejidad de las máquinas y equipos orientados a producir cantidades crecientes. El aula, permitía capacitar muchos trabajadores al mismo tiempo y con un solo capacitador, era una organización más económica y rentable que las del medioevo.

Por otro lado, las fábricas eliminaron la producción artesanal que estaba a cargo de los maestros medievales, la mayoría de los cuales se transformó, probablemente, en masa asalariada que trabajaba con exclusividad para una unidad productiva.

Como contrapartida, se originaría un problema crítico que aparece toda vez que la capacitación se desarrolla fuera de situaciones laborales concretas. Se requería que los trabajadores memorizaran lo que habían aprendido en las aulas hasta que pudieran sumarse a la línea de producción y que además lo transfiriesen a un ambiente real de trabajo. Como intento de superación de estas restricciones se configura hacia principios del siglo XX la práctica de capacitación “cerca del trabajo”,

que pasará a ser muy extendida entre las dos guerras mundiales y que pretende combinar los beneficios de la capacitación en aula y en el trabajo

La idea se materializa mediante aulas ubicadas lo más cerca posible de los departamentos para los cuales se capacita a los trabajadores y acondicionadas con maquinaria similar a la utilizada en la producción(Clark, D., 1999).

Se reproducía así “en miniatura” la estructura física de los talleres. Se establece la idea de “curso” de capacitación de los nuevos empleados destinado a que éstos dominen las máquinas específicas que utilizarán al pasar a ser parte de la fuerza de trabajo regular. Este tipo de capacitación presenta la ventaja de un entrenamiento que se realiza de manera muy similar a lo que ocurrirá en el trabajo (“on the job training”) sin interferir con la secuencia de producción (Smith, 1942; citado por Sleight, D., 1993).

La hipótesis que sustenta esa estrategia de capacitación es que al “simular” el entorno de producción en espacios próximos al trabajo, se eliminaría el problema de la transferencia. La existencia de pocos trabajadores por capacitador posibilitaría recibir respuestas o evaluaciones inmediatas y facilitaría el intercambio de preguntas. Se supone, además, que se producirá una minimización de accidentes de producción, debido al entrenamiento con máquinas similares a las reales.

Entre las firmas pequeñas y medianas la capacitación ha utilizado la metodología de simulación del ámbito fabril y diversos formatos institucionales y mecanismos de financiamiento (o ha conservado la impronta medieval y aún se ejecuta en el seno de las pequeñas empresas).

En el siglo XX las guerras mundiales requirieron métodos de entrenamiento rápidos y eficaces. Una muestra de la magnitud de estas demandas es el pedido de la Marina de los Estados Unidos, en la segunda década del siglo XX, para formar rápidamente a 450.000 trabajadores (Sleight, D., 1993 citado por Mitnik y Coria).

Como respuesta, C. Allen, (1993 citado por Mitnik y Coria) desarrolló una metodología que incluía: mostrar, decir, hacer y evaluar, y estaba destinada a entrenar personal para la construcción de barcos. La propuesta supone una incipiente racionalización de las formas de abordar la capacitación, considerando como requisitos para el aprendizaje, motivar, presentar nuevas ideas, asociar esas ideas con conocimientos previos, usar ejemplos y verificar si se había aprendido.

El trabajo de Allen en la Armada formalizó preceptos prácticos precedentes, que se aplicaron en la capacitación industrial (McCord, 1976; citado por Sleight,D., 1993). De acuerdo con este autor, la capacitación debe ser realizada dentro de la empresa por supervisores entrenados para enseñar; los grupos de trabajadores deben ser de alrededor de diez personas; el tiempo se reduce cuando la capacitación se realiza en el trabajo y se logra que el trabajador desarrolle lealtad cuando se ofrece atención personal durante la capacitación.

La demanda que dio lugar a la formulación de estos principios contribuyó probablemente al desarrollo de teorías provenientes de diferentes campos del saber –la administración, la pedagogía y la psicología– acerca de las prácticas más adecuadas de capacitación. Estos modelos teóricos demoraron, un largo tiempo en impactar en los ámbitos formativos.

En el campo de la administración, surgió a fines del siglo XIX y principios del siglo XX un nuevo concepto: la línea de producción introducida por Henry Ford.

En ese contexto, Frederick Taylor citado por Cloninger (2003) contribuye a la expansión de la teoría de la administración. Entre sus aportes –que él denominó “gerenciamiento científico se encuentra un método para acortar el tiempo que requerían las tareas: estudiar los movimientos que realizan los obreros eliminando aquello que fuera improductivo. Los resultados positivos de este trabajo fueron una reducción de maniobras innecesarias y un incremento en la velocidad de ejecución de las tareas.

El resultado negativo fue la deshumanización del ámbito laboral. En 1925 Gardiner describió cómo podrían ser utilizados los principios del taylorismo para capacitar operarios (citado por Sleight, D., 1993). Propuso analizar las tareas para simplificarlas y enseñar luego cada operación por separado y de a un paso por vez. En vez de asumir que los trabajadores fueran forzados a producir, proponía que se les facilitara el mayor conocimiento posible sobre su tarea y así minimizar dificultades y temores.

Aparentemente, recién con la Segunda Guerra Mundial surgen los métodos sistemáticos de capacitación, asociados nuevamente con la Defensa. Surgen nuevos roles, como el de diseñador instruccional, que aportaba la estrategia formativa a los especialistas en un área del conocimiento o de la tecnología. Para estos métodos sistemáticos ocupaba un lugar importante la definición precisa de las conductas que se esperaba que desarrollasen los capacitandos (ya que facilitaban la tarea de los diseñadores de un proyecto formativo) y fueron acompañados de películas y otros medios audiovisuales. “Al finalizar la guerra, en los Estados Unidos se atribuyó la victoria, en parte, a la fuerte inversión en capacitación y en investigación y desarrollo, lo que permitió a los investigadores disponer de recursos para satisfacer su deseo de respaldar su conocimiento acerca del aprendizaje, la cognición y la instrucción” (Leigh, D., 1998). El creciente prestigio de la inversión en capacitación condujo al establecimiento de departamentos específicos en muchas compañías y potenció aún más el desarrollo de investigaciones que hicieron avanzar el conocimiento acerca del aprendizaje humano.

En la segunda mitad del siglo XX, período de efervescencia en lo que hace a los marcos teóricos y a sus aplicaciones prácticas, se pasa de una aplicación intuitiva de metodologías a un intento de formular modelos del aprendizaje. Durante casi veinte años se sumaron los aportes de la escuela conductista que había generado grandes expectativas en lo que respecta a sus potenciales aplicaciones a la elaboración de una teoría sistemática del diseño instruccional (que aún es utilizada en áreas de la capacitación laboral) y al desarrollo de la metodología de instrucción programada, un

sistema de autoinstrucción que opera en soporte papel o en el que brindan máquinas de enseñar.

Entre las contribuciones que realizó Skinner, citado por Cloninger (2003) en este período se destacan sus esfuerzos para desarrollar las aplicaciones del conductismo a la instrucción programada, que se caracteriza por: dividir la enseñanza en pasos muy pequeños.

Siendo los dos últimos sistemas de instrucción mencionados vigentes hasta nuestros días por ejemplo en la creación de plataformas de clases on-line y multimedia que permiten capacitar a distancia, a grandes grupos y así mismo se han realizado pruebas prácticas en campos como la medicina con modelos anatómicos para prácticas o el manejo de maquinaria y pilotaje de transportes.

Retomando nuevamente los antecedentes de la capacitación fue necesario realizar políticas y programas de capacitación para pequeñas empresas, establecer los objetivos de aprendizaje correspondientes a cada paso, definir de manera clara, concisa y observable las conductas que se espera que desarrollen quienes aprenden (los objetivos de la formación), informar sólo sobre cada uno de los pequeños pasos en que se dividió el proceso, permitir que quien aprende avance a su propio ritmo, etc.

Los rasgos más importantes de la instrucción programada, fuertemente criticados, tanto desde la teoría como de la praxis y considerados por sus defensores como aportes dignos de atención para la formación en algunas áreas, fueron: la inmediata corroboración de la respuesta acertada con el correlativo refuerzo, la probabilidad de que el sistema permita que el capacitando esté atento a la tarea durante un tiempo prolongado; la necesidad de un solo capacitador para atender a varios capacitandos simultáneamente; el hecho de que cada uno de los capacitandos pueda progresar a su propio ritmo, la flexibilidad dada por la posibilidad de retomar el proceso de aprendizaje en el punto en el que, por cualquier circunstancia, se le abandonó, la

posibilidad de presentar en las aplicaciones que utilizan computadoras, textos e imágenes animadas.

Sin embargo, las expectativas de Skinner nuevamente citado por Cloninger (2003) habrían sido excesivamente optimistas, como lo prueba el hecho de que, desde un punto de vista práctico, el conductismo y su aplicación a la instrucción programada sólo han resultado “confiables y efectivos para aprendizajes que requieren discriminación (recordar hechos), asociación (aplicar instrucciones) y encadenamiento (ejecutar automáticamente un procedimiento especificado)” pero “no pueden explicar la adquisición de niveles superiores de competencias o de aquéllas que requieren una mayor profundidad de procesamiento (desarrollo del lenguaje, resolución de problemas, generación de inferencias o pensamiento crítico)” (Schunk, D.,1991; citado por Ertmer, P.A. y Newby, T.J., 1993).

Se cuestionó, además, desde el constructivismo, la minimización del rol del capacitando dentro del proceso formativo y la maximización de las decisiones y estrategias de intervención que define el capacitador.

Así mismo surgió entre los años cincuentas y setentas el Diseño Instruccional Sistemático (DIS) fue un intento de integrar todos los componentes del proceso de instrucción. Un acontecimiento importante que precedió al desarrollo del DIS fue la aparición en 1956, de la “taxonomía de Bloom”.

El uso práctico de dicha taxonomía permitía definir sin ambigüedades las conductas esperadas, ordenarlas jerárquicamente según su complejidad y, eventualmente, utilizarlas en el diseño de cursos.

En consecuencia, el enfoque de Bloom suministró a los diseñadores de capacitación, medios para asociar contenidos y métodos de instrucción. No era, sin embargo, capaz de satisfacer el anhelo de las grandes organizaciones de vincular recursos y procesos con el desempeño de los individuos (Mitnik y Coria, 2006).

Para lograr este propósito investigadores de la Fuerza Aérea de Estados Unidos combinaron la taxonomía de Bloom con la teoría de sistemas de L. Von Bertalanffy, lo que les permitió reunir el contenido y las metas de la instrucción en un esquema que incluyó al sistema y subsistemas. Faltaba aún formalizar una metodología estandarizada de diseño.

El concepto de Diseño Instruccional Sistemático fue introducido finalmente por Roberto Glaser, quien en 1962 presenta un modelo que vincula el análisis de los capacitandos con el diseño y desarrollo de la instrucción (Sleigh, D., 1993).

Además, de aportar el concepto de DIS, Glaser definió sus componentes. Simultáneamente, Roberto Mager publica en 1962 un libro sobre la construcción de objetivos, que hasta el día de hoy incide en los programas de capacitación para empresas.

Para Mager, el proceso de diseño de materiales para la capacitación debía comenzar por una determinación precisa de las necesidades de los capacitandos. A partir de allí era posible determinar los propósitos de la formación. Ese propósito debía, a su vez, dividirse en un conjunto de pequeñas tareas, a cada una de las cuales correspondía un objetivo "operacional".

Para ser considerado operacional, un objetivo debía incluir las conductas específicas y observables que se esperaba desarrollar, las condiciones en las que se debía desarrollar dicha conducta, y una definición precisa del nivel de desempeño.

