

872702

2ej



UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C.

**INCORPORACION No. 8727-02 A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA

**" LA DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN,
CON BASE EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO. (CASO
OFICINAS SEDE DE LA SUBGERENCIA REGIONAL DE
GENERACIÓN HIDROELÉCTRICA
BALSAS - SANTIAGO) "**

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

P R E S E N T A :

LUIS ANTONIO BARRAGÁN VENEGAS

ASESOR: LIC. MANUEL LOPEZ REYES

277516



**UNIVERSIDAD
DON VASCO, A.C.**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

URUAPAN, MICHOACÁN 1999



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

Gracias a Dios, por darme la vida y permitirme terminar mis estudios profesionales.

Gracias a mis padres Luis Antonio y Rosa, por su sacrificio y esfuerzo para sacarme adelante en mis estudios, por darme la oportunidad de estudiar y por creer en mí; quiero decirles que a la meta que ahora llego, no solo he llegado yo, sino que ustedes lo han hecho también; estoy muy orgulloso de ustedes.

Gracias a mis hermanos, Patricia, Hugo Alejandro y Fco. Javier, por su ayuda que me brindaron durante el transcurso de toda mi carrera.

Gracias Lesslie, por tu apoyo no sólo en la realización de esta tesis, sino de todo aquél que me brindaste durante toda la carrera.

Una dedicatoria muy especial y con todo mi corazón, a mis abuelos Elvira(-) e Ignacio(+), por sus bendiciones, ya que desde que faltaron, todo mi estudio se los he dedicado a ustedes.

Gracias a mis maestros, especialmente a mi asesor el Lic. Manuel López Reyes, por su gran ayuda para la realización de esta tesis.

Agradezco a la C.F.E (Oficinas Sede de la Subgerencia Regional de Generación Hidroeléctrica Balsas- Santiago), por permitirme realizar la investigación de mi caso práctico.

Gracias a todos mis compañeros de generación, por compartir conmigo momentos muy agradables, les agradezco su compañerismo, amistad y confianza

ÍNDICE

PÁG.

INTRODUCCIÓN.....	6
-------------------	---

CAPITULO 1 CAPACITACIÓN

1.1 ASPECTOS LEGALES DE LA CAPACITACIÓN.....	13
1.1.1 Constitución de Comisiones Mixtas de capacitación y adiestramiento.....	14
1.1.2 Registro de planes y programas.....	15
1.1.3 Constancias de habilidades laborales.....	16
1.2 ANTECEDENTES DE LA CAPACITACIÓN.....	19
1.3 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN.....	20
1.4 CONCEPTOS DE CAPACITACIÓN.....	23
1.4.1 Agustín Reyes Ponce.....	23
1.4.2 Idalberto Chiavenato.....	24
1.4.3 Edwin B. Flippo.....	25
1.4.4 Hoyler.....	25
1.4.5 Roberto Pinto.....	25
1.4.6 Alfonso Siliceo.....	26
1.4.7 Uceca.....	26
1.4.8 Adolfo Tena Morelos.....	26
1.4.9 Armo.....	27
1.4.10 Fernando Arias Galicia.....	27
1.4.11 Matsumoto Jiraoka.....	27
1.4.12 Ma. Lourdes Mendiola.....	28
1.4.13 Mario Rodríguez Moreno.....	28
1.4.14 Carlos Reza Trosino.....	28
1.4.15 César Ramírez Cavassa.....	29
1.5 LA CAPACITACIÓN Y SUS ESPECIES.....	29
1.5.1 En razón de su fin.....	29
1.5.2 En razón de los métodos empleados.....	30
1.6 ÁREAS DE APRENDIZAJE EN EL INDIVIDUO.....	41
1.6.1 Área Cognoscitiva.....	41
1.6.2 Área Psicomotriz.....	42
1.6.3 Área Afectiva.....	42

CAPITULO 2 CAPACITACIÓN Y ADMINISTRACIÓN

2.1 IMPACTO DE LA ADMINISTRACIÓN EN LA CAPACITACIÓN.....	44
2.1.1 Teoría Clásica.....	45
2.1.2 Teoría Humanista.....	47

2.1.3	Teoría Estructuralista.....	49
2.1.4	Teoría Neoclásica.....	50
2.1.5	Teoría Behaviorista.....	51
2.1.6	Teoría Sistemática.....	52
2.2	ENFOQUES DE LA CAPACITACIÓN.....	53
2.3	LA CAPACITACIÓN Y LOS PROBLEMAS DE LAS EMPRESAS.....	55
2.4	PROCESO DE CAPACITACIÓN.....	57
2.4.1	Determinación de Necesidades de Entrenamiento.....	58
2.4.2	Programación del Entrenamiento.....	63
2.4.3	Ejecución del Entrenamiento.....	66
2.4.4	Evaluación de los resultados del entrenamiento.....	69
2.5	EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACIÓN.....	73
2.5.1	Planeación.....	73
2.5.2	Organización.....	78
2.5.3	Ejecución.....	80
2.5.4	Evaluación.....	82
2.6	PROCESO INSTRUCCIONAL DE LA CAPACITACIÓN.....	85

CAPITULO 3 NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

3.1	DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.....	90
3.2	CONCEPTOS DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.....	93
3.2.1	Alejandro Mendoza Núñez.....	94
3.2.2	Arthur J. Coldrick y Thomas P. Lyons.....	94
3.2.3	Alfonso Siliceo.....	94
3.2.4	José Manuel Ortiz Teclacuiló.....	95
3.2.5	Alicia Cacique Guerrero.....	95
3.2.6	Harold Koontz.....	96
3.3	PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO DE LA DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.....	96
3.4	CLASIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.....	99
3.5	ALGUNAS ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA EN LAS QUE SE PUEDEN DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.....	102
3.5.1	MERCADOTECNIA.....	102
3.5.2	PRODUCCIÓN.....	103
3.5.3	FINANZAS.....	104
3.5.4	PERSONAL.....	105

CAPITULO 4 CASO PRÁCTICO "COMISIÓN FEDERAL DE ELECTRICIDAD"

4.1	LA INDUSTRIA ELÉCTRICA EN MÉXICO.....	107
4.2	CREACIÓN DE LA COMISIÓN FEDERAL DE ELECTRICIDAD.....	109
4.3	SITUACIÓN ACTUAL DE LA C.F.E.....	111
4.4	ESTRUCTURA DE LA C.F.E.....	113
4.5	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	115
4.5.1	OBJETIVO GENERAL.....	115

4.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	116
4.6 RESULTADOS DE LA MUESTRA.....	117
4.6.1 DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	118
CONCLUSIONES.....	139
RECOMENDACIONES.....	144
GLOSARIO.....	146
BIBLIOGRAFÍA.....	152
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

La capacitación ha existido siempre, como un proceso de enseñanza-aprendizaje que pretende cambiar la conducta de las personas en una forma planeada y en busca de objetivos específicos.

Las empresas han capacitado por múltiples razones:

Por obligación legal, por estar a la moda, por obligación contractual, por mantener a la gente ocupada, por pretexto, etc...

Se capacita también con base en necesidades específicas para incrementar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes para el correcto desempeño de un puesto determinado.

En términos generales se capacita para lograr un desarrollo de las personas y el mejoramiento de las organizaciones, es decir generar los procesos de cambio encaminados al cumplimiento de la misión y los objetivos de la empresa.

El factor humano es cimiento y motor de toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. El hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una empresa, es por tal motivo que la necesidad de contar con personal capacitado, que canalice los esfuerzos hacia la efectividad y competitividad de las empresas, nos lleva a entender la capacitación no sólo como el mejor recurso, sino como un sistema de carácter dinámico e integral que tiene como propósito fundamental proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes para lograr productividad y una calidad de vida en el trabajo.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La capacitación es la función educativa de una empresa por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores.

Estamos frente a uno de los temas de mayor dificultad. Realmente es difícil poder descubrir con acierto cuáles son las necesidades que, en materia de capacitación, hay que satisfacer.

Una empresa debe satisfacer necesidades presentes y prever y adelantarse a necesidades futuras. Esto nos señala que se deben precisar, en primer término, necesidades presentes y a corto plazo y, en seguida, necesidades a mediano y a largo plazo.

La capacitación tiene básicamente dos razones de ser; por un lado, satisfacer necesidades presentes de las empresas, con base en conocimientos y habilidades y, por otro, prever situaciones que se deban resolver con anticipación.

La determinación de necesidades de capacitación constituye el requisito indispensable de un enfoque sistemático que conducirá, en última instancia, a la adquisición de conocimientos y al desarrollo de habilidades para el trabajo.

Ahora bien, a partir de las necesidades de capacitación existentes se hace necesario formar una serie de decisiones para seleccionar las mejores alternativas en función de los recursos e infraestructura de la empresa y de la oferta de servicios de capacitación.

El adiestramiento y capacitación que exige la Ley Federal del Trabajo, deben estar programados y contar, al menos, con un nivel mínimo de planeación.

Adicionalmente, se habla de adiestramiento y capacitación cuando:

A) Existe la clara intención del patrón, gerente, supervisor o instructor de que uno o más trabajadores adquieran determinados conocimientos, destrezas o actitudes.

B) El personal está consciente de que se encuentra en proceso de capacitación.

C) Se determina un lugar (llamesé taller, aula, sala de juntas, salón sindical etc...) y un tiempo destinados a las actividades de enseñanza-aprendizaje.

Si no se dan esos ingredientes, difícilmente se puede hablar de un proceso sistemático de capacitación.

La determinación de las necesidades de capacitación, así como la planeación y la programación adecuadas asegurarán, por un lado, la orientación preventiva y por otro lado, permitirán cumplir con las obligaciones que impone la Ley en esta materia.

JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

Debido a que la capacitación es una herramienta fundamental para que en una empresa exista una Calidad de servicio y una productividad en los Recursos es el motivo por el cual deseo investigar a fondo en que se basa la Capacitación, específicamente La Detección de Necesidades de Capacitación.

Ya que mediante esta Detección de Necesidades de Capacitación; se programan los cursos necesarios a realizar para que el trabajador tenga opciones de ascenso dentro de la empresa.

La Capacitación es importante ya que considera capacitar al trabajador para que esté preparado para desempeñar eficientemente las actividades del puesto que ocupa y posteriormente del puesto inmediato superior.

Por medio de la Capacitación se pueden solucionar problemas específicos como:

Nuevos puestos; Ascensos del personal; Cambios de procedimientos en el trabajo; Adopción de nuevos equipos; Así como también se podrá afrontar el desarrollo tecnológico que tenga la empresa.

Se investigó sobre las técnicas que se emplean para detectar y diagnosticar Necesidades de Capacitación, que como se indica es la diferencia del Perfil de capacitación del puesto y del Perfil de capacitación del trabajador.

Se habla del proceso de la función de capacitación, como se definen las necesidades de capacitación y las fuentes de origen para determinar las necesidades de capacitación así como también los beneficios que se obtienen al realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación.

BOSQUEJO DE METODOLOGÍA

Se utilizó el método descriptivo para la realización de la metodología de investigación en este trabajo, ya que su objetivo central es obtener un panorama más preciso de la magnitud del problema o situación.

Para este trabajo de investigación para recabar información que sea útil para resolver el problema de trabajo, se utilizaron técnicas tales como la entrevista y la encuesta, y se hizo uso de instrumentos como lo son la guía de entrevista y el cuestionario.

Ya que a la entrevista se le considera como el instrumento complementario para obtener información. Y juega un papel importante en la comunicación ya que existe un encuentro de personas. Debe de ser preparada con gran cuidado y mantener vigilados todos los pasos en que se realiza la entrevista.

El cuestionario se refiere al instrumento destinado a conseguir respuestas a preguntas y que debe ser llenado por un respondente. Para obtener buenos resultados habrá que tomar en cuenta, que lleve un orden el instrumento, en la formulación de las preguntas y que el lenguaje esté adecuado al nivel del interrogado.

Las preguntas de investigación o hipótesis fueron las siguientes:

- Realizando una adecuada Determinación de Necesidades de Capacitación, existirá un buen proceso de capacitación.
- Para Determinar las Necesidades de Capacitación se toman en cuenta las deficiencias tanto en conocimientos, habilidades y actitudes del personal de la empresa.
- Para realizar una Determinación de Necesidades de Capacitación, se realiza una comparación entre la situación real y la situación esperada de cada función que realiza el trabajador.
- Se da el caso de que el participante a un curso de capacitación no sea el idóneo.
- La Determinación de Necesidades de Capacitación se realiza partiendo de una necesidad dentro de la organización.
- Un programa de capacitación resulta óptimo sin antes haber realizado una Determinación de Necesidades de Capacitación.

En la investigación se menciona la importancia del proceso de capacitación, desde sus aspectos legales; en este punto se aborda la constitución de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, sus funciones, se habla de los registros de los planes y programas de capacitación ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, los plazos para su presentación para su registro, los requisitos que deben contener, así como el objetivo de éstos.

Se menciona además dentro del aspecto legal, la importancia que tienen las constancias de habilidades laborales, así como su uso.

Se mencionan diferentes conceptos de capacitación, según diferentes puntos de vista de los autores a mencionar.

Se menciona el impacto que ha tenido la administración en la capacitación, a través de sus teorías como la clásica, humanista, estructuralista, neoclásica, behaviorista y sistemática.

Durante el desarrollo de esta investigación se le da una relevancia especial al proceso administrativo dentro de la capacitación.

Un punto de gran importancia a considerar en la investigación, por ser la parte central de la investigación es la Detección de Necesidades de Capacitación, su propósito y los procedimientos a utilizar para poder detectarlas en la empresa; ya que son la base fundamental para que un programa de capacitación y adiestramiento cumpla con su objetivo planteado.

Para que los programas de capacitación y adiestramiento proporcionen a los trabajadores los conocimientos y destrezas que les permitan comprender y desempeñar su trabajo más eficientemente, es indispensable que su elaboración se inicie con base en los resultados de la Determinación de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento del personal.

Se menciona la diferencia de lo que es la capacitación para el trabajo y lo que es la capacitación en el trabajo.

En general se menciona y explica el enfoque estructural de la capacitación, como lo es su proceso legal, su proceso administrativo y lo referente al proceso instruccional.

En el último capítulo se aborda el caso concreto donde se realizó la investigación, que estará dirigida a lo que es la Detección de Necesidades de Capacitación, conociendo los puntos de

vista de los trabajadores de las Oficinas Sede de la Subgerencia Regional de Generación
Hidroeléctrica Balsas-Santiago.

CAPÍTULO 1 CAPACITACIÓN

En este capítulo conoceremos de los aspectos legales de la capacitación que nos marca la Ley Federal del Trabajo, conoceremos lo que es una comisión mixta de capacitación y adiestramiento, sus principales funciones, también es importante conocer como se llevan a cabo los registros de planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y conocer sobre las constancias de habilidades laborales.

Es importante conocer sobre los antecedentes de la capacitación, cómo ha venido evolucionando y la importancia que tiene en nuestros días dentro de las empresas.

Se presentan una serie de definiciones de varios autores sobre lo que es la capacitación, la manera en que cada uno de ellos lo enfoca a la empresa.

Abordaremos en este capítulo lo que se denomina capacitación y sus especies, tanto en razón de su fin, como en razón de los métodos empleados; es decir los diferentes tipos de capacitación, como aquella que se da al obrero o empleado, al supervisor o al ejecutivo, y los métodos para aplicarla, como puede ser a través de clases, cursos, conferencias, etc...

Se hablará sobre las áreas de aprendizaje que el individuo puede ejercitar y ampliar con la capacitación, como lo son el área cognoscitiva, psicomotriz y afectiva.

1.1 ASPECTOS LEGALES DE LA CAPACITACIÓN:

El artículo 123 Constitucional apartado "A" fracción XIII, nos señala que las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo.

Los aspectos legales de la capacitación están fundamentados en el artículo 153 inciso A a la X de la Ley Federal del Trabajo, que en una forma general nos menciona los siguientes puntos: Todas las gestiones legales en materia de capacitación y adiestramiento se realizan ante las autoridades de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, concretamente en la Dirección General de Capacitación y Productividad.

El proceso legal de la capacitación tiene como objetivo cumplir con los requerimientos que señala la Ley Federal del Trabajo en lo referente a la capacitación y el adiestramiento, como lo son:

Las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, registro de planes y programas de capacitación y lo referente a las constancias de habilidades laborales. (PINTO, 1992: 43).

La Ley Federal del Trabajo en materia de capacitación nos menciona que 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.

1.1.1 Constitución de Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento

Las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento son los organismos que se constituyen dentro de cada empresa con igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, con la finalidad de vigilar el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar a sus trabajadores, así como vigilar la instrumentación y operación del sistema y los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, además de autenticar las constancias de habilidades laborales. (PINTO, 1992: 44).

Las principales funciones a desempeñar por parte de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento son las siguientes:

- A) Determinación de Necesidades de Capacitación.
- B) Planificar la función de capacitación-adiestramiento.
- C) Elaboración de los programas de capacitación.
- D) Habilitar los programas.
- E) Ejecución de los programas.
- F) Evaluación de los resultados de la capacitación-adiestramiento.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir comités nacionales de capacitación y adiestramiento, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de dicha secretaría.

1.1.2 Registro de planes y programas:

Los planes y programas de capacitación se presentan ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su registro.

La Ley Federal del Trabajo señala que para el caso de las empresas que cuenten con contrato colectivo de trabajo, la presentación de los planes y programas para su registro debe hacerse dentro de los 15 días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del mismo, mientras que las empresas que no se registren bajo esta forma contractual están obligadas a presentar sus programas dentro de los primeros 60 días de los años impares.

Los planes y programas de capacitación para su registro deben cumplir con los requisitos siguientes:

- * Referirse a periodos no mayores de cuatro años.
- * Comprender todos los puestos y niveles de la empresa.
- * Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores.
- * Señalar el procedimiento de selección a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto o categoría.
- * Especificar el nombre y número de registro de los agentes capacitadores ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Desde el punto de vista legal el plan de capacitación deberá tener por objeto:

- I.- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionar información sobre nueva tecnología.
- II.- Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
- III.- Prevenir riesgos de trabajo.
- IV.- Incrementar la productividad y en general mejorar sus aptitudes.
- V.- Mejorar las aptitudes del trabajador. (PINTO, 1992: 44-45).

1.1.3 Constancias de habilidades laborales:

Las constancias de habilidades laborales son los documentos que expide la empresa y que son autenticados por la comisión mixta de capacitación y adiestramiento, con los cuales se

acredita al trabajador haber llevado y aprobado un curso de capacitación que le sea válido para el desempeño de un determinado puesto.

Desde el punto de vista legal se tiene que distinguir lo que es adiestramiento de lo que es capacitación.

El adiestramiento es la preparación que se proporciona al trabajador para que pueda desarrollar correctamente las habilidades del puesto que desempeña; la capacitación es la preparación que se da al trabajador para poder desempeñar otro puesto distinto al que ocupa. Es por tal motivo que las constancias de habilidades laborales que son expedidas en función de capacitación, sirven al trabajador para ascender dentro de la empresa.

En el caso de que un trabajador se niegue a participar en los programas de capacitación por considerar que posee los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, el trabajador deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar ante la entidad instructora el examen de suficiencia que señale la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (PINTO, 1992: 46).

Las empresas están obligadas a enviar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, las listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores para su registro y control.

Un buen programa de capacitación o adiestramiento es aquél que proporcione a los trabajadores los conocimientos, habilidades y aptitudes que les permitan comprender y desempeñar su trabajo más eficientemente, es indispensable que la elaboración de un programa

de capacitación se inicie con base en los resultados de la determinación de necesidades de capacitación o adiestramiento del personal.

Un mal programa de capacitación o adiestramiento ocasiona:

Incremento en los costos. Al considerar pérdida de tiempo y que el personal no sea el indicado para recibir capacitación.

Traería como consecuencia un gasto excesivo en el material didáctico que se utilizó, el costo de la instrucción por parte del capacitador, el gasto por el acondicionamiento de los locales e instalaciones.

Uno de los puntos que más requieren de atención es garantizar la elección de los trabajadores que verdaderamente requieren de la capacitación o adiestramiento.

Si para un curso determinado se eligen trabajadores que no necesitan adiestramiento o capacitación, no sólo se aumentarán los costos de este tipo de acciones, sino que se desarrollarán actitudes negativas, tanto en los trabajadores, como en los supervisores y directivos, al darse cuenta que se da capacitación o adiestramiento a quienes no lo necesitan.

No seleccionar a los trabajadores que sí tienen necesidades de capacitación o adiestramiento significa no resolver los problemas causados por las deficiencias de estos trabajadores.

La lista de actividades propias de un puesto, una tarea o un proceso, que sean desconocidas por los trabajadores, o realizadas deficientemente es lo que constituye la descripción de actividades en que se requiere capacitación o adiestramiento.

Es importante obtener la descripción de actividades en que requieren capacitación o adiestramiento los trabajadores, ya que con base a ella, se determinarán los objetivos y el contenido del programa.

Si en esa descripción se incluyen actividades que el trabajador domina o no necesita para desempeñar su trabajo, es decir, actividades en que no requiere capacitación o adiestramiento, el programa que se elabore no cubrirá verdaderas deficiencias.

Los resultados de una acción de adiestramiento que se base en necesidades falsas, propicia:

- No resolver los problemas de la empresa, cuya causa sean las deficiencias del personal;
- Desinterés y actitudes negativas para la capacitación o adiestramiento, no sólo en los trabajadores que asisten a los cursos, sino también en los directivos, quienes terminan por considerar gastos inútiles a estas acciones.

1.2 ANTECEDENTES DE LA CAPACITACIÓN

Quiero aclarar la posición respecto a los términos, adiestramiento, capacitación, desarrollo, entrenamiento y educación.

Cuando nos referimos genéricamente a la función de educación en la empresa, usamos indistintamente entrenamiento, formación, educación y capacitación.

Usamos el término capacitación debido a la popularidad y uso que tiene en México.

El fenómeno de la educación es tan antiguo como el hombre mismo. El proceso de aprendizaje, eje de toda acción educativa y de entrenamiento, era claro en los primeros intentos por enseñar e intercambiar habilidades en los pueblos primitivos.

Los aprendices, que se conocen desde 2,000 años AC., y la estructura de los gremios y asociaciones constituyen un antecedente remoto de la actual educación.

Con el surgimiento de lo que podemos llamar la era industrial - primera mitad del siglo XVIII- aparecen innumerables escuelas industriales cuyas metas son lograr el conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo, en el menor tiempo posible.

Ya en nuestro siglo, el entrenamiento ha tenido un gran desarrollo.

Por el año de 1915 aparece en los Estados Unidos de Norteamérica un método de enseñanza aplicado directamente al entrenamiento militar conocido como: "Método de los cuatro pasos", que son: mostrar, decir, hacer y comprobar.

Las dos guerras sufridas en este siglo dieron lugar al desarrollo de técnicas de entrenamiento y capacitación intensiva, cuyos métodos se han ajustado a otros campos de la acción humana.

En 1940 fué cuando se comenzó a entender que la labor del entrenamiento debía ser una función organizada y sistematizada.

La obligación de capacitar y adiestrar fue reglamentada oficialmente por el Diario Oficial de la Federación con fecha del 28 de abril de 1978, entrando en vigor el mes de mayo de ese mismo año.

Es así como las empresas públicas y privadas le dieron importancia a la educación y al entrenamiento. (SILICEO, 1982: 13-14. 37).

1.3 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN

Durante los últimos años las organizaciones productivas en México han mostrado un fuerte interés por la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, debido principalmente a tres factores:

- 1.- Las disposiciones legales.
- 2.- El mejoramiento de la calidad de vida del trabajador.
- 3.- El incremento de la productividad.

Se ha puesto una gran importancia en hacer que la capacitación y el adiestramiento constituyan un recurso para obtener mejores condiciones de ingresos y preparación, que coadyuven al mejoramiento de la calidad de vida del trabajador.

La capacitación juega un papel muy importante en el incremento de la productividad, definiendo a ésta no como el tener que trabajar más sino el trabajar más inteligentemente.

Cada entidad en todos los casos que se presenten, maneja su propio concepto de capacitación.

La realidad es que la capacitación y el adiestramiento constituyen una fórmula educativa extra escolar, mediante la cual los trabajadores de todos los niveles dentro de las organizaciones productivas, tienen la posibilidad de incrementar sus habilidades, conocimientos y destrezas; en otras palabras, desarrollar sus aptitudes para superarse técnica y profesionalmente, permitiendo con ello mejorar la calidad de su trabajo.

Para las empresas que pretenden mejorar su rendimiento y desarrollar a su personal, la capacitación sólo es una posibilidad; la capacitación es una fuerza poderosa para el desarrollo de las compañías.

En la actualidad las empresas han hecho conciencia de la importancia que tiene capacitar a sus empleados, ya que con ello trae ventajas competitivas de la empresa con las demás; es decir, las

compañías saben que para poder ser competitivos en el entorno donde se desarrollan, ya no sólo es importante contar con tecnología moderna, pues la competencia la puede copiar. Asimismo, los sistemas administrativos y operativos más eficaces también pueden ser imitados, pero contar con personal de calidad, inteligente y preparado, es el único recurso que la competencia no puede hacer.

