UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

IMPLEMENTACION DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION EN UN AREA DE CREDITO Y COBRANZA

SEMINARIO DE INVESTIGACION

A D M I N I S T R A T I V A

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

MARIA GUADALUPE SANCHEZ HERNANDEZ

ASESOR: L.A. MANUEL RESA MONROY

MEXICO, D.F.

2818 10

2000

Universidad Nacional Autónoma de México
UNAM
Biblioteca Central
Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

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.

AGRADECIMIENTO

A DIOS, A MIS PADRES, HERMANOS, TIOS,
ASESOR, PADRINO Y AMIGOS POR EL
APOYO BRINDADO PARA LA CULMINACION
DE ESTE TRABAJO Y DE UNA META MAS.

NO IMPORTA EL TAMAÑO, NI EL VALOR
DE UN ACTO, DETALLE, CONSEJO O PALABRA,
LO VERDADERAMENTE RELEVANTE ES LA
FORMA GENEROSA Y SINCERA EN QUE ME
OFRECIERON SU APOYO.

CON ESTE MENSAJE QUIERO EXPRESAR
EL GRAN GUSTO QUE ME DA EL
SABER QUE EN ESTE MUNDO CUENTO
CON GENTE QUE SIEMPRE ME APOYARA.

¡MIL GRACIAS!

INDICE

	PAG.
INTRODUCCIÓN	6
OBJETIVOS	8
CAPITULO I "LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	
1.1 Concepto de la administración	9
1.2 Proceso administrativo	10
1.3 Administración de personal y sus funciones	14
1.4 Funciones de la administración de personal	16
CAPÍTULO II "CAPACITACIÓN"	
2.1 Concepto de la capacitación	21
2.2 Antecedentes de la capacitación	23
2.3 Unidad de la capacitación y desarrollo	24
2.4 Tipos de capacitación	27
2.5 Propósitos de la capacitación	30
2.6 Proceso administrativo de la capacitación	31
2.7 Educación y capacitación	32
2.8 Proceso de capacitación	42
CAPÍTULO III. "MARCO LEGAL EN MATERIA DE CAPACITACIÓN"	50

CAPÍTULO IV. "DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC)

4.1 Procedimiento para la determinación de necesidades manifiestas 65
4.2 Procedimiento para la determinación de necesidades encubiertas 68
4.3 Técnicas para determinar necesidades de capacitación 79

CAPÍTULO V. "ELABORACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN"

5.1 Concepto de programas de capacitación 109
5.2 Tipos de programas 111
5.3 Presentación de un programa de capacitación 112
5.4 Estructura de un programa de capacitación 113

CAPÍTULO VI. "REALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN"

Historia de la compañía 131
Departamento de crédito 136
Descripción del trabajo del área de cobranza 139
Determinación de la muestra 143

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN 157

CONCLUSIONES 179

BIBLIOGRAFÍA 181

INTRODUCCIÓN

En la actualidad es de gran importancia para el desarrollo de las empresas, lograr la más alta eficiencia en los niveles departamentales, debido a los crecientes costos de personal, al desarrollo tecnológico y al incremento de la presión competitiva.

Una de las responsabilidades básicas de cualquier ejecutivo o gerente debe ser contar con personal altamente calificado para cada tipo de puesto, por lo que proporciona al Departamento de Personal las características exigidas para cada uno de ellos; sin embargo, aún cuando se encontrase la persona idónea; para el puesto, el personal debe actualizar constantemente sus conocimientos, debido a un sin número de factores, tales como cambios de los sistemas, desarrollo tecnológicos, introducción de nuevos productos o servicios, etc.

Por otra parte debemos preparar y desarrollar personal para que esté en posibilidades de mejorar dentro de la organización y escalar puestos de mayor nivel al perfeccionar sus conocimientos. Por ello una de las funciones básicas de todo ejecutivo es **capacitar**, adiestrar y desarrollar a su personal ya que esto le permitirá a su Departamento una mayor productividad e influirá en el mismo para futuros ascensos, ya que habrá quien lo sustituya en la función que actualmente desempeña. Así pues el ejecutivo o gerente no sólo debe preocuparse por capacitar al personal bajo sus órdenes, sino también a sí mismo, a fin de poder cumplir eficazmente con las responsabilidades que le son encomendadas.

Es muy importante el desarrollo ejecutivo dentro de las empresas, pero no lo menos el entrenamiento sólido y especializado en los niveles inferiores.

El presente trabajo se enfoca a la necesidad que muestra el área de crédito y cobranza de las empresas de contar con un programa formal de capacitación, no sólo con la finalidad de adaptar a los nuevos empleados sino para mejorar la capacidad de los miembros experimentados.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

Orientar a todo aquel interesado en la función de la educación que imparten las organizaciones a su personal, conocida como **"capacitación"**, desarrollando una metodología para el diseño de planes y programas de capacitación fundamentado en el proceso administrativo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Mediante la adecuada planeación y elaboración de programas de capacitación, contar con un eficiente Proceso de Capacitación y desarrollo de personal.
- Dar respuesta a las necesidades de capacitación latentes que demandan actualmente las organizaciones.
- Dar capacitación al trabajador en todas las actividades de su puesto.
- Capacitar para ascender en la jerarquía institucional y desarrollo como individuo y ser social.
- Coadyuvar a elevar la productividad a través de personal especializado.

CAPÍTULO I

LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

1.I CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

Al hablar de administración se esta hablando de la técnica de hacer las cosas por conducto de las personas, los gerentes alcanzan las metas organizacionales haciendo que otros lleven a cabo las tareas necesarias, pero no realizando ellos mismos tales tareas.

A continuación se presentan algunas definiciones dadas por los principales autores de administración.

HENRY FAYOL. Definía la administración en términos de cinco etapas; planeación, organización, mando, coordinación y control.

G.P. TAMENBAUM. "Es el empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a subordinados responsables, con el objeto de que todos los servicios que se prestan son debidamente coordinador en el logro del fin de la empresa".

KOONTZ AND O'DONNELL. "Es la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundado en la habilidad de conducir a sus integrantes".

JAMES AT. STONER. Dice en su definición "La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas".

AGUSTÍN REYES PONCE. "Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social".

Analizando los anteriores conceptos se define lo siguiente:

> "La administración es el proceso de planificar, organizar y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y la utilización de todos los demás recursos para lograr una meta establecida".

Un proceso es una manera sistemática de hacer las cosas; y definimos a la administración como un proceso ya que los administradores, cualesquiera sean sus particulares aptitudes o destrezas se dedican a ciertas actividades relacionadas entre sí a fin de lograr las metas deseadas.

1.2 PROCESO ADMINISTRATIVO

Para facilitar el entender del concepto de Administración lo describiremos como una serie de partes separadas o etapas que constituyen un proceso total.

ETAPAS ADMINISTRATIVAS

PLANEACIÓN. Es la determinación de los objetivos de la empresa, así como decidir qué es lo que debe hacerse, cómo debe lograrse y cuándo necesita implementarse, se requiere ver hacia adelante, conceptualizar acerca del futuro y planes que afectaran al futuro.

Los planes se necesitan para dar a la organización sus objetivos y para establecer el mejor procedimiento de alcanzarlos.

Además los planes:

1. Permiten a la organización obtener y destinar los recursos que requiere para alcanzar sus objetivos

2. Permiten a sus miembros adelantar actividades compatibles con los objetivos y procedimientos adoptados, y

3. Permiten hacer el seguimiento y medir el progreso hacia esos objetivos, de modo que se puedan tomar las medidas correctivas si ese progreso no es satisfactorio

ORGANIZACIÓN. Una vez que la administración ha establecido los objetivos y desarrollado planes o programas para alcanzarlos, debe diseñar y

desarrollar una organización capaz de ejecutar dichos programas. Diferentes objetivos requieren diferente tipo de organización.

El administrador en esta etapa, dirige, establece relaciones, demanda un sistema de jerarquías y organización, crea un ambiente físico conducente a la participación que muestre orden u organización. Entonces un administrador al generar el ambiente adecuado para la participación es un constante organizador. la organización esta presente en toda comunicación, forma parte de todo plan y es una parte vital de todo esfuerzo del administrador para revisar y controlar las actividades.

DIRECCIÓN. Una vez trazados los planes y determinado la estructura de la organización, el próximo paso será hacer que los miembros de la organización actúen en forma que contribuyan a alcanzar los objetivos establecidos.

La etapa de dirección se encarga de hacer saber a los individuos involucrados en una empresa organizada qué es lo que espera de ellos; podría ser cuáles son sus labores personales y de la empresa, el administrador debe comunicar a los participantes la acción necesaria de su corte para lograr algún objetivo.

Mientras que las etapas de planeación y organización tiene que ver con los aspectos más abstractos del proceso administrativo, la etapa de dirección es muy "concreta" e implica trabajar.

CONTROL. Finalmente el administrador tiene que asegurarse de que las actividades de los miembros lleven a la organización realmente hacia las metas declaradas. Esto es la etapa de control y comprende tres elementos.

1. Establecer normas de rendimiento.
2. Medir el rendimiento real y compararlo con las normas preestablecidas
3. Tomar las medidas necesarias para corregir cualquier rendimiento que no este a la altura de las normas.

Por medio de la etapa de control el administrador mantiene la organización en el buen camino, sin permitir que se aleje mucho de sus metas.

En la práctica el proceso administrativo no consiste en una serie de partes separadas, sino más bien en un grupo de etapas entrelazadas, estas etapas no necesariamente se dan en esta secuencia, varias combinaciones de estas actividades generalmente se están desarrollando al mismo tiempo en todas las organizaciones.

Sin embargo, analizando el "proceso administrativo", es decir, dividirlo en distintas partes que llamamos "etapas administrativas", podemos mejorar nuestros conocimientos de lo que hacen los administradores.

1.3 ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y SUS FUNCIONES

La administración de personal, llamada también de Recursos Humanos, representa hoy un desafió más grande que en cualquier época. Las nuevas generaciones de empleados están mejor educados y más preparados que los anteriores. Por lo que esperan un liderazgo inteligente y un trato más considerado. Debido a la protección de sindicatos y a la legislación laboral, los empleados pueden combatir, hoy un trato injusto o arbitrario.

Para afrontar estos crecientes desafíos, los administradores requieren de un conocimiento global del comportamiento humano, deben saber como evitar problemas de comportamiento con sus subordinados y ser capaces de manejar los que se presentan, los administradores deben entender las relaciones laborales y ser capaces de interpretar o administrar adecuadamente los contratos colectivos de trabajo.

Actualmente como resultado de la experiencia compartida de los especialistas, se está desarrollando un creciente cuerpo de conocimientos relacionados con la administración de recursos humanos.

Quienes no están familiarizados con la administración de personal, podrían pensar que la función de Administración de Personal es supervisar el trabajo del personal de toda la empresa. Pero los únicos empleados a quienes normalmente dirige son aquéllos que trabajan sólo directamente con ellos,

todos los demás empleados son dirigidos por sus superiores inmediatos. En cambio el papel del administrador de personal es asesorar a los supervisores y administradores en el desempeño de sus responsabilidades, así como vigilar que se cumplan las políticas y procedimientos establecidos. En sí podríamos decir, coordina todas las funciones relativas a asuntos de personal para asegurarse de que se ejecuten adecuadamente

A continuación se presentan algunas definiciones de "Administración de Personal":

VÍCTOR M. RODRÍGUEZ. "Un conjunto de principios, procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servicios de una organización, su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento en favor de unos y otros".