De mayor incidencia conceptual en la teoría del aprendizaje fue la obra de Roberto Gagné, quien fue jefe del laboratorio de investigaciones sobre percepciones y habilidades motoras de la Fuerza Aérea de los Estados Unidos desde 1949 a 1958.

Durante ese período comienza a desarrollar algunas de las ideas que formarían parte de su teoría acerca de las “condiciones del aprendizaje”, que incluye cuatro elementos principales como se explica en el siguiente cuadro:

<u>Taxonomía de los dominios de aprendizaje:</u>	<u>Organización Jerárquica de los Aprendizajes:</u>	<u>Factores Internos para Obtener Resultados</u>	<u>Factores Externos para Obtener Resultados</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Ganar atención. • Informar los objetivos. • Recordar el conocimiento previo. • Presentar el material nuevo. • Guiar el aprendizaje. • Suscitar el rendimiento individual. • Proporcionar retroalimentación. • Evaluar la eficacia del rendimiento. • Incrementar la retención. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Conjunto de formas básicas del aprendizaje. 2.- Destrezas intelectuales. 3.- Información Verbal. 4.- Estrategias Cognositivas. 5.- Estrategias motrices. 6.- Actitudes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Fase de motivación – Expectativas. 2.- Fase de aprehensión- Atención, Perceptiva, Selectiva. 3.- Fase de adquisición - Codificación, Almacenaje. 4.- Fase de recuperación- recuperación. 5.- Fase de Generalización- transferencia. 6.- Fase de desempeño- Generación de respuestas. 7.- Fase de retroalimentación- reforzamiento. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Comunicación de objetivo por realizar. 2.- Confirmación previa de la expectativa a través de una vivencia exitosa. 3.- Modificación en la estimulación para atraer la atención. 4.- Aprendizaje previo de la percepción. 5.- Indicadores diferenciados adicionales para la percepción. 6.- Proyecto sugerido para el cifrado. 7.- Desconocidos. 8.- Proyectos sugeridos para la recuperación. 9.- Indicadores para la recuperación. 10.- Variedad de contextos para las indicaciones dirigidas a recuperar. 11.- Casos de actuación. 12.- Retroalimentación informativa que permite constatar o comparar con un modelo.

En su taxonomía, Gagné (1992) diferencia cinco dominios de aprendizaje: información verbal, destrezas intelectuales, actitudes, destrezas motoras y estrategias cognitivas. En lo que hace a la especificación de factores internos y externos para obtener esos resultados señala, por ejemplo, que para el aprendizaje de estrategias cognitivas debe brindarse la oportunidad de desarrollar nuevas soluciones frente a problemas; para el aprendizaje de actitudes, quien aprende debe

enfrentarse con un modelo conductual creíble o con argumentos adecuados que justifiquen las acciones. Así lo especifica en el siguiente cuadro:

<u>DOMINIOS DE APRENDIZAJE</u>	<u>TIPOS UTILIZADOS</u>
Destrezas Motoras	Aprendizaje de señales
	Estímulo-respuesta
	Encadenamiento Motor
Información Verbal	Estímulo-Respuesta
	Asociación Verbal
	Discriminación Múltiple
Destrezas Intelectuales	Discriminación Múltiple
	Aprendizaje de Conceptos
	Aprendizaje de Principios
	Aprendizaje de problemas
Actitudes	Aprendizaje de Señales
	Estímulo-Respuesta
	Cadenas Motoras
	Asociación Verbal
	Discriminación Múltiple
Cognositivas	Aprendizaje de Señales
	Cognositivas Aprendizaje de Principios
	Resolución de Problemas

Con respecto a la organización jerárquica de los aprendizajes intelectuales, Gagné (1992) sugirió que éstos pueden ser organizados acorde a su complejidad: reconocimiento de estímulos, generación de respuestas, ejecución de procedimientos, uso de terminología, discriminación, formación de conceptos, aplicación de reglas y solución de problemas.

El enfoque de Gagné (1992) puede considerarse complementario a la taxonomía de Bloom sobre los dominios de la conducta, a partir de la cual se concentra en el establecimiento de los eventos de instrucción que son necesarios y de las estrategias cognitivas asociadas a los mismos:

- a) lograr la atención de los capacitandos.
- b) definir el objetivo de la acción de capacitación (expectativas)
- c) estimular la recuperación del aprendizaje previo (recuperación)
- d) presentar un estímulo (percepción selectiva)
- e) proveer una guía para el aprendizaje dotando de relevancia al contenido y organizándolo (decodificación semántica)
- f) provocar el aprendizaje (respuesta)
- g) proveer retroalimentación acerca del rendimiento (refuerzo)
- h) evaluar el rendimiento y generar las condiciones para que el aprendizaje se refuerce (recuperación)
- i) incrementar la probabilidad de retención y de transferencia a otros contextos (generalización).

Con la publicación de los trabajos de Gagné (1992) no sólo se estableció un vínculo entre objetivos de conducta especificados de manera muy precisa y niveles jerárquicos de aprendizaje, sino que se inició la expansión del DIS, área que tendría en las tres décadas siguientes un significativo crecimiento, en un momento y en un contexto histórico en que los objetivos del desarrollo de los recursos humanos eran muy limitados, ya que se trataba de brindar formaciones restringidas a un conjunto acotado de conocimientos, habilidades o conductas.

En la actualidad se ha producido un cambio en el objetivo de desarrollo del personal de las empresas vinculado con la incorporación de las mismas a la sociedad tecnológica y a la economía globalizada. Se requiere ahora un conjunto mayor de habilidades cognitivas superiores, tales como el pensamiento divergente y la imaginación creadora.

Entre los pasos que incluye el DIS se encuentra el diagnóstico de necesidades de capacitación, el diseño del curso, el desarrollo de los materiales para llevarlo a cabo,

la implementación y la evaluación. En lo que hace a esta última, incluye, tanto la satisfacción de los participantes como el aprendizaje, la transferencia al ámbito laboral, el impacto en la empresa y, de ser posible, una medición de la tasa de retorno de la inversión. Justamente ahora, cuando en las empresas todo capital que se gasta tiene que ser justificado como inversión, para que la empresa prevalezca por sus resultados y su éxito con los consumidores.

1.3.-Situación Actual de la Capacitación en México

Es necesario plantear que las áreas de recursos humanos deben fundamentar sus funciones, decisiones y estrategias bajo el contexto económico y social que existe hoy en día en México y en el mundo, pues no podemos perder de vista que la globalización tiene un gran impacto en todas las actividades empresariales y financieras.

Empezaremos por mencionar, en el rubro de analfabetismo reportadas por INEGI de acuerdo al censo realizado en el año 2005:

El 8.4% de la población arriba de los 15 años es población analfabeta lo cual significa que más de 8 millones y medio de habitantes actualmente no saben leer ni escribir. Así mismo de los habitantes mayores de 15 años que han estudiado se considera que tienen en promedio un poco más del segundo año de secundaria.

Por otro lado el INEGI también reporta dentro de las cifras de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) para octubre del 2009 el 59.8% de la población de 14 años y más en el país se encontraba disponible para producir bienes o servicios a los que denomina como "económicamente activa". Es decir casi 60 millones de habitantes los cuales se denominan como la Población Económicamente Activa (PEA). Clasificados en un 72.5% como Trabajadores subordinados y remunerados, 18.9% Trabajadores por cuenta propia, 4.6% Empleadores y un 4.0% Trabajadores sin pago.

Respecto a la PEA en el mes de octubre del 2009 la Tasa de Desocupación a nivel nacional fue del 5.78% es decir aproximadamente 3, 468 000 desempleados.

Sin embargo, algunos autores e investigadores de la UNAM también realizan sus propios sondeos y refieren que otras cifras en cuanto a estas situaciones sociales tal como lo señala Aguilar (2006) 29 millones de mexicanos se ubican entre el

desempleo y la economía informal, aunque las cifras oficiales durante 2005 determinaron que sólo un millón 500 mil personas se encuentran en desempleo abierto, cantidad por debajo de la realidad. Agregando además México cuenta con 44 millones de individuos como Población Económicamente Activa (PEA), de los cuales 12 millones han emigrado a Estados Unidos.

A nivel mundial la ONU reporta el IDH (índice de desarrollo humano) el cual es una medida comparativa de la esperanza de vida, alfabetismo, educación y nivel de vida por ingreso monetario que el impacto de la políticas económicas sobre la calidad de vida de los habitantes en base su nivel de desarrollo clasificando a los países como: desarrollado, en desarrollo o subdesarrollado.

México en el 2007 se encuentra clasificado en la posición 53 mercado mundialmente como un país con un alto IDH (País en desarrollo) sin embargo, bajo dos posiciones en comparación al 2006 y por debajo de Cuba que esta posicionado el lugar 51, los países que encabezan la lista es Noruega, Australia e Islandia clasificados como países con un muy alto IDH.

De forma estratégica estos datos no pueden brindar un panorama que debemos tomar en cuenta para las operaciones de cualquier empresa debido a que desde el reclutamiento y selección del personal estamos tratando de cubrir un perfil que incluye preparación académica y así mismo evaluamos resultados, sin embargo en muchas ocasiones debido a los sesgos en las políticas educativas del país las empresas se ven obligadas a capacitar al personal como inversión para poder sacar adelante sus producciones y operaciones.

Tomando en cuenta lo anterior es necesario mencionar lo siguiente, en México el organismo gubernamental encargado de gestionar todas las actividades laborales es la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, conocida por sus siglas STPS como dependencia del Poder Ejecutivo Federal la cual regula la promoción de inversiones que genere empleos, las relaciones laborales, la capacitación, la equidad de género, la seguridad y previsión social.

De la misma forma este organismo gubernamental realiza el registro estadístico a nivel nacional de trabajadores que han recibido capacitación desde 1989 hasta el año 2000 como se muestra en la siguiente Tabla (1).

Cabe mencionar que las estadísticas de la STPS solo están consideradas hasta el año 2000 y únicamente las empresas manufactureras. Sin embargo, en el censo de 2010 el registro de estadísticas publicará la tabla estadística correspondiente a partir del año 2001 al año 2010 incluyendo los rubros de servicios de salud, educativos, turísticos, tecnología, comunicaciones y transporte. Los cuales se publicarán a partir del 2011.

A pesar de lo anterior, la información que nos presenta esta tabla nos permite destacar los siguientes criterios:

1. Es interesante apreciar que paulatinamente del año 1989 al 2000 incremento del número de trabajadores manufactureros que recibieron capacitación es de 984,386 a 1,907,455 lo que nos indica que en casi once años hay un aumento de por lo menos 923,065 trabajadores.
2. De la misma forma podemos ver que también hay un incremento en el número de trabajadores capacitados por todos los niveles ocupacionales siendo al año 2000 los rubros de empleados, obreros especializados y obreros generales un poco más del doble que en 1989 y a nivel de directivos casi del triple.
3. Así mismo el subsector de actividad que incremento más en el número de trabajadores es el de Productos alimenticios, bebidas y tabaco ha sido de 175, 578 trabajadores en el año 1989 a 471,845 en el 2000.
4. Sin embargo, en el subsector de actividad de industrias metálicas básicas el número de trabajadores capacitados disminuyo de 42,895 trabajadores registrados en 1989 a 36,524 trabajadores registrados en el 2010, lo que refleja una diferencia 6,371 trabajadores menos en un periodo de casi 11 años.