La capacidad de aprender más rápido que la competencia es quizá la única ventaja sostenible.

Una organización en aprendizaje permanente, es aquella que reconoce la importancia de las personas que la componen, fomentan su pleno desarrollo y crean un contexto en el que puedan aprender.

Podemos encontrar los siguientes beneficios de la capacitación tanto para la empresa, como para el individuo y para las relaciones internas y externas:

A) BENEFICIOS PARA LA EMPRESA:

- Conduce a la rentabilidad más alta y actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Mejora la relación jefe-subordinado.
- Incrementa la productividad y la calidad de trabajo.

B) BENEFICIOS PARA EL INDIVIDUO:

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.

- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Permite el logro de metas individuales.
- Elimina los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual.
- Incrementa el nivel de satisfacción del puesto.

C) BENEFICIOS PARA LAS RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.

Como podemos ver el tema de la capacitación es muy amplio, debido a que involucra el tipo y la estructura de la formación y del aprendizaje que deberá llevarse a cabo para el cumplimiento de los objetivos de cada programa de capacitación y de la empresa.

(**REVISTA ADMINISTRATE HOY**, No. 47. Marzo de 1998. Año IV).

1.4 CONCEPTOS DE CAPACITACIÓN

A continuación se mencionan algunos conceptos sobre capacitación de autores que entre otros, han dado una valiosa aportación para entender el concepto de capacitación.

1.4.1 AGUSTIN REYES PONCE

ENTRENAMIENTO: Es toda clase de enseñanzas que se da con fines de preparar a trabajadores y empleados de una institución, convirtiendo sus aptitudes innatas en capacidades para un puesto u oficio.

Dentro del entrenamiento, se comprenden tres aspectos distintos y complementarios:

A) LA CAPACITACION: De carácter más bien teórico, de amplitud mayor y para trabajos calificados.

B) EL ADIESTRAMIENTO: De carácter más práctico y para un puesto concreto; es necesario en toda clase de trabajos, e indispensable, aun suponiendo una capacitación previa.

La palabra adiestramiento es muy exacta, pues significa “adquirir destreza”.

C) Además de la “capacitación teórica” y del “adiestramiento práctico”, que proporcionan, respectivamente “ideas” y “hábitos”, es necesaria la “formación”, que se requiere para crear o desarrollar en el obrero o empleado, pero sobre todo en el jefe, “hábitos morales, sociales, de trabajo”, etc..., que no pueden darse solamente en la capacitación o adiestramiento, y que, sin embargo, son indispensables para que el trabajador sea leal, sereno, ordenado y decidido.

Las tres funciones que comprende el “entrenamiento” se requieren para todos los puestos; pero es evidente que, si bien en los niveles inferiores no calificados, se le da prioridad al “adiestramiento”, conforme se asciende en los niveles jerárquicos, tienen mayor importancia la “capacitación” y la “formación”. (REYES, 1994: 103-104).

1.4.2 IDALBERTO CHIAVENATO:

ENTRENAMIENTO: Es un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos. (**CHIAVENETO, 1994: 416**).

1.4.3 EDWIN B. FLIPPO:

“El entrenamiento es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo”. (**Ibíd**).

1.4.4 HOYLER:

“Considera al entrenamiento como una inversión empresarial destinada a capacitar un equipo de trabajo, a reducir o eliminar la diferencia entre el actual desempeño y los objetivos y las realizaciones propuestos. Es decir, en un sentido más amplio, el entrenamiento es un esfuerzo dirigido hacia el equipo, con la finalidad de hacer que el mismo alcance lo más económicamente posible los objetivos de la empresa”. (**Ibíd**).

1.4.5 ROBERTO PINTO VILLATORO:

La misión para la función de capacitación, consiste en generar los procesos de cambio encaminados al cumplimiento de la misión y los objetivos de la empresa.

La capacitación se dirige al mejoramiento de la calidad de los recursos humanos valiéndose de todos los medios que le conduzcan al incremento de conocimientos, al desarrollo de habilidades y al cambio de actitudes en cada uno de los individuos que conforman la empresa.

La capacitación se basa en una filosofía que considera que la persona tiene necesidades múltiples, y que no es solamente el ingreso económico lo que busca al realizar un trabajo

determinado; también es importante desarrollarse integralmente para aplicar las capacidades intelectuales y creativas en el trabajo y en general en todos los actos de la vida. (PINTO, 1992: 11-12).

1.4.6 ALFONSO SILICEO:

“La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”.

Por lo anterior, la capacitación es la función educativa de una empresa por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores. (SILICEO, 1982: 20).

1.4.7 LA UNIDAD COORDINADORA DEL EMPLEO, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO (UCECA):

CAPACITACIÓN: Acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal.

ADIESTRAMIENTO: Acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo. (MENDOZA, 1984: 22).

1.4.8 ADOLFO TENA MORELOS:

“ Podríamos pensar que la ley cuando habla de capacitación se está refiriendo a la aptitud del trabajador en una labor distinta de la que normalmente desarrolla”. (Ibídem: 24).

1.4.9 *ARMO (SERVICIO NACIONAL DE ADIESTRAMIENTO RÁPIDO DE LA MANO DE OBRA EN LA INDUSTRIA):

El adiestramiento...como el proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes para que alcance los objetivos de su puesto de trabajo.

La capacitación...como el proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes para que pueda alcanzar los objetivos de un puesto diferente al suyo. (Ibíd).

* Es un fideicomiso del Gobierno Federal, perteneciente al sector laboral.

Su propósito es contribuir a crear una conciencia nacional sobre la necesidad del adiestramiento sistemático y su labor más significativa es la capacitación del personal que dentro de la empresa o instituciones, atiende programas de adiestramiento y desarrollo de recursos humanos.

1.4.10 FERNANDO ARIAS GALICIA:

CAPACITACIÓN: Es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

ADIESTRAMIENTO: Es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz. (ARIAS, 1989: 319).

1.4.11 MATSUMOTO JIRAOKA:

Se entiende por adiestramiento el perfeccionamiento de las habilidades de un hombre, en una labor manual específica, mediante el ejercicio repetido y constante de las operaciones que implica una especialidad.

La capacitación es el adiestramiento complementado por el <qué> <cómo> <por qué> y <para qué> de esas operaciones y el conocimiento de los elementos que intervienen; es decir, materiales, herramientas, instrumentos, máquinas, técnicas de trabajo, etc... (MENDOZA, 1984: 25-26).

1.4.12 MA. LOURDES MENDIOLA:

“La capacitación en el trabajo es el proceso de enseñanza-aprendizaje que le permite a una persona adquirir un criterio general sobre una disciplina determinada, ayudándole a conocer a fondo lo que hace y sus interrelaciones con otras actividades conexas”. (MENDOZA, 1984: 27).

1.4.13 LIC. MARIO RODRÍGUEZ MORENO:

“La capacitación no sólo tiene que ser efectiva, sino que debe notarse. Puede ser una de las maneras más eficaces de transmitir habilidades y una fuerza poderosa para el desarrollo de las compañías; la capacitación conduce a un mejor rendimiento en los planos del individuo, el trabajo y la empresa, y esto se traduce en una ventaja competitiva para esta última”. (Revista *Administrare Hoy* No. 47 pág. 44. Marzo 1998. Año IV).

1.4.14 L.A.E. J. CARLOS REZA TROSINO:

CAPACITACIÓN: Es la acción o conjunto de acciones tendentes a proporcionar y/o desarrollar las aptitudes de una persona, con el afán de prepararla para que desempeñe adecuadamente su ocupación o puesto de trabajo, superiores e inclusive los laterales en términos de la más alta competencia y polivalencia. Su cobertura abarca, entre otros, los aspectos de atención, memoria, análisis, síntesis y evaluación, respondiendo sobre todo al área de aprendizaje cognoscitiva. (Revista Laboral, Año VI, No. 65, febrero 1998, pág. 85).

1.4.15 Dr. CESAR RAMÍREZ CAVASSA:

“La capacitación es una necesidad integral, ya que contiene necesidades básicas, como las del conocimiento y del ser; y necesidades complementarias, como las de actualización (complementar y ampliar conocimientos para el desarrollo permanente de los recursos humanos), teniendo en cuenta el permanente desarrollo y avance tecnológico de la humanidad”. (RAMÍREZ, 1993: 59).

1.5 LA CAPACITACIÓN Y SUS ESPECIES

A continuación presento una serie de técnicas de capacitación, y para tal aspecto las dividiremos en razón de su fin y en razón de su método:

1.5.1 EN RAZÓN DE SU FIN.-

Distinguiremos, en razón de la amplitud que implica la capacitación, las siguientes categorías:

- La que se da sobre conocimientos que serán aplicables dentro de un puesto determinado.
- La que se da sobre conocimientos aplicables en todo un oficio.

- La que se imparte sobre conocimientos que se refieren a toda una rama industrial, bancaria, comercial, etc...

De acuerdo con la naturaleza de la capacitación, podemos distinguir:

- La capacitación que se da al obrero o empleado: Esta puede referirse a lo que se conoce con el nombre de "inducción del trabajador", o sea, la que sirve para explicar al trabajador que ingresa a la empresa, el conocimiento de la misma, sus instalaciones, lugar de operación del trabajador, las áreas restringidas, la seguridad, los servicios que ofrece incluyendo las reglas y prestaciones, y en su caso el contrato colectivo de trabajo.

- La capacitación de supervisores: Esta tiene dos aspectos principales:

> El técnico, o sea la manera concreta como debe hacerse el trabajo que está bajo su vigilancia; y el

> Administrativo, que comprende aspectos tales como saber planear y distribuir el trabajo, saber enseñar, saber ordenar, saber escoger a sus trabajadores y acomodarlos, saber calificar, saber mantener la disciplina, saber resolver las quejas, saber estimular el entusiasmo del trabajador, saber formar el espíritu de grupo, saber prevenir y corregir defectos, etc...

- Capacitación de ejecutivos:

Esta suele referirse a cómo prepararlos para ocupar puestos o responsabilidades de mayor categoría, dándoles conocimientos en planeación, organización, control, finanzas, mercados, relaciones humanas, relaciones públicas, etc...

(REYES, 1994: 107-112).

1.5.2 EN RAZÓN DE LOS METODOS EMPLEADOS.-

Bajo este aspecto, la capacitación se divide, ante todo, en directa e indirecta, siendo la primera aquella que se da expresa y formalmente, con métodos de enseñanza, en tanto que la segunda es aquella en la que, para dar capacitación, se utilizan cosas que tienen otros fines.

Capacitación Directa: Sus Métodos

CLASES: Se caracterizan éstas, por una enseñanza sistemática, dada por técnicos en la enseñanza, o sea, maestros propiamente dichos, que en forma pedagógica, semejante a la empleada en los centros de estudio superiores, imparten las nociones de materias tales como matemáticas o contabilidad.

Una de las características de la enseñanza por medio de clases, además de la aplicación de métodos pedagógicos específicos, es que se permite a los alumnos hacer preguntas y aun excitando a que las realicen, pidiendo la clase a los alumnos, dejándoles tareas, etc...

En empresas sumamente grandes y con poderosos recursos económicos, es difícil que puedan darse clases dentro de la empresa. Por ello, la capacitación a base de clases suele darse dentro de alguno de los métodos siguientes:

CURSOS BREVES: Son los que se hacen en torno a un tema específico dentro de una materia más amplia.

BECAS: Cuando una empresa quiere dar capacitación directa, a sus empleados, emplea más bien el método de enviar a sus empleados o funcionarios a centros de enseñanza superior especializados en los temas que se requiere la capacitación.

Normalmente la empresa absorbe el costo de la enseñanza, lo cual se justifica, tanto porque la empresa habrá de ser la más directamente beneficiada con lo que el trabajador o empleado aprendan, como también porque constituye una prestación para sus trabajadores.

CONFERENCIAS: Consisten éstas en una exposición, de 1 a 2 hs como máximo, muchas veces seguidas de preguntas y respuestas, sobre un tema que pueda ser tratado en ese tiempo.

La diferencia con las clases, radica, no sólo en el tiempo o en el número de horas dedicado a ellas, sino principalmente, en que la conferencia busca más producir un impacto, a través de recursos oratorios y medios audiovisuales, presentando algún tema con panorámica más general, con el fin de excitar en los oyentes el interés por investigar y seguir estudiando por su cuenta.

MÉTODO DE CASOS: Este método consiste en tomar como base de la enseñanza “un caso concreto”, no inventado, sino sacado de la realidad de la propia empresa o de otras. Se entrega anticipadamente por escrito dicho caso a los participantes, y éstos deben llevar sus soluciones y discutir las en la siguiente sesión.

CURSOS POR CORRESPONDENCIA: Este sistema ha sido empleado para que las empresas impartan capacitación a su personal distribuido en varias poblaciones, o para que contrate los servicios de instituciones dedicadas a dar este tipo de cursos, para aquellos empleados que lo requieren.

INSTRUCCIÓN PROGRAMADA: Este método consiste en un sistema por el cual, el participante, después de leer un párrafo que le da información suficiente, tiene que responder a preguntas que se le hacen, debiendo cerciorarse posteriormente de si su respuesta fue acertada o no, comparándola con la que encuentra en otra parte.

Como ventaja de este método, se encuentra que el participante puede graduar la intensidad de su aprendizaje, que se le obliga a pensar constantemente sobre lo aprendido, antes de que pueda progresar en el estudio.

Capacitación Indirecta: Sus Medios

MESAS REDONDAS: Son quizá el mejor medio para el estudio de problemas prácticos, sobre todo de tipo administrativo, principalmente cuando intervienen funcionarios de alto nivel.

PUBLICACIONES: Aquí nos referimos especialmente a las revistas o boletines que se dirigen al personal, con la intención de llevarle información que le resulte interesante, y dentro de los cuales se aprovecha una sección para alguna enseñanza teórica.

lo fundamental en este tipo de capacitación, radica en que sea de tal manera interesante, que invite a su lectura. Son condiciones esenciales de este tipo de capacitación: la brevedad de su extensión, la claridad del estilo, el uso de medios gráficos, fotografías, dibujos, etc.:

La división en párrafos pequeños, la selección del tema, en forma tal, que resulte realmente de interés, y no aburrido, para el grupo al que se dedica.

MEDIOS AUDIOVISUALES: La utilización de películas, filminas, carteles, etc: pueden ser, en ocasiones, medios de gran valor para inculcar ciertas nociones de las que, de otra manera, sería difícil convencer al personal.

(Ibíd).

AVE (AULA VIRTUAL EMPRESARIAL): Es un sistema de aprendizaje de la Universidad Virtual del sistema Tecnológico de Monterrey, para la educación en el trabajo.

Es el primer sistema de capacitación virtual interactivo vía satélite diseñado para convertir cualquier sala de juntas en un aula del Sistema Tecnológico de Monterrey.

Esta herramienta de capacitación para la competitividad es:

- ⇒ Disponible en la empresa;
- ⇒ Basada en competencias;
- ⇒ Modular;
- ⇒ Flexible;
- ⇒ Creadora de hábitos positivos en el personal.

AVE promueve la Misión del Sistema Tecnológico de Monterrey a través de la producción de cursos y programas educativos por medios electrónicos con la intervención de equipos multidisciplinarios integrados por expertos facilitadores, diseñadores instruccionales, coordinadores de programa y productores.

AVE tiene como misión incrementar la competencia de las personas en el trabajo para promover empresas competitivas, perdurables y amigables con el medio ambiente.

Para el logro de su misión, AVE se ha constituido como un concepto vanguardista, que integra avanzadas tecnologías para la comunicación a distancia y modernos modelos de aprendizaje empresarial, acordes con la realidad de las organizaciones hoy en día.

AVE es un proyecto desarrollado mediante una alianza estratégica entre el Sistema Tecnológico de Monterrey y MVS Comunicaciones.

El sistema Aula Virtual Empresarial sintetiza las experiencias que el Tecnológico de Monterrey ha obtenido en sus programas de capacitación a empresas y educación a distancia, combinando

la experiencia en tecnología educativa y electrónica, con la de expositores expertos en diversas áreas.

AVE, responde a las necesidades de capacitación actualizada en las empresas, a todos los niveles. Desde formar integralmente al personal en diferentes áreas temáticas, que apoyan tanto el ser como el quehacer de la empresa; como ofrecer capacitación al interior de la empresa, lo que evita pérdida de tiempo y aumenta la productividad.

Además contempla evaluación y retroalimentación; fomenta el auto aprendizaje y la auto superación que inciden directamente en el crecimiento de la empresa; proporcionando flexibilidad de horario, para que los participantes puedan elegir entre diversos programas durante todo el periodo académico.

El Aula Virtual Empresarial en su programación educativa ofrece:

- ♦ **Seminarios:** Un seminario del Aula Virtual Empresarial es un programa compuesto por sesiones de trabajo debidamente planificadas, cuyo objetivo es la investigación o estudio intensivo de un tema a través de fuentes instruccionales calificadas.

La estructura del seminario se basa en que el usuario deberá cursar como mínimo 15 horas programadas durante el periodo académico. Una vez que haya atendido a las sesiones satelitales deberá asistir al curso taller del seminario, para obtener su diploma del Tecnológico.

En el taller del seminario cada participante desarrolla y aplica los conocimientos adquiridos y los plasma en un trabajo que, si es aprobado, le da derecho a recibir el diploma del Tecnológico. En caso contrario el participante recibirá retroalimentación sobre el trabajo que

desarrolló y tendrá oportunidad de volver a cursar el taller del seminario y así obtener su diploma.

♦ **Conferencias:** Las conferencias que ofrece AVE tienen como objetivo mantener actualizados a nuestros usuarios en diversos temas, con invitados de reconocido prestigio, tanto nacionales como internacionales, con la ventaja que ofrece el poder interactuar con los expositores.

La asistencia a conferencias no aplica para la acumulación de créditos académicos y tampoco para la solicitud de reconocimientos.

♦ **Programas de idiomas.**

♦ **Diplomados:** Un diplomado del Aula Virtual Empresarial es un programa en vivo, modular, que consiste en un mínimo de 84 horas de instrucción, a través de una fuente calificada.

Los diplomados se dividen en módulos, agrupando en cada uno de ellos, contenidos orientados a cumplir con el objetivo de aprendizaje definido.

Proveen de instrucción por parte de un experto apoyado en cápsulas, láminas y ejercicios enfocados a cumplir con el aprendizaje en el participante.

En el diplomado el participante podrá interactuar con el instructor a través de Internet, o por teléfono y fax, los cuales son proporcionados por el moderador del programa en cada módulo.

Para acreditar un diplomado es necesario contar con un mínimo de asistencia de 90%. En caso contrario el participante sólo podrá solicitar una carta de participación de los módulos a los que asistió.

♦ *Programas especiales:* Tienen como objetivo mantener actualizados a nuestros usuarios en diversos temas, con invitados de reconocido prestigio, tanto nacionales como internacionales, con la ventaja que ofrece el poder interactuar con los expositores.

La asistencia al programa especial en vivo no aplica para la acumulación de créditos académicos y tampoco para la solicitud de reconocimientos.

La oferta de capacitación de AVE se clasifica por áreas temáticas, por ejemplo:

CULTURA ORGANIZACIONAL: Área temática dirigida a todo el personal de la empresa, en especial al personal administrativo y del área de recursos humanos. Se ofrecen temas de capacitación como:

- Valores
- Motivación
- Liderazgo
- Cultura emprendedora
- Habilidades del pensamiento
- Trabajo en equipo
- Administración
- Recursos Humanos
- Sistemas de aprendizaje.

COMERCIALIZACIÓN: Área temática dirigida al personal de las áreas de ventas o mercadotecnia: Gerentes, directores, vendedores, o profesionistas de apoyo.

Algunos de los temas que se ofrecen son:

- Administración de ventas
- Técnicas de ventas
- Exportación
- Empaques
- Investigación de mercados
- Publicidad.

IDIOMAS: Área temática dirigida a todo el personal de la empresa.

- Inglés
- Francés
- Alemán
- Español

FINANZAS: Área temática dirigida al personal de las áreas administrativa y de finanzas.

Algunos de los temas a tratar son:

- Economía
- Planeación

- Evaluación de inversiones
- Análisis de decisiones
- Crédito y cobranza
- Impuestos
- Finanzas internacionales

PRODUCTIVIDAD: Área temática dirigida al personal de las áreas de producción, calidad, compras, almacén y distribución.

Temas importantes a tratar:

- Calidad
- Normas ISO
- Control de producción
- Sistemas de información
- Reingeniería de procesos
- Administración de operaciones

DESARROLLO SOSTENIBLE: Área temática dirigida a todo el personal de la empresa.

Algunos temas a tratar:

- Educación ambiental
- Empresa y medio ambiente
- Conservación de recursos

- Normatividad
- Impacto y riesgo ambiental.

El Aula Virtual Empresarial es un innovador sistema de aprendizaje orientado a elevar la competitividad de las empresas, a través del cual tienen acceso a los servicios educativos del Tecnológico en sus propias instalaciones.

BENEFICIOS DEL AULA VIRTUAL EMPRESARIAL:

- * Acceso desde la propia empresa
- * Orientado a desarrollar las competencias laborales de los empleados
- * Crea hábitos positivos en el personal de la empresa
- * Respaldo por la alta calidad educativa del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey
- * Disponible en todo el país.

VENTAJAS DEL AULA VIRTUAL EMPRESARIAL:

- * Programas curriculares
- * Diseño con base en competencias
- * Programas interactivos
- * Evaluación

Diploma del Tecnológico de Monterrey, siempre y cuando se cumpla con los requisitos de los programas. (Información obtenida de la CANACO de Uruapan, Mich).

1.6 ÁREAS DE APRENDIZAJE EN EL INDIVIDUO

El aprendizaje es un proceso activo, en constante movimiento y evolución.

No puede hablarse de aprendizaje hasta que el conocimiento y la habilidades adquiridas se hayan puesto en práctica.

Un individuo antes del aprendizaje tiene un comportamiento, después de un proceso de adquisición de conocimientos su comportamiento tendrá un cambio.

Las áreas de aprendizaje que el individuo puede ejercitar y ampliar son tres:

- 1.- Adquisición de conocimientos y comprensión de ideas: conceptos, hechos, principios, normas, etc. (COGNOSCITIVA.)
- 2.- Adquisición de aptitudes y/o habilidades de destreza manual: aptitud física y habilidad manual. (PSICOMOTRIZ.)
- 3.- Adquisición de actitudes: interés, apreciación, cultura, conducta,etc. (AFECTIVA.)

1.6.1 ÁREA COGNOSCITIVA: Comprende aquellos procesos de tipo intelectual que influyen en el desempeño de una actividad, como: atención, memoria, análisis, abstracción y reflexión. Abarca básicamente el análisis y el perfeccionamiento del pensamiento cuantitativo y cualitativo.

1.6.2 ÁREA PSICOMOTRIZ: Comprende aquellos aspectos de habilidades y destrezas, es decir, actividades que realiza un individuo y que, aunque dependen de procesos cognoscitivos, son físicamente observables. Abarca la coordinación y el equilibrio de los movimientos.

1.6.3 ÁREA AFECTIVA: Comprende el conjunto de actitudes, valores y opiniones del individuo, que generan tendencias a actuar a favor o en contra de personas, hechos y estructuras.

Dichas tendencias intervienen en el desempeño del trabajo. Abarca el desarrollo del pensamiento social, los sistemas de valores y costumbres, la expresión lingüística y la sensibilidad estética.

Las áreas antes mencionadas desempeñan un papel específico, esto no quiere decir que se presenten por separado. Entre las mismas existe una interrelación y una dependencia, de tal manera que no es posible su comprensión integral sin la participación de las tres.

Es decir, en mayor o menor proporción y dependiendo del tipo de habilidad, destreza o conocimiento que se pretenda desarrollar, la participación de alguna de las áreas será también mayor, pero siempre estará acompañada de las otras dos.

Las áreas cognoscitiva y afectiva se relacionan más con la adquisición de conocimientos y la modificación de actitudes, en tanto que la área psicomotriz tiene una mayor relación con el perfeccionamiento de las habilidades manuales.

De lo anterior se desprende que la adquisición de conocimientos y la modificación de actitudes van a permitirle al individuo desarrollar sus potencialidades, con el propósito de prepararlo para desempeñar adecuadamente una unidad de trabajo e integrarse a su ambiente socio-laboral.

Por otra parte, los aspectos relativos a las actividades que realiza en su puesto de trabajo, son susceptibles de perfeccionarse mediante el desarrollo de sus habilidades y destrezas, lo que permitirá una mayor precisión en la ejecución de las tareas inherentes a su ocupación. (Revista Laboral, Año VI, No. 65, Febrero 1998, pág. 81).

Hemos revisado los factores legales de la capacitación, que nos dan una idea clara de que toda empresa, cualquiera que sea su actividad, está obligada a proporcionar a sus trabajadores capacitación para su trabajo.