BYARS Y RUE. "Es el área de la administración relacionada con todos los aspectos del personal de una organización, determinando necesidades de personal, reclutamiento, seleccionar, desarrollar, asesorar y recompensar a los empleados; actuar como enlace con los sindicatos y manejar otros asuntos de Bienestar Social".

E.B. FLIPPO. "Es la planeación, organización, dirección y control de la consecución, desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento de las personas con el fin de controlar a la empresa".

"La administración de personal es la planeación, organización, dirección y control de las funciones de planeación de personal y reclutamiento de personal, selección, contratación, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño, sueldo y salarios, relaciones laborales, para asegurar el óptimo aprovechamiento de los recursos humanos".

1.4 FUNCIONES DE LA ADMINISTRCIÓN DE PERSONAL

Planeación de los recursos humanos. Es un procedimiento sistemático que incluye una secuencia de sucesos o una serie de pasos cronológicos Estos pasos son los componentes del proceso de planeación de personal:

1. Establecimiento de objetivos
2. Planeación de la organización
3. Auditoría de los recursos humanos
4. Pronóstico de los recursos humanos
5. Diseño de los programas de acción

La planeación de los recursos humanos generalmente es producto de la planeación global del desarrollo de toda organización y se realiza en forma coordinada entre el departamento de personal y los demás departamentos que proveen la información de las vacantes que tendrán, así como las

especificaciones de las habilidades de cada puesto. Sin embargo, estas especificaciones están realizadas con la asesoría del área de personal.

Reclutamiento. Es el proceso mediante el cual una empresa intenta obtener los recursos humanos adicionales para fines operacionales Consiste en obtener una bolsa de candidatos de los cuales seleccionar posteriormente los nuevos empleados.

Las fuentes para la obtención de candidatos básicamente se pueden clasificar en Internas y Externas

Fuentes Internas: Son aquellas que forman parte de las empresas y pueden ser ascensos, transferencias, promociones, sindicatos, etc. y se pueden llevar a cabo con las siguientes técnicas: carteles, pizarrones, verbalmente, boletín interno.

Fuentes Externas: Provienen del exterior y pueden ser bolsas de trabajo, agendas de empleo, escuelas, universidades, anuncios en medios publicitarios como periódicos, revistas, radio y televisión.

Selección. La selección de nuevos empleados es uno de los papeles típicos del departamento de personal, se encarga de diseñar las solicitudes de empleo que servirán para iniciar el proceso de la selección, también desarrolla los "tests" para determinar y seleccionar a aquellos mejor calificados para llenar las vacantes. El departamento de personal filtra y sólo

deja pasar a aquellos que reúnen los requisitos del puesto y de la organización, para lo cual efectúa entrevistas, pruebas psicológicas, investigaciones de antecedentes y exámenes médicos.

Contratación. La contratación de personal es el acto legal-administrativo en virtud del cual un individuo pasa a formar parte de la empresa mediante la prestación de sus servicios. A través de la contratación se le da validez jurídica al hecho de que hemos aprobado la calidad de los servicios que nos prestará un nuevo empleado y estamos formalizando las circunstancias y condiciones en que trabajará a partir de ese momento dentro de la negociación. La contratación de los empleados debe efectuarse en los departamentos de personal, una vez efectuados todos los requisitos que el puesto a ocupar planteo.

Capacitación y Desarrollo. El empleado puede tener experiencia de algún trabajo previo, pero esto no indica que no requiera una capacitación para el desarrollo de sus actividades, ya que la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliarse en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades

Las actividades de desarrollo por otro lado ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales.

El contenido del programa de capacitación se constituye de acuerdo con la evaluación de necesidades, el contenido puede proporcionarse a la enseñanza de habilidades, de suministrar conocimientos, de influir en las actitudes independientemente del contenido. Debe satisfacer las necesidades de la organización y la de los participantes.

Evaluación del Desempeño. Es un área en la cual el supervisor directo es el principal responsable. Él está mejor capacitado para observar el rendimiento de los subordinados, evaluarlo y tomar decisiones sobre el particular. El departamento de personal vigila que esas evaluaciones sean llevadas a cabo uniformemente en toda la organización, de acuerdo con las políticas y los procedimientos de evaluación establecidos.

Administración de Sueldos y Salarios. La administración de compensaciones es una función básica, en la cual el departamento de personal, tiene la responsabilidad de desarrollar y mantener los sistemas de evaluación de puestos para determinar la estructura de los sueldos, salarios y prestaciones.

Relaciones Laborales. El departamento de personal, generalmente negocia y administra los contratos de trabajo. También tiene la personalidad de capacitar a los administradores responsables e la interpretación del contrato colectivo para así minimizar las violaciones que se pudieran presentar. El departamento de personal debe asegurarse de que las acciones de los

supervisores se ejecuten dentro de prácticas legales y justas. También está activamente involucrado en los conflictos entre supervisores y miembros del sindicato.

CAPÍTULO II

CAPACITACIÓN

2.I CONCEPTO DE CAPACITACIÓN

¿Qué es la capacitación?

RODRÍGUEZ ESTRADA Y PATRICIA RAMÍREZ, nos dicen: "Es un conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actividades del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo"

ARIAS GALICIA: "Es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo".

SILICEO dice que la capacitación "Incluye el adiestramiento pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. En esta virtud la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos, funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante".

GARCÍA MORALES ROLANDO da su definición "Es un proceso educativo a corto plazo en que se utiliza un procedimiento sistemático y organizado por medio del cual el personal no ejecutivo obtiene capacidades, conocimientos y técnicas para un propósito particular".

Tomando en cuenta las definiciones que aportan los anteriores autores podemos definir a la capacitación como:

> "El conjunto de procedimientos formales de una empresa que utiliza para facilitar el aprendizaje de sus empleados de manera que su conducta resultante contribuya a la consecución de los objetivos y fines de la empresa, auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual prolongándose sus beneficios a toda su vida laboral y pueden auxiliar al desarrollo de esa persona para cubrir responsabilidades futuras".

Para evitar problemas semánticos, debemos aclarar oportunamente los términos adiestramiento, capacitación y desarrollo.

Adiestramiento. Se entiende como la habilidad o destreza adquirida por regla general en el trabajo preponderantemente físico. Desde este punto de vista el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos.

Capacitación. Incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. En esta virtud la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y

funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante.

Desarrollo. Tiene mayor amplitud aún. Significa el progreso integral del hombre y, consiguientemente , abarca la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen más alta jerarquía en la organización de las empresas.

2.2 ANTECEDENTES DE LA CAPACITACIÓN

Mencionaremos algunas notas históricas que sirven como antecedentes de lo que hoy llamamos **CAPACITACIÓN**. El fenómeno de la educación es tan antiguo como el hombre mismo. El proceso de aprendizaje, era claro en los primeros intentos por enseñar e intercambiar habilidades en los pueblos primitivos.

Los aprendices, que se conocen desde 2,000 años A.C., la estructura de los gremios y asociaciones constituyen un antecedente remoto de la actual educación. Con el surgimiento de la era industrial -primera mitad del siglo XVIII- aparecieron innumerables escuelas industriales cuyas metas son lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo, en el menor tiempo posible.

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 técnicos de entrenamiento y capacitación intensivas, cuyos métodos se han ajustado a otros campos de la acción humana, especialmente de la industria. En 1940 fue cuando se comenzó a entender que la labor del entrenamiento debía ser una función organizada y sistematizada, en la cual la figura del instructor adquiere especial importancia. En los últimos años en México las empresas públicas y privadas le dieron importancia a la educación y la capacitación. Se han creado diversos institutos de enseñanza a los que las empresas acuden para satisfacer sus necesidades en estas áreas. Asimismo, existen asociaciones que promueven la capacitación empresarial.

2.3 UNIDAD DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

La unidad de capacitación y desarrollo debe estar en el Departamento de Recursos Humanos. Su objetivo principal es capacitar, mantener y desarrollar personal suscrito de la empresa y la cobertura de los objetivos organizacionales a través del cumplimiento de los objetivos individuales.

La función general del área de capacitación es planear, programar, evaluar y controlar la capacitación y el desarrollo del personal del organismo.

[4] Issac Guzmán Valdivia, Problemas de la Administración, pág. 69, Ed. Limusa-Wiley. México, 1966.

Las funciones específicas del área de capacitación es de integrar grupos de planeación, programación y control para la elaboración de programas de capacitación, investigar y diagnosticar necesidades de capacitación y desarrollo; operar los programas de capacitación y desarrollo que respondan a las necesidades específicas de las áreas usuarias; evaluar los cursos de capacitación, con el fin de garantizar los resultados de la capacitación, su aplicación; dar seguimiento a los programas, para mantener un sistema permanente de capacitación al personal; y mantenerlo actualizado sobre las innovaciones en materia de capacitación y desarrollo.

SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN

AMBIENTE ORGANIZACIONAL

- Incrementos Normativos
- Tecnología Educativa
- Información
- Necesidades de Capacitación
- Planes y Programas
- Normas

INSUMOS	UCD	PRODUCTOS
	CONVERSIÓN DE INSUMO EN PRODUCCIÓN	

- Cumplimiento de leyes del trabajo y federales
- Información
- Personal Capacitado en el puesto y futura tarea
- Satisfacción de necesidades generales por área

RETROALIMENTACIÓN

El sistema de Capacitación forma parte del sistema de administración de recursos humanos. En este sentido, guarda una estrecha relación con los siguientes subsistemas: 1) planeación y organización; 2) empleo; 3)

remuneraciones; 4) relaciones laborales; 5) prestaciones y servicios; 6) comportamientos humanos, y 7) información.

Para nuestros objetivos sólo queremos enfatizar sobre cinco elementos constitutivos de un sistema, con el fin de clarificar su uso y evitar equívocos.

1. **Insumos:** Todo lo que ingresa a un sistema, como materiales, energía o información que lo alimenten y que al combinarse y transformarse dan por resultado productos.

2. **Procesos:** Constituyen las acciones ordenadas y sistematizadas para convertir los insumos en productos.

3. **Productos:** Son los resultados que se producen de procesar los insumos, tales como: bienes, servicios, comportamiento, información, etc.

4. **Retroalimentación:** Es el curso que tiene el sistema para regular sus acciones y facilitar el alcance de sus objetivos. Es la información obtenida de los resultados de las acciones en el exterior.

5. **Ambiente:** Lo constituyen las fronteras o límites de un sistema, mismo que lo definen y delimitan. Un sistema se puede distinguir del ambiente en que existe y está abierto a influencias procedentes de él.

El subsistema de capacitación va a recibir insumos que serán convertidos en productos mediante el proceso de administración de los programas de

capacitación. Es decir, por medio de la determinación de necesidades de capacitación de la empresa; la elaboración y operación de los programas, y su control, evaluación y seguimiento.