TABLA 1					
Número de trabajadores manufactureros que recibieron capacitación por subsector de actividad y nivel ocupacional					
Subsector de actividad y nivel ocupacional	1989	1991	1994	1998	2000
Total	984,386	1,105,010	1,238,090	1,824,573	1,907,455
Directivos	22,861	24,319	39,534	82,069	64,817
Empleados	256,763	297,515	304,155	489,927	451,304
Obreros especializados	249,628	271,718	288,575	540,641	562,276
Obreros generales	455,134	511,458	605,825	711,936	829,058
Productos alimenticios, bebidas y tabaco	175,578	204,553	336,984	387,612	471,845
Textiles, prendas de vestir e industria del cuero	142,033	154,190	164,064	267,129	217,608
Industrias de la madera y productos de madera	32,909	45,870	29,488	65,002	58,296
Papel y productos de papel, imprentas y editoriales	44,830	48,155	67,347	91,168	105,575
Sustancias químicas, productos derivados del carbón, de hule y de plástico	150,834	156,498	196,724	318,167	354,664
Productos minerales no metálicos	53,035	56,626	77,318	81,114	103,772
Industrias metálicas básicas	42,895	63,334	19,424	43,313	36,524
Productos metálicos, maquinaria y equipo	333,669	366,255	327,206	555,889	546,740
Otras industrias manufactureras	8,602	9,529	19,532	15,179	12,431

* La suma de los parciales puede no coincidir con los totales debido al redondeo.

Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Salarios, Tecnología y Capacitación. STPS-INEGI.

1.4.-Marco Legal en México en Materia de Capacitación

En nuestro país, los fundamentos legales del derecho del trabajo están estipulados en los Artículos 3°, 5°, 73°, 115°, 116°, 123°, de nuestra Constitución. De los mencionados, el Artículo 123° en sus enunciados generales regula las obligaciones y derechos tanto de los trabajadores como de los patrones y en materia de capacitación menciona lo siguiente:

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

En la actualidad, a la par de la constitución es la Ley Federal del Trabajo y Previsión Social la que regula de forma legal las actividades de capacitación dentro de las empresas. A continuación, nos mencionaremos los artículos que regulan la capacitación y el adiestramiento y que más nos interesan para la realización de la Detección de Necesidades de Capacitación.

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

***Artículo 153° B** Para dar cumplimiento a la obligación que conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto personal propio, instructores especialmente contratados, institucionales, escuelas u*

organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo. En caso de tal adhesión quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

Artículo 153° D Los cursos y programas de capacitación y adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respectivamente a cada establecimiento, una empresa o varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

Artículo 153° F La capacitación y adiestramiento deberán de 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; incrementar la productividad.

IV.-En general, mejorar las actitudes del trabajador.

Artículo 153° I En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se impartan para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de la empresa.

Artículo 153° M *En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a los planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este Capítulo.*

Además podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará a quienes pretenden ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión.

Artículo 153° N *Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión y prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de los planes y programas ya implantados con la aprobación de la autoridad laboral.*

Artículo 153° O *Las empresas en las que no rija contrato colectivo de trabajo deberán someterse a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de Capacitación y Adiestramiento que de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar respecto a la constitución y bases generales a las que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.*

Artículo 153° Q **Los planes y programas de que tratan los artículos 153 N y 153 O deberán cumplir los siguientes requisitos:**

I.-Referirse a periodos no mayores a cuatro años.

II.-Comprender todos los puestos y niveles en la empresa.

III.-Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa.

IV.-Señalar el procedimiento de selección a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría.

V.-Especificar el nombre y número de registro de la Secretaría del Trabajo y de las entidades instructoras.

VI.-Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, que se publiquen en el diario oficial de la federación. Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas.

Menciona Siliceo (2001), La idea de hacer una reglamentación de la Capacitación y Adiestramiento fue expresada por el presidente López Portillo en su primer informe de Gobierno.

Es muy importante destacar lo evidente que es en la Ley Federal del Trabajo que la capacitación es una obligación que involucra conjuntamente a la empresa (patrón) y al trabajador. Y donde finalmente no se pierde de vista que la capacitación es una actividad que trae beneficios profesionales a ambos. Se menciona que se deben realizar los planes y programas de capacitación los cuales deben de ser claros en todas las tareas que se contemplen realizar y se señala que se debe especificar el procedimiento por el cual se determino que el personal debe cubrir con ciertos cursos o actividades de capacitación.

Por lo tanto, la Detección de Necesidades de Capacitación aunque no se menciona como tal, es vital que esté bien fundamentada pues es la base del plan o programa de capacitación.

Como conclusión de esta parte, las obligaciones legales nunca deben perderse de vista en las áreas de recursos humanos, sobretodo, hay que darles un seguimiento muy cercano para cumplir con todos los requisitos que se estipulan y trabajar siempre de forma lícita en beneficio de la empresa y del trabajador.

CAPÍTULO 2.

2.- DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC).

2.1 Definición de la Detección de Necesidades de Capacitación.

Similar a la misma situación que sucede con la definición de lo que es Psicología es importante mencionar que no hay una sola definición de lo que conocemos hoy en día como la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), más bien como lo revisaremos a continuación los autores que nos brindan una descripción de esta tarea la describen como una parte de todo el proceso administrativo de la capacitación en las empresa. A su vez, nos mencionan cual es su objetivo o propósito por ejemplo; para Donovan y Townsend (2007) esta tarea la nombran como el Análisis de Necesidades de Capacitación (ANC) resaltando que la misma pretende identificar el conocimiento, las habilidades y las actitudes nuevas que la gente requiere tener para cubrir sus propias necesidades de desarrollo, así como de la organización.

Muchinsky cita a Goldstein (1993) menciona que la capacitación del personal tiene un diseño racional que comienza con un análisis de las necesidades de capacitación y culmina con la evaluación de sus resultados. Los pasos importantes entre uno y otro incluyen el desarrollo de objetivos, la elección de los métodos y el diseño de la evaluación. Y hacen hincapié en que la detección de necesidades de capacitación consta de un proceso clásico de tres pasos: análisis de la organización, análisis de las tareas y análisis de las personas.

Pinto (2008) se refiere a la DNC como la primera tarea concreta de tipo operativo que tiene como propósito encontrar las áreas que requieren entrenamiento resaltando que debemos tomar como base el contenido del puesto, ya sea establecido o no en una descripción formal. A partir de esto puede decirse que una necesidad de capacitación es algo así como una carencia en conocimientos, habilidades y

actitudes que tiene una persona respecto a lo que debe poseer para realizar correctamente su oficio o puesto de trabajo (es decir, lo que debe hacerse contra lo que realmente se hace).

Podemos destacar que los términos que más se utilizan en las descripciones anteriores son: “analizar”, “desarrollo”, “necesidades”, “organización”, “conocimientos”, “habilidades” y “actitudes”. Lo que nos lleva a reflexionar que la DNC es un proceso en donde se deben investigar, distinguir y comprender las discrepancias y carencias de conocimientos, habilidades y actitudes que afectan en cómo se llevan a cabo las tareas o actividades en comparación a los logros de las metas u objetivos organizacionales establecidos. Esto puede ser en el desarrollo actual de dichas tareas o actividades o bien como preparación a futuros retos de la organización.

2.1.1.- PROPÓSITO DE LA DNC.

Como hemos venido mencionando para las empresas la solvencia económica y el aumento en la productividad son fundamentales por lo tanto cada gerencia, departamento o área según sea el caso, van implementando y mejorando diferentes herramientas que procuren la corrección y mejora continua de sus procesos por lo tanto en el caso de la DNC se convierte en una herramienta necesaria para lograr lo anterior.

Gamboa (2010) hace énfasis a que las circunstancias en las que es recomendable hacer una DNC son las siguientes:

- *Desviaciones en la productividad*
- *Cambios culturales, en Políticas, Métodos o Técnicas*
- *Baja o Alta de personal*
- *Cambios de función o de puesto*
- *Solicitudes del personal*

A su vez, las circunstancias que imponen un DNC, pueden ser:

- *Pasadas. - Experiencias que han demostrado ser problemáticas y que hacen evidente el desarrollo del proceso de capacitación.*
- *Presentes.- Las que se reflejan en el momento en que se efectúa el DNC.*
- *Futuras.- Prevención que la organización identifica dentro de los procesos de transformación y que implica cambios a corto, mediano y largo plazo.*

Para algunos autores como Pinto (2008), Mills(2007), entre otros, consideran que la DNC preferentemente debe considerarse ya como parte de la planeación táctica y operativa del proceso de capacitación en sí. Y que no es una tarea separada sino mas bien es complementaria de otras tareas o herramientas como la descripción de puestos, la evaluación del desempeño o el clima organizacional y mas ambiciosamente hasta del monitoreo del alcance de objetivos estratégicos y de

calidad pues lo ideal es que todos los resultados sean una fuente de información que permitan tomar decisiones prácticas y eficientes.

Ahora bien la DNC tiene que facilitarnos el dar respuesta a las siguientes interrogantes que propone Pinto (2008):

¿A quién capacitar?

¿En qué capacitarlo?

¿Cuándo capacitar?

¿A qué profundidad capacitar?

¿En qué se requiere concretamente capacitar a una persona para desempeñar una función o puesto y que consecuencias provocará el desconocimiento de cada aprendizaje?

¿Qué prioridad o importancia se otorgará a cada aprendizaje?

¿Quién requiere qué?

¿Qué contenidos de aprendizaje y con qué objetivos?

El propósito de la DNC es brindar a la empresa la información específica de que conocimientos, habilidades y actitudes son necesarias reforzar y / o desarrollar en el personal con base en la estrategia de la empresa. Y por lo tanto los eventos de capacitación que se realicen deberán sustentarse en la DNC. Así mismo, lo ideal es que la DNC se realice permanentemente basándose en el desempeño del personal, el clima laboral, el alcance de resultados con una visión a futuro como respuesta a los nuevos retos que enfrente la empresa.

2.1.2 BENEFICIOS DE LA DNC.

Sin lugar a dudas tener en cuenta el propósito de la DNC nos permite ver los beneficios que se pueden tener en caso de que realicemos un buen estudio de DNC, Pinto (2008) menciona los siguientes:

- Saber que trabajadores requieren de capacitación y en que aspectos.
- Identificar las prioridades y profundidad del aprendizaje.
- Conocer los contenidos en que se necesita capacitar.
- Establecer las directrices de los planes y programas.
- Determinar con precisión los objetivos de los cursos.
- Identificar instructores potenciales.
- Optimizar los recursos técnicos, materiales y financieros.
- Contribuir al logro de los objetivos de la organización.

El mismo Pinto (2008) añade que se pueden sumar otros beneficios como:

- Empatar resultados e información de otras fuentes como la evaluación del desempeño, el clima organizacional, resultados de auditorías.
- Identificar algunas tareas, puestos o actividades que no están estandarizados aún.
- Identificar posibles resistencias que pueden afectar la forma en la que se lleve a cabo una capacitación provechosa.
- Conocer las expectativas del personal, de las áreas y de la empresa hacia la capacitación.
- Conocer el sistema de recompensas de la empresa.

Toda esta información va a permitirnos que en la planeación y desarrollo de programas tomar en cuenta cual es la situación de la empresa y no generar confusiones que sean contraproducentes a los resultados que esperamos al finalizar la capacitación.

2.1.3. FACTORES QUE IMPIDEN LLEVAR A CABO LA DNC.

Implementar un nuevo proceso o una nueva herramienta lleva consigo muchas expectativas y temores que pueden parecer ilógicos o irrelevantes. Al final del día estos pueden ser graves, aparentemente bien fundamentados y pueden sabotear el esfuerzo y los resultados aunque sean a favor del bienestar de todo el personal y de la misma empresa.

Y aunque suena desalentador hay que tener en cuenta estas circunstancias como parte de la planeación.

Con respecto a esto último Donovan y Townsend (2007) hacen hincapié en lo siguiente:

Algunos de los obstáculos que va usted a encontrar durante el análisis del campo de fuerza tendrán soluciones obvias; por ejemplo: falta de recursos; facturación, sistema en entrega, servicio al cliente deficiente; disposición de la oficina; sistema de pagos y bonos, etc.

Otros pueden ser más complejos, como una resistencia cultural al cambio.