Hemos conocido la evolución que ha tenido la capacitación desde sus comienzos hasta nuestros días, la importancia de contar con personal capacitado en la empresa asegura la calidad y buen funcionamiento de la empresa.

Una de las cosas que hemos comentado en este capítulo son los efectos que nos traería una capacitación con necesidades falsas, esto nos ocasionaría, no resolver los problemas en las empresas y considerar que la capacitación es un gasto inútil.

Revisamos también que son tres las áreas en que la capacitación puede influir a realizar un cambio, éstas son la cognoscitiva, es decir aquella que comprende la adquisición de conocimientos y comprensión de ideas; la psicomotriz, comprende la adquisición de habilidades y destrezas, y el área afectiva, la que comprende la adquisición de actitudes, como interés, apreciación, cultura y conducta.

CAPÍTULO 2

ADMINISTRACIÓN Y CAPACITACIÓN

En este capítulo se comentará el impacto que tiene la administración en la capacitación, las diversas teorías que ha aportado a la capacitación y que explican la función del recurso humano dentro de la organización.

Se habla de lo que es la capacitación para el trabajo y lo que es la capacitación en el trabajo, cabe hacer mención que son cosas diferentes ya que una, la primera, se refiere a la enseñanza-aprendizaje de los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas que requiere el individuo para incorporarse al sistema productivo en una ocupación específica, y la segunda, se refiere a desarrollar los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas de los trabajadores para incrementar su desempeño en un puesto o en un área de trabajo específica.

Se mencionan los problemas en las empresas que trae consigo el no estar capacitados, tal como: costos elevados, desperdicios, producción insuficiente, accidentes, etc...

Conoceremos todo el proceso de capacitación desde la determinación de necesidades de capacitación, hasta la evaluación de resultados del programa de capacitación.

Se habla del proceso administrativo de la capacitación en sus fases de planeación, organización, ejecución y evaluación.

También se menciona el proceso instruccional de la capacitación, que comprende varias etapas, tales como: selección de instructores, diseño de cursos, conducción del aprendizaje y el seguimiento y evaluación.

2.1 IMPACTO DE LA ADMINISTRACIÓN EN LA CAPACITACIÓN

Siendo la administración una disciplina que estudia a las organizaciones y a los hombres dentro de éstas, ha aportado diversas teorías que explican la función de los recursos humanos de acuerdo con la importancia de la estructura, la tarea y las relaciones humanas dentro de la organización.

Estas teorías han impactado de manera diferente a la capacitación, en tanto que cada una de ellas se dirige hacia diferentes niveles o áreas de la organización, asignándole un propósito distinto de acuerdo con los valores que privilegia y con la noción de organización a la que corresponde. (PINTO,1992:15).

A continuación hago mención de las escuelas administrativas y su impacto en la capacitación:

2.1.1 TEORÍA CLÁSICA:

Las primeras teorías científicas de la administración se desarrollaron a principios de siglo, éstas se empiezan a gestar como consecuencia de la revolución industrial debido a que se da un crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas, creando la necesidad de incrementar la eficiencia y competencia de las organizaciones.

Frederick W. Taylor y Henri Fayol representantes de la teoría clásica de la administración, desarrollaban planteamientos encaminados al logro de la máxima eficiencia de los recursos con que cuentan las empresas, poniendo énfasis en los recursos humanos.

Dentro de la teoría clásica encontramos las siguientes escuelas:

Escuela de la administración científica.-

Frederick W. Taylor dió origen a la escuela de la administración científica, la cual se centra en el análisis de las funciones que permiten reducir el tiempo de producción al fijar el tiempo estándar para la ejecución de las operaciones.

Esta escuela considera que la organización es una estructura funcional que aplica a cada tarea el principio de especialización de las funciones, sus características son:

- Autoridad Lineal.
- Líneas directas de comunicación.
- Descentralización de las decisiones.
- Énfasis en la especialización de los recursos humanos.

La selección de los recursos humanos y la organización del trabajo se basaron en el estudio de tiempos y movimientos, a fin de hacer más eficiente a la organización.

El entrenamiento de los recursos humanos estuvo encaminado hacia la especialización del trabajador. Mediante la simplificación de tareas que requieren de poca experiencia del ejecutor y escaso conocimiento previo, los trabajadores aprendieron la forma de ejecutar el trabajo observando a sus compañeros con más experiencia.

Escuela anatomista fisiologista.-

Escuela fundada por Fayol, para esta escuela, la organización tiene un carácter formal y se basa en la división del trabajo, la autoridad, unidad de mando, centralización y jerarquía. Sus principales características son:

- Autoridad lineal o única
- Líneas formales de comunicación
- Centralización de las decisiones
- Estructura piramidal

Esta escuela ve al hombre como un anexo o subordinado de la máquina que debe poseer capacidad técnica para ejecutar las operaciones que le corresponden.

El entrenamiento se centra en el desarrollo de habilidades y destrezas que permiten al trabajador funcionar eficientemente.

(PINTO,1992:16-17).

2.1.2 *TEORÍA HUMANISTA:*

Surge como reacción de oposición al tradicionalismo de la teoría clásica, destacando al hombre y al ambiente de trabajo como los elementos clave de la eficiencia.

La teoría humanista de la administración se fue conformando con los aportes de las escuelas de transición en la administración, las cuales defendían algunos principios de la teoría clásica pero a su vez rescataban la importancia del conocimiento de las necesidades y características de los seres humanos que conforman la organización, hasta llegar a la escuela de las relaciones humanas que como una oposición radical a la teoría clásica desplaza su atención del análisis de la tarea y del proceso productivo a las relaciones humanas.

Entre las escuelas de transición más importantes se encuentran las siguientes:

Escuela de la administración y el liderazgo.-

Fue desarrollada en 1920 por Ordwse Tead, propone que la organización tenga un carácter democrático, donde el administrador sea un profesional y un educador que influya en la conducta de la gente.

Siguiendo estos principios, el entrenamiento estuvo enfocado al desarrollo de las capacidades del administrador como integrador de grupos, obteniendo la colaboración de todos los miembros.

Escuela de psicología de las organizaciones.-

Su principal representante es Mary Parker Follet, esta escuela considera que las empresas son ante todo organizaciones humanas y sus problemas básicos son siempre de relación, de ahí que la administración pretendiera orientarse a la comprensión de las necesidades y características de las personas que forman parte de la empresa.

El entrenamiento tuvo que dirigirse básicamente a los administradores (directores, gerentes, supervisores) para que se conviertan en líderes de los grupos y motiven a los trabajadores para que contribuyan de la mejor manera al cumplimiento de sus tareas.

Escuela de la organización como un sistema social.-

Chester Barnard fue uno de los primeros en considerar a la organización como un sistema de actividades sociales conscientemente coordinadas.

La organización implicaba la integración de un grupo de personas capaces de comunicarse y de contribuir con sus acciones al cumplimiento de un objetivo común, ya que para esta escuela los hombres son seres que tienen la necesidad de cooperar y de ser eficaces y eficientes para sobrevivir en un sistema social.

Los administradores tuvieron que ser entrenados como planeadores sociales que ofrecieran a los individuos la oportunidad de aportar su mejor potencial para el logro de un objetivo común.

Escuela de las relaciones humanas.-

Esta escuela surgió en 1930 en Estados Unidos, a partir de las conclusiones obtenidas por Elton Mayo.

Esta tendencia enfatiza la organización humana, en tanto que considera que cada individuo procura ajustarse a otros individuos y a otros grupos pretendiendo ser comprendido, bien aceptado y participar para atender sus intereses y aspiraciones más inmediatas. Y es a partir de

la comprensión de la naturaleza de esas relaciones, como el administrador obtendrá los mejores resultados de sus subordinados.

El entrenamiento se encamina a los directores, gerentes y supervisores para enseñarles la forma de dirigir, motivar y tratar a los empleados para que satisfagan íntegramente sus necesidades y expectativas.

La teoría humanista busca corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, a través del reconocimiento de la importancia de los recursos humanos en la organización y de la necesidad de dirigirlos con base en el liderazgo y no en la autoridad. (PINTO,1992:17-20).

2.1.3 TEORÍA ESTRUCTURALISTA:

Se gesta en el transcurso de la segunda guerra mundial y retoma los aportes de Max Weber, quien estudio la organización desde el punto de vista funcionalista preocupándose por la relación entre los medios y los fines de la organización.

Esta teoría considera que el trabajo se realizará de manera más efectiva si éste se divide, de acuerdo con una jerarquía de funciones bien delimitada con normas y reglamentos que definan los derechos y deberes de sus participantes.

En esta teoría las escuelas que tienen importancia son las siguientes:

Escuela burocrática de la administración.-

Para esta escuela la organización es un sistema social donde se buscan deliberadamente los medios para alcanzar los fines propuestos.

Según ella, cada funcionario se convierte en un especialista que conoce perfectamente las normas y los reglamentos que atañen a su función y cada hombre es un individuo que se comporta de cierta manera preestablecida, sin que intervengan sus emociones en su desempeño. De acuerdo con lo anterior, el entrenamiento ha de dirigirse a los gerentes para que planifiquen, organicen y establezcan los métodos que hagan más racional la relación entre los medios y los fines.

Escuela Estructuralista de la administración.-

Además de los aportes de Max Weber, esta escuela retoma los aportes de Levy Strauss y Radcliffe-Brown.

Para esta escuela la organización es una unidad social grande y compleja, donde interactúan muchos grupos sociales que son compatibles con algunos de los objetivos de la organización, pero incompatibles con otros.

En esta escuela, el entrenamiento tiene como propósito lograr que los miembros de la organización interioricen sus obligaciones y cumplan voluntariamente con sus compromisos.

(PINTO,1992:20-21).

2.1.4 TEORÍA NEOCLÁSICA:

El representante de esta teoría es Druker, surge después de la segunda guerra mundial.

Se presenta como una reacción de oposición a la enorme influencia de las ciencias del comportamiento en el campo de la administración que descuidaban los aspectos económicos y técnicos de la organización.

Para esta teoría la organización existe en función de sus objetivos y resultados, los cuales deben ser la base para estructurarla y orientarla. De ahí que el énfasis se pusiera en la definición de los objetivos organizacionales y en los medios para evaluar el desempeño.

El entrenamiento de los recursos humanos, de acuerdo con los planteamientos de esta teoría, debe tener como propósito el incremento de los resultados. (Ibíd).

2.1.5 TEORÍA BEHAVORISTA:

Este nuevo concepto de administración se basó en el análisis del comportamiento humano dentro de las organizaciones. Al respecto surgieron dos escuelas: la behaviorista y la del desarrollo organizacional.

Escuela behaviorista.-

La organización es para esta escuela un sistema de decisiones donde el individuo participa de ella de una manera racional y consciente. El hombre es un individuo capaz de opinar, tomar decisiones y resolver problemas, es un <<hombre administrativo>> que busca la manera más satisfactoria de hacer su trabajo.

No todos los trabajos pueden ser desarrollados de manera individual; la mayor parte de ellos requiere del esfuerzo organizado. De ahí que a través del entrenamiento se proporcionen las técnicas que faciliten la aplicación de esfuerzos organizados y permitan la integración de grupos de trabajo.

Escuela del desarrollo organizacional.-

Este movimiento surge en 1962 como un desdoblamiento práctico y operacional de la teoría del comportamiento hacia el enfoque sistemático, en el cual se da la fusión de dos tendencias en el

estudio de las organizaciones, que son: el análisis estructural y el análisis del comportamiento humano.

El desarrollo organizacional aplica la dinámica de grupos a los procesos de cambio planeados de la organización que se caracterizan por ser conscientes, racionales y por dirigirse a alcanzar metas ya establecidas.

Para esta escuela la organización es un sistema complejo y humano, con una cultura propia y con un sistema de valores que determinan los canales de información y los procedimientos de trabajo.

El desarrollo organizacional considera que el hombre tiene aptitudes para la productividad y que éstas pueden permanecer inactivas si el ambiente en el que vive y trabaja le es restringido, hostil y le impide tanto el crecimiento como el desarrollo de sus potencialidades.

En tanto que el desarrollo organizacional es un esfuerzo educativo complejo, encaminado a cambiar actitudes, valores, comportamientos y la estructura de la organización, el entrenamiento es uno de los medios a través de los cuales se puede influir en los miembros de la organización para generar aprendizajes y cambios en el comportamiento. (PINTO,1992:22-23).

2.1.6 TEORÍA SISTEMÁTICA:

Define a la organización como una estructura autónoma con capacidad para comprender de manera objetiva sus interacciones y tomar las decisiones más adecuadas para la organización en su totalidad.

Los recursos humanos conforman uno de los subsistemas de la estructura con capacidad de integridad y organización, que se caracteriza por influir y ser influido por su medio ambiente, procurando alcanzar un estado de equilibrio dinámico en ese medio.

Para esta teoría el entrenamiento se presenta como uno de los factores que contribuyen a mantener ese equilibrio al atender los recursos humanos de la organización, y se dirige a aquellas áreas de la organización donde se requiere solucionar problemas que obstaculizan el desarrollo de las operaciones e impiden lograr los objetivos propuestos.

Esta breve explicación de las teorías de la administración de las cuales hago mención muestran la forma en que ha tenido que evolucionar la función de capacitación para cumplir con su misión y contribuir al desarrollo de las empresas, adaptándose a las condiciones y exigencias del contexto económico, político y social en el que se ha desarrollado. (PINTO,1992:23).

2.2 ENFOQUES DE LA CAPACITACIÓN

Dentro del campo de acción de la capacitación se disponen dos enfoques principales, distinguiendo la capacitación para el trabajo de la capacitación en el trabajo:

- La capacitación para el trabajo, es de carácter escolarizado y se refiere a la enseñanza-aprendizaje de los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas que requiere el individuo para incorporarse al sistema productivo en una ocupación específica.
- La capacitación en el trabajo, se imparte en los centros de trabajo y persigue el propósito concreto de desarrollar los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas de los trabajadores para incrementar su desempeño en un puesto o en un área de trabajo específica.

A continuación se presenta un cuadro que tiene la finalidad de mostrar algunos de los aspectos en que difieren estos dos enfoques:

ENFOQUES DE LA CAPACITACIÓN

Premisas	Capacitación para el trabajo	Capacitación en el trabajo
¿A quién se dirige?	Niños y jóvenes en formación	Adultos: empleados y trabajadores
¿Dónde se da?	En la escuela	En la empresa
Tipo de motivación	Aprobar un examen	Mayor rendimiento en el trabajo
¿Qué transmite?	Conocimientos teóricos de carácter general (el qué del conocimiento)	Conocimientos y habilidades específicos (el cómo de la tecnología)
¿Qué es el aprendizaje?	Adquisición y acumulación de conocimientos	Cambio de conducta. Incremento de conocimientos, desarrollo de habilidades
Tipo de autoridad	Formal	Persona-moral
¿Quién la imparte?	El maestro	El instructor o supervisor
¿Con qué método?	No participativo (tradicional)	Participativo
¿Qué técnicas se aplican?	De aprendizaje dirigido	De aprendizaje delegado
¿Dónde radica la motivación?	En la calificación (nota)	El ascenso. Promociones. Estímulos
¿Se evalúa en función de?	El contenido del aprendizaje	El desempeño (resultados)

(PINTO,1992:26-27).

2.3 LA CAPACITACIÓN Y LOS PROBLEMAS DE LAS EMPRESAS

Para que cualquier empresa alcance con éxito sus objetivos es necesario que todo su personal realice, al nivel de eficiencia requerido, las tareas que le sean encomendadas.

Cuando los objetivos no se alcanzan, se debe a que existen problemas en las empresas, esos problemas son entre otros, los siguientes:

- * costos elevados;
- * desperdicios excesivos;
- * producción insuficiente;
- * falta de cooperación;
- * dificultades en la comunicación y/o
- * accidentes (en el personal, en el equipo, en los materiales, etc.)

Las causas de tales problemas pueden ser: deficiencias del personal o deficiencias de la organización.

Cuando los problemas se deben a deficiencias en los conocimientos, en las destrezas manuales, o a actitudes personales inadecuadas, se habla de necesidades de capacitación. Las necesidades *son entonces las deficiencias en conocimientos, destrezas manuales y/o actitudes inadecuadas* que es necesario satisfacer para que el personal alcance el nivel de eficiencia requerido y realice con éxito sus labores.

Cuando los problemas de la empresa se deben a causas de tipo administrativo, (insuficiencia de personal, bajos salarios, etc.) a locales e instalaciones inadecuados, o a políticas inoperantes o desconocidas por el personal, es indudable que las soluciones implican cambios en la organización.

No todos los problemas se pueden resolver con capacitación. La capacitación es la solución de los problemas de una empresa sólo cuando éstos se presentan porque el personal, de cualquier nivel, (obrero, supervisor, gerente, etc.) desconoce o realiza mal alguna parte del trabajo que le corresponde desempeñar, esto es, si el personal tiene necesidades reales de capacitación.

(Manual del Servicio Nacional ARMO,1979:7-8).

2.4 PROCESO DE CAPACITACIÓN

El entrenamiento implica necesariamente un proceso compuesto por cuatro etapas:

- 1.- Determinación de las necesidades de entrenamiento (diagnóstico)
- 2.- Programación del entrenamiento para atender a las necesidades
- 3.- Implementación y ejecución
- 4.- Evaluación de resultados

El entrenamiento, como responsabilidad de línea y función de staff, puede asumir una diversidad de configuraciones en las organizaciones, que van desde un modelo muy centralizado hasta un modelo en extremo descentralizado en los organismos de línea.

Estas dos situaciones deben entenderse como extremos no satisfactorios. Para que en realidad haya responsabilidad de línea y función de staff en el entrenamiento, la situación preferida sería el modelo equilibrado, en el que el organismo de línea asume la responsabilidad del entrenamiento y obtiene la asesoría especializada del organismo de staff en forma de *determinación* de necesidades y diagnósticos de entrenamiento y programación del mismo.

A continuación se muestran los diferentes modelos y las actividades correspondientes a la función de asesoría y las actividades que lleva a cabo la responsabilidad de línea:

MODELO	FUNCIÓN DE ASESORÍA	RESPONSABILIDAD DE LÍNEA
<ul style="list-style-type: none"> • Excesivamente Centralizado 	<ul style="list-style-type: none"> • Inventario de necesidades • Programación • Ejecución • Evaluación de resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguna responsabilidad de línea
<ul style="list-style-type: none"> • Centralizado 	<ul style="list-style-type: none"> • Inventario de necesidades • Programación • Evaluación de resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución
<ul style="list-style-type: none"> • Equilibrado 	<ul style="list-style-type: none"> • Inventario de necesidades • Programación 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución • Evaluación de resultados
<ul style="list-style-type: none"> • Descentralizado 	<ul style="list-style-type: none"> • Inventario de necesidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Programación • Ejecución • Evaluación de resultados
<ul style="list-style-type: none"> • Excesivamente descentralizado 	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguna función de staff 	<ul style="list-style-type: none"> • Inventario de necesidades • Programación • Ejecución • Evaluación de resultados

(CHIAVENATO, 1988: 418-420).

Ahora, corresponde hacer mención a cada una de las etapas del entrenamiento:

2.4.1 DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO

Es la primera etapa del entrenamiento, y trata sobre el diagnóstico preliminar de lo que debe hacerse.

La determinación de las necesidades de entrenamiento puede efectuarse en tres diferentes niveles de análisis; éstas son:

- a) Análisis de la organización total: El sistema organizacional
- b) Análisis de los recursos humanos: El sistema de entrenamiento
- c) Análisis de las operaciones y tareas: El sistema de adquisición de habilidades

El análisis organizacional intenta verificar cuál es el comportamiento de la organización, cómo se efectúa su crecimiento, a qué se debe su crecimiento, cuál es su "clima" y cuál es su "imagen", cómo planea la organización sus productos y servicios, cuál es la importancia de entrenamiento, etc.

El análisis organizacional no sólo implica un estudio de la empresa como un todo (sus objetivos, sus recursos, la distribución de estos recursos para la consecución de los objetivos), sino también del ambiente socioeconómico y tecnológico en el cual la organización está situada. Este análisis ayuda a responder el interrogante acerca de lo que debe enseñarse en términos de un plan, y establece la filosofía del entrenamiento para toda la empresa.

El análisis organizacional es la "determinación del lugar dentro de la organización donde deberá darse énfasis al entrenamiento".

El análisis organizacional deberá verificar todas las especies de factores (planes, fuerza de trabajo, datos de eficiencia organizacional, clima organizacional, etc.) capaces de evaluar los costos implicados y los beneficios esperados del entrenamiento en comparación con otras

estrategias capaces de alcanzar los objetivos empresariales, y así determinar la política global con relación al entrenamiento.

En el nivel organizacional se presenta una gran dificultad no sólo en la identificación de las necesidades de entrenamiento, sino también en la definición de los objetivos de entrenamiento.

Partiendo de la premisa de que el entrenamiento es una respuesta estructurada a una necesidad de conocimientos, habilidades o actitudes, el éxito de su programa dependerá siempre de la propiedad con que la necesidad que se va a satisfacer haya sido identificada de manera adecuada.

Los objetivos de entrenamiento deben estar bastante ligados a las necesidades de la organización, por lo que el sistema de entrenamiento no debe mantenerse aislado del contexto organizacional.

Por tanto, el entrenamiento se hace sobre medidas, de acuerdo con las necesidades de la organización. A medida que la organización crece, sus necesidades cambian y, consecuentemente, el entrenamiento deberá responder a las nuevas necesidades. De este modo, las necesidades de entrenamiento deben determinarse e investigarse con cierta periodicidad, para establecer a partir de ellas los programas adecuados para satisfacerlas de manera conveniente.

El análisis de los recursos humanos procura verificar si los recursos humanos son suficientes cuantitativa y cualitativamente para las actividades actuales y futuras de la organización.

Aquí se trata del análisis de la fuerza de trabajo: el funcionamiento empresarial presupone que los empleados poseen las habilidades, conocimientos y actitudes deseados por la organización.

Es también importante determinar si los empleados que ya están posicionados son capaces de desarrollo mediante entrenamiento, o si se hace necesaria la adquisición de nuevo personal.

El análisis de los recursos humanos se hace en los departamentos de entrenamiento.

Marcos Pontual, recomienda que el análisis de los recursos humanos se haga mediante el examen de los siguientes datos para cada cargo:

- Número de empleados en la clasificación de cargos;
- Número de empleados necesarios en la clasificación de cargos;
- Edad de cada empleado en la clasificación de cargos;
- Nivel de calificación exigido por el trabajo de cada empleado;
- Nivel de conocimiento exigido por el trabajo de cada empleado;
- Actitud de cada empleado con relación al trabajo y a la empresa;
- Nivel de desempeño cualitativo y cuantitativo de cada empleado;
- Nivel de habilidad de conocimientos de cada empleado para otros trabajos;
- Potencialidades de reclutamiento interno;
- Potencialidades de reclutamiento externo;
- Tiempo de entrenamiento necesario para la mano de obra reclutable;
- Tiempo de entrenamiento para los nuevos empleados;
- Índice de ausentismo;
- Rotación de mano de obra;
- Descripción del cargo.

Pontual, nos señala que estos datos analizados continuamente permiten evaluar las deficiencias actuales y las previstas dentro de ciertos plazos, en función de obligaciones laborales, legales, económicas y de planes de expansión de la propia empresa.

El análisis de las operaciones y tareas, es decir, el sistema de adquisición de habilidades se refiere a un enfoque más limitado en la determinación de necesidades de entrenamiento.

El análisis se hace a nivel del cargo, teniendo como base los requisitos exigidos por el cargo a su ocupante,

Además de la organización y de las personas, el entrenamiento debe considerar también los cargos para los cuales las personas deben ser entrenadas.

El análisis de los cargos sirve, entre otras cosas, para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes y comportamientos, y las características de personalidad exigidas para el desempeño eficaz de los cargos.

El análisis de operaciones consiste en estudios definidos para determinar qué tipos de comportamiento deben exhibir los empleados para desempeñar con eficacia las funciones de sus cargos.

Por lo general, el análisis de operaciones consta de los siguientes datos relacionados con una tarea o un conjunto de tareas:

- a) Patrones de desempeño para la tarea o cargo;
- b) Identificación de tareas que componen el cargo;
- c) Cómo deberá desempeñarse cada tarea para cumplir con los patrones de desempeño;

d) Habilidades, conocimientos y actitudes básicas para el desempeño de cada tarea de la manera exigida.

El análisis de operaciones o análisis ocupacional es un proceso que comprende la descomposición del cargo en sus partes constitutivas, permitiendo la verificación de habilidades, conocimientos y cualidades personales o responsabilidades exigidas para que el individuo desempeñe eficientemente sus funciones.

Una necesidad de entrenamiento a nivel del cargo es una discrepancia entre los requisitos exigidos por el cargo y las habilidades actuales del ocupante del cargo.

En cualquiera de los niveles considerados: organizacional, de recursos humanos o de tareas y operaciones, las necesidades investigadas deben alinearse en orden de prioridad o de urgencia en su satisfacción o solución.