Al concebir sistemáticamente a la función de Capacitación permite enfocarla como una serie sistematizada de actividades encaminadas a dotar al individuo de conocimientos, desarrollarle habilidades y mejorar sus actitudes para el logro de los objetivos organizacionales, del área del trabajo y el desarrollo integral del individuo. De esta forma, la capacitación queda integrada a la empresa, y específicamente al desarrollo del recurso más importante de ella: **EL HOMBRE.**

2.4 TIPOS DE CAPACITACIÓN

La unidad de capacitación va a administrar diferentes tipos de programas, derivados de las necesidades de la empresa y de las disposiciones legales de esta materia. Para fines prácticos se ha dividido a la capacitación en tres grandes grupos:

1. Capacitación para el trabajo	a) Capacitación de Reingreso b) Inducción c) Capacitación Promocional
2. Capacitación en el trabajo	a) Adiestramiento b) Capacitación específica y humana
3. Capacitación de desarrollo	a) Educación formal para adultos b) Integración de la personalidad c) Actividades recreativas y culturales

1. CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJO

Está dirigido al trabajador que va a desempeñar una nueva función, ya sea por ser de nuevo ingreso o promovido, o reubicado dentro de la misma organización, su objetivo es proporcionar al personal la capacitación adecuada al puesto que vaya a desempeñar.

a) Capacitación de Reingreso. Otorga al nuevo personal los conocimientos necesarios y desarrolla las habilidades y/o destrezas necesarias para el desempeño de las actividades del puesto.

b) Inducción. Conjunto de actividades que informan al trabajador sobre la organización, planes y programas, para acelerar su integración al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.

c) Capacitación Promocional. Constituye las acciones capacitacionales que otorgan al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel.

2. CAPACITACIÓN EN EL TRABAJO

La forman una serie sistematizada de actividades encaminadas a desarrollar habilidades y mejorar actividades de los trabajadores en la labor que realizan, en ellos se conjugan la realización individual con la consecución de los objetivos organizacionales. Constituye una importante

herramienta de la organización para apoyar a sus diversas áreas, en el mejor ejercicio de sus funciones dotándolo de personal adecuado para cubrir sus necesidades.

3. CAPACITACIÓN DE DESARROLLO

Comprende la formación integral del individuo y, específicamente, las acciones que puede llevar la organización para contribuir a esta formación, por su carácter globalizador incluye a la capacitación y el adiestramiento.

a) **Educación formal para adultos.** Son las acciones llevadas a cabo por la organización, para apoyar al personal en su desarrollo en el ámbito de la educación escolarizada.

b) **Integración de la personalidad.** La forman los eventos organizados para desarrollar y mejorar las actitudes del personal hacia sí mismos y su grupo de trabajo.

c) **Actividades recreativas y culturales.** Son las acciones que dan a los trabajadores el esparcimiento necesario para su integración con el grupo de trabajo y con su familia, así como desarrollar su sensibilidad y su creación intelectual y artística.

2.5 PROPÓSITOS DE LA CAPACITACIÓN

Con base a la experiencia práctica profesional, se concluyen los propósitos fundamentales que debe perseguir la capacitación, a saber:

1. **Transmisión de información.** El elemento esencial en muchos programas es el contenido, repartir información entre los capacitados como un cuerpo de conocimientos normales, las informaciones son genéricas de preferencia sobre el trabajo tales como sus productos y servicios, su organización y políticas

2. **Desarrollo de habilidades.** Son principalmente aquellas habilidades y conocimientos directamente relacionados con el departamento del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras, tratándose en este caso de una capacitación orientada directamente al trabajo.

3. **Desarrollo o modificación de actitudes.** Generalmente los cambios en actitudes negativas por positivas entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de supervisión en cuanto a sentimientos y acciones de las otras personas.

4. **Desarrollo a nivel conceptual.** La capacitación puede ser llevada para desarrollar un alto nivel de abstracción y facilitar la aplicación de concepto en la práctica administrativa o para elevar el nivel de

generalización que forman gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

2.6 PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACIÓN

Con el fin de transformar los insumos en productos, la unidad administrativa dedicada a las actividades de capacitación lleva una serie de funciones que engloban el proceso administrativo de la capacitación.

Podemos identificar las siguientes etapas dentro del proceso administrativo:

1) **Presentación del proyecto.** Presentación del planteamiento general del problema y las acciones a desarrollar para resolverlos.

2) **Presentación del programa.** Se inicia con la investigación de necesidades de capacitación. En el programa se establecen las condiciones a las que deben sujetarse las actividades, así como su descripción, duración, recursos asignados y señalamiento de responsables.

3) **Operación de los programas.** Ésta etapa la conforman las actividades que permiten la aplicación de los programas y el logro de los objetivos del mismo.

4) **Control del programa.** Acciones evaluatorias que coadyuvan a eliminar los problemas de la operación de los programas.

5) **Evaluación.** Diseño de los medios idóneos para establecer hasta qué punto los capacitados alcanzan los objetivos educativos prefijados.

6) **Seguimiento.** Última etapa que permite evaluar el grado de permanencia de la acción capacitadora y detectar acciones futuras. La etapa culmina con el informe del programa.

2.7 EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN

El desarrollo evolutivo del hombre tanto en su esfera individual como en la grupal e institucional, tiene como causa fundamental a la educación. El grado y calidad con que un niño, joven, aprendiz, técnico y ejecutivo se le educa y aprende de la vida, de los valores y del trabajo, será la medida en que se convierta en un ser valioso para sí mismo y para la sociedad.

La educación es por tanto, la base del desarrollo y perfeccionamiento del hombre y la sociedad. A la educación se le define como el proceso humano-social a través del cual se incorpora al ser humano (individuos, grupos y organizaciones) los valores y conocimientos de una sociedad dada. También se puede definir como el proceso social básico por el cual las personas adquieren la cultura de su sociedad.

La capacitación y desarrollo que se aplican en las organizaciones, deben concebirse precisamente como modelos de educación, a través de los cuales es necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial,

basado en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales.

No debe considerarse la capacitación como el aprendizaje de menos instrumentos y el manejo de cifras y sistemas, porque no sería educar, sino robotizar, dándole al empleado una pobre concepción del mundo y de su trabajo y limitarlo en su creatividad y capacidad de desarrollo y autorrealización.

Los retos de productividad, calidad y excelencia que tienen las organizaciones de hoy, serán logrados a través de un modelo educativo formal que transmita la cultura de la productividad a partir de valores de calidad, excelencia, eficacia, ahorro, etc., para ello, estamos involucrados todos: padres, empleados, obreros, directivos, empresarios y funcionarios públicos. Todos debemos participar en los modelos de educación que generen y consoliden una cultura y filosofía del trabajo hacia el logro del valor productividad.

El tema de la capacitación cobra mayor interés, dado que la cantidad de personal con escolaridad media y superior es mínima, es decir el número de personal capacitado y especializado en áreas específicas es, definitivamente desconsolador. En México existe una demanda excesiva de personal calificado que las universidades y diferentes instituciones de enseñanza no están en posibilidades de ofrecer, es necesario que tanto las organizaciones

públicas como las empresas privadas establezcan programas periódicos de educación, para que el trabajo sea realizado con mayor eficacia y productividad y éste sea más significativo para el trabajador.

El objetivo primordial de la educación es la persona humana, su propia perfección y desarrollo, ayudar a la persona brindándole conocimientos y desarrollando su personalidad para que así, actualice sus habilidades y logre su perfeccionamiento. Todo esfuerzo de capacitación debe orientarse a que la persona aprenda a Aprender para aprender a Ser y así aprenda a Hacer.

La educación actual se ha desvirtuado, se encuentra deformada, pues, al servir a otros fines, que no son los ya señalados, pierde su calidad humana y se torna en un servilismo injusto y deshonesto, la educación actual ha pretendido más que orientar y promover la perfección del ser humano la manipulación de éste para lograr fines e intereses mal orientados. La educación se transformará en las próximas décadas, ya que nos encontramos viviendo en una economía en la que el "conocimiento" ha llegado a ser el verdadero capital y el primer recurso productor de riquezas, la sociedad denominada del "conocimiento" formula demandas de eficacia y responsabilidad social, todavía más nuevas e incluso más exigentes. Habría que redefinir el concepto de persona formada o educada, ya que de modo espectacular están cambiando los métodos de aprendizaje y de enseñanza, en parte como resultado de nuevos desarrollos teóricos sobre el proceso de comprender y de aprender, y en parte, por la nueva tecnología.

Basta contemplar el panorama nacional e internacional para aceptar la existencia de dos grandes enemigos del hombre en su avance moral, social, técnico y profesional, a saber:

- La ignorancia
- La obsolescencia

El primero, lo definimos, como la falta total o parcial de conocimientos sobre cualquier aspecto o tema, que mantiene al hombre en una ceguera triste e infrahumana, que lo aleja de toda ubicación en el ámbito social y en el campo del conocimiento en que se desarrolla dicha persona. Los resultados de la ignorancia son aceptados como funestos: frustración, enfermedad, y lo que es más trágico una paulatina y creciente deformación de la naturaleza humana.

El segundo gran enemigo es la obsolescencia que es aquella situación que resulta de poseer un conocimiento atrasado, inservible, un conocimiento que no puede orientarse hacia resultados productivos. El no estar actualizado es tan dañino como el permanecer en absoluta ignorancia.

El momento que vivimos es de acelerados avances y cambios constantes y substanciales, se dice que anualmente el hombre duplica los avances que realizó, que un profesionista cualquiera, al año o dos años de haberse graduado, ya no está totalmente al día, por lo que aquel que no quiera permanecer obsoleto, tiene necesariamente que ser amigo de la educación

Podemos decir en síntesis, que el avance del ser humano en sus diferentes manifestaciones exige una actualización cotidiana de conocimientos.

Todo personal de una empresa puede llegar a un grado óptimo de desempeño y moral mediante una sana administración de personal que lo capacite y desarrolle, de no ser así la obsolescencia se encargará de hacer decrecer su moral y productividad.

A través de un plan de capacitación permanente en la empresa el personal irá en dirección ascendente, tanto por lo que se refiere a su preparación técnica para una alta productividad, como para mantener una elevada moral y una auténtica integración de la empresa.

Desde este momento en adelante debe ocupar un primer plano dentro de los objetivos a nivel nacional e internacional, pues la gran mayoría de los problemas fundamentalmente morales, sociales, políticos y económicos, son problemas de educación y es ella la clave para solucionarlos. Es necesario un manejo científico de la educación, es decir un plan sistemático y organizado de cada país, de cada empresa, de cada familia y de cada persona, que desarrolle y oriente actitudes hacia el bien común. Requerimos pues, de un medio eficaz par atacar la ignorancia y la obsolescencia dentro de las organizaciones, y este medio es la **CAPACITACIÓN.**

BINOMIO CAPACITACIÓN-PRODUCTIVIDAD

Los conceptos de calidad y productividad en beneficio personal, familiar, empresarial y nacional, deben ser enseñados desde los primeros años de estudio, de manera tal que las nuevas generaciones aprendan, se concientice y sensibilicen ante estos importantes conceptos de la vida y el trabajo. Debemos dar ya el paso decisivo hacia una concepción y práctica diaria del binomio educación-productividad que responda realista y firmemente a los serios requerimientos que en materia de resultados, servicio, calidad, rentabilidad y competitividad estamos enfrentando. Este binomio es sin duda la clave del desarrollo de nuestro presente y futuro Existe una capacitación para "hacer", es la más común, aquella concebida como adiestramiento, que permite la transformación de la materia, permite la operación y el manejo de herramientas e instrumentos; pero existe otra capacitación más importante, la capacitación para "ser y llegar a ser" cuya finalidad es el desarrollo del hombre, forma su espíritu de crecimiento, de solidaridad, integra su personalidad dándole su identidad y libertad para optar por valores y caminos de reto y responsabilidad frente a sí mismo, su familia, su empresa, su comunidad y su patria.