Por lo tanto, aquí es en donde debe hacer planes para limpiar el camino y asegurarse que gente puede aprender y hacer uso del reconocimiento habilidades, actitudes y/o valores nuevos. Su labor es mostrar a la administración en línea que los obstáculos, sin importar su naturaleza, van a actuar como un freno del desempeño de la gente y a limitar la eficacia de la capacitación. En algunos casos, la capacitación puede resultar contraproducente por qué crea expectativas que no se van a cumplir.

Es extraño, pero abra momentos en que tenga usted que mostrarse “en contra” de la capacitación por que teme que tenga éxito. Esos son los momentos en que ¡se convierte en un verdadero “consultor de desempeño”!

Por lo tanto, es de utilidad aclarar los siguientes ejemplos de lo que pueden ser algunas alternativas a parte de la capacitación, que si bien no está decisión en el área de capacitación si es recomendable y necesario mencionar las mismas en el reporte final de la DNC.

- Esquemas de bonos.
- Publicidad.
- Análisis de mercado y precios.
- Ajustar horarios.
- Maquinaria nueva o mantenimiento constante.
- Mejorar materiales.
- Revisar los perfiles de puesto.

2.2.-DESARROLLO DE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

La capacitación dentro de las empresas gradualmente ha ido tomando importancia hasta llegar a considerarse como un área o departamento estratégico donde se le exigen resultados cuantificables de todos los cursos que se han impartido a los trabajadores que conforman a la empresa.

Para las empresas los gastos que se generan en capacitación se han llegado a ver como una inversión a corto, mediano y largo plazo. Lo cual podemos traducir como una ventaja pues se considera cada vez más necesario que el personal que acude a los cursos desempeñe mejor sus tareas y la empresa logre alcanzar o inclusive superar sus metas.

Sin embargo, en muchas ocasiones el desconocimiento de la administración de la capacitación o el aplicar vagamente el control en la capacitación se traduce en pérdidas económicas, y en un desgaste para el personal que asistió a los cursos, repercutiendo en la creencia de que la capacitación “no sirve”.

Menciona Siliceo (2001) Desafortunadamente en México hemos abusado de la evaluación cualitativa de la capacitación. Una gran cantidad de empresas solo representan números (horas hombre-capacitación, números de cursos impartidos, total de asistentes al año, etc.), y no han sabido evaluar los resultados reales que dichos esfuerzos educativos han alcanzado en términos de:

- A.-Cambio real de conocimientos.
- B.-Nuevas actitudes del personal.
- C.-Niveles de apertura al aprendizaje.
- D.-Mejoramiento en los niveles de calidad de vida.
- E.-Incremento de la productividad.
- F.-Mayor integración de la empresa u organización.

Cabe mencionar, que los puntos a los que se refiere el autor no son los únicos resultados que buscan las empresas, ni tampoco que las evaluaciones cualitativas estén mal; más bien debemos resaltar el hecho de que la capacitación tiene un sinnúmero de resultados, y que la información que puede reflejar puede ser verdaderamente impactante de forma positiva o negativa.

No podemos negar que en este momento las empresas cuestionan imperiosamente a cada una de sus áreas o departamentos con la finalidad de que su desempeño siempre refleje ganancias monetarias por lo tanto, Pinto (2008) menciona que el capacitador debe enfrentar exitosamente los siguientes retos:

-Acreditar el valor de los procesos de capacitación. El capacitador debe tener una verdadera convicción de la mecánica, los métodos y de los resultados cualitativos y cuantitativos del entrenamiento empresarial. Debe demostrar las repercusiones de la adquisición de conocimientos, el desarrollo de habilidades y la mejora de actitudes llegan a tener en la productividad de una empresa. Debe involucrar a distintos niveles de mando en los procesos críticos del cambio de conducta para recuperar el valor y credibilidad de la capacitación.

-Lograr la rentabilidad de los procesos. Quienes toman las decisiones más importantes de las empresas lo hacen con base en números; quienes se dedican a la administración del factor humano, también deben tomar decisiones en términos de resultados. Debemos establecer mecanismos para guiar el proceso productivo de la capacitación, actuar en función del rendimiento de la inversión, exponer los resultados del entrenamiento y “vender” el costo beneficio de la inversión.

-Elevar el nivel de decisión del titular de la Unidad de Capacitación (UDC). Es frecuente que el jefe de la UDC no cuente con facultades para tomar decisiones importantes. La causa más recurrente por la que los

capacitadores tienen un bajo nivel de decisión y obtienen un escaso resultado es la falta de métodos para administrar la capacitación; en ese sentido, es común que los administradores de la UDC no conozcan los insumos, los procesos y los productos del proceso de entrenamiento con que cuentan para llegar a resultados cuantificables superiores a la inversión.

Como podemos observar para ambos autores es importante que los resultados de la capacitación sean cuantificables y que permitan a las empresas tomar decisiones estratégicas a partir de ellos con esto menciona nuevamente Siliceo (2001) resulta natural que la Función de Capacitación debido a su importancia dentro de las organizaciones requiere efectuar un proceso administrativo propio que incluya la planeación, organización, integración, dirección y control.

El mismo autor presenta un modelo al que llama: *Módulo Sistémico de Organización de Función de la Capacitación*.

Dicho modelo se compone básicamente de dos sistemas: el primero de ellos es el Sistema Receptor de la capacitación y el segundo, el Sistema Productor de la misma. Podemos decir que estos dos sistemas conllevan dos unidades: la identificación y la solución del problema, es decir la necesidad educativa del personal que se trate.

Así mismo el autor describe que este modelo se divide en cinco etapas:

Primer etapa: *Identificación del Proceso Receptor. En esta etapa la labor del Departamento de Capacitación deberá apoyarse en la información que exista en la organización como:*

- a) Proceso de Selección de Personal*
- b) Inventario de Recursos Humanos*
- c) Análisis de Puestos*
- d) Organización Formal.*

- e) *Descripción de funciones.*
- f) *Necesidades de desarrollo de la empresa.*

La información arriba mencionada proporcionará al Departamento de Capacitación un Perfil de la Población del Sistema Receptor.

Segunda Etapa: *Necesidades y requerimientos de los integrantes del Sistema Receptor. En esta etapa se deberá investigar al detalle cuales son los requisitos que en materia educativa los individuos futuros sujetos de un programa de capacitación deben poseer para realizar su tarea con el grado de excelencia requerido. En esta etapa deberá proporcionar una discrepancia entre “lo que es” y “lo que debiera ser” siendo esta característica sumamente importante, puesto que proporciona un punto de referencia objetivo y medible para utilizarlo posteriormente en el plan de capacitación propuesto.*

Tercera Etapa: *Establecimiento de la Misión del Sistema Productor en el problema a tratar. En esta etapa el Departamento de Capacitación deberá establecer con toda claridad y objetividad su misión en relación al problema a tratar, entendiéndose ésta como: Objetivos generales, la filosofía y valores que influirán en las decisiones a tomar.*

Cuarta Etapa: *Establecimiento de metas. Aquí deberán establecerse las metas que llevarán al Departamento de capacitación a lograr la misión; estas metas deben tener entre otras las siguientes características: Cuantificables, realistas, adecuadas a los requerimientos de la organización.*

Quinta Etapa: *Establecimiento de programas. Los programas a que se hace referencia en esta etapa, son aquellos medios que van a ayudar al cumplimiento*

de las metas. Para la elaboración de estos, se puede auxiliar de diversas formas de estructuración de los mismos.

Con lo mencionado en estas cinco etapas podemos darnos cuenta de que el responsable del Departamento de capacitación debe iniciar conociendo con que instrumentos cuenta el área de recursos humanos de la empresa, cual es su organización global y que necesidades de desarrollo tiene identificadas como base para ubicar en el contexto en el que se encuentra de forma interna y externa (organizacional, financiera, etc.)

Posteriormente, se debe identificar las diferencias entre “lo que es” y “lo que debiera ser” y aunque no menciona como tal realizar una DNC lo podemos interpretar a que el autor se refiere a este instrumento. Debido a que menciona que es una investigación y además que proporciona un punto de referencia objetivo y medible.

También se mencionan dos puntos a realizar: el primero es el planteamiento de las metas que debemos cumplir el cual nos llevará de inmediato al segundo que es; establecer un programa para llevar a cabo las tareas de capacitación. De la misma forma podemos remarcar que a la par de que se realiza un buen control de la capacitación también estamos cumpliendo legalmente.

Ahora bien, el mismo autor le da importancia a la tarea de cómo se determinan las necesidades de capacitación mencionando lo siguiente; Solo es justificada y saludable una actividad educativa cuando responde a una necesidad real.

Esto último da pie a que se definan la clasificación de las necesidades de capacitación de la siguiente manera:

- Las necesidades de entrenamiento son aquellos temas, conocimientos o habilidades que deben ser aprendidos, desarrollados o modificados para mejorar la calidad del

trabajo y la preparación integral del individuo en tanto colaborador en una organización.

- Dichas necesidades constituyen la diferencia entre el desempeño actual del colaborador en su puesto de trabajo y la necesidades de trabajo presentes y futuras de conformidad con los objetivos de la organización.
- También pueden considerarse como aquellas carencias en los conocimientos o habilidades que bloquean o impiden el desarrollo de las potencialidades del individuo y la eficacia en el desempeño de su puesto de trabajo.

También es importante destacar que el autor incluye las fuentes de origen para determinar las necesidades de capacitación y desarrollo y menciona las siguientes:

- a) El análisis, descripción y evaluación de puestos.
- b) La calificación de méritos y evaluación del nivel de desempeño de los empleados.
- c) Nuevas contrataciones, transferencias y rotación del personal.
- d) Promociones y ascensos del personal.
- e) Información estadística y derivada de encuestas cuestionarios o entrevistas, diseñadas especialmente para determinar necesidades.
- f) Índices de desperdicio y altos costos de operación.
- g) Niveles de inseguridad e higiene industrial.
- h) Quejas.
- i) Peticiones expresas respecto de capacitación planteadas individual y gradualmente.
- j) Evaluación de cursos y seminarios.
- k) Expansión y crecimiento de la organización.
- l) Inspecciones y auditorias.
- m) Reconocimientos oficiales.

De las fuentes anteriores mencionaremos algunas características y razones por las cuales el autor las considera como fuentes importantes en la DNC.

Es fundamental mencionar que en muchas ocasiones el análisis, la descripción y la evaluación de puestos (mencionados en el punto "A") no se toman en cuenta para realizar la DNC debido a que se consideran como instrumentos o formatos con diferentes objetivos. Debemos tomar en cuenta que su análisis nos servirá como base de nuestra investigación por que describen detalladamente las funciones y actividades que deben ser realizadas por los colaboradores en la empresa.

Estos parámetros pueden ser en algunos casos excesivamente tan exigentes que en la práctica resultan irreales. O bien, las funciones que suponen deben desarrollarse en un puesto, no tienen nada que ver con las tareas que se realizan. En muchas ocasiones vamos a encontrar que dichos instrumentos concuerdan con la realidad correctamente, pero eso solo lo comprobaremos a través de la observación y el conocimiento de cómo se realizan las tareas de esta forma podremos determinar los elementos técnicos y la profundidad en la que el empleado debe realizar la misma para efectuarse satisfactoriamente.

En el punto "B" se hace referencia a la calificación de méritos y evaluación del nivel de desempeño de los empleados aquí podemos destacar que en muchas ocasiones los formatos consideran algún apartado donde se indica si el empleado evaluado requiere alguna capacitación. Lo cual permite "intuir" que la calificación del colaborador se relaciona con la falta de algún conocimiento, actitud o aptitud. En otros instrumentos no existe este apartado. Sin embargo, habrá que ser críticos para analizar las evaluaciones por debajo de lo esperado y apoyarnos de una entrevista personal tanto con el jefe directo como con el empleado evaluado para conocer algunos aspectos que requieran desarrollar algún conocimiento específico o mejorar alguna actitud por ejemplo la falta de motivación.