2.4.2 PROGRAMACIÓN DEL ENTRENAMIENTO

Una vez que se ha efectuado la determinación de las necesidades de entrenamiento, entonces se procede a su programación, es decir la elección y prescripción de los medios de tratamiento para sanar las necesidades indicadas o percibidas.

La programación del entrenamiento está sistematizada y fundamentada sobre los siguientes aspectos, que deben ser analizados durante la determinación:

- 1.-¿Cuál es la necesidad?
- 2.-¿Dónde fué señalada por primera vez?
- 3.-¿Ocurre en otra área o en otro sector?
- 4.-¿Cuál es la causa?

5.-¿Es parte de una necesidad mayor?

6.-¿Cómo resolverla, por separado o combinada con otras?

7.-¿Se necesita alguna indicación inicial antes de resolverla?

8.-¿La necesidad es inmediata? ¿Cuál es su prioridad con respecto a las demás?

9.- ¿La necesidad es permanente o temporal?

10.-¿Cuántas personas y cuántos servicios alcanzará?

11.-¿Cuál es el tiempo disponible para el entrenamiento?

12.-¿Cuál es el costo probable del entrenamiento?

13.-¿Quién va a ejecutar el entrenamiento?

La determinación de necesidades de entrenamiento debe suministrar las siguientes informaciones para que la programación de entrenamiento pueda diseñarse:

A quién debe entrenarse —————→ Personal entrenado

Quién es el entranador —————→ Entrenador o Instructor

Acerca de qué entrenar —————→ Tema o contenido del
entrenamiento

Dónde entrenar —————→ Lugar físico, organismo
o entidad

Cómo entrenar —————→ Métodos de entrenamiento
y/o recursos necesarios

Cuándo entrenar	—————→	Época de entrenamiento y horario.
Cuánto entrenar	—————→	Volumén, duración o intensidad
Para qué entrenar	—————→	Objetivos o resultados esperados

La programación de entrenamiento exige una planeación que incluye los siguientes aspectos:

- ◆ El enfoque de una necesidad específica
- ◆ La definición clara del objetivo de entrenamiento
- ◆ La división del trabajo que va a ser desarrollado
- ◆ Determinar el contenido del entrenamiento, considerando los aspectos de cantidad y calidad de la información
- ◆ La elección de los métodos de entrenamiento, considerando la tecnología disponible
- ◆ Definición de los recursos necesarios para la implementación del entrenamiento, como lo es el tipo de entrenador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarios, materiales, manuales, etc...
- ◆ Definición de la población objetivo, es decir, el personal que va a ser entrenado, tomando en cuenta:
 1. el número de personas.
 2. la disponibilidad de tiempo.
 3. el grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes

4. las características personales de comportamiento.

- ◆ El local donde se efectuará el entrenamiento, considerando las alternativas:
si es en el puesto de trabajo o fuera del mismo, en la empresa o fuera de ella.
- ◆ Época o periodicidad del entrenamiento, considerando también el horario más oportuno o la ocasión más propicia.
- ◆ Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.
- ◆ Control y evaluación de los resultados, considerando la verificación de puntos críticos que requieran de ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficacia.

La planeación del entrenamiento es consecuencia del diagnóstico de las necesidades de entrenamiento.

Por lo general los recursos que se ponen a disposición del entrenamiento están relacionados con la problemática diagnosticada.

2.4.3 EJECUCIÓN DEL ENTRENAMIENTO

Se refiere a la tercera etapa del proceso de entrenamiento, en función de las necesidades diagnósticas (ya sea en los ámbitos de la organización, de los recursos humanos o de las tareas y operaciones) y una vez elaborada la programación, el siguiente paso a dar es la ejecución.

En esta etapa se da lo que se denomina el binomio instructor/aprendiz.*

Sabiendo de antemano que los aprendices son aquellas personas situadas en cualquier nivel jerárquico de la empresa y que necesitan aprender, o simplemente, mejorar los conocimientos sobre alguna actividad o trabajo.

Y los instructores son aquellas personas situadas en cualquier nivel jerárquico de la empresa, expertos o especializados en determinada actividad o trabajo y que transmiten sus conocimientos de manera organizada a los aprendices.

En esta etapa también existe una relación de instructor/aprendizaje, entendiéndose como instrucción la enseñanza organizada de cierta tarea o actividad, y entendiéndose el aprendizaje como la incorporación al comportamiento del individuo de aquello que fue instruido.

Por tanto, aprender es modificar el comportamiento en dirección hacia aquello que se instruyó.

* El término aprendiz no existe en la Ley Federal Del Trabajo. Desapareció en el año de 1974.

La ejecución del entrenamiento dependerá principalmente de los siguientes factores:

A) ADECUACIÓN DEL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO A LAS NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN.

El entrenamiento debe ser la solución de los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas.

B) LA CALIDAD DEL MATERIAL DE ENTRENAMIENTO PRESENTADO.

El material de enseñanza debe ser planeado de manera cuidadosa, con el fin de facilitar la ejecución del entrenamiento.

El material de enseñanza busca concretar la instrucción, facilitar la comprensión del aprendiz por medio de la utilización de recursos audiovisuales, así como aumentar el rendimiento del entrenamiento.

C) LA COOPERACIÓN DE LOS JEFES Y DIRIGENTES DE LA EMPRESA.

Es necesario contar con un espíritu de cooperación del personal y con el apoyo de los dirigentes, ya que todos los jefes y supervisores deben participar de manera efectiva en la ejecución del programa.

D) LA CALIDAD Y PREPARACIÓN DE LOS INSTRUCTORES.

El éxito de la ejecución dependerá del interés, del esfuerzo y del entrenamiento de los instructores. Es de mucha importancia el criterio que se tome para la selección de los instructores. Éstos deben reunir ciertas cualidades personales tales como:

facilidad para las relaciones humanas, motivación por la función, raciocinio, capacidad didáctica, exposición fácil, además del conocimiento de la especialidad.

Como el instructor estará constantemente en contacto con los aprendices, de él depende la formación de los mismos. Es muy importante que el instructor llene un cierto número de requisitos. Cuanto mayor sea el grado en que el instructor posea tales requisitos, mejor desempeñará su función.

E) LA CALIDAD DE LOS APRENDICES.

Los mejores resultados se obtienen con una selección adecuada de los aprendices, en función de la forma y del contenido del programa y de los objetivos del entrenamiento para que se llegue a disponer de las personas más adecuadas para cada trabajo.

2.4.4 EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL ENTRENAMIENTO

Es la etapa final del proceso de entrenamiento, se refiere a la evaluación de los resultados obtenidos; busca obtener retroalimentación del sistema.

Uno de los problemas más serios relacionados con cualquier programa de entrenamiento se refiere a la evaluación de su eficiencia.

La evaluación debe considerar dos aspectos principalmente:

A) Determinar hasta qué punto el entrenamiento produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.

B) Demostrar si los resultados del entrenamiento presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

A continuación se presentan los resultados que se desean alcanzar y que deben ser considerados en una evaluación de entrenamiento, tanto a nivel empresarial, a nivel de los recursos humanos y a nivel de las tareas y operaciones.

I.- Evaluación a nivel empresarial: A nivel empresarial, el entrenamiento es uno de los medios de aumentar la eficacia, y debe proporcionar resultados como:

- Aumento de la eficacia organizacional
- Mejoramiento de la imagen de la empresa
- Mejoramiento del clima organizacional
- Mejores relaciones entre empresa y empleados

- **Facilidad en los cambios y en la innovación**
- **Aumento de la eficiencia, etc.**

2.- Evaluación a nivel de los recursos humanos: El entrenamiento debe proporcionar resultados como:

- **Reducción de la rotación de personal**
- **Reducción del ausentismo**
- **Aumento de la eficiencia individual de los empleados**
- **Aumento de las habilidades de las personas**
- **Elevación del conocimiento de las personas**
- **Cambio de actitudes y de comportamientos de las personas, etc...**

3.- Evaluación a nivel de las tareas y operaciones: El entrenamiento a este nivel puede proporcionar los siguientes resultados:

- **Aumento de productividad**
- **Mejoramiento de la calidad de los productos y servicios**
- **Reducción del ciclo de la producción**
- **Reducción del tiempo de entrenamiento**
- **Reducción del índice de accidentes**
- **Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos, etc.**

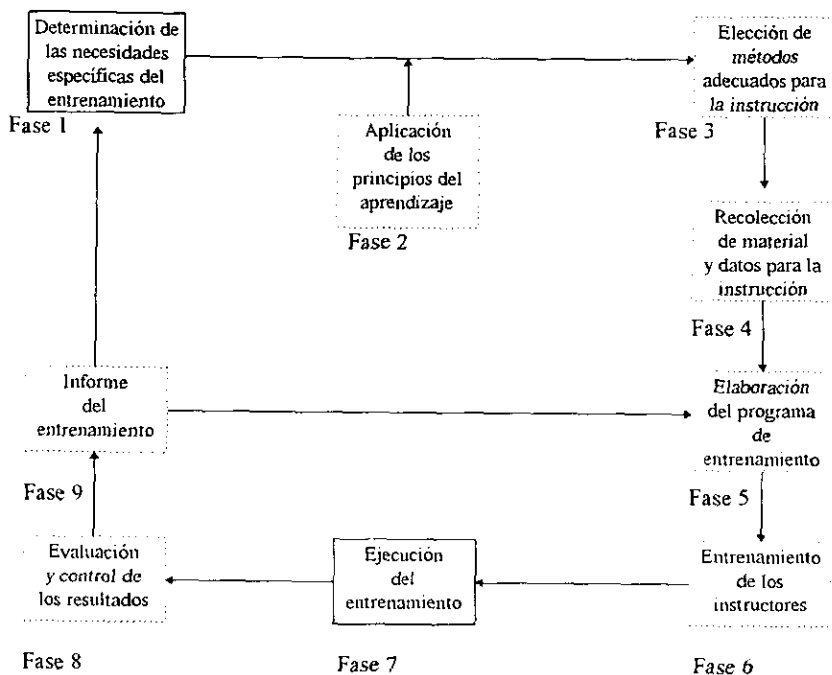
El entrenamiento parece ser una respuesta lógica a nuevos requisitos para la supervivencia y crecimiento organizacional, y al constante cambio en las condiciones ambientales.

Todos estos criterios de eficacia del entrenamiento y desarrollo se hacen significativos cuando se consideran en conjunto con los cambios en el ambiente empresarial y en las demandas con respecto a la organización.

Para tener una idea clara y general de lo que es el proceso de entrenamiento, se presenta el siguiente esquema:

En el se muestran las fases que abarca el proceso de entrenamiento desde la Determinación de necesidades de capacitación, hasta su evaluación y presentación del informe de capacitación; nos muestra que actividades corresponden directamente a la empresa y cuáles son las actividades que se necesita de un staff.

CICLO DE ENTRENAMIENTO



———— = Actividades de línea

..... = Actividades de staff

(CHIAVENATO, 1988: 418-444).

2.5 EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACIÓN

La capacitación para responder a las demandas que le sugiere la realidad nacional en sus dimensiones sectoriales, empresariales y ocupacional requiere abandonar las antiguas prácticas caracterizadas por la improvisación y revalorar la verdadera importancia y atención que reviste la formación de los recursos humanos.

El alcance de este propósito sólo puede lograrse respetando las herramientas que propone la administración a través del proceso administrativo:

2.5.1 PLANEACIÓN: Planear es decidir con anticipación qué se va a hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién debe hacerlo; implica prever y seleccionar los cursos de acción a seguir en el futuro.

En el proceso de capacitación, la planeación es la fase que le da razón y contenido técnico a la capacitación, pues conduce a determinar <<qué se va a hacer>> valiéndose de cuatro etapas.

Determinación de necesidades de capacitación (DNC):

Las necesidades de capacitación son consideradas el punto iniciador de la planeación de la capacitación, por ser precisamente éstas el fundamento sustantivo que proporciona la información que permite definir los objetivos, políticas, estrategias y estructurar los programas que en un futuro se han de realizar.

La determinación de necesidades de capacitación es un procedimiento que parte del análisis de los insumos con que cuenta la empresa y en particular de las características de los recursos humanos, para conocer con mayor exactitud las deficiencias del personal en cuanto al

desempeño de las tareas inherentes a sus puestos de trabajo, señalando la distancia entre lo que <<se hace>> y lo que <<debe hacerse>>.

La determinación de necesidades de capacitación debe conducir a establecer:

- En qué se requiere capacitar para desempeñar correctamente un puesto de trabajo;
- quiénes de los trabajadores que desempeñan un mismo puesto de trabajo requieren qué;
- en qué cantidad o con qué nivel de profundidad se requiere el aprendizaje, y
- cuándo y con qué prioridad se necesita.

Definición de objetivos:

Los objetivos son los fines o metas a los que se dirige toda actividad, conforman la base estructural de la planeación.

Los objetivos en capacitación deben fijarse en función de los objetivos de la organización y en razón de la satisfacción, solución o reducción de los problemas, carencias o necesidades detectadas en la fase de DNC.

Los objetivos deben ser la base y motivo en sí de capacitar, son la razón propia del entrenamiento y deben seguirse sin perderlos de vista.

Elaboración de planes y programas:

Los programas son conjuntos de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de trabajo, etapas a seguir y elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción determinado.

La elaboración de programas de capacitación da significado y contenido al plan y parte de los objetivos establecidos a través de la información detectada en la DNC. Las necesidades así detectadas orientan hacia los contenidos o temas en que se va a capacitar, éstos se ordenan y se traducen a cursos.

Los cursos se agrupan para formar programas y éstos pueden diseñarse por puestos, áreas de trabajo o niveles organizacionales.

Presupuestos: Un presupuesto es un enunciado de los resultados esperados expresados en términos numéricos, ya sea de carácter financiero, en términos de horas-hombre, unidades de producto, horas-máquina o cualquier otro, que permita su expresión numérica.

Los presupuestos son subprogramas de apoyo al logro de un plan o programa mayor y cuya principal característica es la asignación, aplicación y control de recursos financieros; en capacitación todo programa demanda de una cantidad mayor o menor de estos recursos, los cuales se emplean en el pago a instructores y/o a instituciones capacitadoras, compra y reproducción de materiales de aprendizaje y recursos didácticos, así como otros rubros que caracterizan a la capacitación.

El presupuesto está en función de diversos factores, entre los cuales tenemos: tamaño de la empresa, capacidad económica de la misma, giro, filosofía y objetivos de la organización.

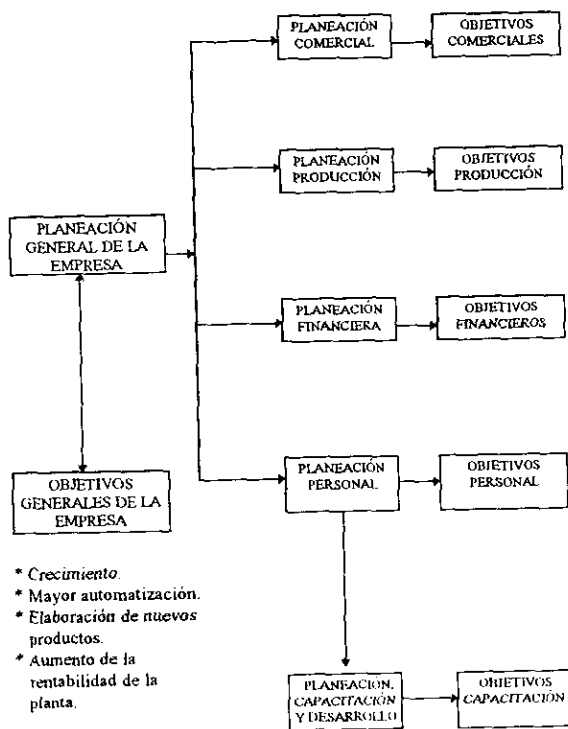
(PINTO,1992:47-49).

A continuación se presenta un cuadro que muestra de manera clara y sencilla la forma como los planes y programas de la empresa y de sus principales áreas organizativas generan necesidades de capacitación:

El cuadro nos muestra como la planeación es la parte medular del proceso de capacitación, debido a que es en la planeación donde se determinan las necesidades de capacitación.

Por ejemplo el cuadro nos muestra una planeación en la producción encaminada a alcanzar objetivos de dicha área, tales como: obtener nuevos productos, aumentar la calidad en el producto, reducir costos y tiempos.

Para poder alcanzar estos objetivos es indispensable que se debe de preparar a la gente en la producción y conocimiento del nuevo producto, que originalmente no tiene conocimiento de ellos, aquí surge la necesidad de capacitación.



- * Crecimiento.
- * Mayor automatización.
- * Elaboración de nuevos productos.
- * Aumento de la rentabilidad de la planta.

- * Incrementar las ventas.
- * Nuevos mercados.
- * Nuevos productos.

- * Obtener nuevos productos.
- * Aumentar la cantidad y calidad.
- * Reducir costo y tiempo.

- * Aumentar utilidades.
- * Mayores rendimientos.

- * Mejorar el desempeño.
- * Obtener la satisfacción del personal.
- * Integrar el personal idóneo en cantidad y calidad.

- * Formar los recursos humanos (RH) en cantidad y calidad que la empresa requiere para el logro de sus objetivos.
- * Satisfacer las necesidades de capacitación de (RH) de la organización y del personal
- * Desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes en el personal, que les permita realizar un trabajo productivo con el fin de asegurar su permanencia en el mercado laboral.

(Revista Laboral, Año V, No. 52, Enero 1997)

2.5.2 ORGANIZACIÓN: La organización es la parte de la administración por la que se establece la estructura organizacional que soportará la realización de las actividades y el alcance de los objetivos. La fase de organización del proceso de capacitación es aquella por medio de la cual se sostiene el sistema de entrenamiento para lograr los cambios de conducta determinados en los objetivos y encaminados a reducir, eliminar o contrarrestar los problemas y necesidades detectadas en la etapa de planeación.

Por medio de la organización se determinan las funciones, se delimitan las responsabilidades, se definen las líneas de comunicación y se establecen los sistemas y procedimientos que canalizarán adecuadamente los insumos que absorba dicho sistema de capacitación.

La organización abarca la integración de los recursos materiales, financieros y humanos, quienes deben trabajar coordinadamente para la consecución de los objetivos.

La fase de la organización responde al cómo se va a hacer y al con qué se va a llevar a cabo y abarca cuatro elementos:

Estructuras:

El departamento de capacitación es al igual que otro departamento de la organización, un área de responsabilidad especializada, de ahí que sus acciones deben partir de la determinación de su misión dentro de la empresa, de su ubicación dentro de ésta, de su nivel de dependencia, sus funciones y objetivos particulares.

La estructura implica dependencia organizacional adecuada, autoridad definida, áreas de responsabilidad claras y tramos de control delimitados.

Procedimientos:

La organización implica un sistema administrativo, pues la función administrativa de organizar consiste primordialmente en proyectar y mantener las funciones, en sistemas y procedimientos.

El departamento de capacitación tiene que funcionar con base en los sistemas y procedimientos propios al tipo de organización de la cual forma parte. Los procedimientos y sistemas bien diseñados pueden agilizar el trabajo o pueden entorpecerlo si están muy centralizados y si no están bien delimitados.

Integración de personas:

Se requiere de personas técnicamente preparadas para administrar sistemas de entrenamiento, pues la capacitación no es sinónimo de cursos ni de actividades de organización de eventos, es ante todo, una función eminentemente técnica y humana que requiere de diagnóstico, de diseño, de estrategias y de capacidad para generar el cambio conductual y el cambio organizacional.

Dependiendo de la magnitud y complejidad tecnológica y territorial de la empresa, así será la necesidad de incorporar a las personas adecuadas a los puestos requeridos y diseñados para sacar adelante los planes y programas definidos en la fase de planeación.

Integración de recursos materiales:

La capacitación no requiere de grandes inversiones pero sí necesita que se le dote de los recursos materiales necesarios para su ejecución.

Es frecuente que muchos programas bien planeados, bien diseñados y bien conducidos, reduzcan enormemente su efectividad por las condiciones en que se realizan.

**ESTA TESIS NO DEBE
HAZIR DE LA BIBLIOTECA**

Administrar un programa de entrenamiento requiere de aulas, de muebles, de proyectores de cine, de equipos de video, de retroproyectores, de rotafolios y de instalaciones y equipos materiales que ofrezcan las condiciones para conformar las situaciones óptimas para que se dé el proceso de enseñanza-aprendizaje y se produzcan los cambios de conducta planeados.

(PINTO,1992:49-52).

2.5.3 EJECUCIÓN: La ejecución es la puesta en marcha del sistema de capacitación e implica la coordinación de intereses, esfuerzos y tiempos del personal involucrado (interno y externo) en la realización de los eventos, así como la puesta en marcha de los instrumentos y formas de comunicación para supervisar que lo que se está haciendo se haga según lo planeado.

La ejecución integra cuatro fases:

Contratación de servicios:

Aunque el entrenamiento se lleva a cabo en gran medida con recursos propios, también requiere de la contratación de servicios externos de instrucción, tanto de instituciones capacitadoras, como de instructores externos y agentes auxiliares o programas generales.

También se necesita recurrir a la contratación de locales, hoteles, material filmico, servicios de impresión y en general de apoyos instruccionales que demandan del capacitador ser un conocedor del mercado de proveedores y de cómo validar la calidad de los mismos para optimizar su presupuesto.

Desarrollo de programas:

La fase de ejecución del proceso administrativo de la capacitación no es precisamente donde se debe seleccionar, y entrenar a los instructores internos o donde se deben validar los servicios externos de instrucción, pero en la práctica es aquí donde se requiere rediseñar, adecuar y reorientar los objetivos y los contenidos de los programas que fueron diseñados en la segunda fase de la planeación.

Aunque los programas hayan sido bien definidos y los instructores bien seleccionados y entrenados, es en ese momento en que se deben transcribir guías y materiales didácticos, dibujar apoyos visuales, reproducir, compaginar y preparar paquetes didácticos instruccionales y donde el capacitador tiene que trabajar con los instructores para que éstos se induzcan en las necesidades particulares de cada evento de manera que puedan hacer las adecuaciones a los manuales instruccionales y redefinir la metodología del proceso instruccional.

Coordinación de eventos:

La coordinación de eventos abarca desde los preparativos previos como son la confirmación de instructores y participantes, la asignación de instructores, grupos y aulas, la asistencia de servicios antes, durante y después de cada curso, el ordenamiento de refrigerios, la reproducción y distribución de materiales, la preparación de diplomas y en general todas las actividades necesarias para que los eventos se realicen satisfactoriamente.

Las actividades de coordinación son quizá las tareas que demandan más urgencia, más tiempo y más esfuerzo, pero también las que impactan menos en la eficacia o efectividad del entrenamiento. Se deben equilibrar ambos efectos y poner énfasis en la coordinación, en tanto ésta sea una fuerza que suma eficacia al entrenamiento.

Control administrativo y presupuestal:

Aunque el control se da en todo el proceso de la capacitación, se manifiesta principalmente en la fase de ejecución ya que aquí es donde se pone en acción toda la dinámica del proceso.

El control requiere del diseño de formatos y registros del personal sujeto a entrenamiento, listas de verificación, listas de asistencia, instrumentos de evaluación del impacto o reacción, así como de formatos para registro de movimientos presupuestales, erogaciones de caja chica, control de materiales y equipo didáctico, etc. (PINTO,1992:52-54).

2.5.4 EVALUACIÓN: La evaluación es la medición y corrección de todas las intervenciones para asegurar que los hechos se ajusten a los planes, implica la comparación de lo alcanzado con lo planeado y comprende en su amplia expresión la medición y valoración del sistema, del proceso instruccional, el seguimiento y la ponderación de resultados. Esta fase del proceso administrativo comprende:

Macroevaluación:

La evaluación del sistema se refiere a la evaluación total de la función tanto en su planteamiento estructural, metodológico y sistémico, como de los procesos legal, administrativo e instruccional de allí que se le conozca como macroevaluación o evaluación del sistema de capacitación.

Microevaluación:

Si bien es cierto, la evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje debe ser considerada como indicador del avance de la instrucción en tanto que permite constatar tanto al instructor como a los participantes hasta qué grado y de qué manera se están alcanzando los cambios de conducta esperados, no brinda elementos suficientes para evaluar el proceso instruccional en su totalidad. La evaluación completa del proceso instruccional debe partir de los objetivos de instrucción técnicamente diseñados; comprende la evaluación de reacción, la evaluación del aprendizaje y la evaluación del instructor. Se le conoce también como microevaluación o evaluación del proceso instruccional o evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje.

Seguimiento:

El seguimiento se hace con fines de corrección y ajuste de los programas impartidos valiéndose de los instrumentos necesarios (entrevistas, escalas estimativas, etc.) que muestran avances en el mejoramiento del trabajo y la reducción de los problemas o atención de las necesidades detectadas.

El seguimiento no se hace en todos los casos, pero sí en los programas principales, con el propósito de conocer los obstáculos que se presentan para lograr los cambios de conducta esperados después de los cursos impartidos, tomar medidas para garantizar la transferencia de la capacitación al trabajo y reforzar e incentivar los cambios de conducta logrados.