Sólo a través de la educación y la cultura podremos resolver los graves problemas de corrupción y prepotencia, "capacitar a los agentes es la medicina contra la corrupción", y sólo así abatir la indolencia, la incompetencia y la desviación de las conductas.

Debemos pues, ante el panorama anterior, pensar en resolver el círculo vicioso en el que estamos inmersos, no hay productividad porque no hay organizaciones productivas, éstas no lo son porque no se capacita a su personal y porque se carece aún de una filosofía del trabajo más sana y comprometida con la calidad, rentabilidad y productividad.

EMPLEO Y CAPACITACIÓN

La presencia de la tecnología, de la robótica y de otros fenómenos técnico-laborales, de una forma o de otra están generando un desplazamiento de personal con la consecuente desocupación y todos sus impactos socio-laborales.

Diversos sectores de la industria han venido tomando decisiones que si bien son justificadas por un lado, por el otro están dejando sin posibilidades de crecimiento a miles de empleados. Recortes y ajustes de personal están resolviendo parcialmente problemas de rentabilidad y productividad y se están creando núcleos sociales sin posibilidad alguna o posibilidades muy limitadas para trabajar y desarrollarse individual, familiar y socialmente.

El problema del desempleo no tiene una sola solución; sin embargo una de ellas, la más importante, la más importante, es la que plantea su solución bajo la estrategia de un modelo educativo que tiene como eje a la capacitación y el desarrollo. En realidad el problema del desempleo no existe como tal, lo que existe es la imposibilidad de un empleo de miles de

personas en virtud de una incapacidad laboral derivada de una falta de preparación y/o capacitación y entrenamiento.

CULTURA DE CAPACITACIÓN

Debe crearse una cultura, un espíritu de capacitación. Todo el aspecto formal, estructural y legal respecto a la capacitación es necesaria, es bueno pero no es la base de la función educativa eficaz. Lo que hace que en una organización exista la capacitación, es el líder, empresario o directivo, que ejerza el liderazgo junto con las personas que tienen autoridad y toman decisiones. No por decreto se va a dar la capacitación, ni por su carácter de obligación constitucional. Se impartirá en tanto que haya quien interprete adecuadamente este mandato, se comprometa con él y lo haga realidad. El personaje a quien nos referimos; es el líder formal de la empresa. El problema es que existen pocos empresarios que son líderes, en ese sentido piensan ¿por qué voy a capacitar a mis empleados, para que se vayan después?, ¿por qué voy a gastar en invertir importantes recursos en su capacitación y en su educación, para que lo aproveche después otra empresa?

Si a un empleado se le capacita, se le hace un bien a la persona y a la sociedad en general, no únicamente a la empresa donde labora hoy, porque mañana colaborará en otra. Aunque debe promoverse la permanencia y la

antigüedad, la movilidad laboral es una realidad y en ocasiones una necesidad.

El empresario que no quiere impartir capacitación porque va a perder su inversión, en caso de separación del personal, tiene una concepción muy pobre de la educación. Por lo tanto uno de los puntos claves es que la educación debe tener un líder, un ejecutivo, un director, un empresario o una autoridad que la promueva, que sea el iniciador del fenómeno educativo, de otra forma la ley no puede sola, ni el capacitador, las cosas se harán bien en la medida en que se tenga el apoyo de la dirección de una empresa, si no es así por mucho que existan modelos, sistemas y experiencias, no hacemos nada. De hecho el éxito de todo proceso educativo en una empresa reside en que el líder se convierta en promotor de los programas de capacitación.

Muchos empresarios hablan de la capacitación, la mencionan en discursos, la ponen en memorandos, etc., pero muy pocos realmente la practican, la hacen una acción diaria , la convierten en un valor que debe vivirse cotidianamente para tener una cultura de capacitación.

La cultura de capacitación bien arraigada en la organización será un elemento fundamental que dará soporte a todo programa orientado a crear el sentido de compromiso del personal, cambiar actitudes y construir un

lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración entre empresarios, directivos, empleados y trabajadores.

2.8 PROCESO DE CAPACITACIÓN

La capacitación implica, adicionalmente a la ejecución de los cursos, seminarios o alguna otra modalidad, actividades preliminares (determinación de necesidades y elaboración de cursos), y actividades posteriores (evaluación y seguimiento).

En el Presente capítulo señalaremos las etapas que, de acuerdo con la lógica y la realidad laboral se deben seguir en el proceso de capacitación:

1. Determinación de necesidades de capacitación.
2. Planeación de la capacitación.
3. Elaboración de programas.
4. Organización de los eventos de capacitación.
5. Evaluación y seguimiento de la capacitación.

La capacitación no es en ninguna de sus etapas una actividad mecánica rígida, por el contrario, es un evento eminentemente humano ya que busca modificar el comportamiento del personal exigiendo cooperación y compromiso de todos los involucrados con la capacitación.

1. Determinación de necesidades de capacitación

La palabra necesidad significa carencia o falta, en este caso denota cualquier diferencia entre un "ser" y un "deber ser" entre el rendimiento exigido por un puesto y el de las personas que lo ocupan.

La determinación de las necesidades de capacitación es el procedimiento por medio del cual se identifican las carencias o deficiencias de conocimientos, habilidades y actitudes que impiden el desarrollo eficiente de las actividades de un puesto de trabajo. Proporciona, además, los antecedentes necesarios para la elaboración de Planes y Programas de Capacitación.

La determinación de las necesidades de capacitación consiste en un estilo comparativo entre la manera correcta de hacer el trabajo y la forma en que realmente se realizan. Dirige el sentido de la capacitación a la solución de problemas reales y correctos.

Clases de Necesidades

Necesidades Manifiestas. Son aquellas que surgen por algún cambio en la estructura organizacional, por la movilidad del personal o avances tecnológicos de la empresa, son necesidades bastantes evidentes. para atender tales necesidades se requiere de una capacitación preventiva.

Necesidades Encubiertas. Se dan en el caso en el que el empleado presenta problemas de desempeño en su puesto derivado de la falta de conocimientos, habilidades o aptitudes, en este caso las acciones de capacitación se denominaran correctivas. Estas necesidades enfrentan

comúnmente resistencia tanto de trabajadores, como de directivos y supervisores; su determinación es más difícil que las de tipo *Manifiesta.*

Necesidades Organizacionales. Estas se dan cuando estamos hablando de debilidades generales, en este caso está implicada una parte importante de la empresa. El cambio de equipo, la introducción de nuevos procedimientos o la modificación de las políticas, son ejemplo de estas necesidades.

Necesidades Opcionales. Son las que se refieren a un puesto en particular; vendedor, mecánico, supervisor de producción, proyectista, etc.

Necesidades Individuales. Son las de tipo personal, las que se ubican respecto de cada trabajador.

Micronecesidades. Se dan solo para una persona o para una población muy pequeña.

Macronecesidades. Existen en un grupo grande de empleados; frecuentemente en la población completa de la misma clasificación ocupacional. Siempre que una empresa cambia una política o adopta un procedimiento universalmente modificado, hay una presumible macronecesidad de capacitación.

Planeación de la capacitación.

La planeación de la capacitación es el resultado del diagnóstico de las necesidades de capacitación, generalmente los recursos colocados a disposición de la Capacitación están relacionados con la problemática diagnosticada.

Los programas de Capacitación requieren un planteamiento que incluya:

- Enfoque de cada necesidad específica.
- Definición clara del objetivo de la capacitación.
- Determinación del contenido de la capacitación en cuanto a la calidad y cantidad de información.
- Elección de los métodos de capacitación.
- Definición de los recursos necesarios para la implementación de la capacitación.
- Definición de la población-objeto, o sea de la clientela que debe ser capacitada, considerándose:

1) Número de personas
2) Disponibilidad de tiempo
3) Grado de habilidad, conocimiento y tipo de actitudes
4) Características personales de comportamiento

- Sitio donde deberá efectuarse la capacitación.
- Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.
- Control y evaluación de los resultados.

Un plan es el documento que contiene los lineamientos a seguir, destacar los fundamentos que le dan origen y contiene los objetivos generales que se persiguen, en este caso un plan de capacitación deberá establecer los criterios con los que se efectuará la evaluación posterior, el presupuesto necesario para la instrumentación y los formatos oficiales para su registro ante la Unidad Coordinadora de Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

Los objetivos de un plan general de capacitación deberá establecer las bases de las necesidades determinadas y orientadas hacia su solución. Los objetivos deben perseguir satisfactores, tanto para los trabajadores, como a la empresa y la comunidad en general.

3. Elaboración de programas

Un programa contiene la exposición sistemática de un conjunto de actividades que tienen un orden y un objetivo determinado. Establece las condiciones a las que se establecieron las actividades, así como su duración, recursos asignados y señalamientos de responsables.

El producto de la determinación de necesidades, es el **PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**, que establecerá las acciones para resolver necesidades encontrada durante el proceso.

4. Organización de los eventos de capacitación

La organización es, como quien dice, el puente entre la planeación y programación por un lado, y la realización por el otro.

a) Con respecto a los participantes

- Criterios de selección
- Edades
- Situaciones Especiales
- Horarios de trabajo
- Frustraciones
- Número
- Escolaridad
- Inquietudes
- Puestos que desempeñan

b) Con respecto al ambiente físico:

- Ubicación de los locales
- Tamaño
- Iluminación
- Ventilación
- Acústica
- Mobiliario

c) Con respecto a la duración:

- La totalidad del curso o seminario
- La parcial de las diversas acciones o módulos del evento
- Se pueden elaborar: cronogramas, horarios, calendarios.

d) Con respecto a los instructores:

Búsqueda del aprovechamiento óptimo de los recursos internos, pero abriéndose con amplitud a la experiencia superior de los especialistas más conocidos dentro del medio. El recurso a instructores externos se decide poniendo en la balanza: las competencias especializadas y de alto nivel, el prestigio de los instructores, y la necesidad de evitar la contaminación de agentes implicados en los problemas que se viven en la empresa, y por tanto basarse en la acción de personas imparciales y neutrales.

e) Con respecto a los costos.

Hasta donde la empresa puede afrontar los honorarios de instructores caros, la solución óptima es una combinación de los internos con los externos.

f) Con respecto a la comunicación.

Hay que buscar el modo mejor de informar del evento que este por realizarse a los participantes mismos y a sus jefes.

g) Con respecto a la atención durante el evento:

- Preparación de carpetas con el material para cada participante.
- Café y te para los recesos.
- Eventualmente, comidas.
- Algún refrigerio para solemnizar la clausura.
- Diplomas o reconocimientos.

En la práctica lo ideal es condensar y sintetizar los datos en una guía del instructor elaborado conjuntamente por ambas partes: el ejecutivo de capacitación y el instructor.

5. Evaluación y seguimiento de la capacitación

La última fase del proceso, la evaluación, nos va a permitir medir el grado de cumplimiento de los objetivos. Aunque se considera la etapa final del sistema de capacitación y adiestramiento, sabemos que las bases para llevarla a cabo son parte integrante de la planeación.

Determinar la efectividad de un programa de capacitación, no significa nada si no sabemos qué esperamos lograr, por lo que la evaluación nos va a proporcionar información acerca de: la calidad del diseño de la organización y del desarrollo de los cursos; el cumplimiento de expectativas de los participantes y su opinión acerca de los eventos, el grado de conocimientos adquiridos, el incremento en el nivel de habilidades y/o la generación de cambios de conducta y de actitudes y los resultados tangibles del programa en cuanto a la relación costo/beneficio.