En el punto "C" se menciona las nuevas contrataciones, transferencias y rotación del personal. Lo interesante de este punto es que solo se consideran cuando las estadísticas nos reportan una altísima frecuencia. Lo que hace parecer grave el

problema debido a los altos costos que representan. Generalmente, se cuestionan situaciones como el tipo de liderazgo de las direcciones, gerencias y supervisiones. Así como, el clima laboral. Cuando nos encontramos analizando este punto debemos tomar en cuenta la entrevista de salida de los empleados, el tiempo de antigüedad, edad de los empleados y cuál ha sido la expansión de la empresa en el último año.

Las promociones y ascenso de personal mencionados en el punto “D” deben ser del conocimiento y seguimiento del área de capacitación debido que las nuevas responsabilidades requieren nuevas habilidades, actitudes o aptitudes por ejemplo; tener a cargo a subalternos.

Cabe destacar que la Información estadística y derivada de encuestas cuestionarios o entrevistas, diseñadas especialmente para determinar necesidades mencionados en el punto “E”. Es la forma más habitual como se realiza la DNC sin embargo, se ha caído en el error de considerarla como la única fuente, con lo anterior podemos darnos cuenta de que tenemos mucha herramientas de donde echar mano para recabar y analizar diversos indicadores que nos permitirán analizar desde varios ángulos los requerimientos de capacitación de la empresa. Es necesario mencionar que los cuestionarios que se deben desarrollar para la DNC siempre deben ser elaborados de acuerdo a las necesidades específicas y características de la empresa tomando en cuenta su infraestructura y cultura organizacional.

También es necesario mencionar que el análisis no debe limitarse a solo graficar los resultados de los cursos sino también a priorizar correctamente los cursos como prioritarios, necesarios y urgentes para que tengamos resultados justificados.

En lo que respecta a los puntos “F”, “G”, “H”, “K”, “L”, “M”: Índices de desperdicio, altos costos de operación, niveles de inseguridad, higiene industrial, quejas, expansión y crecimiento de la organización, inspecciones, auditorias y reconocimientos oficiales respectivamente. Podemos mencionar que lo indicado es

tomarlos en cuenta permanentemente, el responsable del área de capacitación debe estar al tanto de las estrategias de las áreas responsables de la operación de estos indicadores y se parte de las estrategias para el control de los mismos.

En lo concerniente al punto “I” que se refiere a las peticiones expresas respecto de capacitación planteadas individual y gradualmente, debemos considerarlas siempre y cuando se tome en cuenta el fundamento de dicha solicitud. Basándonos a que este alineada a un proceso de la empresas y con un objetivo claro.

Así mismo, en el punto “J” menciona tomar en cuenta la medición de cursos y seminarios. La finalidad es llevarlo a cabo como un monitoreo del avance de los participantes en la forma en la que se están asimilando los aprendizajes y tener un parámetro de cómo se están desarrollando en la práctica. Esto nos ayudara a tomar decisiones en cuanto al nivel de preparación que necesitan los próximos participantes o bien si estamos obteniendo los resultados que esperábamos.

Como conclusión de estos puntos podemos ver que la DNC no es meramente la aplicación de un cuestionario. Si no que implica todo un análisis de varias fuentes y estar al tanto permanentemente de las diferentes problemáticas de la empresa que nos referirán a diversas necesidades por lo que es indispensable identificar como se pueden categorizar y clasificar para poder atender las mismas efectiva y eficazmente.

2.3.- Clasificaciones de las Necesidades de Capacitación.

Durante el proceso de análisis de la DNC es importante tomar en cuenta que se recopilarán diversas necesidades de capacitación con ciertas características que nos indiquen en que momento y en qué forma pueden ser cubiertas. Hay que resaltar el hecho de que tener una clasificación de las mismas nos permitirán realizar la planeación del programa de capacitación de una forma más certera.

Obviamente la clasificación que se lleve a cabo es como lo hemos mencionado anteriormente “un traje a la medida de la empresa” ya que es posible que en algunas empresas surjan necesidades que en otras no es problema.

Para darnos una idea de cómo se pueden categorizar las necesidades nos referiremos a las clasificaciones que nos sugieren algunos autores:

Menciona Siliceo (2001) que las necesidades se pueden clasificar de la siguiente forma:

- a. Las que tiene un individuo.
- b. Las que tienen un grupo.
- c. Las que tienen solución inmediata.
- d. Las que demandan solución futura
- e. Las que piden actividades informales de entrenamiento.
- f. Las que requieren actividades formales de entrenamiento.
- g. Las que requieren instrucción “sobre la marcha”.
- h. Las que la compañía puede resolver por sí misma.
- i. Aquellas en las que la compañía necesita recurrir a fuentes de entrenamiento externo.
- j. Las que un individuo puede resolver en grupo.
- k. Las que un individuo puede resolver por sí solo.

Esta clasificación nos permite visualizar donde se pueden localizar las necesidades y el tipo de inversión que se necesita considerar para ser cubierta. Así mismo, nos permite ubicar la temporalidad en las que deben ser resueltas.

Así mismo Mendoza (1998) incluye su propia clasificación junto con la de otros autores como se especifica en el siguiente cuadro:

Mendoza (1998)	Manifiestas
	Encubiertas
Boydell 1990 (citado por Mendoza)	Organizacionales
	Ocupacionales
	Individuales
Donaldson y Scanell 1978 (citado por Mendoza)	Macronecesidades
	Micronecesidades
Mendoza(1998)	Inmediatas
	Mediatas

Define el autor que la primera categoría de las necesidades de capacitación nombrada **Manifiestas** se les llama así por qué son bastante evidentes surgen por algún cambio en la estructura organizacional, por la movilidad del personal o como respuesta al avance tecnológico.

El personal de nuevo ingreso, el que será ascendido o transferido, el que ocupará un puesto de nueva creación, los cambios de equipo, herramientas, métodos de trabajo y procedimientos, así como el establecimiento de nuevos estándares de actuación o metas más ambiciosas se presentan necesidades manifiestas.

Por otro lado, las necesidades **Encubiertas** se dan en el caso en que el personal ocupa normalmente sus puestos y presenta problemas de desempeño, derivados de la falta u obsolescencia de conocimientos, habilidades o actitudes. En este caso, el personal continuará indefinidamente en su puesto y las acciones de capacitación que

se presenten se denominarán correctivas, dado que pretenden resolver la problemática existente. Las necesidades encubiertas enfrentan comúnmente resistencia tanto de trabajadores y empleados como de directivos y supervisores; su determinación es más difícil que las de tipo manifiesto.

Mendoza (1998) incluye la clasificación de Tom H. Boydell quien menciona tres categorías: **Organizacionales, Ocupacionales e Individuales**. A las cuales Mendoza incluye una más: Departamentales.

Las necesidades **Organizacionales** se manifiestan cuando estamos hablando de debilidades generales, en este caso está implicada una parte importante de la organización. La introducción de nuevos equipos o procedimientos, la modificación de políticas o el establecimiento de un programa de servicio al cliente son ejemplo de este tipo de necesidades.

Las **Departamentales** son las que afectan un área importante de la organización, llámese división, gerencia, departamento o sección.

Las necesidades **Ocupacionales** son las que se refieren a un puesto en particular: vendedor, auxiliar de mantenimiento, supervisor de producción, etc.

Obviamente, las del tipo **Personal** son las que se ubican respecto a cada trabajador o empleado.

La tercera clasificación, descrita por Donaldson y Scannell, tiene similitud con la presentada previamente: "Una **micronecesidad** de capacitación se da solo para una población muy pequeña. Las **macronecesidades** de capacitación existen en un grupo grande de empleados; frecuentemente en la población completa de la misma clasificación ocupacional. Siempre que una empresa cambia una política o adopta un procedimiento universalmente modificado, hay una presumible macronecesidad de capacitación.

Finalmente, las necesidades **Inmediatas** son aquellas que deben atenderse de manera urgente a corto plazo en tanto que las **Mediatas** se relacionan con planes a futuro de la organización. El ejemplo típico de necesidades mediatas se refiere al desarrollo del personal, el cual incluye una buena dosis de acciones que abarcan varios años.

Como lo mencionamos anteriormente este autor incluyo en su clasificación categorías propuestas por otros autores lo que ha enriquecido y precisado algunas categorías de las necesidades. A diferencia de Siliceo el menciona las categorías manifiestas y encubiertas y nos muestra el panorama de que realmente es necesario hacer de la DNC un buen proceso de investigación con la finalidad de que podamos cubrir las necesidades que más están impactando en la productividad de la empresas aun y cuando la ceguera de taller nos haga perderlas de vista.

Pinto(2008) a su vez, menciona otra categorización de las necesidades de capacitación:

- Por su Enfoque:
 - Preventivas
 - Correctivas
 - Predictivas

- Por su Percepción:
 - Manifiestas
 - Ocultas

- Por su Oportunidad:
 - En cuanto al tiempo
 - En cuanto a su importancia

Por su Magnitud:

- Graves
- Tolerables

El autor define a cada una de ellas de la siguiente forma:

POR SU ENFOQUE:

Capacitación Preventiva: *Es el entrenamiento aplicado para preparar al personal a fin de que enfrente situaciones futuras de cambio tecnológico, operacional, administrativo o de actitudes, que solucionen en forma anticipada la aptitud del personal.*

Ejemplos:

Tecnológica: *Modificación en la ingeniería de diseño. Nuevos productos, ingeniería de servicio, canales de distribución, cambios en el empaque, ergonomía, áreas de tránsito.*

Operacional: *Tiempo de ensamble por trabajador, volumen de inspección, manejo de sustancias peligrosas, prevención de accidentes.*

Administrativa: *Aplicación de procedimientos, uso de paquetería informática, asignación de cuentas por centros de costos, políticas de ventas, cambios en la organización.*

De Actitudes: *Servicios al cliente en áreas de contacto, atención y solución de quejas, respuesta inmediata a las preguntas del cliente sobre nuevos productos y servicios, promoción del producto por lanzar al mercado.*

Capacitación Correctiva: *Se aplica a la solución de problemas manifiestos o para corregir las derivaciones en los estándares del rendimiento.*

Ejemplos:

Quejas, paros no programados, rechazos, retrabajos, desperdicios, accidentes, rotación del personal, multas, costos adicionales, bajas en ventas, retrasos.

Capacitación Predictiva: *Se aplica para mantener los estándares de rendimiento sin que exista una desviación en cuanto a los rangos de eficiencia. Sirve para asegurar la continuidad de la capacidad de respuesta y evitar posibles desviaciones.*

Ejemplo:

En un restaurante se tiene un alto índice de satisfacción del cliente, los estándares de limpieza, atención, cortesía y calidad de los alimentos cumplen con los rangos de excelencia. De cualquier manera, se sigue capacitando al personal en los mismos temas, en tiempos más breves, para mantener el grado de consciencia y trabajar sobre las observaciones que hace el cliente, por mínimas que éstas sean.

POR SU PERCEPCIÓN:

Manifiestas: *Son las necesidades que se observan a simple vista, son evidentes u obvias, no requieren de un análisis mayor, sus efectos y causas se establecen en forma inmediata.*

Ejemplos:

Instalación de nuevos equipos, cambio en la asignación de métodos de trabajo, contratación del personal.

Ocultas: Algunos problemas son parte de la cultura misma de la organización y generalmente, tienen su origen en la falta de capacitación sobre todo en el personal que lleva mucho tiempo en el mismo trabajo.

Ejemplos:

El equipo de seguridad no se ocupa de forma correcta, instalaciones insuficientes o en mal estado, inventarios excesivos o lo contrario, no hay selección de proveedores, desperdicios en el empaque.