Ajustes al sistema:

Se refiere a las adaptaciones, ajustes y correcciones que debe tener permanentemente todo el sistema de capacitación para que siempre se adapte a la dinámica del sistema organizacional.

Los ajustes que se realicen deben ser producto de la revisión periódica que se haga del funcionamiento del sistema.

(PINTO,1992:54-56).

PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACIÓN

FASES	ETAPAS QUE COMPRENDE
PLANEACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Determinación de necesidades de capacitación • Objetivos • Planes y programas • Presupuestos
ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Estructuras • Procedimientos • Integración de personas • Integración de recursos materiales
EJECUCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Contratación de servicios</i> • <i>Desarrollo de programas</i> • <i>Coordinación de eventos</i> • <i>Control administrativo y presupuestal</i>
EVALUACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Macroevaluación • Microevaluación • Seguimiento • Ajuste al sistema

(Elaboración propia con base en información del libro de PINTO, 1992: 54-56).

2.6 PROCESO INSTRUCCIONAL DE LA CAPACITACIÓN

Se refiere a la planeación y dinámica de los cambios de conducta operados en los trabajadores sujetos a instrucción.

Comprender la dinámica de este proceso implica considerar tanto las características y funciones del instructor como de los participantes, en tanto que son los directamente involucrados.

El proceso instruccional permite establecer la relación instructor-participantes, correspondiendo al primero la planeación y conducción del proceso a fin de promover el aprendizaje de los participantes y comprende lo siguiente:

- Clarificar los objetivos que se deben alcanzar.
- Adecuar los contenidos temáticos.
- Seleccionar las técnicas y las actividades pertinentes.
- Graduar las dificultades que se deben afrontar los participantes.
- Auxiliar a cubrir necesidades de información, desarrollo, de habilidades y cambios de actitud.
- Distribuir eficazmente el tiempo.
- Comprobar y comunicar los logros y fallas, con el propósito de estimular y orientar el esfuerzo instruccional.

El enfoque instruccional, para fines de la administración de un sistema de entrenamiento, se divide en cuatro fases:

Selección de instructores:

Esta es muchas veces una tarea que se relega, se busca quiénes son los mejores técnicos en la empresa, a quiénes les sobra tiempo y muchas veces quiénes no saben decir no y con estos elementos se designa quiénes van a impartir los cursos determinados en la fase de Determinación de necesidades de capacitación y contenidos en los planes y programas y se les envía sin antes haberlos entrenado como instructores.

Para seleccionar y fortalecer un equipo fuerte de instructores internos en una empresa, se recomienda auxiliarse de las siguientes sugerencias:

◆ **Que quiera:**

Que desee compartir con otras personas lo mejor de sus conocimientos y experiencias.

◆ **Que sepa qué:**

Un instructor debe dominar la materia que va a enseñar. Un instructor debe conocer y haber experimentado personalmente la tecnología que trata de enseñar.

◆ **Que sepa cómo:**

Que tenga conocimientos sobre cómo aprenden los adultos, el porqué se resisten al cambio y cómo motivarlos e involucrarlos para que aprendan. Que sepa cómo diseñar una guía didáctica, cómo redactar los objetivos susceptibles de evaluar y cómo estructurar los contenidos de los cursos que vaya a impartir, que desarrolle habilidades para conducir la dinámica del proceso instruccional y que sepa cómo comunicar sus ideas con orden y con efectividad.

◆ **Que tenga una personalidad adecuada:**

Que tenga liderazgo para guiar y conducir a un grupo hacia los objetivos predeterminados, que tenga capacidad para influir en los demás, que transmita credibilidad y que disfrute de dar y compartir con los otros lo mejor de sus experiencias.

Diseño de cursos:

Esta fase está centrada en la didáctica del aprendizaje y esto implica el diseño de los manuales de instrucción de los principales cursos y de la elaboración de materiales didácticos y apoyos de instrucción.

Esta es una tarea que de no existir, difícilmente se puede consolidar un sistema de entrenamiento.

Conducción del aprendizaje:

El entrenamiento de un instructor se centra sobremanera en este punto del proceso instruccional. Con base en el tipo de cursos y población a capacitar se debe diseñar el entrenamiento del equipo de instructores internos de una empresa.

A continuación se mencionan puntos claves a tomar en cuenta para planear el entrenamiento de un instructor:

- * Que se sensibilice sobre el alcance y trascendencia del concepto aprendizaje, como cambio de conducta y que conozca como aprenden los trabajadores.
- * Que se encuentre en posibilidades de aplicar con conocimiento de causa las principales técnicas de enseñanza-aprendizaje que requieren los cursos que vaya a impartir.

- * Que adquiera la tecnología didáctica para poder diseñar las guías de instrucción del curso que impartirá.
- * Que desarrolle las habilidades para conducir un grupo, que conozca las características de las personas y su comportamiento en un proceso de instrucción y que sepa cómo afrontar situaciones imprevistas.

Que practique cómo enfrentarse ante un auditorio, cómo transmitir con claridad sus ideas y cómo manejar el lenguaje verbal y no verbal en la comunicación ante un grupo de instrucción.

Seguimiento y evaluación:

Se refiere a las actividades de reentrenamiento, actualización e incentivación de instructores, según el resultado obtenido en la evaluación del desempeño de los mismos y en el logro de los objetivos de aprendizaje que establecen las guías didácticas de los cursos impartidos.

Esta fase del proceso instruccional prácticamente no se toma en cuenta, son muy pocas las empresas que se preocupan de establecer un plan de seguimiento que actualice, evalúe e incentive el desempeño de los instructores internos habilitados en las empresas y por esta razón los candidatos seleccionados inician su entrenamiento con entusiasmo y cuando las empresas creen que ya han integrado un equipo fuerte de instructores, éste empieza a desintegrarse. (PINTO,1992: 56-59).

En este capítulo hemos mostrado la importancia que tiene el proceso administrativo dentro de la capacitación. Se tiene que dejar ya de la improvisación y debemos de dar la verdadera importancia y atención que requiere la formación de los recursos humanos.

Ésto se logrará planeando, es decir, decidir con anticipación qué se va a hacer, cómo, cuándo y quién debe hacerlo; prever y seleccionar los cursos de acción a seguir en el futuro.

Hemos visto que lo esencial en un programa de capacitación es la Determinación de Necesidades de Capacitación, ya que son éstas el punto iniciador, ya que a través de esta determinación de necesidades, se proporciona información que permite definir objetivos, políticas, estrategias y estructurar los programas ha realizar.

CAPÍTULO 3 NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

En este capítulo se conceptualiza lo que es una Necesidad de Capacitación y la importancia que reviste en un proceso de capacitación.

Se menciona cómo la determinación de necesidades de capacitación (DNC) es importante tenerla en cuenta para solucionar los problemas de una empresa, cuando sus causas se relacionan con deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes por parte de los trabajadores. También se habla de lo que se busca con una DNC en una organización.

Se abordan diferentes conceptos de lo que es una necesidad de capacitación, según varios autores relacionados con el tema, así como establecer los ámbitos en los cuales se van a determinar las necesidades de capacitación ; las áreas por investigar y los niveles organizacionales a los que se enfocará el estudio.

3.1 DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

La determinación de necesidades de capacitación (DNC), es la parte medular del proceso de capacitación que nos permite conocer las necesidades existentes en una empresa a fin de establecer los objetivos y acciones en el plan de capacitación.

Cuando se mencionan las necesidades de capacitación, se refiere específicamente a la ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que una persona debe adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias de su puesto.

Cuando se analizan las necesidades de capacitación, se detectan las desviaciones o discrepancias entre el "deber ser" o situación esperada y "el ser" o situación real; y esto nos permite conocer a que personas se debe capacitar y en qué aspectos específicos, estableciendo también la profundidad y las prioridades.

Al elaborar la determinación de necesidades de capacitación (DNC), es muy importante tener presente que la capacitación es la solución a los problemas de una empresa cuando sus causas se relacionan con deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes por parte de los trabajadores; pero cuando los problemas sean de tipo administrativo o económico, es indudable que las soluciones impliquen cambios en la organización de la empresa.

La efectividad de un programa de capacitación no depende exclusivamente de la calidad de los cursos, sino también de la forma en que se satisfacen las necesidades de capacitación previamente determinadas y que contribuyen al logro de los objetivos fijados por la organización.

El estudio de las necesidades de capacitación implica la elaboración de un diagnóstico en el que se manifiesta el estado real de la empresa, es decir, sus posibles malestares, la determinación de problemas y la propuesta de soluciones.

Es una acción semejante a la que realiza el médico cuando tiene ante él a una persona que presenta una sintomatología especial que le produce molestia y no le permite llevar una vida normal.

Esta analogía se presenta en el siguiente cuadro:

MÉDICO	CAPACITADOR
Estudia el funcionamiento del cuerpo humano y busca alcanzar la salud física del individuo.	Estudia el funcionamiento de la empresa y busca su salud organizacional.
Investiga por observación, desde una auscultación general del cuerpo, hasta análisis de sus partes.	Investiga por observación, desde una auditoría administrativa, hasta un análisis de puestos.
Investiga por cuestionamiento, desde un historial clínico, hasta aspectos específicos de molestias locales.	Investiga por cuestionamiento, desde una encuesta de opinión, hasta pruebas específicas de conocimientos y habilidades.
Investiga mediante la experimentación desde un estudio completo del organismo, hasta pruebas especiales de laboratorio.	Investiga por experimentación, desde un diagnóstico de fuerzas organizacionales en toda la empresa, hasta un diagnóstico de actitudes por nivel y por área específica.
Detecta y conoce desviaciones entre la salud y la enfermedad.	Detecta y conoce desviaciones del desempeño real contra el desempeño esperado.
Hace diagnóstico, define posible curación; tiempo, costo, técnicas y molestias.	Hace diagnóstico y define posibles cursos, intervenciones, tiempo, costo, técnicas y molestias.
Determina la enfermedad y convence al paciente para su curación.	Determina problemas y necesidades y convence a la gerencia para efectuar un programa de capacitación.

La determinación de necesidades de capacitación es entonces una investigación sistemática, dinámica y flexible, orientada a conocer las carencias que manifiesta un trabajador y que le impide desempeñar satisfactoriamente las funciones propias de su puesto.

Un buen estudio de DNC, nos permite:

- ◆ Conocer qué trabajadores requieren de capacitación y en qué aspectos.
- ◆ Identificar las características de esas personas.
- ◆ Conocer los contenidos en que se necesite capacitar.

- ◆ Establecer las directrices de los planes y programas.
- ◆ Determinar con mayor 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.

La DNC busca obtener la información necesaria que sirve de base para la elaboración de planes y programas de capacitación, por lo que no debe considerarse como una investigación al azar respecto a lo que un trabajador le hace falta para desempeñar eficientemente un determinado puesto, sino como análisis dirigido y planeado de los factores que influyen en el desempeño de los trabajadores.

Ya que la DNC nos permite conocer las deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes que habrán de superarse mediante actividades concretas de capacitación, se debe realizar la comparación en términos de los requerimientos del puesto contra los poseídos y ejercidos por el ocupante del mismo. No obstante, esto es muy difícil de realizar en forma directa, por lo que es recomendable partir del análisis y evaluación de "lo que hace y lo que logra", contra "lo que debe hacer y lograr", y de ahí inferir las deficiencias correspondientes a las áreas señaladas. (PINTO, 1992: 61-63).

3.2 CONCEPTOS DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

A continuación se mencionan algunos conceptos sobre lo que son las necesidades de capacitación de varios autores que entre otros han dado una aportación importante a este tema de la capacitación:

3.2.1 Mendoza Núñez Alejandro:

Nos señala: “Cuando los problemas se deben a diferencias en las habilidades intelectuales (conocimientos), destrezas manuales o actividades personales, se habla de necesidades de adiestramiento”.

Las necesidades de capacitación son:

- 1.- Falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes del trabajador relacionados con su puesto actual o futuro.
- 2.- Diferencia entre los conocimientos, habilidades manuales y actitudes que posee el trabajador y los que exigen su puesto actual o futuro.(MENDOZA,1982: 32).

3.2.2 ARTHUR J. COLDRICK Y THOMAS P. LYONS:

La necesidad de capacitación es “la diferencia entre el desempeño real y el requerido en determinada área de actividad de la empresa, en la que el mejoramiento de la formación profesional constituye la manera más económica de eliminar esa diferencia”.(COLDRICK, Citado por MENDOZA, 1982:32).

3.2.3 ALFONSO SILICEO:

“La determinación de necesidades de capacitación, 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”.

“La detección de necesidades de capacitación son las 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”. (SILICEO,1980: 58-59).

3.2.4 JOSÉ MANUEL ORTIZ TECLACUILO:

“Para que los programas de adiestramiento elaborados e impartidos en los centros de trabajo, proporcionen a los trabajadores los conocimientos y las destrezas manuales que les permitan comprender y desempeñar su trabajo más eficientemente, es indispensable que su elaboración se inicie con base en los resultados de la determinación de necesidades de adiestramiento del personal”.

“El propósito de la determinación de necesidades de capacitación es conocer con exactitud, tanto las deficiencias actuales del personal como sus necesidades futuras”.(Manual del Servicio Nacional ARMO,1979: 6).

3.2.5 ALICIA CACIQUE GUERRERO / FRANCISCO JAVIER LÓPEZ CHÁNEZ:

“Las necesidades de capacitación son consideradas el punto iniciador de la planeación de la capacitación, por ser precisamente éstas el fundamento sustantivo que proporciona la información que permite definir los objetivos, políticas, estrategias y estructurar los programas que en un futuro se han de realizar”. (Revista Laboral, No. 52, Año V, Enero de 1997).

3.2.6 HAROLD KOONTZ:

“Las necesidades de capacitación varían no sólo con los puestos en diferentes niveles de la jerarquía organizacional, sino también con individuos, ya que los antecedentes, requerimientos, aspiraciones y potencial son específicos del individuo. En consecuencia, las actividades de capacitación y desarrollo deberán estar ajustadas a estas necesidades”.

“El desarrollo y capacitación deben basarse en un análisis de necesidades de capacitación derivado de una comparación del desempeño y la conducta reales con el desempeño y la conducta requeridos”.(KOONTZ,1985: 414, 417).

3.3 PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO DE LA DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Consiste en determinar los límites del estudio de DNC, para proporcionar al capacitador una idea clara de la problemática que enfrentará. Conduce a establecer el ámbito de la investigación (organizacional, ocupacional, individual), a determinar los tipos de conducta o áreas por investigar (conocimientos, habilidades y actitudes) y a identificar los niveles organizacionales a los que se enfocará el estudio (dirección, supervisión o ejecución), generando entonces la planeación respecto a las fuentes de información de mayor utilidad y a la selección de los métodos y técnicas más adecuados a los fines y propósitos de la investigación.

Ámbito del estudio:

Delimitar el problema o establecer el ámbito de la investigación, ayuda al capacitador a seleccionar el enfoque más adecuado así como los métodos y técnicas más apropiados según los puestos, áreas o niveles organizacionales que se investigarán.

Así, cuando los problemas se encuentran en puestos tales como vendedores, secretarias o soldados, se dice que el ámbito del estudio es ocupacional. Pero cuando los indicadores apuntan hacia las personas que ocupan un puesto, el ámbito se establece como individual. Y en los casos en que los problemas son entre áreas funcionales, hablamos de un ámbito organizacional.

Nivel del estudio:

Consiste en determinar el nivel organizacional o los niveles que comprenderá el estudio, es decir si el estudio de DNC se centrará en el nivel directivo, de supervisión u operativo, o abarcará a todos, ya que también el nivel determina los métodos y técnicas más adecuados para obtener la información necesaria.

Por la naturaleza de las funciones que se realizan, los puestos se clasifican en tres niveles: alto, medio y bajo.

Nivel alto: en él se ubica la alta dirección.

Nivel medio: corresponde a las gerencias, departamentos y en general mandos medios.

Nivel bajo: en éste se ubican los puestos de supervisión directa y los de ejecución u operativos.

Área por investigar:

Las áreas a las cuales se dirige el estudio de DNC son la cognoscitiva, afectiva y psicomotriz, en las cuales se ubican, respectivamente, los conocimientos, actitudes y habilidades que permiten a la persona realizar un sin número de actividades encaminadas al correcto desempeño de un puesto.

En el estudio de DNC específicamente se deben considerar los conocimientos y habilidades que se requieren para realizar actividades de tipo productivo, tales como:

- Conocimientos y habilidades técnicas especializadas:
 - * Conocimientos específicos del puesto.
 - * Conocimientos y técnicas para ejecutar tareas concretas.
 - * *Aplicación de conocimientos y métodos.*
- Habilidades administrativas:
 - * Comprensión y logro de objetivos.
 - * Organización del propio trabajo y el de los demás.
 - * *Capacidad para armonizar y utilizar los recursos, a través de la planeación y el control de resultados.*
- Habilidades en relaciones humanas:
 - * Capacidad para relacionarse con otros de manera constructiva.
 - * *Habilidad para trabajar en equipo.*
 - * Ejercer liderazgo, comprender, motivar, seleccionar y desarrollar colaboradores.
- Habilidades conceptuales:
 - * Facilidad para comprender la complejidad del trabajo.
 - * *Análisis y soluciones de problemas.*
- Habilidades de logro de resultados:
 - * Características de personalidad.
 - * Estilo de actuación, empuje, persistencia, independencia y responsabilidad.
 - * *Logro de resultados. (PINTO,1992: 66-70).*

3.4 CLASIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Las necesidades de capacitación pueden ser de dos tipos:

- I. Necesidades encubiertas
- II. Necesidades manifiestas

Las características que las distinguen son:

- Los casos en que se presentan;
- Los procedimientos que se deben aplicar para determinarlas. (**Manual del Servicio Nacional ARMO, 1979:18**).

Necesidades de capacitación encubiertas:

Este tipo de necesidades se presenta como causa directa o indirecta de problemas: (de producción, administrativos, de actitudes de los trabajadores, etc.) por esta razón para determinarlas es necesario una investigación muy minuciosa.

Esta investigación en muchos casos descubre no sólo las necesidades de adiestramiento del personal, sino las situaciones que impiden el buen funcionamiento de la empresa.

La existencia de problemas en las empresas, es el punto de partida para iniciar la determinación de necesidades encubiertas; el procedimiento para determinarlas implica la investigación de dichos problemas, para poder separar aquéllos cuya causa sea la falta de conocimiento o habilidades del personal, de los que requieran cambios administrativos, de políticas, de locales e instalaciones, entre otros. (**Manual Servicio Nacional ARMO, 1979: 19-20**).

Necesidades de capacitación manifiestas:

Este tipo de necesidades de adiestramiento se presenta en los siguientes casos:

- + cuando en la empresa se tienen trabajadores de nuevo ingreso;
- + cuando los trabajadores son transferidos (pasan a un puesto de categoría similar) o ascendidos, (pasan a un puesto de categoría superior);
- + cuando se sustituyen o modifican: la maquinaria, las herramientas y/o el método de trabajo.

En los tres casos de necesidades manifiestas, los procedimientos para determinarlas y obtener los antecedentes para la elaboración de programas de adiestramiento, resultan de aplicación relativamente sencilla como puede apreciarse en el siguiente cuadro:

CASO	PARA OBTENER:	CONSULTAR:
TRABAJADORES DE NUEVO INGRESO	Número de trabajadores que requieren adiestramiento.	- Planes de expansión. - Registros de contratación. - Necesidades de producción (planes).
	Características de los trabajadores que requieren adiestramiento.	- Solicitudes de empleo. - Resultados de los exámenes de admisión.
	Descripción de actividades en que se requieren adiestramiento.	- Descripción de puesto completa y compararla con los conocimientos y destrezas del trabajador, en el momento de ingresar a la empresa.

TRABAJADORES TRANSFERIDOS O ASCENDIDOS	Número de trabajadores que requieren adiestramiento	- Planes de expansión - Proyectos de promociones de personal. - Registros de movimientos de personal.
	Características de los trabajadores que requieren adiestramiento.	- Solicitudes de empleo - Expedientes de control de personal.
	Descripción de actividades en que requieren adiestramiento.	- Descripciones de los puestos anterior y nuevo, para compararlas.

SUSTITUCIÓN O MODIFICACIÓN DE MAQUINARIA, HERRAMIENTAS Y/O MÉTODOS DE TRABAJO.	Número de trabajadores que requieren adiestramiento.	- Gerencias, jefes de departamento, sección, etc. para definir cuántos trabajadores serán afectados por los cambios.
	Características de los trabajadores que requieren adiestramiento.	- Expedientes de control de personal.
	Descripción de actividades en que requieren adiestramiento	- Gerencias o departamentos de Ingeniería Industrial, de tiempos y métodos, o jefes de departamento, sección, etc. para definir el tipo de cambio que se va a efectuar. - Descripción de puesto actual y compararla con las actividades que se tendrán que realizar cuando se introduzca el cambio.

(Manual del Servicio Nacional Armo, 1979:33).

Es de particular importancia en estos tres casos, obtener una exacta descripción de actividades en que se requiere adiestramiento, ya que de esta manera los programas se elaborarán para cubrir verdaderas deficiencias.

Para obtener esa descripción de actividades, se debe realizar una comparación de puestos en el caso de transferencia o ascenso, y una comparación de actividades (actuales y futuras) en el caso de cambios de maquinaria o método de trabajo. (Manual del Servicio Nacional ARMO, 1979: 32-34).

3.5 ALGUNAS ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA EN LAS QUE SE PUEDEN DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

3.5.1 MERCADOTECNIA:

Es la función de trasladar el producto de donde se produce a donde se consume, incluyendo actividades anteriores y posteriores al consumo.

La eficiencia en las actividades de mercadeo deben evaluarse con el fin de competir en el mercado, estar en condiciones de reconocer cambios en los lugares de venta y planear y programar los cambios necesarios.

Por lo tanto, la supervisión de las operaciones relacionadas con la mercadotecnia debe encaminarse a llevar a cabo un análisis de las tendencias de las ventas, la posición en el mercado y objetivos de las ventas, información sobre precios y tendencias en los mismos, información sobre actitudes de los clientes y consumidores y costos de distribución. (GÓMEZ, 1988: 41)

Las posibles necesidades de capacitación en esta área de mercadotecnia serían:

- ⇒ Control de calidad.
- ⇒ Servicio al cliente.
- ⇒ Publicidad y Promoción.

- ⇒ Segmentación de mercados.
- ⇒ Investigación de mercados.
- ⇒ Distribución.
- ⇒ Ventas directas.

3.5.2 PRODUCCIÓN:

Comprende todo el proceso productivo que se realiza en la empresa, desde que entran los insumos (los primeros materiales, los materiales auxiliares, la maquinaria, las herramientas, el personal), hasta que, mediante la conversión adecuada de todos ellos, se obtiene un producto apto para ser consumido. (RODRÍGUEZ, 1993: 270).

Dos aspectos básicos surgen en relación con la producción: calidad y costos.

La función de control de calidad consiste en asegurar que el producto fabricado se ajuste a las normas previamente determinadas en lo que se refiere a su composición física o química, rendimiento, volumen, forma, etc.

El control de los costos supone la supervisión de los planes de producción.

Supone una planeación, organización y coordinación de las labores en tal forma que se consiga el máximo empleo de los medios de producción. (GÓMEZ, 1988: 42).

Las necesidades de capacitación serían probablemente:

- ⇒ Aritmética.
- ⇒ Control de almacén.
- ⇒ Sistemas y procedimientos.

⇒ Control de calidad.

⇒ Costos.

⇒ Compras.

3.5.3 FINANZAS:

Las finanzas constituyen una función operacional de gran importancia para gran cantidad de actividades administrativas.

La administración financiera está ligada con la operación de lograr y mantener la liquidez y las ganancias de una empresa.

Es necesario obtener financiamiento adecuado para poder cubrir las obligaciones y lograr utilidades. (RODRÍGUEZ, 1993: 278).

Algunas actividades en las que se pudiera encontrar algunas necesidades de capacitación serían:

⇒ Presupuestos.

⇒ Contabilidad.

⇒ Análisis de los estados financieros.

⇒ Financiamiento.

⇒ Costos.

⇒ Crédito y cobranza.

⇒ Facturación.

⇒ Nóminas.

⇒ Caja.

⇒ Archivo.

3.5.4 PERSONAL:

Constituye uno de los campos más importantes de la administración moderna.

Su objetivo es: "Regular de manera justa y científica las diferentes fases de las relaciones de trabajo en una organización, para promover al máximo el mejoramiento de sus servicios y bienes de producción." (RODRÍGUEZ, 1993: 288).

Algunas de las funciones básicas en las que se puede llegar a detectar una necesidad de capacitación dentro de personal, tenemos:

⇒ Reclutamiento.

⇒ Selección.

⇒ Contratación.

⇒ Capacitación.

⇒ Desarrollo.

⇒ Promociones.

⇒ Administración de sueldos y salarios.

⇒ Deducciones del IMSS.

⇒ Deducciones del INFONAVIT.

⇒ Control de asistencia.

⇒ Motivación.