Los datos obtenidos por la evaluación constituyen el sistema de retroalimentación necesaria para realizar los ajustes del mejoramiento de los programas.

Finalmente cabe señalar que el futuro de la capacitación depende en alto grado de la evaluación y del uso provechoso que se le de.

CAPÍTULO III

MARCO LEGAL EN MATERIA DE CAPACITACIÓN

En materia de capacitación la normatividad en nuestro país es relativamente reciente, existen antecedentes desde 1916-1917, durante la celebración del Congreso Constituyente, donde se debatió el problema laboral desembocando así la redacción del Artículo 123 Constitucional.

Sin embargo, en la medida en que crecía la industria se vio incrementada la necesidad de capacitar a los trabajadores para satisfacer los requerimientos de las transformaciones tecnológicas.

Para 1870, la preocupación por la capacitación en el trabajo se expresó en la inclusión de un capítulo destinado al aprendizaje en el Código Civil de 1870 y posteriormente en la Ley Federal del Trabajo de 1931.

De una forma más integral en cuanto a la educación de los trabajadores la Ley Federal del Trabajo de 1970, se ocupó de reglamentar no sólo las obligaciones patronales en materia de educación, sino también precisó lo relativo al otorgamiento de becas al establecer explícitamente las obligaciones en materia de capacitación y adiestramiento.

Fue en 1977 y 1978 cuando se elevó a rango constitucional esta obligación, al incluirla en la Fracción XIII del apartado "A" del artículo 123 Constitucional y al reglamentarlo con detalle y efectividad práctica en la Ley Federal del Trabajo, para lo cual se adicionó el capítulo III Bis, Artículo 153 de la Capacitación y Adiestramiento de los Trabajadores.

ARTÍCULO 123 CONSTITUCIONAL

En nuestro país la teoría integral del Derecho del trabajo y de la Previsión Social está fundada en el Artículo 123 de nuestra Constitución, el cual en sus enunciados generales otorga a los trabajadores los derechos a los cuales son acreedores por su trabajo, tales como las horas de trabajo, días de descanso, salarios etc., así como las contraprestaciones que los patrones tienen obligación de dar. Regula también las relaciones entre los obreros, empleados y patrones y regula los derechos de huelga, despidos, etc. Asegura a los trabajadores y a sus familiares lo correspondiente para salvaguardar sus patrimonios y bienes sociales.

Para nuestro interés constituye una importante novedad la reforma constitucional del Artículo 123 en su fracción XIII, en la que se establece como obligación de las empresas capacitar y adiestrar a sus trabajadores.

Artículo 123 Constitucional

Fracción XIII. "Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus

trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo".

La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación. La obligación de capacitar y adiestrar fue reglamentada oficialmente por el Diario Oficial de la Federación, con fecha 28 de abril de 1978, entrando en vigor en mayo del mismo año.

LEY FEDERAL DEL TRABAJO

El 28 de abril de 1978 se publicaron en el Diario Oficial las reformas a las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo que reglamenta la norma constitucional, relacionada con la capacitación y adiestramiento a los trabajadores y entró en vigor en mayo del mismo año.

A continuación presentamos los artículos de la Ley Federal del Trabajo que regulan la capacitación y adiestramiento.

Ley Federal del Trabajo

Capítulo III Bis

De la capacitación y adiestramiento en los trabajadores

Artículo 153 A.

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

Artículo 153 B.

"Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme el artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que registren en la Secretaría del Trabajo. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas".

Artículo 153 C

"Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social".

Artículo 153 D.

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

Artículo 153 F.

"Se refiere a actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, proporcionándole información sobre la nueva tecnología que se pretende adquirir y con ella prepararlo para una nueva vacante que surja del crecimiento organizacional de la empresa; así mismo prevenir riesgos de trabajo e incrementar la productividad".

Artículo 153 G.

"Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rija en la empresa o a la que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos".

Artículo 153 H.

"Se refiere a la obligación de asistir puntualmente a los eventos y atender las indicaciones de los instructores así como presentar los diversos tipos de evaluación".

Artículo 153 I.

"En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se impartan para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y conforme a las necesidades de los trabajadores de la empresa".

Artículo 153 J.

"Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores".

Señala que las autoridades deberán vigilar que se otorgue el cumplimiento de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

Artículo 153 K.

"Se refiere a atender la convocatoria para la constitución o formación de las comisiones mixtas.

Artículo 153 L.

"La Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de asignación de los miembros de los comités nacionales de capacitación y adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento".

Artículo 153 M.

"En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a los planes y programas que satisfagan los requerimientos establecidos en este Capítulo.

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

Artículo 153 N.

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

Artículo 153 O.

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

Artículo 153 P.

"El registro de que trata el artículo 153 Q se otorgará a las personas e instituciones que cumplan con los requisitos de:

a) Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los empleados estarán preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos.

b) No estar ligados con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso".

Artículo 153 Q.

"Los planes y programas de que tratan los artículos 153 N y 153 O deberán cumplir con los siguientes requisitos:

I. Referirse a períodos no mayores de cuatro años.

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

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

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

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

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

Artículo 153 R.

"Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ésta los aprobará o dispondrá que se le hagan las modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados".

Artículo 153 S.

"Cuando el patrón dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda en los términos de los Artículos 153 N y 153 O, o cuando presentados dichos planes y programas no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 878 de esta Ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que trata".

Artículo 153 T.

"Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación o adiestramiento en los términos de este capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que autentificadas por la Comisión Mixta o Adiestramiento de la empresa, se harán del conocimiento de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, por conducto del comité nacional correspondiente o, a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo, a fin de que aquélla los registre y los tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la Facción IV del Artículo 539".

Artículo 153 U.

"Cuando implantado un sistema de capacitación un trabajador se niegue a recibir ésta por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad y presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la Unidad Coordinadora de Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

Artículo 153 V.

"La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará aprobado un curso de capacitación.

Las empresas están obligadas a enviar a la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento para su registro y control, las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores.

Las constancias de que se trata surtirán plenos efectos, para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento".

Artículo 153 W.

"Los certificados, diplomas, títulos o grados que expida el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de

educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata el Artículo 539, Fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en él".

Artículo 153 X.

"Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercer ante las juntas de conciliación y arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesta en este capítulo".

ANÁLISIS Y COMENTARIOS

Mencionaremos los aspectos más relevantes de la legislación que rige en materia de capacitación y adiestramiento a los trabajadores.

- Todos los trabajadores tiene derecho por ley de exigir adiestramiento y capacitación.
- Para determinar si la capacitación ha de impartirse dentro o fuera de la empresa, deberán existir convenios entre jefes y trabajadores.
- La capacitación o adiestramiento deberá ser impartida durante las horas de la jornada de trabajo, sólo será fuera de ella si el trabajador desea capacitarse en alguna actividad distinta a la naturaleza de la empresa.

- La capacitación y adiestramiento tendrá como objeto, la actualización, el perfeccionamiento de conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad y aplicación a nueva tecnología, previendo riesgos de trabajo, incrementando la productividad y mejorando las aptitudes del trabajador.
- Los trabajadores a quienes se imparte la capacitación o adiestramiento deben asistir con puntualidad, prestar atención a las indicaciones y presentar sus exámenes de evaluación.
- El éxito o fracaso de los programas implantados dependen del funcionamiento de las comisiones mixtas que se formen integradas por igual número de representantes de trabajadores como patrones.
- En los contratos colectivos de trabajo tendrán que incluirse, la obligación patronal de capacitación y adiestramiento para los trabajadores, también la capacitación, para quienes pretenden ingresar a la empresa.
- Se deberán presentar para su aprobación, todos los programas, planes de capacitación y adiestramiento ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- La UCECA (Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento), deja de funcionar y en su lugar se estableció la Dirección General de Capacitación y Productividad, la cual se conforma por un conjunto de acciones orientadas a la medición, el análisis y la

productividad laboral, con la participación responsable de los factores de la producción.

- Los planes y programas se harán por períodos no mayores de cuatro años, incluyendo todos los puestos y niveles, etapas en las que se dará capacitación o adiestramiento, nombre y número de registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, además de la entidad instructora.
- Entrega de constancias de habilidades laborales, con fines de ascenso.
- Tanto patrones como trabajadores han de tener el derecho a ejercitar ante conciliación y arbitraje, las acciones individuales y colectivas que se desprendan de la obligación de capacitar o adiestrar.

CAPÍTULO IV

DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC)

La amplitud de las necesidades, así como las diversas características de los trabajadores, sujetos a DNC, exigen varios procedimientos.

Un procedimiento es la sucesión definida de condiciones y etapas para lograr un fin determinado.

Existe una distinción entre los procedimientos utilizados para la determinación de necesidades manifiestas y las necesidades de tipo encubiertas, junto con ello la magnitud de las necesidades y la disponibilidad de recursos técnicos y económicos, condicionan algunas variantes en los procedimientos a seguir así como la selección de determinadas técnicas de investigación.

En la actualidad son pocas las empresas mexicanas que cuentan con un área especializada de capacitación, y son menos todavía las que realizan un trabajo serio de DNC, por lo regular sólo empresas grandes con una administración moderna son las que lo realizan, destinando recursos para la formación de su personal.

Las empresas que no disponen de personal dedicado exclusivamente a la capacitación, representan un alto porcentaje de los mismos, y más aun la atención destinada a la DNC. A ello habría que agregar la presión que impone el

cumplimiento de la ley, en cuanto a la presentación de planes y programas de adiestramiento y capacitación

4.1 PROCEDIMIENTO PARA LA DETERMINACIÓN DE NECESIDADES MANIFIESTAS

Aunque todas las necesidades manifiestas son susceptibles de predecirse, cuando existe conciencia de capacitación e infraestructura para detectarlas, el procedimiento varia de caso en caso.

Las necesidades manifiestas pueden agruparse en tres categorías:

a) Necesidades de conocimientos o información no relacionadas directamente con las tareas del puesto.

Cuando se requiere proporcionar ciertos conocimientos o informaciones nuevas al personal; cambio de políticas, características de nueva materia prima, introducción de reglamentos, etc. Se enfrenta el caso más simple y sólo basta precisar el contenido temático y los trabajadores implicados.

b) Necesidades sólo de algunas tareas del puesto.