POR SU OPORTUNIDAD:

En cuanto al tiempo: Pueden ser a corto, mediano y largo plazo, entendiéndose que corto tiempo es, necesidad urgente, mediano plazo se refiere un lapso entre tres y seis meses y el largo plazo será lo que exceda de este último lapso. Los plazos los marca el usuario con base en la planeación táctica.

En cuanto a su importancia: Se busca distinguir lo urgente de lo importante. Respecto de los segundo, se toma como base la planeación estratégica de la empresa y se busca capacitar en los rubros que la empresa tiene como orientación principal. De momento no se observaran los resultados de los programas de entrenamiento, sino que se prepara al personal para que alcance el escenario marcado por la gerencia.

POR SU MAGNITUD:

Graves: Es la determinación de causas actuales o potenciales, que representan un riesgo serio para los integrantes de una empresa o área.

Ejemplos:

No observancia del contrato colectivo de trabajo, accidentes que provoquen incapacidad permanente, accidentes en general, ausencia de seguridad física en las instalaciones, o en la custodia de valores, descuido de las actividades en la competencia, no tomar en cuenta productos o materiales alternativos.

Tolerables: *Dentro de las insuficiencias que se observan, pueden ser pérdidas rechazos, retrabajos no graves, etc. Que no afecten en forma considerable la productividad.*

Como lo hemos venido revisando, conocer la clasificación de las necesidades de capacitación es muy útil. Como primer punto, nos permite plantearnos a que problemáticas nos podemos enfrentar, que fuente de apoyo podría sernos útil, en que tiempo podemos programar el curso o método de capacitación eficiente, si la magnitud del problema concierne a un individuo o a un área, etc.

Así mismo podemos destacar que hay puntos en los que los autores coinciden al considerarlas por ejemplo, el tiempo, si es para toda la empresa, algunas áreas o un solo individuo, etc.

Finalmente, podemos concluir mencionado que la clasificación de las necesidades de capacitación puede ser versátil y adaptarse a los requerimientos de la empresa para facilitar la realización del programa de capacitación dándole el peso y la prioridad justa a cada curso que se considere para el bienestar y desarrollo de la empresa.

2.4 MÉTODOS DEL DNC

Cada empresa es diferente empezando por el giro, la estructura, el tipo de mercado y los objetivos que cada una se plantea, por lo tanto la metodología que se utilice para realizar la DNC es como un traje a la medida que incluso en cada uno de los puestos dependiendo del tipo de puesto se realizará de diferente manera describiremos algunas métodos basados en enfoques diferentes.

2.4.1 DNC CON BASE PUESTO-PERSONA. Pinto (2008)

Esta herramienta normalmente es una alternativa que se utiliza en puestos operativos y de tipo industrial.

Se recurre para optimizar tiempos en la aplicación de la herramienta, y cuando las tareas son sistematicas tiene la ventaja de clarificar la labor de los supervisores y establece que se sigan los procedimientos correctamente.

Es necesario que se incluyan indicadores de productividad y como se deben hacer idealmente las tareas.

2.4.2 DNC CON BASE EN PROBLEMAS. Pinto (2008)

Este diagnóstico es auxiliar para determinar los problemas que se pueden estar presentando en los mandos medios dentro de su gestión, la finalidad es que se alcancen los objetivos de la organización, los principales problemas que se deben considerar para su diagnóstico son los siguientes:

- Quejas
- Rechazos
- Retrabajos
- Multas

- Rotación de personal
- Retrasos
- Errores
- Accidentes reales y potenciales.

Tiene la desventaja de que no aplica a las empresas carentes de una cultura de productividad y puede ser difícil para algunos mandos medios el aceptar el impacto de los errores cometidos.

2.4.3 DNC CON BASE EN EL DESEMPEÑO. PINTO (2008)

Para que este método pueda aplicarse se necesita que la empresa cuente con un sistema confiable de evaluación del desempeño, para efectos de capacitación lo que realmente debe medirse como referencia para diagnosticar necesidades de entrenamiento son los siguientes factores:

- Cumplimiento de objetivos
- Creatividad
- Innovación
- Trabajo en equipo
- Liderazgo

Así mismo deben manejar en su desempeño

- Valores cuatificables.
- Tiempo en que se logran.
- Tema o materia que tratan.

Como ventaja tiene que afianza más de una herramienta de recursos humanos y como desventaja es que pocas empresas tienen bien desarrollado una evaluación del desempeño.

2. 4.4. DNC CON BASE EN MULTIHABILIDADES. PINTO (2008)

Este método está fundamentado en las diferentes tareas que tiene que manejar los empleados dentro de un proceso debido a los diversos cambios que experimenta la demanda. Dichos cambios generados exigen que un mismo personal trabaje en diversas líneas de producción, aunque no pertenezcan a la misma familia de producto.

Por esta causa es necesario tener empleados que puedan tener habilidades de trabajar en diferentes estaciones de trabajo en diversas líneas. El concepto de Multihabilidades nos permite orientar a los empleados para evitar y reducir los costos asociados por estos cambios en curva de aprendizaje de la línea.

Con esta evaluación nos permite elaborar una matriz de los posibles entrenamientos que se les puede ofrecer a los empleados de esa sección.

Es necesario indicar todas y cada una de las tareas comunes que pueden existir en las líneas de producción y declarar aquellas que son críticas para ponerla mayor observación.

2.4.5. DNC CON BASE EN OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

(Análisis de Necesidades de Capacitación). Donovan y Townsend (2007).

Es un proceso que pretende identificar el conocimiento, las habilidades y las actitudes nuevas que la gente requiere tener para cubrir sus propias necesidades de desarrollo, así como de la organización.

Identificando primeramente sus prioridades y sus metas de desempeño, desarrollando indicadores que ayuden a visualizar si el conocimiento que se requiere es coherente con los objetivos organizacionales.

CAPITULO 3

3. ESTABLECIMIENTO DE LA DNC EN UNA EMPRESA DE SERVICIO

3.1.-METODOLOGÍA.

La Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) es el paso previo a la elaboración de los Planes y Programas de Capacitación que deben darse de alta como cumplimiento de lo establecido en el artículo 153 del la Ley Federal del trabajo y previsión social con el objetivo de asegurar que en el próximo periodo (no mayor de 4 años) todos los trabajadores de una empresa reciban capacitación que les permita:

- I.-... Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;
- II.-Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
- III.-Prevenir riesgos de trabajo.
- IV.-Incrementar la productividad; y
- V.-En general, mejorar las actitudes del trabajador.
- VI.-Ley Federal del Trabajo y Previsión Social (2008)

El enfoque principal de este trabajo está basado en que la DNC tiene que ser un instrumento que no pierda de vista los objetivos organizacionales de la empresa en tanto se basa en que la capacitación debe reflejar beneficios a corto y mediano plazo tanto económicos y de productividad que sean fácilmente detectables. Sin embargo, es una realidad que la DNC no puede ignorar ninguno de los puntos anteriores tanto por el cumplimiento para la elaboración del Plan y Programa de Capacitación como para el bienestar integral de la empresa.

Así mismo, es importante que mencionemos misión, visión, política de calidad y los objetivos correspondientes al 2010 de la empresa en la que será aplicado el instrumento de la DNC:

“MISION”

Mantener y cuidar a nuestros pacientes poniendo a su alcance la mejor tecnología y el mejor servicio”.

“VISION”

Ser el grupo de apoyo al diagnóstico médico más comprometido con el paciente.”

“POLITICA DE CALIDAD”

Es compromiso de los colaboradores de esta Compañía satisfacer los requerimientos de nuestros pacientes, médicos, empresas, franquicias, colaboradores y accionistas a través de la mejora continua de nuestros procesos y servicios por medio de un Sistema Integral de Gestión de Calidad y del uso de tecnología de vanguardia para la realización de estudios diagnósticos médicamente útiles, garantizando la entrega oportuna y confiabilidad de los mismos”.

La DNC se caracteriza por ser una investigación de tipo cualitativa en la cual se obtiene datos que reflejan parte de una realidad de las situaciones que se están viviendo y como lo mencionan Rodríguez y Gil (1999) la práctica de la investigación cualitativa consta de cuatro fases: Reflexiva, Trabajo de Campo, Analítica e Informativa. Mismas que ambos enfoques antes mencionados de la DNC contemplan,

La parte reflexiva inicia cuando se hace consciente que existe un problema en el que debemos indagar y por lo tanto decidimos, si lo haremos por medio de la observación directa, indirecta, o por medio de entrevistas o cuestionarios. Después iniciamos el trabajo de campo lo que significa la recopilación de datos con los sujetos seleccionados que hemos considerado que nos puedan brindar las respuestas más adecuadas para su estudio, hasta este momento se han considerado mandos altos y medios de la empresa donde se aplicarán los cuestionarios.

Posteriormente en la parte analítica, dentro de la DNC se considera la categorización de respuestas, realizado el análisis y el agrupamiento de la información obtenida. Esto último conlleva a la obtención de resultados y conclusiones como producto de la investigación e interpretación que hacemos con los mismos.

“OBJETIVOS 2010”

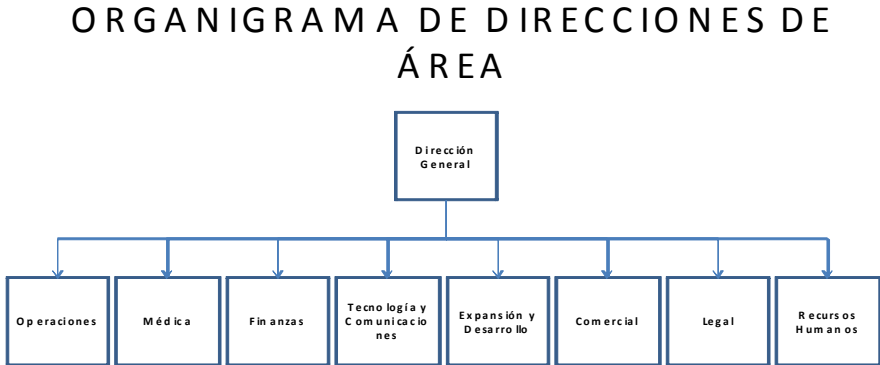
1.- Incrementar los índices de satisfacción que se obtienen en cada Encuesta de Satisfacción del Paciente, tomando como base la encuesta anterior.

2.- Mejorar la percepción de los médicos con respecto a la calidad de los estudios procesados por la Compañía, tomando como base la medición del año anterior”.

3.1.1 ESCENARIO.

La empresa que se ha elegido para realizar la investigación de la Detección de Necesidades de Capacitación actualmente ofrece servicios de salud, específicamente servicios de análisis clínicos de laboratorio y de estudios de gabinete. Trabaja bajo dos esquemas: sucursales propias y franquiciadas, y una plantilla de 300 empleados en corporativo y 200 en franquicia. Tiene tres corporativos, Norte, Centro y Sur y 50 sucursales que se ubican principalmente en el Distrito Federal, Estado de México, Querétaro y Cancun.

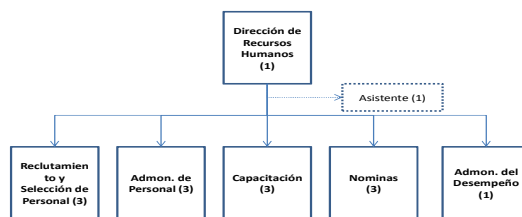
Cuenta con las siguientes direcciones de áreas:



3.1.2.- POBLACIÓN.

Es necesario mencionar que por motivos de reestructura organizacional solo se aplicará la DNC a la Dirección de Recursos Humanos debido a que es el área que mantiene la mayor permanencia en su estructura. La cual es la siguiente:

ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS



El área se conforma de 15 colaboradores los cuales laboran en puestos administrativos con un horario de lunes a viernes de 8a.m. a 18p.m.