Nos hemos dado cuenta al término de este capítulo que una buena DNC nos permite conocer aquéllos trabajadores que requieren capacitación y en qué aspectos; podemos identificar las características de esas personas, los temas en que se requiere o necesite capacitarse, y así poder establecer cuáles serían los planes y programas a seguir y lograr los objetivos de la organización.

CAPÍTULO 4 CASO PRÁCTICO

LA COMISIÓN FEDERAL DE ELECTRICIDAD

Para iniciar este capítulo se muestra una panorámica general de lo que son los antecedentes históricos de la Comisión Federal de Electricidad, ya que es la organización donde se enfocó la realización de la investigación, caso concreto lo fueron las Oficinas de la Subgerencia Regional de Generación Hidroeléctrica Balsas-Santiago.

4.1 LA INDUSTRIA ELÉCTRICA EN MÉXICO

El uso de la electricidad en la República Mexicana se inició en el año de 1879, con la instalación de una central termoeléctrica en León, Gto., para satisfacer las necesidades industriales de la firma textil Hayser y Portillo. A partir de entonces se empezaron a instalar Centrales similares en todos los puntos importantes del país, para ser utilizadas en diversas actividades industriales.

Estas centrales sólo funcionaban durante las jornadas de trabajo, debiendo permanecer paradas durante los tiempos no dedicados a la producción industrial, situación que no tardó en ser superada por los propietarios al concebir la idea de vender la energía eléctrica excedente para consumo tanto público como privado. En 1881 se establece en la Ciudad de México la Cía. Mexicana de Gas y Luz Eléctrica, primera empresa dedicada a la generación y venta de energía eléctrica para alumbrado público, transporte urbano y usos domésticos, con una central de vapor.

El éxito de esa empresa originó el establecimiento de otras empresas eléctricas cuya multiplicación ocurrió en forma tal, que en el año de 1889 funcionaban ya aproximadamente 198 centrales y para 1900 todas las ciudades importantes del país contaban al menos con una empresa que les suministraba el fluido eléctrico.

Fue en esta época cuando el gran número de pequeñas empresas eléctricas que operaban con capital nacional hasta en un 80% en promedio, fueron adquiridas paulatinamente por grandes consorcios extranjeros y después habrían de controlar, casi en forma exclusiva la Industria Eléctrica en México.

Al consolidarse el triunfo de la Revolución y con base ya en la Constitución de 1917, el gobierno empezó propiamente a ocuparse de la Industria Eléctrica, lo que correspondió a la Secretaría de Industria, Comercio y Trabajo. El sistema con el que operaban las empresas eléctricas era el de concesiones, mismas que se multiplicaron más en función de los intereses de los concesionarios, que de las necesidades del país. Se integraron básicamente tres grupos:

El primero formado por la Compañía Mexicana de Luz y Fuerza Motriz, S.A. y Asociadas.

El segundo representado por la Impulsora de Empresas Eléctricas, S.A.

El tercer grupo que estaba constituido por un sinnúmero de medianas y pequeñas compañías independientes que abastecían a las localidades que no eran atendidas por los grupos anteriores.

El Gobierno se enfrentó entonces a la necesidad de constituir una industria nacional que llevara la energía eléctrica a la pequeña y mediana industria, al campo y, en general a todos los centros de población que carecían de ella.

(Información obtenida de C.F.E. Documento de circulación interna).

4.2 CREACIÓN DE LA COMISIÓN FEDERAL DE ELECTRICIDAD

El 29 de diciembre de 1933, el Congreso de la Unión autorizó al Ejecutivo Federal, mediante decreto publicado en el Diario Oficial del 20 de enero de 1934 para constituir la Comisión Federal de Electricidad, que tendría como objeto "organizar y dirigir un sistema nacional de generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, basado en principios técnicos y económicos, sin propósito de lucro y con la finalidad de obtener a un costo mínimo, el mayor rendimiento posible en beneficio de los intereses generales".

Fue hasta el 14 de agosto de 1937, cuando el Presidente Lázaro Cárdenas, expidió en Mérida, Yuc., la Ley que creó la Comisión Federal de Electricidad, haciendo uso de las facultades que le concedió el Congreso de la Unión en materia de industria eléctrica.

El 14 de enero de 1949, se publicó la Ley Constitutiva de la Comisión Federal de Electricidad, que llegó a ser así un organismo descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio. A partir de esta fecha fue notable el desarrollo registrado por esta institución y a tal grado que si en 1947 contaba con 23 centrales generadoras, para 1953 ya tenía 215 centrales.

El 21 de abril de 1960, el gobierno federal compró los bienes del grupo de empresas pertenecientes a la American And Foreign Power Company, representada por la Impulsora de Empresas Eléctricas, S.A. Con esta operación se inicia la nacionalización de la Industria Eléctrica, pues con la suma de la capacidad de la Comisión Federal de Electricidad el país adquirió ya el 71.3% de la capacidad total existente.

En el mismo año de 1960 el Gobierno Federal adquirió el 90% de las acciones comunes y preferentes de The Mexican Light and Power Company, tomando posesión de la misma el día

27 de septiembre, fecha que ha quedado registrada en la historia de México como el día de la Nacionalización de la Industria Eléctrica.

El proceso de nacionalización se consumó formalmente el 29 de diciembre de 1960, al hacerse una adición al artículo 27 de la Constitución, por la cual se reserva en exclusividad a la Nación Mexicana, lo referente a la generación, conducción, transformación, distribución y abastecimiento de energía eléctrica, que tenga por objeto la prestación de servicio público, sin concesiones a particulares y debiendo aprovechar los bienes y recursos naturales requeridos para estos fines.

En 1967 por acuerdo del Ejecutivo Federal, se ordenó la incorporación de los bienes de las 19 empresas eléctricas filiales a la Comisión federal de Electricidad estableciéndose su disolución y liquidación, a efecto de dar un paso más en la integración del sistema eléctrico nacional.

En el mes de diciembre de 1974 se logró la integración administrativa de la industria Eléctrica. Por otra parte, el 10 de diciembre de 1975, con la promulgación de la Ley del Servicio Público en Energía Eléctrica, la Comisión Federal de Electricidad se constituyó en la encargada única de la prestación del servicio público de energía eléctrica.

En diciembre de 1989 mediante convenio CFE-SUTERM, se estableció la modificación de la estructura orgánica de la Comisión Federal de Electricidad, el cual dio origen a las subdirecciones de Producción y Distribución, creándose además las Gerencias Regionales de Producción.

sean autosuficientes y cuenten con información veraz y oportuna para la toma de decisiones orientada a elevar la productividad dentro del marco de control total de calidad, acorde con las políticas de nuestra Dirección General.

La empresa a estudiar son las Oficinas Sede de la Subgerencia Regional de Generación Hidroeléctrica Balsas-Santiago, ubicadas en la esquina de las calles Bruselas y Tlaxcala, Col. Los Angeles, en la ciudad de Uruapan, Michoacán.

En 1978 fué la creación de la Región de generación Hidroeléctrica Balsas-santiago.

En 1990 fué la creación de la gerencia Regional de Producción Occidente y Subgerencia Regional de Generación Hidroeléctrica Balsas-santiago. Incorporándose a esta las centrales de los estados de Jalisco y Nayarit.

(Información obtenida de C.F.E. Documento de circulación interna).

4.3 SITUACIÓN ACTUAL DE COMISIÓN FEDERAL DE ELECTRICIDAD

En los años noventa y acorde con los retos mundiales de globalización económica, para la Comisión Federal de Electricidad, la década se inicia con la elaboración del Programa Nacional de Modernización Energética 90-94, en el marco de la reestructuración económica con el objetivo de garantizar la suficiencia energética, fortalecer su vinculación con la economía y la sociedad, garantizar la protección ambiental y consolidar un sector energético más moderno y mejor integrado.

En esta década C.F.E. se incorporó activamente a la corriente mundial de desarrollo sustentable, que plantea sobre nuevas bases el concepto de crecimiento, a partir del profundo respeto al patrimonio ambiental, social e histórico de las naciones. Creándose por ende las gerencias de protección ambiental y de desarrollo social, encargadas del cumplimiento de todas las normas que garantizan la supervivencia de las especies de flora y fauna, así como la

reubicación de las comunidades asentadas en los sitios donde C.F.E. construye sus proyectos de generación, con respeto a su cultura, tradiciones y formas de vida.

Otra de las transformaciones por las que la C.F.E. ha atravesado en esta década, ha sido la de crear y fortalecer una cultura de Calidad Total en todos los ámbitos operativos de la institución, estableciéndose el Convenio de Productividad firmado con el Sindicato Único de Trabajadores de la República Mexicana y los programas institucionales de Comunicación Motivacional y de Calidad Total como los canales institucionales de este proceso de cambio.

El nuevo marco jurídico de la Ley del Servicio Público de Energía Eléctrica, regula y posibilita la participación de la inversión privada en el proceso de generación. La nueva ley permite la incorporación de nuevos procesos de producción externa, importación, exportación y servicios. No obstante conserva la Planeación, Operación y Control del sistema.

Actualmente, la Comisión Federal de Electricidad, es una de las compañías eléctricas más importantes del mundo, contando con una capacidad instalada de 34,000 megawatts, con más de 174 mil gigawatts-hora generados anualmente, medio millón de kilómetros de líneas de transmisión y distribución y más de 20 millones de usuarios atendidos en todo el país, que representan el 95% de la población del país, teniéndose la meta de llegar antes del año 2000 a proveer al 97% de la población. Opera 145 centrales generadoras con un total de 524 unidades, siendo el 29% de las centrales de generación hidroeléctrica, el 67% de generación termoeléctrica, el 4% de generación nucleoelectrica. **(Información obtenida de C.F.E Documento de circulación interna)**

4.4 ESTRUCTURA DE LA COMISIÓN FEDERAL DE ELECTRICIDAD

La Comisión Federal de Electricidad cuenta con un órgano que rige sus destinos y que está integrado en una junta de gobierno, de la cual es miembro el Director General de la empresa; de la Dirección General dependen varias subdirecciones, las cuales se dividen en la siguiente forma:

- Subdirección de generación.
- Subdirección de Transmisión y Transformación.
- Subdirección de Distribución.
- Subdirección de Construcción.
- Subdirección Técnica.
- Subdirección de Programación.
- Subdirección de Administración.
- Subdirección de Finanzas.

La Subdirección de Generación cuya función es la producción de energía eléctrica mediante sus centrales, está conformada por las siguientes cinco Gerencias Regionales de Producción:

- Gerencia Regional de Producción Central.
- Gerencia Regional de Producción Norte.
- Gerencia Regional de Producción Sureste.
- Gerencia Regional de Producción Occidente.
- Gerencia Regional de Producción Noroeste.

La Gerencia Regional de Producción Occidente está conformada por las siguientes subgerencias:

- Subgerencia de Administrarción.
- Subgerencia Regional de Generación Termoeléctrica.
- Subgerencia Regional de Generación Hidroeléctrica Balsas-Santiago.

La Subgerencia Regional de Generación Hidroeléctrica Balsas-Santiago cuenta en su ámbito de responsabilidad con veinte centros de trabajo:

En lo que respecta al área de Michoacán se tiene a los siguientes centros de trabajo: (VER ANEXO 1)

- Oficinas Sede de la Subgerencia regional de Generación Hidroeléctrica Balsas-Santiago.
- Central Hidroeléctrica Infiernillo.
- Central Hidroeléctrica Villita.
- Central Hidroeléctrica Cupatitzio
- Central Hidroeléctrica El Cóbano.
- Central Hidroeléctrica Platanal.
- Central Hidroeléctrica Botello.
- Central Hidroeléctrica Tírio.
- Central Hidroeléctrica Bartolinas.
- Central Hidroeléctrica Itzicuaró.
- Central Hidroeléctrica Zumpimito.
- Central Hidroeléctrica San Pedro Poruas.

En el área Jalisco se tiene:

- Central Hidroeléctrica Puente Grande.
- Central Hidroeléctrica Colimilla.
- Central Hidroeléctrica Luis M. Rojas.
- Central Hidroeléctrica Juntas.
- Central Hidroeléctrica Manuel M. Diéguez.
- Central Hidroeléctrica Valentín Gómez farías.

En el área Nayarit se tiene:

- Central Hidroeléctrica Jumatán.
- Central Hidroeléctrica Aguamilpa Solidaridad.

(Información Obtenida de C.F.E. Documento de circulación interna).

4.5 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Considerando que el caso práctico de la investigación es referente a la Determinación de Necesidades de Capacitación con base en el Proceso Administrativo, dentro de un organismo oficial reconocido nacionalmente, caso concreto Comisión Federal de Electricidad Sede Oficinas Regionales (Uruapan Mich.), se pretenden examinar varios puntos que se detallan a continuación.

4.5.1 OBJETIVO GENERAL

En una forma genérica, con la investigación se pretende afirmar que realizando una adecuada Determinación de Necesidades de Capacitación, existirá un buen proceso de Capacitación.

4.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Con la investigación conoceremos, si es la empresa la que determina las Necesidades de Capacitación. Nos daremos cuenta si al realizar una buena Determinación de Necesidades de Capacitación, se logra mejorar la productividad dentro de la empresa y si la efectividad de un curso de Capacitación depende de la calidad y forma en que se satisfacen las necesidades de Capacitación.

También será importante conocer la frecuencia en que se realiza una Determinación de Necesidades de capacitación y saber si el trabajador conoce de esa periodicidad con que se realiza tal Determinación de Necesidades.

Es importante señalar que dentro de la investigación que se va a realizar, uno de los puntos importantes es saber si para la Determinación de Necesidades de Capacitación se toman en cuenta las deficiencias tanto en conocimientos, habilidades y actitudes del personal de la empresa, así como si se realiza una comparación entre la situación real y la situación esperada de cada función que realiza el trabajador.

Es importante señalar que con la investigación se obtendrá información directa y real de los empleados, sus puntos de vista y comentarios.

Se buscará analizar si al momento de existir cambios en los procesos de trabajo, se actualizan los perfiles de puesto del área de trabajo afectada, ya que esto puede traer como consecuencia una Necesidad de Capacitación y si es que se consulta a las gerencias y jefaturas de departamento para definir que trabajadores serán afectados por el cambio.

Se señalará si el responsable de área es el encargado de definir los cursos que son necesarios para cada puesto, y si es él, quien fija el objetivo general perseguido en un curso de Capacitación.

Un punto de gran importancia que se pretende llegar a confirmar con la investigación es si se lleva a cabo una revisión de las baterías de Capacitación, el perfil de Capacitación del trabajador y la Matriz de conocimientos individual o perfil de puesto para realizar una buena Determinación de Necesidades de Capacitación.

Se analizará también si los candidatos a un curso de Capacitación, no siempre son los idóneos, así como si el total de las veces que se imparten cursos, son realizados por un instructor adecuado.

En la investigación además se indagará si la Determinación de Necesidades de Capacitación se realiza partiendo de una necesidad dentro de la organización y si un programa de Capacitación resulta óptimo, sin antes haber realizado una Determinación de Necesidades de Capacitación.

Se llegará a determinar si al término del curso de Capacitación, el participante queda satisfecho y si es que los conocimientos adquiridos en el curso, son de una aplicación práctica e inmediata.

Estos son los principales puntos que se tratarán de resolver con la investigación de campo a realizar.

4.6 RESULTADOS DE LA MUESTRA

La investigación estuvo dirigida concretamente a las Oficinas Sede de la Subgerencia Regional de Generación Hidroeléctrica Balsas-Santiago de la Comisión Federal de Electricidad.

El universo que se tomó en cuenta son las personas que ya tienen su base dentro de la empresa y aquellas que son de confianza.

Entre estos dos grupos se tiene un total de 68 individuos, de los cuales se seleccionó una muestra representativa y suficiente, esto se realizó debido a que resultaba muy difícil poder entrevistarse con todas las personas, ya que son personas que dicen estar muy ocupadas o simplemente no se encuentran a diario en sus sitios de trabajo.

4.6.1 DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para la determinación del tamaño de la muestra, ésta se realizó estadísticamente.

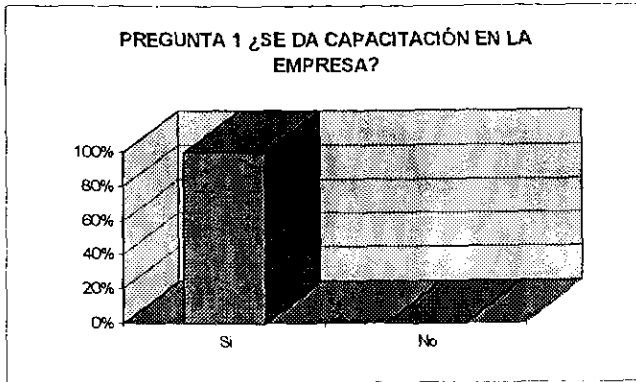
Se trabajó con un grado de confianza del 99% (2.54), se designó la probabilidad a favor y en contra respectivamente, en este caso se tomó un porcentaje del .98 a favor y un .02 en contra.

Posteriormente se determinó el error máximo que se pudiera considerar como aceptable en los resultados, se tomó un 5% de error máximo, con la finalidad de que la información sea válida y confiable; ya que de otro modo al incrementarse el porcentaje de error máximo, se reduciría demasiado la validez de la información.

Según la fórmula el número de cuestionarios a realizar son 29. Dicho número de cuestionarios son representativos tomarlos en cuenta como muestra, ya que representan el 42.63% del total del universo.

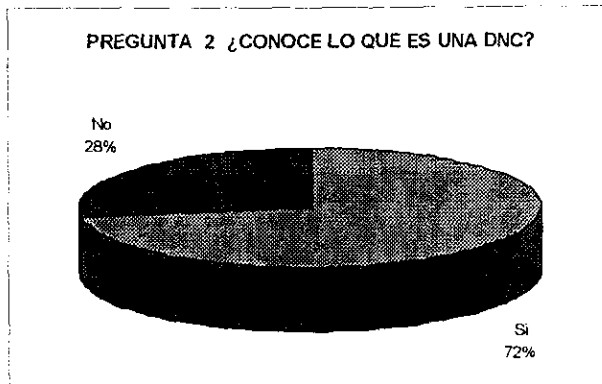
El cuestionario aplicado a los trabajadores de las Oficinas Sede de la Subgerencia Regional de Generación Hidroeléctrica Balsas-Santiago, constó de 29 preguntas de respuestas cerradas.(**VER ANEXO 2**)

Los resultados de la investigación son los siguientes:



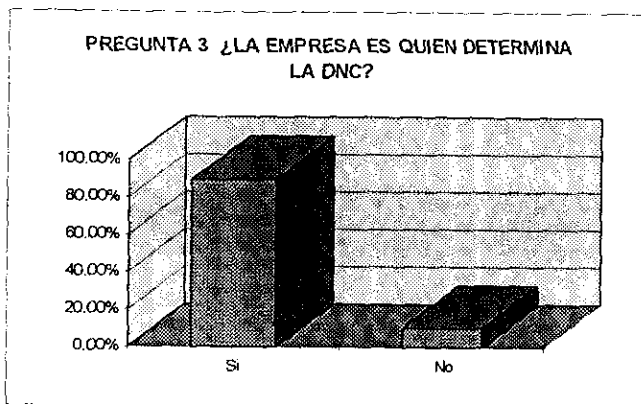
Fuente: Elaboración propia con datos recabados en encuesta (1999)

Análisis: El 100% de los encuestados respondieron que en la empresa sí se da capacitación a los trabajadores.



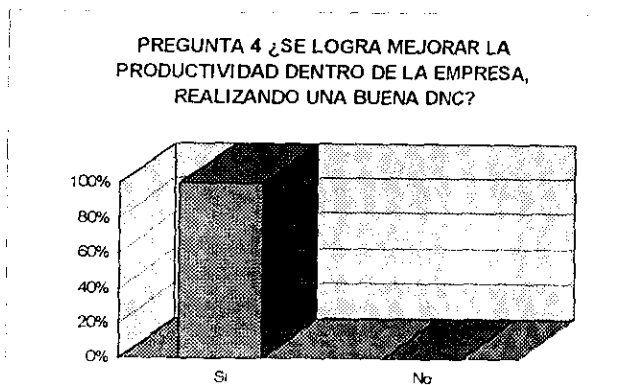
Fuente: Elaboración propia con datos recabados en encuesta (1999)

Análisis: De las 29 personas a las que se les realizó el cuestionario; el 72.41% sí conocen lo que es una Determinación de Necesidades de Capacitación y el 27.59% desconocen tal término.



Fuente: Elaboración propia con datos recabados en encuesta (1999)

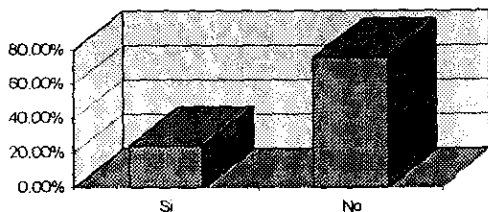
Análisis: El 89.66% contestaron que la empresa es quien determina la DNC, y el 10.34% mencionan que quien determina la DNC es la empresa junto con el sindicato.



Fuente: Elaboración propia con datos recabados en encuesta (1999)

Análisis: El 100% contestó que realizando una buena Determinación de Necesidades de Capacitación, se logra mejorar la productividad dentro de la empresa.

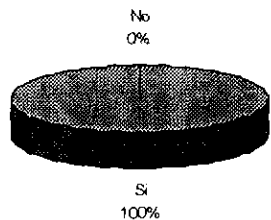
PREGUNTA 5 ¿LA EFECTIVIDAD DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN, DEPENDE EXCLUSIVAMENTE DE LA CALIDAD DE LOS CURSOS?



Fuente: Elaboración propia con datos recabados en encuesta (1999)

Análisis: Para el 24.14% la efectividad de un programa de capacitación depende exclusivamente de la calidad de los cursos; para el 75.86% la efectividad de un programa de capacitación no depende exclusivamente de la calidad de los cursos.

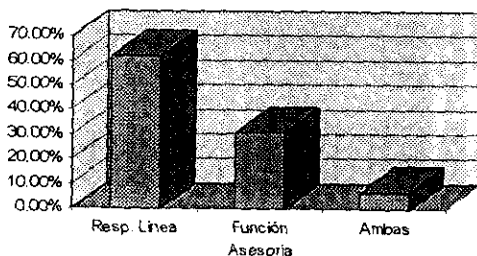
PREGUNTA 6 ¿LA EFECTIVIDAD DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN, DEPENDE TANTO DE LA CALIDAD DE LOS CURSOS, COMO TAMBIÉN DE LA FORMA EN QUE SE SATISFACEN LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN PREVIAMENTE DETERMINADAS?



Fuente: Elaboración propia con datos recabados en encuesta (1999)

Análisis: En esta gráfica queda entendido, que no solamente es la calidad de los cursos lo que le brinda la efectividad, sino que es conjuntamente con la satisfacción de las necesidades de capacitación. El 100% opina lo comentado.

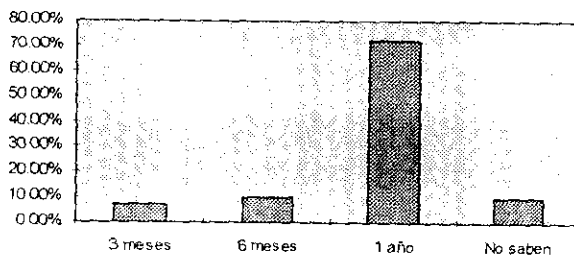
PREGUNTA 7 ¿LA DNC ES UNA RESPONSABILIDAD DE LÍNEA O UNA FUNCIÓN DE ASESORÍA?



Fuente: Elaboración propia con datos recabados en encuesta (1999)

Análisis: El 62.07% de los cuestionados mencionan que la DNC es una responsabilidad de línea, mientras que el 31.03% mencionan que la DNC es responsabilidad de asesoría y el 6.90% mencionaron que es responsabilidad tanto de línea como de asesoría.

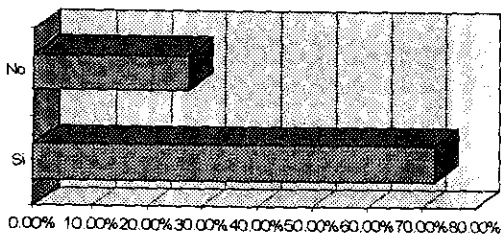
PREGUNTA 8 ¿CON QUÉ FRECUENCIA SE DETERMINAN LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN?



Fuente: Elaboración propia con datos recabados en encuesta (1999)

Análisis: El 72.41% menciona que la frecuencia con que se determina la DNC es de un año, mientras que sólo el 10.54% desconocen la frecuencia con que se realizan.

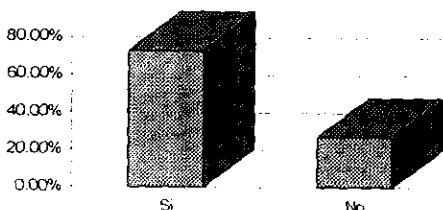
PREGUNTA 9 AL DETERMINAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN, SE TOMAN EN CUENTA LAS DEFICIENCIAS EN CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES POR PARTE DEL PERSONAL DE LA EMPRESA?