Se presentan cuando los trabajadores son transferidos, cuando se cambia el contenido del puesto, o cuando se modifican los equipos, herramientas o procedimientos. Esta categoría resulta ser la más complicada, debido a que el personal conoce perfectamente sus tareas, equipos y procedimientos, de modo que la comparación arrojará de

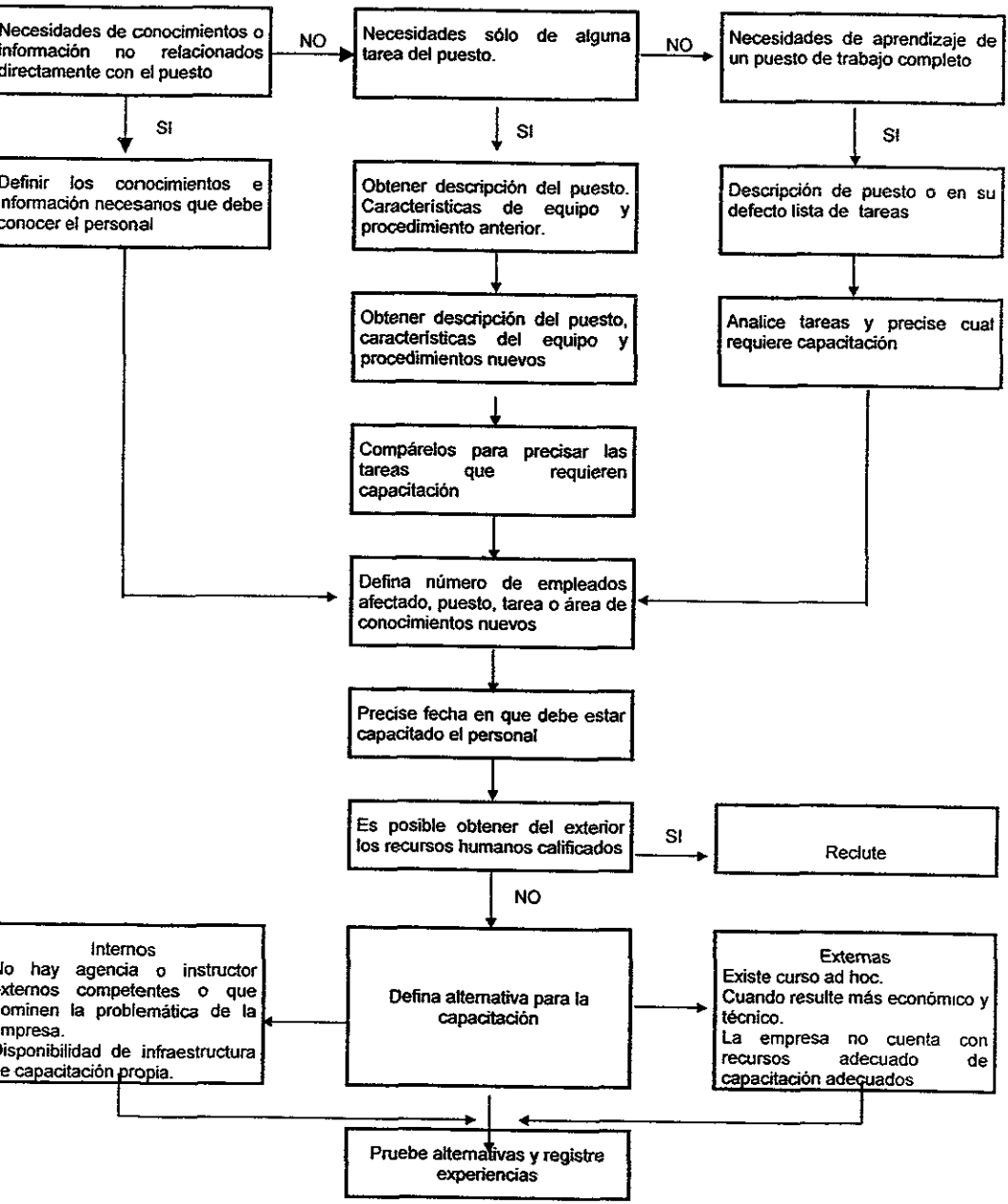
manera automática las necesidades. Si la respuesta es positiva, el supuesto es correcto; de lo contrario es necesario cuantificar el nivel de conocimientos del empleado, para obtener con precisión las necesidades.

c) Necesidades de aprendizaje de un puesto de trabajo completo

Ya sea por ser un empleado nuevo o por ocupar un puesto diferente del que cubría. La determinación de necesidad es relativamente sencilla.

Una vez que se ha definido la naturaleza y extensión de las necesidades de tipo manifiesto. Primero se estudiará la situación y decidir si conviene preparar internamente los recursos humanos o adquirirlos del mercado laboral con la preparación que se desea, si es factible económicamente obtenerlos de la empresa, se deberá elegir si recurrir a los recursos internos o externos de capacitación. Finalmente es necesario llevar un registro de los resultados obtenidos.

PROCEDIMIENTO DE DETERMINACIÓN DE NECESIDADES MANIFIESTAS



4.2 PROCEDIMIENTO PARA LA DETERMINACIÓN DE NECESIDADES ENCUBIERTAS

En cuanto al procedimiento para detectar las necesidades de tipo encubiertas, es preciso introducir un concepto de gran valor, que significa la conceptualización de la labor que se va a realizar: el nivel organizacional en el que se inicia.

La duración y el costo de la determinación de necesidades encubiertas varía completamente si se parte de la empresa como un todo, que si sólo se investiga una situación crítica de la misma.

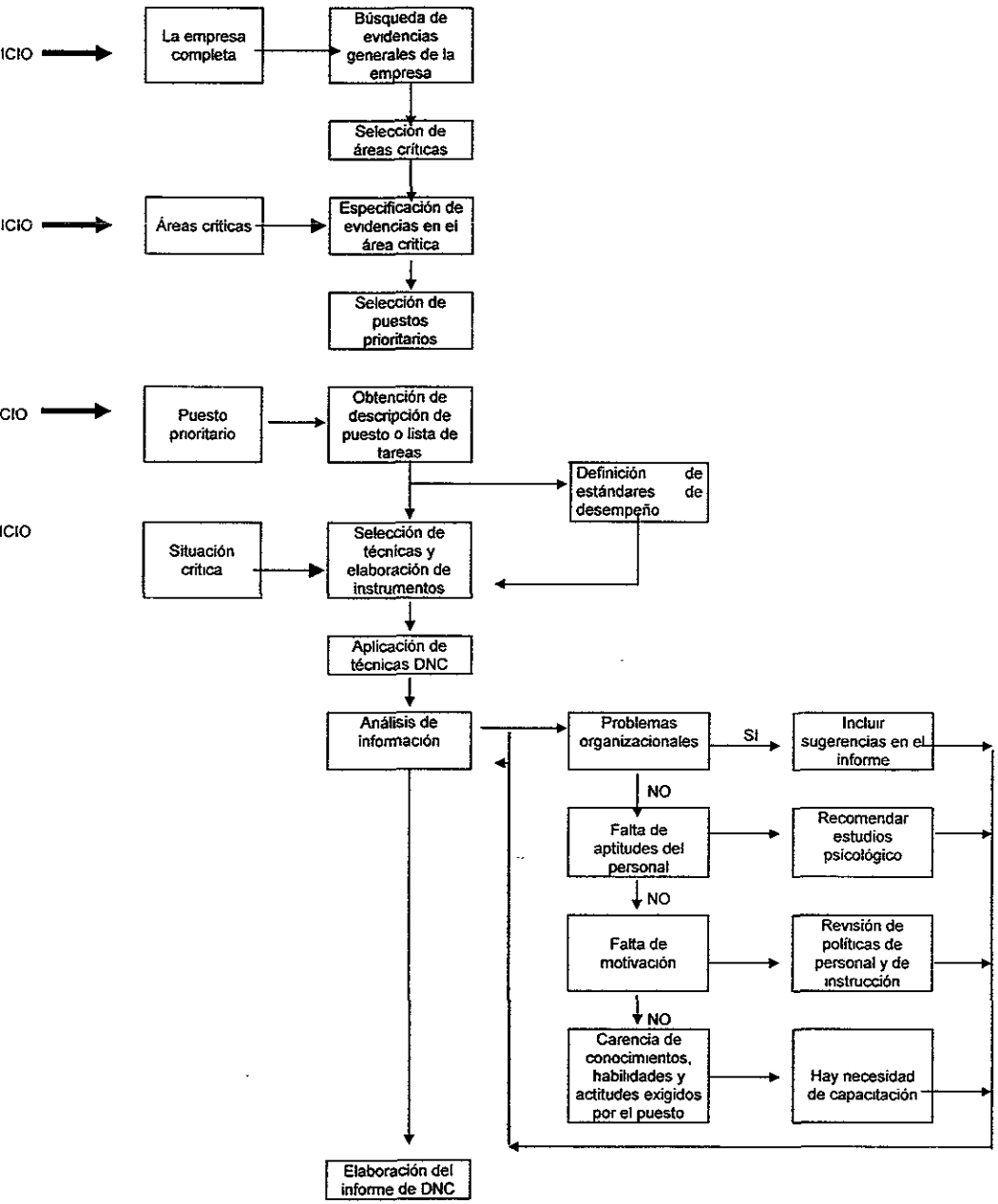
Se sugiere diferenciar cuatro niveles de iniciación de la determinación de necesidades encubiertas:

- La empresa completa
- Un área crítica
- Un puesto
- Una situación

Es evidente que una investigación de toda la compañía desembocará necesariamente en el estudio de puestos y situaciones: lo inverso no resulta necesariamente lo mismo. Se sabe que DNC no recibe la atención que merece y que los recursos destinados a ella son escasos. De ahí que resulta importante preguntarse a que nivel conviene realizar el inicio de la determinación de necesidades y que razones organizacionales y de presupuesto las respaldan. Esto claro que lo ideal es realizar esa labor en toda la empresa y permanentemente, pero algunas consideraciones o

señalamientos específicos (áreas, puesto o situación notoriamente deficientes apuntados por la gerencia), pueden ser más fructíferos y oportunos para la capacitación.

PROCEDIMIENTOS PARA DETERMINAR NECESIDADES ENCUBIERTAS



DNC en la empresa completa

Primera Etapa: búsqueda de evidencias generales

Se sugiere considerar la siguiente lista de datos típicos, en el entendido de que el interpretar un sólo hecho resulta, por lo general, insuficiente para justificar que se recomiende determinada capacitación.

- Política de la empresa y objetivos
- Desempeño de la empresa
- Clima de la firma y estilo gerencial
- Desempeño gerencial
- Desempeño de la supervisión
- Desempeño del operador
- Movimiento de personal
- Quejas de los clientes
- Estructura de edad
- Frecuencia de conflictos que implican relaciones industriales

Donaldson y Scanell incluyen como primera etapa de la determinación de necesidades la exploración de varios indicadores (por ejemplo, operación, solicitudes de directivos) y, a partir de ellos, la comparación del rendimiento actual con los estándares existentes; en caso de que éstos no existan, recomiendan establecerlos.

Segunda Etapa: selección de áreas criticas

A partir de las evidencias generales y del análisis que se haga de las mismas, se detectan y jerarquizan las áreas críticas de la empresa. Estas pueden ser gerencias, direcciones, departamentos, secciones, oficinas.

Se sugiere considerar la siguiente lista de datos típicos, en el entendido de que el interpretar un sólo hecho resulta, por lo general, insuficiente para justificar que se recomiende determinada capacitación.

El análisis que de las evidencias generales se efectúe, deberá proponer algunas hipótesis sobre el origen de los problemas: la siguiente clasificación puede ser suficiente:

- Falta de conocimientos, habilidades y actitud del personal.
- Cursos organizacionales (materia prima fuera de especificación, equipo obsoleto, descomposturas frecuentes, falta de programación etc.).

Es común que, cualquier anomalía que se presente en una empresa es originada por alguna decisión humana, con lo cual se puede afirmar que lo que se ha señalado como "cursos organizacionales", puede implicar necesidades de capacitación de directivos, mandos medios, supervisores, etc.

Criterios para la selección de áreas críticas:

- Grado en que obstaculizan el logro de las metas de la empresa.
- Monto de las pérdidas, directas e indirectas, que ocasionan.
- Entorpecimiento de las labores de otras áreas.
- Amplitud e importancia de las necesidades de capacitación.
- Incapacidad para absorber las nuevas metas que se están planteando.