La investigación se realizará bajo la autorización del Responsable del área de Capacitación.

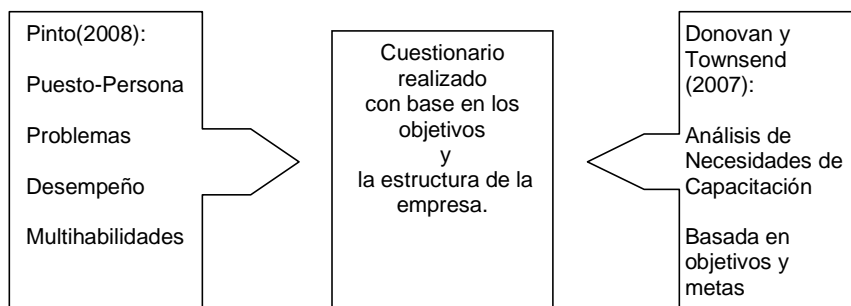
3.1.3 INSTRUMENTO

El modelo de DNC que desarrollaremos será aplicado a través de un cuestionario (cédula de diagnóstico) que se han realizado considerando dos enfoques ya mencionados:

El primero, es desarrollado por Pinto (2008) quien lo estructura bajo cuatro métodos "DNC con base en puesto-persona (anexo 1), DNC con base en problemas (anexo

2), DNC con base en el desempeño (anexo 3) y DNC con base en multi-habilidades (anexo 4)”.

El segundo, es el modelo de Análisis de Necesidades de Capacitación Donovan y Townsend (2007) quienes proponen que la DNC debe basarse principalmente en los objetivos organizacionales.



Los resultados de la DNC que realizaremos se categorizarán como lo propone Reza (1995) a través de una tabla que denomina “Diagnóstico Básico de Necesidades de Capacitación – Síntesis de Información Relevante” en donde se consideran los siguientes datos:

A.-Nº. de áreas involucradas.

B.-Nº de áreas que proporcionaron información.

C.-% de áreas que entregaron información.

D.-Nº de eventos diagnosticados.

E.-Nº de participantes

F.-Nº mínimo de grupos a integrar.

G.-Total del personal incluido en el diagnóstico.

H.-Costo promedio del curso (este dato no lo designaremos, ya que el gerente de capacitación lo designará en su planeación con base en su presupuesto anual del 2011).

I.-Nº de cursos diferentes.

En el caso de la DNC la investigación nos debe de llevar a cuales son específicamente los conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes que necesitan ser desarrollados en el personal para dar resultados de acuerdo a los estándares esperados o bien a las metas establecidas por la organización, lo cual implica que para la empresa se refleje como que la capacitación fue una inversión, es decir, tuvo un costo mucho menor en comparación a las ganancias que se obtuvieron, reflejando mayores utilidades y producción. El que la DNC demuestre lo anterior se le considerará Retorno de la Inversión pero esto solo se sabe al final de que se impartieron los cursos y se proyecta un análisis final con los resultados de los cursos y el alcance de las metas organizacionales.

<u>CÉDULA DE DIAGNÓSTICO</u>	
1. Especifique el nombre del puesto que desempeña actualmente:	
2. ¿Cuánto tiempo lleva desempeñando el tiempo actual?	
3. Especifique cuál es el objetivo general del puesto:	
4. Especifique cuales son las funciones principales de su puesto:	
5. Indique cuales son las especificaciones académicas que se requieren:	
6. Indique si hay otros requerimientos	
7. REQUERIMIENTOS FISICOS	
8. ¿CUÁLES HAN SIDO LOS RESULTADOS DE TUS DOS ÚLTIMAS EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO:	
9. DE ESAS EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO: ¿SE SOLICITÓ ALGUN CURSO DE CAPACITACIÓN? ¿CÚAL O CUALES FUERON?	
10. ¿SABES LA JUSTIFICACIÓN DE POR QUE SOLICITARON PARA TI ESOS CURSOS? EN CASO DE QUE SEPAS POR QUE EXPLICALO POR FAVOR:	
.	
11. ¿ACUDISTE A LOS CURSOS QUE SOLITARON?	
12. EN CASO DE QUE NO HAYAS ACUDIDO ¿CUÁL FUE EL MOTIVO?	
13. EN CASO DE QUE HAYAS ACUDIDO AL O LOS CURSOS QUE SE SOLICITARON PARA TI MENCIONA EL NOMBRE DEL CURSO SI HUBIERON ALGUNOS BENEFICIOS EN TU RENDIMIENTO LABORAL Y EXPLICALOS:	
Nombre del curso o cursos:.	
Beneficios:	

14.- Requerimientos de Aprendizaje para el Puesto						
PUESTO:						
Requerimientos Mínimos de Aprendizaje: Conocimientos teórico-prácticos, habilidades, Aptitudes y Actitudes.			Razones que justifican cada aprendizaje (¿Qué pasaría si no se cumple con los mínimos requeridos de cada aprendizaje?)			
15.-Conocimientos, Habilidades y Actitudes mínimas necesarias para desempeñar bien el puesto						
REQUERIMIENTOS DE APRENDIZAJE	Adminis tración de Empres	Habili da des Directiv as	Proceso s Adminis trativos	Actualiz ación de la Interpret		
PRIORIDAD	Inmediata	Corta	Mediana	Larga		
PROFUNDIDAD	Avanzado	Avanzado	Medio	Avanzado		
16.- DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN DE LOS INDICADORES Y EL ALCANCE						
17.-ANTECEDENTES DEL ÚLTIMO AÑO						

La siguiente parte del cuestionario tiene como objetivo que el colaborador identifique cuáles son sus necesidades de capacitación a través del análisis de los próximos retos organizacionales tanto del área de Recursos Humanos como de la empresa.

18.-En este momento, ¿Cuáles son sus prioridades profesionales?

19.-¿Cuáles son los objetivos de negocio de su empresa? Para los próximos 12 meses

20.-¿Qué cuestiones relacionadas con el trabajo te quitan el sueño?

21.-¿De qué manera definirías el éxito del área y de la empresa de hoy en un periodo de un año? Explique los indicadores que reflejarían dicho éxito aún y cuando no existan en la empresa. (Puedes incluir a otras áreas)

22.-Si usted pudiera hablar al oído a todas las personas que dan atención directa al público ¿qué les diría?

23.-¿Cuáles de las áreas de bajo desempeño de su organización no tienen explicación obvia en términos de condiciones de mercado o de ambiente?

24.-Considerando de la preguntas 18 a la 23 ¿En cuáles áreas consideras que requieres capacitación?

25.-De que formas justificas que esos cursos son necesarios en el desempeño de las actividades de tu puesto actual:

CAPITULO 4.

4.-RESULTADOS DE LA DNC.

En la siguiente tabla se presentan los resultados de los cuestionarios que se aplicaron a cada uno de los miembros de la Dirección de Recursos Humanos.

PUESTO	Preguntas 9 y 10	Preguntas 11, 12 y 13. (Manifiestas)	Preguntas 1-7, 14 y 15. (Ocultas o Encubiertas)	Preguntas 18-25 (Ocultas o Encubiertas)	Observaciones
	Cursos solicitados en la evaluación de desempeño	¿Fueron impartidos? En caso de respuesta negativa especificar justificación	Inconsistencias en los requerimientos de aprendizaje (Requerimientos mínimos para el desempeño del puesto)	Necesidades de capacitación para el cumplimiento de objetivos y prioridades.	
(1) Director de Recursos Humanos	Finanzas para no financieros	NO Por falta de presupuesto	Habilidades Directivas /Media/avanzada	Atención de Quejas Administración financiera para proyectos hospitalarios y de salud.	
(2) Asistente de recursos humanos	Habilidades de Asistente Ejecutiva	NO Falta de presupuesto	Redacción y Ortografía /media/avanzada	Administración de proyectos y Conocimientos Generales de las áreas de Recursos Humanos	Se requiere que conozca profundamente las áreas de la empresa y los objetivos de la empresa. El curso de redacción y ortografía son módulos del curso de asistente ejecutiva.
(3) Gerente de Reclutamiento y Selección	Habilidades Gerenciales	SI	No se detectaron	Competencias Laborales y Assesment Center	
(4) Esp. de Reclutamiento y Selección 1	Administración eficaz del tiempo	NO Falta de presupuesto	Entrevista laboral / Inmediata / Avanzada	Entrevista por competencias.	Estos cursos los puede dar el Gerente de reclutamiento. Entrevista Laboral es un módulo de entrevista por competencias.
(5) Esp. de Reclutamiento y Selección 2.	Pruebas y reporte psicométrico	NO Falta de presupuesto	Pruebas y reporte psicométrico / Inmediata / Avanzada	Entrevista por competencias	Estos cursos los puede dar el Gerente de reclutamiento.

(6)Gerente de Administración de Personal	Manejo de macros Excel	SI	Habilidades Interpersonales / Inmediata / Avanzada	Manejo de conflictos SAP	Manejo de conflictos es un módulo de habilidades interpersonales.
(7)Esp. de Administración de personal1	Manejo de macros Excel	SI	Manejo de archivo y expedientes / Inmediata / Avanzada	Presentaciones Efectivas	Requiere que conocer áreas y objetivos de la empresa
(8)Esp de Administración de personal 2	Manejo de macros en Excel	SI	Manejo de archivo y expedientes / Inmediata / Avanzada Habilidades Interpersonales /media / media	Administración	Se requiere que conozca profundamente las áreas de la empresa y los objetivos de la empresa
(9)Gerencia de Capacitación	Habilidades Gerenciales	SI	Planeación estratégica de la capacitación / Inmediata / Media	Andragogía y formación de instructores	
(10)Esp. Capacitación 1	Imagen no verbal	SI	Habilidades Interpersonales / larga /Avanzada	Manejo de conflictos	Es necesario que se le presente su descripción de puestos
(11)Esp. Capacitación 2	Administración	NO Falta de presupuesto	Actualización pedagógica / Mediana / Avanzada Ortografía y Redacción / Inmediata / Media	Desarrollo Humano	Es necesario que se le presente su descripción de puestos
(12)Gerente de Nóminas	Coaching y liderazgo	NO Falta de presupuesto	No se detecto	Actualización en ISR, IETU, IMSS, INFONAVIT.	
(13)Esp. de Nóminas 1	Actualización en ISR, IETU, IMSS, INFONAVIT.	SI	Excel Avanzado / Inmediato / Avanzado		Requiere conocer áreas y objetivos.
(14)Esp. de Nóminas 2	Actualización en ISR, IETU, IMSS, INFONAVIT.	SI	Relaciones Interpersonales / Inmediato / Avanzado Excel Avanzado / Inmediato / Avanzado		Se requiere que conozca profundamente las áreas de la empresa y los objetivos de la empresa
(15)Gerente de Administración del Desempeño	Coaching y liderazgo	NO Falta de presupuesto	Habilidades Interpersonales / Larga/ Media	Competencias Laborales, Modelos de Evaluación del desempeño.	Requiere conocer áreas y objetivos

INFORME PRESENTADO A LA EMPRESA:

N° de áreas Involucradas.	Dirección de Recursos Humanos	
N° de áreas que proporcionaron información.	5 áreas.	
N° de eventos diagnosticados.	26	
Grupos a integrar.	Curso	Participantes
	Finanzas para no Financieros	1
	Habilidades Directivas	1
	Atención de Quejas	1
	Admon Financiera Proy Hosp	1
	Habilidades Ejecutivas	1
	Admon de Proyectos	1
	Conoc. Generales de RH	1
	Competencias Laborales	1
	Assesment Center	1
	Administración Eficaz del Tiempo	1
	Entrevista competencias	2
	Reporte y Pruebas Psicométricas	1
	Habilidades Interpersonales	5
	SAP	1
	Presentaciones Efectivas	1
	Manejo de Archivo y Expedientes	2
	Administración	2
	Planeación de la Capacitación	1
	Andragogía	1
Formación de Instructores	1	
Actualización Pedagógica	1	

	Desrrollo Humano	1
	Ortografía y redacción	1
	Coaching y Liderazgo	2
	IMSS, IETU, INFONAVIT	1
	Excel avanzado	2
	Competencias Laborales	1
	Evaluación del Desempeño	1
Total del personal incluido en el diagnóstico.	15 colaboradores	
N° de cursos diferentes.	28 cursos y/o eventos.	
Costo promedio del curso (este dato no lo designaremos, ya que el gerente de capacitación lo designará en su planeación con base en su presupuesto anual del 2011).	No aplica en esta etapa.	