Fuente: Elaboración propia con datos recabados en encuesta (1999)

Análisis: El 72.41% menciona que sí se toman en cuenta las deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes por parte del personal de la empresa, mientras que el 27.59% dice que no se les toman en cuenta esos aspectos.

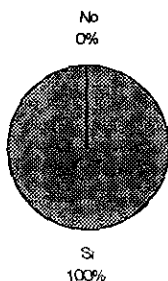
PREGUNTA 10 PARA IDENTIFICAR UNA NECESIDAD DE CAPACITACIÓN, SE REALIZA UNA COMPARACIÓN ENTRE LA SITUACIÓN REAL Y LA SITUACIÓN ESPERADA, DE CADA FUNCIÓN QUE REALIZA EL TRABAJADOR?



Fuente: Elaboración propia con datos recabados en encuesta (1999)

Análisis: Solamente el 27.59% comenta que para identificar una Necesidad de Capacitación se realiza una comparación entre la situación real y la esperada de cada una de sus funciones, mientras que el restante 72.41% menciona que no se toman la molestia en hacer tal comparación.

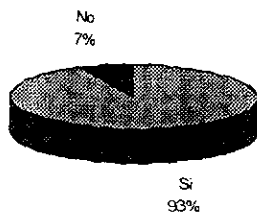
PREGUNTA 11 DENTRO DE LA EMPRESA, SE MANEJA UN PERFIL DE PUESTO, EL CUAL DESCRIBE TODO LO QUE DEBE POSEER EL TRABAJADOR QUE OCUPA UN DETERMINADO PUESTO, EN CUANTO A CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES?



Fuente: Elaboración propia con datos recabados en encuesta (1999)

Análisis: El 100% mencionó que dentro de la organización existe un perfil de puesto, el cual describe todo lo que debe poseer el trabajador que ocupe un determinado puesto.

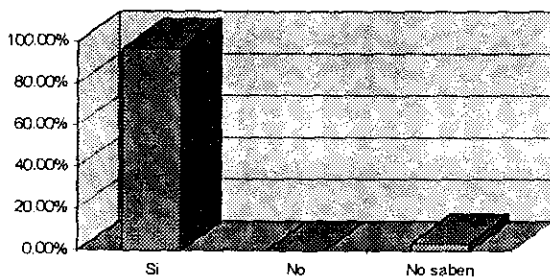
PREGUNTA 12 AL EXISTIR CAMBIOS O AVANCES TECNOLÓGICOS EN LOS PROCESOS DE TRABAJO, EQUIPOS O MATERIALES, SE ACTUALIZAN LOS PERFILES DE PUESTO DEL ÁREA DE TRABAJO CORRESPONDIENTE?



Fuente: Elaboración propia con datos recabados en encuesta (1999)

Análisis: El 93.10% mencionó que sí se actualizan los perfiles de puesto al existir cambios en los procesos de trabajo o cambios tecnológicos, mientras que el 6.90% que no se actualizan los perfiles de puesto.

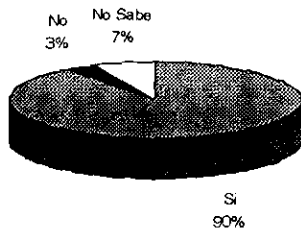
PREGUNTA 13 EXISTE UNA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO DENTRO DE LA EMPRESA?



Fuente: Elaboración propia con datos recabados en encuesta (1999)

Análisis: El 96.55% mencionó que si existe Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento sólo el 3.45% no lo sabe.

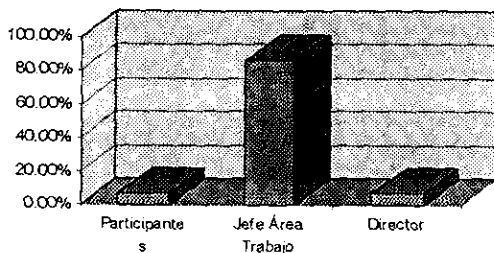
PREGUNTA 14 EL RESPONSABLE DE CADA ÁREA DE TRABAJO ES EL ENCARGADO DE DEFINIR LOS CURSOS QUE SON NECESARIOS PARA CADA PUESTO?



Fuente: Elaboración propia con datos recabados en encuesta (1999)

Análisis: El encargado de definir los cursos que son necesarios para cada puesto es el responsable del área de trabajo, así lo mencionaron el 89.65% de los cuestionados. El 6.90% no sabe quién es el encargado de definir cursos.

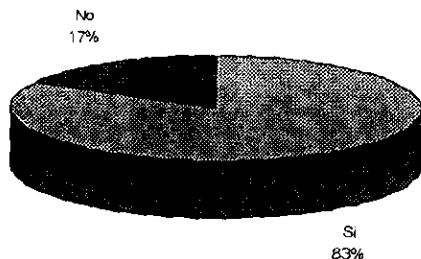
PREGUNTA 15 ¿QUIÉN DEFINE EL OBJETIVO GENERAL QUE SE PERSIGUE EN UN CURSO DE CAPACITACIÓN?



Fuente: Elaboración propia con datos recabados en encuesta (1999)

Análisis: El 86.20% menciona que quien define el objetivo general perseguido en un curso de capacitación es el Jefe del área de trabajo; la diferencia está repartida equitativamente entre los que mencionan que quien determina el objetivo perseguido en un curso de capacitación es el participante y el Director

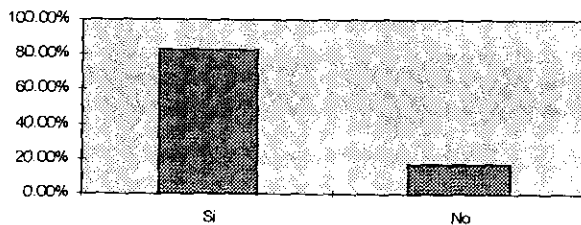
PREGUNTA 16 ¿CONOCES QUE ES UNA BATERÍA DE CAPACITACIÓN?



Fuente: Elaboración propia con datos recabados en encuesta (1999)

Análisis: El 82.76% de los cuestionados tiene conocimiento de lo que es una Bateria de Capacitación, el 17.24% no saben lo que es.

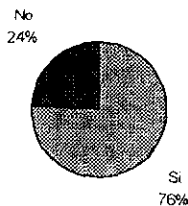
PREGUNTA 17 ¿SE LLEGA A TOMAR EN CUENTA PARA LA DNC EL PERFIL DE PUESTO, LA BATERÍA DE CAPACITACIÓN Y EL PERFIL DE CAPACITACIÓN DEL TRABAJADOR?



Fuente: Elaboración propia con datos recabados en encuesta (1999)

Análisis: El 82.76% menciona que se toman en cuenta para la DNC, tanto el perfil de puesto, la Bateria de capacitación y el perfil de capacitación del trabajador, mientras que el 17.24% dice que no se toman en cuenta para determinar las necesidades de capacitación.

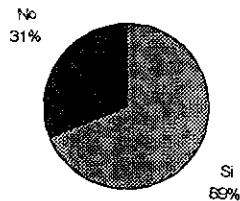
PREGUNTA 18 ¿SE DA EL CASO DE QUE LOS CANDIDATOS A UN CURSO DE CAPACITACIÓN NO SEAN LOS IDEALES A TOMARLO?



Fuente: Elaboración propia con datos recabados en encuesta (1999)

Análisis: El 75.86% menciona que existen muchas veces en que los candidatos a un curso no son los idóneos debido a diversos motivos, el 24.14% menciona que no se da el caso de que los participantes a un curso no sean los ideales.

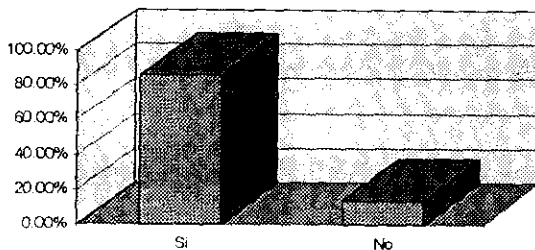
PREGUNTA 19 ¿SE DA EL CASO DE QUE EL INSTRUCTOR DE UN CURSO NO SEA EL IDÓNEO?



Fuente: Elaboración propia con datos recabados en encuesta (1999)

Análisis: El 68.97% dijeron que sí se da el caso de que el instructor que imparte un determinado curso no sea el adecuado, el 31.03% menciona que no se llega a dar tal caso.

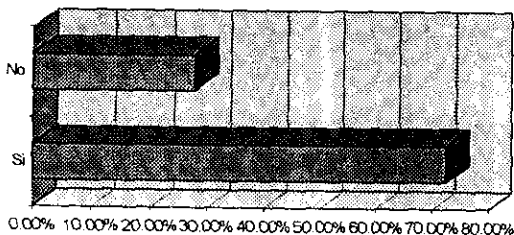
PREGUNTA 20 ¿LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN SE REALIZA PARTIENDO DE UNA NECESIDAD DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN?



Fuente: Elaboración propia con datos recabados en encuesta (1999)

Análisis: El 86.21% considera que sí se parte de una necesidad dentro de la organización para realizar la DNC, mientras que el 13.79% nos dice que no se parte desde el punto de una necesidad existente en la empresa.

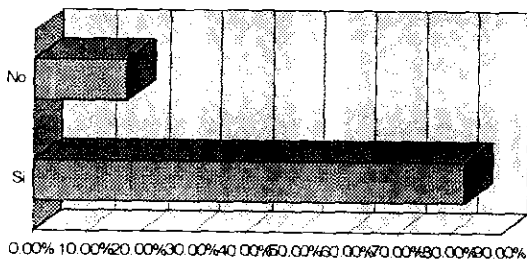
PREGUNTA 21 ¿LA DNC SURGE DE UNA DISCREPANCIA ENTRE LOS REQUISITOS EXIGIDOS POR EL CARGO Y LAS HABILIDADES ACTUALES DEL OCUPANTE DEL CARGO?



Fuente: Elaboración propia con datos recabados en encuesta (1999)

Análisis: La DNC sí se realiza partiendo de una discrepancia entre los requisitos exigidos por el cargo y las habilidades actuales del ocupante del cargo, opinó el 72.41% de los cuestionados, mientras que el 27.59% dijeron que no se tomaba en cuenta tal discrepancia.

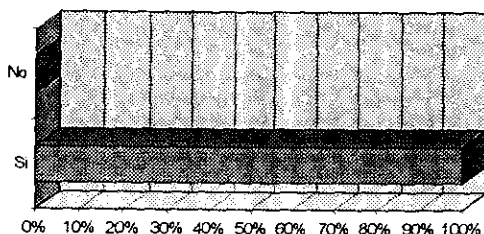
PREGUNTA 22 ¿LA DNC TOMA EN CUENTA AL RECURSO HUMANO PARA LAS ACTIVIDADES ACTUALES Y FUTURAS DE LA ORGANIZACIÓN?



Fuente: Elaboración propia con datos recabados en encuesta (1999)

Análisis: El 82.76% mencionó que si se toma en cuenta al recurso humano para las actividades actuales y futuras de la organización para realizar la Determinación de Necesidades de Capacitación. El 17.24% dijo que no se tomaba en cuenta al recurso humano.

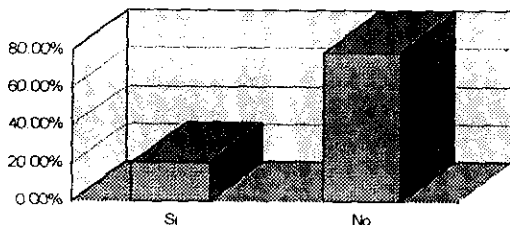
PREGUNTA 23 ¿UNA DNC CORRECTA, MEJORA LA CALIDAD DEL TRABAJO Y LA PREPARACIÓN INTEGRAL DEL INDIVIDUO COMO COLABORADOR EN LA ORGANIZACIÓN?



Fuente: Elaboración propia con datos recabados en encuesta (1999)

Análisis: El 100% de los cuestionados coincidieron en que realizando una buena DNC se logra mejorar la calidad del trabajo y la preparación integral del trabajador.

PREGUNTA 24 ¿CONSIDERAS QUE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN TRAIGA BENEFICIOS PARA LA ORGANIZACIÓN, SIN ANTES HABER REALIZADO UNA DNC?



Fuente: Elaboración propia con datos recabados en encuesta (1999)

Análisis: El 79.31% de los cuestionados respondieron que un programa de capacitación no resulta óptimo, si anteriormente no se realiza una Detección de Necesidades de Capacitación. El 20.69% señalaron que sí trae beneficios un programa de capacitación sin antes haber detectado necesidades.

PREGUNTA 25 ¿AL REALIZAR UNA DNC EN LOS TRABAJADORES DE NUEVO INGRESO, SE CONSULTA LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO COMPLETA Y SE COMPARA CON LOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES DEL TRABAJADOR AL MOMENTO DE INGRESAR A LA EMPRESA?

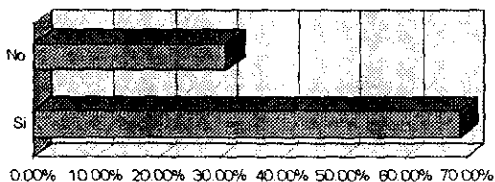


Fuente: Elaboración propia con datos recabados en encuesta (1999)

Análisis: El 55.17% mencionó que al realizar una DNC en los trabajadores de nuevo ingreso, para obtener una lista de las actividades en que se requiere capacitar, se consulta la descripción del puesto completa, y se compara con los conocimientos y habilidades del trabajador, al momento de ingresar a la empresa.

El 44.83% mencionó que no se realiza ninguna comparación.

PREGUNTA 26 ¿PARA REALIZAR UNA DNC EN LOS TRABAJADORES QUE SON ASCENDIDOS O TRANSFERIDOS, SE REALIZA UNA DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS ANTERIOR Y NUEVO, PARA COMPARAR LAS ACTIVIDADES Y SABER EN QUE SE REQUIERE CAPACITAR?



Fuente: Elaboración propia con datos recabados en encuesta (1999)

Análisis: El 68.97% mencionó que sí se realiza una descripción de los puestos anterior y nuevo, para comparar las actividades y saber en que se requiere capacitar, en el caso de los trabajadores que son transferidos o ascendidos. El 31.03% contestó que no se realiza nada de lo comentado.

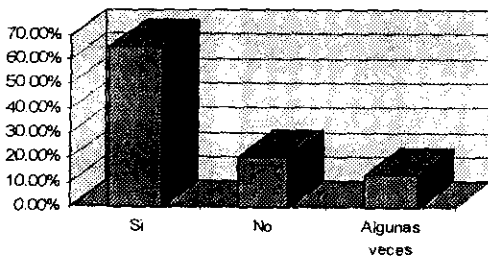
PREGUNTA 27 ¿AL RELIZAR UNA DNC, CUANDO EN LA EMPRESA SE HAN SUSTITUIDO O MODIFICADO EQUIPOS Y/O MÉTODOS DE TRABAJO SE CONSULTA A LAS GERENCIAS O JEFATURAS DE DEPARTAMENTO PARA DEFINIR CUÁNTOS TRABAJADORES NECESITAN CAPACITARSE?



Fuente: Elaboración propia con datos recabados en encuesta (1999)

Análisis: Los resultados obtenidos nos muestran que el 58.62% mencionan que al realizar una DNC al momento de que en la empresa se han modificado herramientas y/o métodos de trabajo sí se consulta a las gerencias o jefaturas de departamento; el 41.38% mencionó que no se consulta a nadie para determinar quién requiere capacitación.

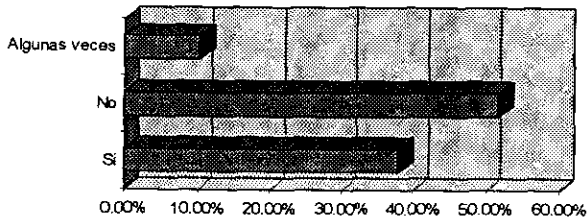
PREGUNTA 28 ¿AL TERMINAR UN CURSO DE CAPACITACIÓN, EL PARTICIPANTE QUEDA SATISFECHO?



Fuente: Elaboración propia con datos recabados en encuesta (1999)

Análisis: El participante al terminar un curso de capacitación queda satisfecho según el 65.52% de los cuestionados; el 20.69% no queda satisfecho, y el 13.79% sólo algunas veces queda satisfecho dependiendo sobre todo de que curso es el que se imparte.

PREGUNTA 29 ¿AL TERMINAR UN CURSO DE CAPACITACIÓN, LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS SON DE APLICACIÓN PRÁCTICA E INMEDIATA?



Fuente: Elaboración propia con datos recabados en encuesta (1999)

Análisis: El 51.73% de los cuestionados mencionaron que al terminar un curso de capacitación, los conocimientos adquiridos no son de aplicación práctica e inmediata; el 37.93% señaló que sí son de aplicación práctica e inmediata y el 10.34% mencionan que los conocimientos adquiridos en los cursos son de aplicación práctica e inmediata sólo algunas veces.

Una vez analizadas las respuestas a nuestro cuestionario, se hace mención a aquéllos cuestionamientos considerados los más importantes, durante el desarrollo de la investigación:

- El 100% de los encuestados respondieron que en la empresa sí se da capacitación a los trabajadores, por lo tanto la empresa cumple con la obligación de proporcionar capacitación al trabajador como lo marca el artículo 153 inciso A a la X de la Ley Federal del Trabajo.
- No todos los entrevistados conocen lo que es una Determinación de Necesidades de Capacitación, el 27.59% desconocen lo que es; por lo tanto no se llega a conocer verdaderamente la deficiencia que existe, no se conoce a los trabajadores que requieren

capacitación y lo conveniente es saber a que se refiere una DNC como lo indica Roberto Pinto Villatoro en su libro "Proceso de capacitación" páginas :61-63.

- Tres de los veintinueve entrevistados mencionan que quien determina la DNC es la empresa junto con el sindicato, ésto se comprueba positivamente lo cual significa que los empleados están mal informados sobre este punto.
- La efectividad de un programa de capacitación no depende exclusivamente de la calidad de los cursos; sino que además se tiene que tomar en cuenta para considerarlo efectivo, la forma en que se satisfacen las necesidades de capacitación que previamente se hubieron de haber determinado.
- La mayoría de los entrevistados, 18 de los 29, comentan que la DNC es una responsabilidad de línea, aunque varios (9) opinaron que debería de ser una función de asesoría, solamente 2 de los 29 mencionaron que la DNC, es una responsabilidad de línea y una función de asesoría. Lo correcto es que sea una responsabilidad de línea y una función de asesoría, como lo menciono en el capítulo II, inciso 2.4.
- Existe una gran diversidad de opiniones en cuanto a la frecuencia en que se realiza la DNC; unos decían que se realizaba cada año (21 de las 29 encuestas), otros decían que cada tres meses (2 de 29), algunos que cada seis meses (3 de 29), y 3 de las 29 encuestas desconocían la frecuencia con la cual se realizaba la Detección de Necesidades de Capacitación.

De los comentarios que se hacían, es que en Comisión Federal existe un programa anual de capacitación; más sin embargo la DNC no se realiza frecuentemente; es decir, se tiene el curso ya programado, pero no tienen bien definido al candidato que necesita el curso.

- Otro de los puntos que causó gran polémica ya al ser analizado, fué el que el 28% respondió que al momento de determinar la DNC, no se toman en cuenta las deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes por parte del personal de la empresa; cuando deberían de ser tomados en cuenta para solucionar los verdaderos problemas de la organización, como se menciona en el capítulo III inciso 3.1 de la tesis.
- Se confirmó que al momento de la determinación de la necesidad de capacitación, no existe comparación alguna entre la situación real y la situación esperada, de cada función que realiza el trabajador, ésto lo confirmo ya que el 28% de los cuestionados lo afirmaron. Por lo tanto no se cumple con lo especificado en el inciso 3.1 de esta tesis.
- Existe una gran confusión entre los trabajadores sobre quién es el que define el objetivo general que se persigue en un curso de capacitación .

La mayoría dijo que el responsable es el jefe del área de trabajo, como se menciona en la parte teórica de mi investigación, pero hubo quien opinó que el responsable era el director de la empresa y hasta los mismos participantes al curso.

- De los entrevistados, no les queda claro lo que es una batería de capacitación, que es el documento que indica cuáles son los cursos que son necesarios para cada puesto y que los propone el jefe del área de trabajo con el apoyo del área de capacitación.
- Respecto a la pregunta que menciona si se llega a dar el caso de que los candidatos a un curso de capacitación no son los ideales a tomarlo 22 de los 29 cuestionados dijeron que la mayoría de las veces es así.

Las razones por las cuales se da este fenómeno se mencionan a continuación:

- Por llenar el cupo del grupo

- Por intereses personales
 - Por falta de visión
 - Porque sólo quieren cumplir con el programa
 - Por compromiso
 - Para perder tiempo
 - Por falta de análisis de las baterías de capacitación
 - Para dar oportunidad de sustitución de otros puestos fuera de su plan de carrera
 - Se da el caso de que el indicado no puede asistir al curso y mandan a otro, sólo por no perder el lugar
 - Simplemente porque se puede llegar a ocupar tal curso
 - Al seleccionar el curso no se revisan los perfiles de puesto
 - Sólo para cubrir un programa anual ineficaz
 - Sólo mandan a los barberos o consentidos
 - Por deficiente selección
 - Por compromiso laboral
 - Por razones sindicales.
- En cuanto a la pregunta en donde se les mencionó acerca de que si el instructor de un curso algunas de las veces no es el idóneo, sólo 9 de 29 personas que representa un 31% mencionaron que ésto no ocurre, que siempre es seleccionado con anticipación y con base en preparación se selecciona al instructor. La gran mayoría 69% mencionó que sí se da con gran frecuencia el caso en el cual el instructor no es el adecuado. Lo que se debe de hacer es

tomar en cuenta la preparación que tiene la persona que impartirá el curso, como se indica en el subinciso 2.4.3 del capítulo II.

- Una DNC no se da en su totalidad, considerando la diferencia existente entre los requisitos que se exigen por el puesto y las habilidades que posee el ocupante del puesto en ese momento. Por lo tanto no se cumple con lo indicado en el subinciso 2.4.1 del capítulo II.
- El 18% de los entrevistados mencionó que no los toman en cuenta en el caso de que pudiera existir alguna oportunidad a futuro para algún puesto, es decir, no aprovechan al recurso humano al máximo.
- Un programa de capacitación que se efectuó sin antes haber realizado una DNC, no llevará a ningún beneficio, sino al contrario será perjudicial a la empresa en cuanto a costos, motivación del personal, etc... Opinó el 21% de los entrevistados. Y es así como lo menciona José Manuel Ortiz Teclaculo en su concepto de Necesidad de capacitación en el Capítulo III subinciso 3.2.4.
- Respecto a la pregunta de que si a los trabajadores de nuevo ingreso para saber en que se les necesita capacitar, se toma en cuenta la descripción de su puesto y es comparada con los conocimientos y habilidades que tienen éstos, se menciona que muchas de las veces no se fijan en eso; lo que pasa mencionaron, es que si hay alguien que les interese o está recomendado por un alto ejecutivo, lo capacitan hasta que queda preparado, no importándoles el tiempo que se requiera; y si hay alguien que sabe y tiene los conocimientos pero que simplemente no entra en sus planes, no le toman importancia.

- En el caso de que en la empresa se hayan modificado equipos y/o métodos de trabajo el 41% consideró que no se consulta a los jefes de departamento, para definir a quién se debe capacitar.
- El comentario que se realizó respecto a que si al término de un curso de capacitación, el participante queda satisfecho, sólo el 66% opinó que sí; el resto opinó que dependiendo del curso y material empleado, dependía la satisfacción.
- La mayoría de los entrevistados comentó que los conocimientos adquiridos al término de un curso de capacitación no son de aplicación práctica e inmediata; ya que muchas veces son cursos que simplemente te forman íntegramente como persona, pero que en realidad nunca los ocupas al desempeñar determinado trabajo.

En general se señala que en la C.F.E. concretamente en las Oficinas Regionales de la Subgerencia de Generación Hidroeléctrica Balsas-Santiago; sí se proporciona a los trabajadores capacitación, pero el problema radica en que para dar la capacitación al trabajador no se toman en cuenta sus deficiencias, ni se realiza una buena detección de necesidades.

CONCLUSIONES

Las conclusiones generales al trabajo de investigación realizado son las siguientes:

En las Oficinas Sede de la Subgerencia Regional de Generación Hidroeléctrica Balsas-Santiago, todos los entrevistados están de acuerdo que realizando una buena DNC (Detección de Necesidades de Capacitación) se beneficia la empresa en cuanto a productividad, lo importante es aquí señalar que los entrevistados mencionaron que no había, dentro de la empresa, una buena DNC, aún dijeron ya que ni porque había un departamento especial de capacitación dentro de la empresa.

Muchos de los cursos que son impartidos, son captados por personas que no deberían tomar el curso, es decir, no se elige al candidato idóneo.

Esto se debe a que existe un programa anual de capacitación, ya con los temas de los cursos a impartir y sólo se busca quien cubra ese curso.