DNC EN ÁREA CRITICA

Tercera etapa: especificación de evidencias en el área critica

Hay ocasiones en que, dado el conocimiento que se tiene de la problemática de la empresa o porque así lo planteo la gerencia, se va directamente a un área específica, con lo cual las dos etapas anteriores no se realizan, no obstante conviene recabar el punto de vista de la gerencia respecto a las razones por las que se ha considerado crítica un área determinada. La labor del investigador será precisar, lo mejor que sea posible, la magnitud de la problemática del área, se puede echar mano, para ello, de datos y factores similares a los ya señalados, así como de entrevistas y observaciones.

Los mismos criterios señalados para seleccionar áreas críticas pueden ser útiles para seleccionar y definir los puestos prioritarios

DNC EN PUESTO CRÍTICO

Cuarta etapa: obtención de la descripción del puesto o de la

lista de tareas.

Cuando por alguna razón ya se ha escogido el puesto sujeto a investigación, la etapa consiste en recabar la descripción del puesto o hacer un listado de tareas del mismo, es necesario conocer el contenido del puesto para elaborar los instrumentos de investigación que impliquen las técnicas seleccionadas, lo ideal es determinar las tareas que desconoce.

Cuando existe descripción del puesto y las condiciones lo permiten puede definirse el estándar de desempeño o las normas de actuación, que servirán de instrumento para comparar el desempeño de los trabajadores con su situación real y determinar las necesidades de capacitación.

El estándar de desempeño facilita la cuantificación del rendimiento del personal, y en dado caso de aplicarse un programa de capacitación, será el mejor criterio para saber si la situación ha cambiado.

Si se decide elaborar la descripción del puesto, es recomendable utilizar un formato con fines de adiestramiento y capacitación; que incluya no sólo la descripción convencional, si no también el señalamiento de cómo, con qué, cuándo, para qué y con qué precauciones se realiza cada una de las tareas del puesto. Cuando se elabore un listado de tareas, para lo cual se recomienda la entrevista, es suficiente incluir las tareas esenciales del puesto; comúnmente alrededor de diez son adecuadas.

DNC EN SITUACIÓN CRÍTICA

Quinta etapa: selección de técnicas y elaboración de instrumentos de investigación

Para la selección de las técnicas de determinación de necesidades de capacitación es necesario considerar varios factores

- Número de sujetos a investigar.
- Nivel jerárquico de los mismos.
- Características de los sujetos, en especial su escolaridad.
- Los puestos que ocupan.
- Conocimientos y habilidades del investigador.
- Características de las técnicas.

A partir de esta información se escogen, como mínimo, dos técnicas: una para investigar directamente al trabajador y otra para que el jefe inmediato proporcione su punto de vista sobre las necesidades de sus subordinados. De este modo se aumenta la objetividad y se introduce un elemento participativo en la **determinación** de necesidades de capacitación.

Al final de este capítulo presentaremos algunas técnicas de determinación de necesidades de capacitación y sus procedimientos de elaboración, algunas de las cuales son muy conocidas e imprescindibles, en tanto que otras sólo se puede utilizar en determinadas condiciones.

El conocimiento y dominio que tenga el investigador de las técnicas le permitirá aprovecharlas con todas sus ventajas, para aquella situación en que sean más recomendables.

Sexta etapa: aplicación de técnicas de DNC

En esta etapa se recaba la información sobre las necesidades de capacitación. Es indudable que con las técnicas se efectúa el acopio de información, la cual tiene que analizarse en la etapa siguiente: El procedimiento de aplicación de las técnicas también lo mencionaremos en el tema de técnica de DNC.

Se sugiere revisar cuidadosamente dicho procedimiento, preparar las condiciones materiales tal como se indica, y estar atento para cualquier ajuste que se requiera, después de que se apliquen las técnicas, se sugiere analizar las experiencias y tomarlos en cuenta para futuras investigaciones.

Séptima etapa: análisis de información

La aplicación de las técnicas de DNC, arroja un cúmulo de datos que es necesario revisar. Ahora bien, la organización y estructura que tenga la información recopilada depende de una primera instancia de las técnicas empleadas y del manejo que se haya realizado de los mismos. La parte más importante del análisis de la información consiste en comparar, cuando

se trabajó de esta manera, los datos que proporcionaron el jefe de los sujetos investigados, y ellos mismos. Cabría esperar algunas discrepancias entre dichas fuentes de información. La diferencia más común reside e que los empleados y sus jefes tienen una concepción distinta de cuáles son las necesidades de capacitación y de los cursos que los justifican.

Además de las necesidades de capacitación, existen por lo menos tres grupos de variables que pueden explicar el mal desempeño de los trabajadores y consiguientemente ser la causa de problemas, además proporcionaremos algunas sugerencias que deben considerarse cuando se detectan problemas ajenos a la capacitación.

Variables de mal desempeño ajenas a la capacitación	Sugerencias
a) Problemas Organizacionales. Equipo en malas condiciones, materia prima fuera de especificaciones, carencia de herramientas apropiadas, desorganización, etc.	Incluir sugerencias de solución en e informe.
b) Falta de aptitudes del personal: Psicomotrices, intelectuales, de personalidad, etc. (El trabajador no puede)	Recomendar estudio psicológico.
c) Los trabajadores no está motivados para mejorar sus labores. (No quieren).	Revisión de políticas de personal y en especial del programa de motivación.

Octava etapa: elaboración del informe de DNC

La última etapa de la determinación de necesidades de capacitación es común tanto a las de tipo manifiesto como a las encubiertas. El informe es la culminación de una labor difícil, que podrá concluir, en caso de ser aceptada, a una serie de decisiones -no sólo sobre adiestramiento y capacitación-, de allí que no deban escatimarse esfuerzos por presentar informaciones objetivas, sólidamente cimentadas.

A partir de los informes se avanza a otra etapa del proceso de capacitación, en la que se decide de qué manera se van a enfrentar las necesidades detectadas, o cual implica necesariamente la consideración de recursos internos y externos. En caso de que se requiera elaborar cursos de adiestramiento y capacitación, es necesario utilizar una metodología apropiada para tales efectos.

El informe de DNC, según algunas experiencias, puede contener las siguientes partes.

a) Datos de identificación. Empresa, fechas de iniciación y conclusión de la DNC, ubicación del área y del(os) puesto(s) investigado(s), nombre del analista.

b) Procedimiento empleado. Pasos seguidos en e acopio de la información.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

c) Técnicas. Formas particulares de recabar los datos (entrevistas, cuestionarios, observación, etc.)

d) Actitud de trabajadores y supervisores. Forma en la que reaccionaron ante DNC y ante la capacitación.

e) Análisis de la información recabada. Interpretación que se dio a los datos, tratamiento estadístico, etc.

f) Resultados de la DNC. Trabajadores, características de los mismos, tareas con necesidades de capacitación y justificación.

g) Problemas que requieren soluciones diferentes de la capacitación. Otros problemas que no ameritan capacitación y posibles propuestas.

h) Observaciones.

Resulta evidente que la extensión del informe y su contenido están determinados por el tipo de necesidad investigada, así como por las técnicas involucradas.

4.3 TÉCNICAS PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Se entiende por técnica el conjunto de procedimientos y recursos para llevar a cabo una labor, así como el arte y la pericia para usar esos procedimientos.

Para evitar confusiones conviene distinguir las fuentes de información escrita (archivo, estadísticas, reportes, etc., que fueron elaborados con un

propósito determinado ajeno a la DNC (Determinación de Necesidades de Capacitación) y que pueden arrojar ciertos datos de valor de las técnicas. Estas tienen como en este caso, recabar las necesidades de capacitación (tareas o contenidos temáticos deficitarios, trabajadores afectados y sus características, así como justificación), y para ello es imprescindible tomar una decisión respecto a qué técnicas utilizar, diseñar los instrumentos que impliquen, planear su administración y aplicarlos. Por el contrario las fuentes de información constituyen señales básicas respecto a las áreas, los puestos y las personas que conviene investigar con mayor profundidad en las cuales pueden o no encontrarse necesidades de Capacitación.

Las técnicas para DNC pueden ir desde una simple pregunta formulada por escrito u oralmente (por ejemplo; ¿en qué tareas presentan deficiencias sus subordinados originadas por la falta de conocimientos, habilidades y actitudes, y qué problemas operativos manifiestan?), hasta un complejo diseño de investigación.

A continuación se describen las técnicas:

Entrevista

Interrogatorio dirigido por un investigador (entrevistador), con el propósito de obtener información de un sujeto (entrevistado), en relación con un aspecto específico, el material requerido para realizar

una entrevista puede ser; grabadora, cuando el sujeto no tiene inconveniente en que se use; o un guión de entrevista (véase ejemplo).*

Tipos de entrevista.

Entrevista dirigida. El entrevistador plantea una serie de preguntas que requieren de respuestas breves. Estas preguntas se elaboran previamente y es común que el entrevistador registre las respuestas por escrito, junto a cada una de las cuestiones.

Entrevista semidirigida. Incluye preguntas de carácter más general, que las usadas en las de tipo dirigido, con lo cual se espera recabar más información y obtener mayor participación del entrevistado.

Entrevista abierta. Sólo se plantean algunos aspectos acerca de las cuales el sujeto puede dar amplia información, de modo que éste habla la mayor parte de la sesión, en tanto que el entrevistador se limita a hacer alguna observación o plantear otro aspecto.

Esta técnica es una de las más versátiles, se puede utilizar e la DNC prácticamente en cualquier nivel de la empresa; de ahí que jefes y subordinados, mediante entrevistas, permitan conocer las necesidades de capacitación de un puesto determinado. Es una de las mejores técnicas para recoger información sobre síntomas de necesidades,

* Anexo II

datos sobre el funcionamiento de la empresa, y sobre áreas y puestos prioritarios por parte de los directivos, mandos medios y supervisores.

Se recomienda aplicarla cuando la concentración de recursos humanos por puesto sea muy baja (de uno a tres), entonces esta técnica resultará más sencilla que otras.

Ventajas

1) Da la oportunidad de crear un adecuado clima de comunicación y trabajo, al ofrecer una situación cara a cara en la que el entrevistado puede presentar libremente sus dudas e inquietudes.

2) Permite vencer algunas resistencias de los sujetos al enfrentarlos a un contacto directo, personal, en el que ellos juegan el papel más importante.

3) Proporciona la posibilidad de replantear las preguntas y de reorientar el enfoque completo de la entrevista.

Desventajas

1) Antieconómica para investigar a un grupo numeroso de sujetos.

2) Proporciona opiniones, en ve de informaciones objetivas.

3) Exige del investigador un repertorio de habilidades especializadas, que sólo se adquieren mediante una adecuada capacitación y práctica.

Procedimiento

1) Seleccione el tipo de entrevista.
2) Determine las áreas generales que desea abordar.
3) Elabore preguntas de tipo general a partir de las áreas ya definidas.
4) Analice cada una de las preguntas para determinar alguna ambigüedad que pudiera contener, problemas sintácticos, etc..
5) A partir de las cuestiones genéricas redacte las preguntas específicas.
6) Prevea con precisión qué tipo de respuesta espera de los entrevistados y prepare la manera de abordar posibles objeciones por parte del entrevistado.
7) Confirme con el sujeto la hora y el sitio de la entrevista.
8) Explique brevemente el propósito y tiempo de la entrevista.
9) Aclare las dudas que manifieste el sujeto.
10) Plantee una a una las preguntas y tome nota de los aspectos relevantes de las respuestas. Reformule las preguntas si es

necesario, y no pierda el contacto visual con el sujeto por intentar escribir todo lo que diga.