CONCLUSIONES DE LOS RESULTADOS

Los resultados de la DNC arrojaron que se deben impartir en el área de recursos humanos 28 cursos.

22 eventos de los que se identificaron solo tiene un participante.

Seis cursos tienen más de un participante.

El curso de Habilidades Interpersonales es el curso que tiene más participantes, 5 colaboradores.

El Gerente de Reclutamiento y Selección puede impartir a su personal los cursos de Entrevista por competencias y Reporte y pruebas psicométricas lo que resultaría muy práctico para la empresa.

A 6 de los colaboradores es necesario que se les imparta el curso de inducción nuevamente para que conozcan a profundidad la filosofía de la empresa, los objetivos organizacionales y los indicadores.

Es importante destacar que solamente se capacitaron en el transcurso del 2010 a 8 personas de la dirección de recursos humanos de los 15 integrantes de la misma dirección justificándose que fue por falta de presupuesto.

PROPUESTAS PARA LA EMPRESA.

Es necesario que el presupuesto del 2011 contemple a todos los colaboradores del área de recursos humanos. También se debe analizar que prioridad tiene cada uno de los cursos detectados en la DNC.

La empresa ya cuenta con un curso de inducción actualizado sin embargo es necesario que no solo se imparta al personal de nuevo ingreso sino que también se considere para él personal que requiera actualizarse o conocer con mayor profundidad los objetivos, las áreas y/o los indicadores.

El Gerente de Capacitación debe presentarle a los Especialistas de Capacitación sus descripciones de puesto con la finalidad de que conozcan a profundidad sus tareas y mejoren su desempeño.

En el diseño y selección de cursos, es importante considerar cuales son los objetivos que se pretenden alcanzar, así mismo que los cursos estén bajo los principios de participación, horizontalidad y flexibilidad correspondientes a la andragogía.

CAPITULO 5

CONCLUSIONES

Para conformar el cuestionario fue necesario tomar en cuenta las evaluaciones del desempeño por empleado, y el alcance de los indicadores de calidad del área de Recursos Humanos.

Sin embargo, se encontró que en la evaluación del desempeño no se realiza un análisis de los resultados que justifique la razón por la que el jefe directo ha solicitado un curso específico. Por ejemplo, hay colaboradores con bajo desempeño a los cuales el jefe no solicitó ningún curso y colaboradores con alto desempeño a los que les fue solicitado más de un curso.

La empresa en la que se realizó la DNC tiene como procedimiento el realizar la evaluación del desempeño por lo menos dos veces por año en la cual se evalúan aspectos como el cumplimiento de tareas individuales, alcance de indicadores por área, satisfacción al cliente internos y externos y al final de la evaluación hay un apartado abierto en el que el jefe directo puede sugerir algún curso de capacitación que se considere necesario, es importante mencionar que de los cursos que se solicitaron a los 15 empleados solo a 8 de ellos se les capacitó y a los 7 restantes no se les capacitó por qué no fue suficiente el presupuesto.

Con lo anterior podemos remarcar que la empresa está considerando en su planeación los cursos solicitados en la evaluación del desempeño pero no está cumpliendo hasta este momento en la capacitación de todos sus empleados, es importante destacar que la empresa tiene 4 años desde el momento en el que da de alta el programa de capacitación en la STPS para hacerlo.

Así mismo, en ningún momento se priorizaron los cursos solicitados de alguna manera, solamente se fueron impartiendo hasta topar el presupuesto de capacitación y por lo tanto solo 8 colaboradores de 15 tomaron capacitación en ejercicio del año 2009.

En el momento de la aplicación del cuestionario, el personal se presentó con buena disposición a realizar la DNC, no existieron resistencias ni contratiempos de alguna forma.

Es importante mencionar que no se tomó en cuenta a lo largo de la conformación del cuestionario, del vaciado de resultados o de la presentación de los mismos priorizar algunas de las necesidades de capacitación.

Solo se categorizaron las necesidades como manifiestas, a las que los colaboradores conocían por los resultados de su evaluación del desempeño y encubiertas a las que resultaron de la aplicación del cuestionario.

BIBLIOGRAFÍA

Arias, G. y Espinosa, H. (199). **Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño**. México: Trillas.

Blum, M., Naylor, J. (1996). **Psicología Industrial. Sus Fundamentos Teóricos y Sociales**. México:Trillas

Camarena, M. y Granados, R. (1997). **La Función del Psicólogo Dentro del Campo de la Capacitación para Mejorar la Calidad del Trabajo**. Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional Autonoma de México. Campus Ixtacala, Edo. Méx., México.

Cloninger, S. (2003) **Teorías de la Personalidad**. México. Pearson Prentice Hall.

Chiavenato, I (2000). **Administración de Recursos Humanos**. Colombia: Mc. Graw Hill.

Chiavenato, I (1996) **Introducción a la Teoría General de La Administración**. Colombia: McGraw Hill.

Donovan, P. y Townsend, J. (1997) **El manual de Análisis de Necesidades de Capacitación**. México: Panorama.

Etmer, P. y Newby, T. (1993) **Conductismo, Cognitivismo, y Constructivismo**. Estados Unidos: Performance Improvement Quarterly.

Gagné, R. Biggs, L. y Wagner, W. (1992) **Principios del Diseño Instruccional**. México: Harcourt Brace.

Grados, J. (2002). **Capacitación y Desarrollo de Personal**. México: Trillas.

Mazabel, G. (2000) **Diccionario de Recursos Humanos. Centro de Investigaciones**. Venezuela: De Recursos Humanos.

Mendoza, N. (1998). **Manual para Determinar las Necesidades de Capacitación**, México: Trillas.

Mills, R. **El Manual de Competencias Laborales**. México: Panorama.

Mitnik, F y Coria, A. (2006) **Políticas y Programas de Capacitación para Pequeñas Empresas**. Uruguay: Cintefor.

Muchinsky, P. (2002). **Psicología Aplicada al Trabajo**. México: Thomson.

Pain, A. (1993). **Como Evaluar las Acciones de Capacitación**. Argentina: Granica Vergara.

- Papalia, D. y Wendkos, S. (1988) **Psicología**. Estados Unidos: McGraw-Hill, Inc.
- Pinto, R. (2007). **Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial**. México: Mc Graw Hill.
- Reza, J. (2002). **El ABC del Instructor**. México: Panorama.
- Shultz, D. (1997) **Psicología Industrial**. México. McGraw Hill.
- Siliceo, A. (2001). **Capacitación y Desarrollo de Personal**. México: Limusa.
- Spector, P. (2002) **Psicología Industrial y Organizacional**. México: Manual Moderno.
- Sleigh, D. (1993) **A developmental history of training in United States and Europe. Estados Unidos**. Michigan State University.
- Wherther, W. y Davis, K. (1995) **Administración de Personal y Recursos Humanos**. (4ª. Ed) México: McGraw Hill.
- Zepeda, F. (1999) **Psicología Organizacional**. México: Addison Wesley Longman.
- Ley Federal del Trabajo. México (2008). Ediciones Fiscales ISEF
- Aguilar (2006) **Crecen de Manera Acelerada el Desempleo y la Migración en México**. Disponible en: <http://www.javieraguilargarcia.com/entrevistas.html>
- Instituto Federal de Acceso a la Información Pública:
<http://www.ifai.org.mx/>
- Gamboa, M. (2010). **Identificación de las Necesidades de Capacitación y Educación Continua**. Disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos14/capacitacion/capacitacion.shtml>
- Hernández, C. (2006) **La Educación en el Virreinato de la Nueva España**. Disponible en: www.unidad094.upn.mx/revista/55/09.html
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía:
<http://www.inegi.org.mx/>
- Organización Mundial de Naciones Unidas:
http://www.unesco.org/education/uie/confintea/pdf/3a_span.pdf
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social:
<http://www.stps.gob.mx/bp/index.html>

ANEXOS

1.- DNC PUESTO-PERSONA

La finalidad del siguiente diagnóstico se centra en optimizar la aplicación de las herramientas que en la actualidad se encuentran funcionando en la empresa, principalmente en los puestos operativos donde es circunstancial el cumplimiento de los estándares.

Cédula de diagnóstico 1 <u>Requerimientos de Aprendizaje para el Puesto.</u>	
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
2. FUNCIONES GENERALES	
3. FUNCIONES GENERALES	
4. REQUERIMIENTOS ACADEMICOS	
5. OTROS REQUERIMIENTOS	
6. REQUERIMIENTOS FISICOS	

Cédula de diagnóstico 2 <u>Requerimientos de Aprendizaje para el Puesto</u>	
PUESTO	
Requerimientos Mínimos de Aprendizaje	Razones que justifican cada aprendizaje (¿Qué pasaría si no se cumple con los mínimos requeridos de cada aprendizaje?)

Cédula de Diagnóstico 3
DNC Puesto-Persona

PUESTO		TÉCNICO EN FARMACIA				
Conocimientos, Habilidades y Actitudes mínimas necesarias para desempeñar bien el puesto						
REQUERIMIENTOS DE APRENDIZAJE	Dar de alta pacientes	Conocer nombres y sinónimos	Imprimir resultados	Atender citas	Agendar citas	Archivar Resultados
PRIORIDAD	A1	A2	B1	B2	C1	D1
PROFUNDIDAD						

Elaboró _____ Revisó _____ Autorizó _____

Cédula de Diagnóstico 4
Cédula de Unidades de Aprendizaje

CURSO	NOMBRE DE LOS PARTICIPANTES
DURACIÓN ESTIMADA	
OBJETIVO TERMINAL	
CONTENIDO TEMÁTICO	
INSTRUCTORES	

2.- DNC CON BASE EN PROBLEMAS

Este diagnóstico es auxiliar para determinar los problemas que se pueden estar presentando en los mandos medios dentro de su gestión, la finalidad es que se alcancen los objetivos de la organización, los principales problemas que se deben considerar para su diagnóstico son los siguientes:

- Quejas
- Rechazos
- Retrabajos
- Multas
- Rotación de personal
- Retrasos
- Errores
- Accidentes reales y potenciales.

AREA	FECHA DE ELABORACIÓN	FECHA DE REVISIÓN
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA		
ANTECEDENTES		
PRIORIDAD	DESCRIPCIÓN DE SU RESPONSABILIDAD	

3.- DNC CON BASE EN EL DESMPENÑO.

AREA		DIRECCIÓN		FECHA DE ELABORACION	
OBJETIVO					
PRIORIDAD	REQUERIMIENTO INMEDIATO	COSTO	OTROS REQUERIMIENTOS	COSTO	
	TOTAL	\$20,000		TOTAL	
ANALISIS DE BENEFICIOS					
COSTO		MONTO		DESCRIPCIÓN	
Total					
Costo de capacitación					
Diferencia					
Indicador de productividad					
SEGUIMIENTO A LA EVALUACIÓN					
Fechas	Compromiso	Lugar	Hora Inicio	Hora Termina	Asistentes
OBSERVACIONES					