Aquí se puede decir que la gente se adapta al curso y debiera ser que el curso se adaptara a la gente.

Con esto se puede concluir que no se realiza un buen proceso administrativo dentro de la capacitación, porque se deja un paso muy importante afuera y es el que le da vida a todo un proceso: la planeación, que es aquí donde se ubica la DNC.

Los entrevistados señalaron que es cada año cuando se determinan las necesidades de capacitación, pero que realmente no son las reales necesidades, sino como ya se dijo, ya tienen los cursos programados para asistir a ellos; es decir no se realiza una DNC partiendo de una necesidad.

En la empresa no se toman en cuenta las deficiencias en conocimientos y/o habilidades que tenga el trabajador, en todos los casos, ya que las opiniones de los entrevistados, si ellos tienen deficiencias en algún aspecto, pedían ser capacitados y no se les otorgaba la capacitación. Como ejemplo pongo a una persona que necesitaba un curso de computación y no se lo otorgaron.

Para definir un curso de capacitación, el responsable es el jefe de área, pero lo que realmente hace es ver, quién asistirá al curso; el curso ya está definido en el programa anual.

De los entrevistados más del 70% opinaron que los candidatos a un curso de capacitación no son los idóneos, ya que sólo les interesa: llenar el cupo, se mandan a aquéllos con los que se tiene un interés personal y no a quien verdaderamente lo necesite, porque sólo se quiere cumplir con el programa, por compromisos, por razones sindicales.

Se concluye que mientras no se planee un curso de capacitación dependiendo de la necesidad que se tenga de capacitación, no va a tener ningún beneficio para la empresa.

Al término de un curso de capacitación no queda satisfecho totalmente el participante, ya que los conocimientos que adquirió no le son de utilidad en su puesto de trabajo y solamente algunas veces lo toman como superación personal.

Existe una desigualdad entre los trabajadores de nuevo ingreso, si es una persona que viene recomendada, se le capacita hasta dejarlo bien ubicado en su puesto, pero si es alguna otra gente no se le toma importancia.

Una vez terminada la investigación, se presentan las conclusiones a todo el trabajo realizado:

En cuanto a los planteamientos hipotéticos presentados se tiene:

HIPÓTESIS.- Realizando una adecuada Determinación de Necesidades de Capacitación, existirá un buen proceso de capacitación.

Comprobación: Esta hipótesis se comprobó plenamente considerando las siguientes referencias:

- * Se mejora la productividad dentro de la empresa ya que se prepara al trabajador en lo que esta deficiente y se logra mejorar el trabajo.
- * Se mejora la calidad del trabajo, esto se puede ver cuando las cosas son realizadas en una forma correcta siempre.
- * Se mejora la preparación integral del individuo como colaborador en la organización
- * Se satisfacen necesidades presentes de la empresa
- * Se proporciona a los trabajadores los conocimientos, habilidades y aptitudes que les permiten desempeñar su trabajo más eficientemente
- * Existirá un ahorro en costos, al hacer bien la DNC, se ahorraría tanto en tiempo, como en material didáctico, costo de instrucción, gasto por acondicionamiento de las instalaciones donde se realice la capacitación
- * Existirá interés y una actitud positiva hacia la capacitación tanto de los trabajadores como de los directivos al considerar una inversión que traerá beneficios a la organización
- * Se eliminan los temores a la incompetencia y/o a la ignorancia individual.

Todos los cuestionados mencionaron que realizando una buena DNC, existirá un buen proceso de capacitación con las ventajas descritas anteriormente; lo único lamentable es que en las oficinas regionales de la subgerencia regional de generación hidroeléctrica balsas-santiago, falta

mucho para que exista una adecuada detección de necesidades de capacitación y exista un buen proceso de capacitación.

HIPÓTESIS.- Para Determinar las Necesidades de Capacitación se toman en cuenta las deficiencias tanto en conocimientos, habilidades y actitudes del personal de la empresa.

Comprobación: Esta hipótesis queda rechazada debido a que un 28% mencionó que no se toman en cuenta las deficiencias en los conocimientos del personal de la empresa.

Además se confirma este rechazo apeándonos a la teoría que nos menciona que cuando se habla de una necesidad de capacitación, se refiere específicamente a la ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que una persona debe adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las funciones propias de su puesto.

HIPÓTESIS.- Para realizar una Determinación de Necesidades de Capacitación, se realiza una comparación entre la situación real y la situación esperada de cada función que realiza el trabajador.

Comprobación: La hipótesis queda rechazada ya que no se realiza en su totalidad una comparación entre la situación real y la situación esperada de cada función que realiza el trabajador.

HIPÓTESIS.- Se da el caso de que el participante a un curso de capacitación no sea el idóneo.

Comprobación: La hipótesis queda comprobada plenamente, ya que según la investigación, la mayoría de las veces los participantes a un curso de capacitación no son los indicados.

HIPÓTESIS.- La Determinación de Necesidades de Capacitación se realiza partiendo de una necesidad dentro de la organización.

Comprobación: Con la investigación realizada queda comprobada positivamente esta hipótesis.

Se consideran las siguientes referencias:

- Los objetivos de capacitación deben estar ligados a las necesidades de la organización.
- El entrenamiento se hace sobre medidas, de acuerdo a las necesidades de la organización. A medida que la organización crece, sus necesidades cambian y consecuentemente, la capacitación deberá responder a las nuevas necesidades.
- Se sugiere que las necesidades de capacitación se determinen con cierta periodicidad, para satisfacerlas de manera conveniente con un programa adecuado.

HIPÓTESIS.- Un programa de capacitación resulta óptimo sin antes haber realizado una **Determinación de Necesidades de Capacitación.**

Comprobación: Se rechaza la hipótesis debido a que un programa de capacitación se debe iniciar con base en los resultados obtenidos de una DNC del personal.

RECOMENDACIONES

- Se sugiere dar a conocer a los trabajadores lo que es una Determinación de Necesidades de Capacitación.
- Se propone que la Determinación de Necesidades de Capacitación tenga un modelo equilibrado, ésto es: que sea tanto función de asesoría en lo referente a Diagnosticar Necesidades y la Programación de las mismas (ya que sería una ayuda bastante significativa, ya que se obtendrían necesidades reales, sin estar favoreciendo a nadie); y a la vez se propone que tenga Responsabilidad de Línea, es decir que el jefe de departamento sea el encargado de llevar a cabo la Ejecución y Evaluación de los resultados.
- Se sugiere que la Determinación de Necesidades de Capacitación se realice periódicamente por lo menos dos veces por año, ésto con la finalidad de responder a los cambios que pudieran surgir en la organización.

Cabe hacer mención que de acuerdo con la investigación existe una confusión. La mayoría de los trabajadores comenta que la DNC se realiza cada año; lo que verdaderamente se realiza anualmente es la programación de los cursos de capacitación que se van a impartir y no lo que es la Determinación de Necesidades de Capacitación (¿quiénes ocupan capacitación y en que la ocupan?).

- Se sugiere que al momento de determinar las necesidades de capacitación se tomen en cuenta las deficiencias en conocimientos y habilidades por parte del personal de la empresa. Esto con la finalidad de detectar desviaciones o discrepancias entre el debe ser o situación esperada y el ser o situación real.

Todo esto nos permitiría conocer realmente a que personas se deben capacitar y en qué aspectos específicos.

- Se propone que al existir cambios o modificaciones en los procesos de trabajo o equipos, se realice una junta para explicar los cambios y determinar quiénes serán afectados y así tener la idea de a quién capacitar.
- Se propone que la DNC tome en cuenta al recurso humano, para las actividades actuales como futuras de la organización.

Ésto con la finalidad de determinar si los empleados que ya están posicionados son capaces de un desarrollo mediante un entrenamiento para ocupar nuevos puestos.

- Se propone no realizar ningún programa de capacitación sin antes haber realizado una Determinación de Necesidades de Capacitación.

GLOSARIO

SISTEMA DE CAPACITACIÓN-ADIESTRAMIENTO:

Es el conjunto de subsistemas organizados e interrelacionados entre sí, que permiten lograr las metas y objetivos de los planes y programas de capacitación-adiestramiento por niveles jerárquicos, por puesto, por rama de actividad y por centro de trabajo.

CAPACITACIÓN:

Acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal.

ADIESTRAMIENTO:

Acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.

HABILIDAD:

Destreza y precisión necesarias para las tareas propias de una ocupación, de acuerdo con el grado de exactitud requerido.

APTITUD:

Potencialidad del individuo para aprender; condición o serie de características que le permiten adquirir, mediante algún entrenamiento específico, un conocimiento o una habilidad.

NECESIDAD DE CAPACITACIÓN:

Carencias o deficiencias de conocimientos, habilidades y actitudes que impiden que las personas cumplan eficientemente la responsabilidad de su puesto actual o futuro.

ACTITUD:

Disposición del trabajador frente a sus labores y adopción de medidas de seguridad, así como hacia las personas con las que se interrelaciona en el desempeño de sus funciones.

ACTIVIDADES DEL PUESTO

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:

Consiste en una exposición detallada de las operaciones que se deben realizar en el puesto, separando las actividades por su orden cronológico o por agrupamiento de frecuencias diarias o constantes frecuentes o periódicas y eventuales, etc...

DESCRIPCIÓN GENÉRICA:

Consiste en una breve explicación de la actividad más característica del puesto que sirva para definirlo sin entrar en detalles innecesarios y considerando su función como un todo. El porque de la existencia del puesto.

ANÁLISIS DE PUESTO:

Técnica administrativa que sirve para estudiar y conocer las características y elementos de un puesto, para llegar a su descripción y especificación clara y precisa.

ÁREAS DE APRENDIZAJE:

COGNOSCITIVA:

Comprende aquellos procesos del tipo intelectual que influyen en el desempeño de una actividad, tales como: atención, memoria, análisis, abstracción y reflexión.

PSICOMOTRIZ: Comprende aquellos aspectos de habilidades y destrezas; es decir, actividades que realiza un individuo que aunque dependen de procesos cognoscitivos son físicamente observables. Abarca lo correspondiente a la coordinación y equilibrio de los movimientos.

AFECTIVA: Comprende al conjunto de actitudes, valores y opiniones del individuo, que generan tendencias a actuar en favor o en contra de personas, hechos y estructuras; dichas tendencias intervienen en el desempeño del trabajo. Abarca básicamente el desarrollo del pensamiento social, la expresión lingüística, la expresión y sensibilidad estéticas, etc...

ÁREA DE TRABAJO:

Lugar físico donde el trabajador desempeña sus actividades.

CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO EN EL TRABAJO:

Acciones tendientes a proporcionar capacitación y adiestramiento a aquellos individuos subordinados a un patrón o empresa, independientemente que se lleven a cabo al interior o fuera de la fuente de trabajo, con el propósito de incrementar la eficiencia en el puesto.

CAPACITANDO:

Es el trabajador sujeto a un proceso de enseñanza-aprendizaje, con el fin de desarrollar sus aptitudes y prepararlo para desempeñar eficientemente un puesto de trabajo.

CONSTANCIA DE APTITUD O DE HABILIDADES LABORALES:

Es el documento expedido por los Comités Mixtos de Productividad que certifica la idoneidad de los trabajadores para la ocupación de un puesto dentro de un grupo orgánico determinado, por haber acreditado poseer los conocimientos, habilidades y/o requisitos para el desempeño de las labores del mismo, de acuerdo con las evaluaciones realizadas conforme a los perfiles de los puestos definidos.

CUESTIONARIO: Conjunto de preguntas estructuradas que sirven como instrumento para la obtención de los datos o conceptos que en un grupo de individuos posee acerca de personas, instituciones, hechos u objetos.

DESTREZA:

Característica de soltura en los movimientos que un individuo posee, para realizar una actividad manual con rapidez y precisión.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

Forma escrita en donde se consignan las funciones, cualidades, responsabilidades y condiciones de los puestos.

ENCUESTA:

Investigación que se realiza a una población determinada de un universo por medio de un cuestionario y que tiene como fin recabar y detectar información, que al ser estudiada, dé a conocer la situación o estado de un problema o fenómeno que se investiga.

GRUPO ORGÁNICO:

Ordenamiento de los puestos y salarios tabulados a nivel nacional integrados en grupos orgánicos, de acuerdo con la valuación que a cada uno de ellos le corresponde, en razón del grado de conocimientos, habilidad, responsabilidad, preparación y experiencia requeridos para los puestos que lo conforman.

EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN Y/O ADIESTRAMIENTO:

Serie de actividades de control y seguimiento, que dan como resultado una medición de los conocimientos y habilidades del capacitando, así como de los métodos y técnicas empleadas en el proceso de capacitación y/o adiestramiento.

LISTA DE CONSTANCIAS DE APTITUD:

Relación de los distintos trabajadores que se han hecho acreedores a una constancia de aptitud. Tiene que ser presentada ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

PLAN DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO:

Documento que contiene los lineamientos y procedimientos a seguir en materia de capacitación y adiestramiento respecto de cada centro de trabajo y que supone una ordenación de actividades, para presentar una visión general de los programas que lo componen.

PLANEACIÓN:

Es la función administrativa que tiene como finalidad la determinación del curso concreto de acciones que habrá de seguirse en una actividad; seleccionando objetivos, entre diversas alternativas; fijando las normas y política que las habrán de orientar, las secuencias de operaciones y los procedimientos y programas necesarios para su realización.

PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE:

Acciones tendientes a desarrollar y perfeccionar hábitos, actitudes, aptitudes y conocimientos de las personas, con el objeto de proporcionarles instrumentos teóricos-prácticos que les permitan un desempeño eficiente en sus actividades.

PUESTO:

Unidad de trabajo específica e impersonal que, en número determinado existen por denominación, dentro de la organización de un área, cuyas funciones definidas en el perfil del puesto contribuyen al cumplimiento de los objetivos de la institución.

BATERIAS DE CAPACITACIÓN:

Partiendo de los conocimientos, habilidades y actitudes descritos en el Perfil del Puesto, el jefe del área de trabajo, con apoyo del área de capacitación, define los cursos que son necesarios para cada puesto.

Obtenidos los requerimientos de conocimientos, habilidades y actitudes, se integrarán éstos en cursos de tronco común y de especialidad.

El jefe del área de trabajo define para cada curso el objetivo general que se persigue alcanzar con dicha actividad.

Con la relación de cursos de capacitación, objetivos y contenidos temáticos, se integrará la Bateria de Capacitación del Puesto.

PERFIL DE CAPACITACIÓN DEL TRABAJADOR:

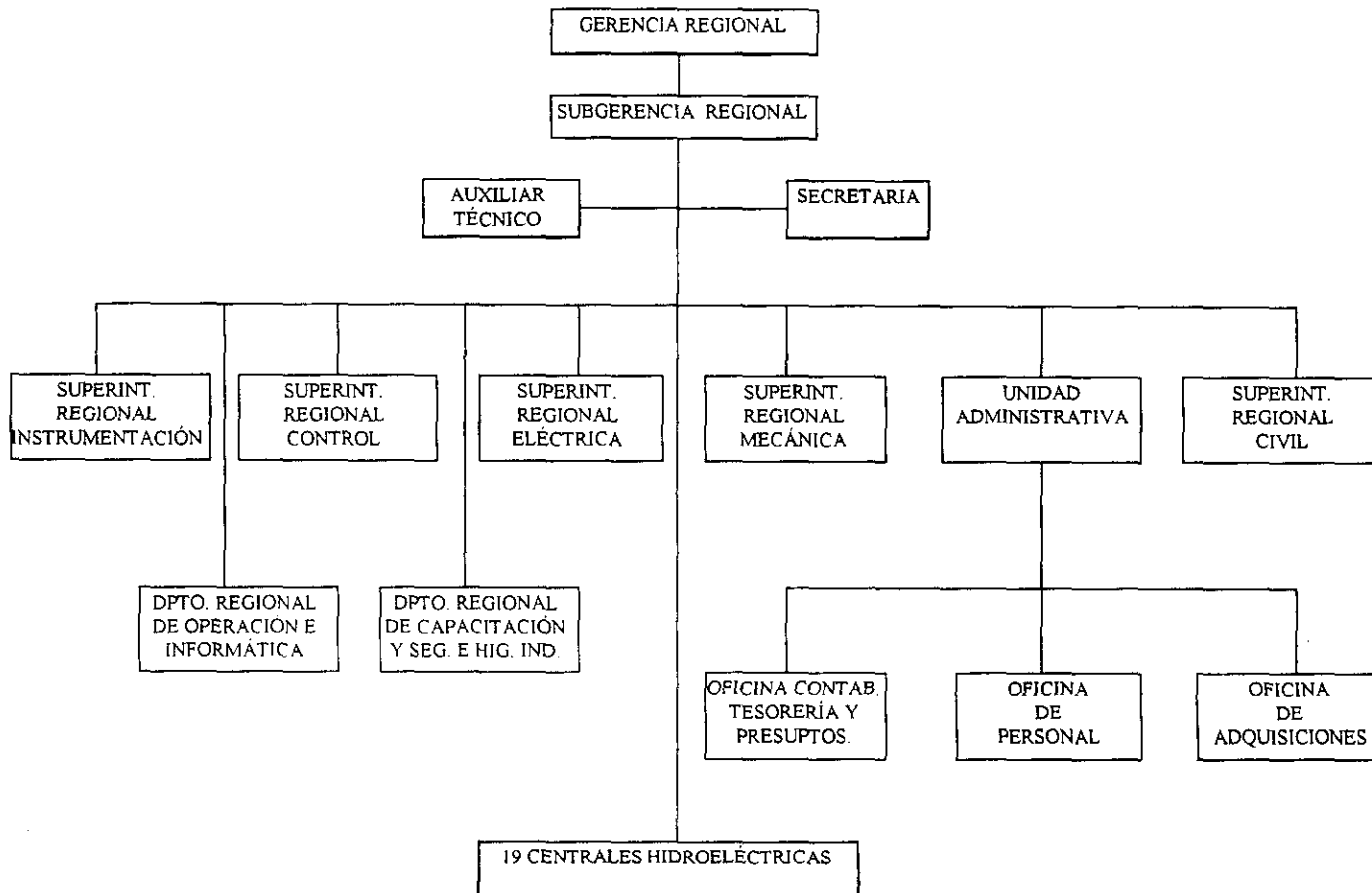
El área de capacitación, con el apoyo del área de trabajo, realiza una investigación sobre los cursos acreditados por el trabajador en su puesto actual.

Actualizados los cursos acreditados por el trabajador, se genera el perfil de capacitación del trabajador y su historial de capacitación

BIBLIOGRAFIA

- ARIAS GALICIA FERNANDO, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.EDIT. TRILLAS,1979.
- CHIAVENATO IDALBERTO, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.EDIT. MC. GRAW HILL,1988
- CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS.
- CONSULTA EN CANACO URUAPAN.
- KOONTZ HAROLD,ADMINISTRACIÓN.EDIT. MAC GRAW HILL, 1985.
- LEY FEDERAL DEL TRABAJO.
- MANUAL DEL SERVICIO NACIONAL ARMO,1979.
- MENDOZA NUÑEZ ALEJANDRO, MANUAL PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.EDIT. TRILLAS,1982,2a ED.
- MENDOZA NUÑEZ ALEJANDRO.LA CAPACITACIÓN PRÁCTICA EN LAS ORGANIZACIONES. EDIT. TRILLAS,1985
- PINTO VILLATORO ROBERTO, PROCESO DE CAPACITACIÓN.EDIT. DIANA,1992
- RAMÍREZ CAVASSA CESAR, VICIOS Y VIRTUDES DE LA CAPACITACIÓN. EDIT. PAC. 1993
- REYES PONCE AGUSTÍN, ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. EDIT. LIMUSA-NORIEGA. 1994
- REVISTA ADMINISTRATE HOY.No. 47 MARZO 1988, AÑO 4
- REVISTA LABORAL.No. 65,FEBRERO 1998,AÑO 6
- REVISTA LABORAL.NO. 52 ENERO DE 1997.AÑO 5
- SILICEO ALFONSO,CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL.EDIT. LIMUSA, MÉXICO.D.F.,1982.

ANEXO 1
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA SUBGERENCIA REGIONAL DE GENERACIÓN
HIDROELÉCTRICA BALSAS - SANTIAGO



ANEXO 2 CUESTIONARIO

1.- Se da Capacitación en la empresa?

SI _____

NO _____

2.- Conoce lo que es una DNC? (Determinación de Necesidades de Capacitación)

SI _____

NO _____

3.- La empresa es quien determina la DNC?

SI _____

NO _____

4.- Al realizar una buena DNC, se logra mejorar la productividad dentro de la empresa?

SI _____

NO _____

5.- La efectividad de un programa de Capacitación depende exclusivamente de la calidad de los cursos?

SI _____

NO _____

6.- Considera que la efectividad de un programa de capacitación, depende tanto de la calidad de los cursos, como también de la forma en que se satisfacen las Necesidades de Capacitación previamente determinadas y que contribuyen al logro de los objetivos fijados por la organización?

SI _____

NO _____

7.- La DNC es una responsabilidad de línea o una función de asesoría?

A) Responsabilidad de línea _____

B) Función de Asesoría _____

8.- Con qué frecuencia se determinan las Necesidades de Capacitación?

A) Cada 3 meses _____

B) Cada 6 meses _____

C) Cada 1 año _____

D) Cada 2 años _____

E) Otros (mencionar) _____

9.- Al determinar las Necesidades de Capacitación, se toma en cuenta las deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes por parte del personal de la empresa?

SI _____

NO _____

10.- Para identificar una Necesidad de Capacitación, se realiza una comparación entre la situación real y la situación esperada, de cada función que realiza el trabajador?

SI _____

NO _____

11.- Se maneja dentro de la empresa, la cédula DNC por puesto (perfil de puesto), la cual describe todo lo que debe poseer el trabajador que ocupa un determinado puesto, en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes?

SI _____

NO _____

12.- Al existir cambios o avances tecnológicos en los procesos de trabajo, equipos o materiales, se actualizan los perfiles de puesto del área de trabajo correspondiente?

SI _____

NO _____

13.- Existe una Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento dentro de la empresa?

SI _____

NO _____

14.- El responsable de cada área de trabajo es el encargado de definir los cursos que son necesarios para cada puesto?

SI _____

NO _____

15.- Quién define el objetivo general que se persigue en un curso de Capacitación?

A) Los trabajadores o participantes _____

B) El jefe del área de trabajo _____

C) El director _____

16.- Conoces que es una Batería de Capacitación?

SI _____

NO _____

17.- Debido a que la DNC es un proceso dentro de la planeación de la Capacitación, se llega a tomar en cuenta:

A) El perfil de puesto,

B) La Batería de Capacitación

C) El perfil de Capacitación del trabajador

D) La matriz de conocimientos individual(cédula DNC puesto-persona)

SI _____

NO _____

18.- Se da el caso de que los candidatos a un curso de Capacitación no sean los ideales a tomarlo?

SI _____

NO _____

(Si su respuesta es SI, explique las razones por las que usted cree que los mandan a tomar ese curso sin necesitarlo)

19.- Se da el caso de que el Instructor de un curso no sea el idóneo?

SI _____

NO _____

20.- La Detección de Necesidades de Capacitación se realiza partiendo de una necesidad dentro de la organización?

SI _____

NO _____

21.- Existe una Determinación de Necesidades de Capacitación a nivel del cargo, es decir, existe una discrepancia entre los requisitos exigidos por el cargo y las habilidades actuales del ocupante del cargo?

SI _____

NO _____

22.- La Detección de Necesidades de Capacitación, toma en cuenta al Recurso Humano, para las actividades actuales y futuras de la organización?

SI _____

NO _____

23.- Una Determinación de Necesidades de Capacitación correcta, mejora la calidad del trabajo y la preparación integral del individuo como colaborador en la organización?

SI _____

NO _____

24.- Consideras que un programa de Capacitación resulte óptimo, es decir, traiga beneficios para la organización, sin antes haber realizado una Detección de Necesidades de Capacitación?

SI _____

NO _____

25.- Al realizar una DNC en los trabajadores de nuevo ingreso, para obtener una descripción de actividades en que se requiere Capacitación, se consulta la descripción del puesto completa y se compara con los conocimientos y habilidades del trabajador, en el momento de ingresar a la empresa?

SI _____

NO _____

26.- Para realizar una DNC en los trabajadores que son transferidos o ascendidos, se realiza una descripción de los puestos anterior y nuevo, para comparar las actividades y saber en que se requiere Capacitar?

SI _____

NO _____

27.- Para realizar una DNC, cuando en la empresa se han sustituido o modificado herramientas, equipos y/o métodos de trabajo; para obtener el número de trabajadores que requieren adiestramiento, se consulta a las Gerencias y Jefaturas de departamento para definir cuántos trabajadores serán afectados por los cambios?

SI _____

NO _____

28.- Al terminar un curso de Capacitación, el participante queda satisfecho?

SI _____

NO _____

29.- Al terminar un curso de Capacitación, los conocimientos adquiridos son de aplicación práctica e inmediata?

SI _____

NO _____