11)Haga un breve resumen de lo tratado en la entrevista, si resulta pertinente.

12)Dé las gracias al sujeto y deje abierta la posibilidad de recurrir nuevamente a él.

Habilidades requeridas por el investigador.

Facilidad de expresión, claridad para plantear cuestiones, seguridad personal, manejo de conductas negativas o agresivas.

Observación

Un investigador realiza un examen atento de determinado hecho, situación o comportamiento, en el que esté implicado uno o varios sujetos. El material requerido para esta técnica sería una guía de observación (Véase ejemplo)*.

Tipos de observación

Sistemática. Se refiere con precisión el hecho a observar, el lugar, la hora y se elabora una guía.

* Anexo 11

Casual. Se efectúa esporádicamente, pero se tiene plena conciencia de lo que se observa.

Por lo común la observación se refiere a un sujeto, en cuyo caso el registro de información, es relativamente sencillo, pero puede incluir a un grupo. Esta técnica se aplica a los titulares de los puestos a quienes se investiga, esto es que tienen necesidades de capacitación, es valiosa para identificar evidencias generales de problemas, desempeño inadecuado, práctica de trabajo erróneo.

Ventajas

1) Permite registrar hechos reales, no opiniones, como muchas de las técnicas descritas.

2) Hace posible el acopio de situaciones que no se pueden reproducir.

Desventajas

1) La presencia del investigador puede introducir una variable importante para que los sujetos observados dejan de exhibir una conducta natural.

2) Exige mucho tiempo y habilidades de observación bien desarrolladas, además proporciona indicios de necesidades de capacitación, que ameritan una investigación con otra técnica.

Procedimiento

1) Determinar el puesto, tarea(s) o situaciones y sujetos que se observarán. (Escoja una muestra de sujetos si el número es elevado).

2) Especifique el sitio y el medio en que se realizará la observación, así como el tiempo estimado que le dedicará.

3) Desglose para cada tarea o para cada situación, los hechos específicos que observará (auxíliese de un supervisor o trabajador que conozca bien la labor, en caso de que no sean suficientes sus conocimientos, y consulte manuales, instructivos etc.).

4) Revise el listado de hechos que serán sujetos de estudio, para determinar su claridad y corrección.

5) Confirmara con el jefe inmediato del o de los sujetos observados el lugar y la hora.

6) Preséntese en el sitio indicado poco antes de la hora señalada; si cree que sea necesario, informe a quien(es) observará el propósito que persigue.

7) Compórtese naturalmente. Permanezca de preferencia en un mismo sitio y en silencio, al menos que se requiera plantear algunas cuestiones.

8) Registre cuidadosamente los hechos más destacados. emplee su capacidad de síntesis.

9) De las gracias antes de retirarse, si es pertinente.

10)Revise sus notas inmediatamente para redactar el informe de la observación.

Habilidades requeridas por el investigador

Objetividad, paciencia, tacto, capacidad de análisis y de síntesis, percepción de mensajes no verbales, etc., y que éste familiarizado por lo menos con la situación que estudiará.

Cuestionario

Un sujeto o un grupo responden de manera personal varias preguntas planteadas por escrito, ya sean que escriban sus respuestas en una o varias líneas, o marquen algún signo convencional (cruz, punto, letra). El material requerido para esta técnica es un cuestionario. (Véase ejemplo)*.

* Anexo 11.

Tipos de cuestionarios

Cuestionario de preguntas abiertas. Están estructuradas a base de interrogaciones que exigen respuestas amplias de los sujetos.

Cuestionario de preguntas cerradas- Están formuladas, con interrogaciones de respuesta breve (una o varias palabras, o que ameriten la selección de una de varias posibilidades (opción múltiple, falso-verdadero).

La aplicación de los cuestionarios debe ser colectiva, aun cuando pueda aplicarse individualmente, en ese caso, se desperdicia una de sus mejores ventajas; pueden aplicarse hasta 200 simultáneamente, si se dispone de un local adecuado, por lo general, los que puedan acomodarse adecuadamente en un salón.

De preferencia los destinatarios de los cuestionarios serán los titulares de los puestos a los que se investiga, a los niveles de personal obrero, empleador, técnico y de supervisión, para obtener información respecto de sus propias necesidades.

Ventajas

1) Es económico, puede aplicarse en una misma sesión a muchos sujetos.

2) Su administración es relativamente sencilla.

3) Pueden confeccionarse cuestionarios para explorar las necesidades de puestos completos, de parte de los mismos o de áreas de conocimientos comunes a varios puestos o a toda la empresa.

Desventajas

1) No presenta una situación motivante para los investigadores independientemente de la introducción que se planteé.

2) No puede usarse con sujetos que tiene problemas de lectura y escritura.

3) Existen posibilidades de que sean falseadas las respuestas, no sólo inconscientemente, sino hasta de modo deliberado.

Procedimiento

1) Determine las tareas o áreas de conocimiento de desee investigar.

2) Decida el tipo de preguntas que redactará.

3) Elabore las preguntas iniciándolas con palabras como: qué, en qué, por qué, cómo, dónde, cuándo, en qué prioridad, cuáles, y dejando el espacio necesario para que sean contestadas.

4) Defina los datos del encabezado que desea conocer y redacte las instrucciones. (Véase el ejemplo).

5) Revise las preguntas para determinar su claridad, corrección y que exploren los aspectos deseados.

6) Transcriba a máquina el cuestionario y reprodúzcalo.

7) Asegure asistencia y condiciones del local.

8) Preséntese oportunamente, explique los propósitos del cuestionario y atienda dudas y objeciones.

9) Lea los datos del encabezado, lea detenidamente las instrucciones y de un ejemplo si resulta pertinente, pregunte a los sujetos si se comprendieron las instrucciones y cerciórese de que todos estén registrando sus respuestas y auxilie a quien lo requiera.

10)Recoja los cuestionarios y de las gracias al grupo

Habilidades requeridas por el investigador

Habilidades especializadas para la elaboración de cuestionarios, si se desea que éste cumpla los requisitos que le dan sus conocimientos, y en cuanto a su aplicación es sumamente sencillo.

Encuesta

Un investigador recaba en un formulario las respuestas que le proporciona un sujeto, en torno a algunas cuestiones que le va planteando de manera organizada. El material requerido para esta técnica es un cuestionario. (véase ejemplo)*.

Tipo de encuesta

Su clasificación se basa más que en sus características, en el campo que explora. demográfico; ocupacionales; de consumo; educativas; de actividades hacia la religión; el sexo, la política, etc.

Su aplicación es de tipo individual y esta destinada a todos los niveles, excepto el directivo y el de mandos medios. Podría utilizarse sólo en caso de desear investigar las necesidades de los subordinados.

Ventajas

1) Se establece contacto directo entre investigador y encuestado, permitiendo vencer algunas resistencias.

2) Hace posible el registro de todas las respuestas.

* Anexo 11.

3) En caso de que el encuestado no entienda las preguntas, estas pueden replantearse y proporcionar mayor información si es necesario.

Desventajas

1) Exige casi el mismo tiempo requerido para una entrevista y no posee su flexibilidad.

2) Su diseño y aplicación hacen indispensables conocimientos y habilidades especializadas.

3) No es recomendable utilizarla para investigar a unos cuantos sujetos, dado el tiempo que se necesita para elaborarla.

Procedimiento

En virtud de que la encuesta y el cuestionario tienen similitudes, el procedimiento descrito para este pueden utilizarse. (Véase ejemplo de encuesta).

Habilidades requeridas por el investigador

Especializadas para la elaboración de la encuesta, si se desea que ésta cumpla los requisitos que le dan sus características, en cuando a su aplicación, se requiere cierto dominio de la entrevista.

Lista de verificación

Uno o varios sujetos dan su opinión por escrito sobre algún asunto, solamente anotando una marca o un número en los lugares que se les indica. El material requerido es una lista de verificación. (Véase ejemplo)*.

Tipos de lista de verificación

Simples. Se solicita que el sujeto sólo registre marcas, comúnmente "X".

De ordenamiento. Se requiere que el sujeto jerarquice las cuestiones, anotando números consecutivos.

La aplicación de la técnica puede ser individual o colectiva, aunque para ahorrar tiempo es más recomendable esta última, puede ser aplicada hasta a 200 sujetos en una sola sección, si se cuenta con el lugar adecuado; este tipo de técnica está destinada a los titulares de los puestos que se investigan, desde el nivel supervisión hacia abajo.

Ventajas

1) Rapidez y facilidad de aplicación.

2) Sencillo análisis de resultados.

* Anexo 11

3) Puede aplicarse a un grupo numeroso de sujetos.

4) Puede utilizarse para investigar ya sea un área de conocimiento común a toda la empresa, para parte de un puesto o para el total de las tareas del mismo.

Desventajas

1) El instrumento no puede modificarse: sólo se pueden explicar las cuestiones que no se entienden.

2) No plantea una situación muy motivadora.

3) Debido a que sólo se requiere de poner algunas marcas, se puede prestar a contestarlo con ligereza y, aún más, a deformar intencionalmente la respuesta.

Procedimiento

1) Haga una lista de las tareas del puesto que investigará o de los temas que desea incluir.

2) Elabore el encabezado o los datos generales que se incluirán en la primera parte de la lista.

3) Redacte las instrucciones.

4) Anote una liste de las tareas o de los temas, escribiendo después de cada uno de ellos **SI** o **NO**. Indique en la parte superior de la lista: "Tareas del puesto" o "Temas" y "Necesidades de capacitación".

5) Al final deje media hoja, después de la indicación de que es necesarios especificar las causas por las que se indicó que existian necesidades de capacitación.

6) Revise, pase en limpio y reproduzca la lista de verificación.

7) Asegúrese de informar a los sujetos por investigar el lugar y hora en que se reunirán.

8) Reciba a los sujetos, explique sus funciones y el propósito de la reunión.

9) Distribuya las listas de verificación y de instrucciones para el llenado del encabezado.

10) Explique la forma en que se contestará la lista; repita las indicaciones si es pertinente y aclare dudas en caso de que se presenten.

11) Vigile que todos los sujetos estén contestando la lista, al terminar los sujetos, agradezca su colaboración.

12)Recoja las listas y revíselas rápidamente para verificar que todo este completo, en caso contrario pedirle información adicional.

Habilidades requeridas por el investigador

Mínimas, seguir el procedimiento señalado. Lo difícil será la explicación de los propósitos de la sesión y el manejo de las objeciones del grupo, en caso de que se planteen.

Técnicas de las tarjetas

A los sujetos investigados, se les proporciona una serie de tarjetas en las que se anotan las tareas del puesto o áreas de conocimiento, separan las tarjetas en las que creen tener necesidades de capacitación y anotan al reverso las razones que justifican su punto de vista. Pudiese también pedirles que las ordenen según sus prioridades. El material requerido para aplicar esta técnica es un juego de tarjetas. (Véase ejemplo)*.

Tipos de tarjeta

- Referidas a áreas de conocimiento comunes a toda la empresa o a varios puestos.
- Relativas a las tareas del puesto.

* Anexo 11

Su aplicación puede ser individual o colectiva, se sugiere la última para aprovechar una de las ventajas de la técnica, puede ser aplicada desde uno hasta los que se alberguen cómodamente en un salón, y esta destinada a los titulares de los puestos investigados, desde el supervisor de línea hacia abajo.

Ventajas

1) Es de aplicación sencilla y rápida.

2) Sus resultados se tabulan fácil.

3) La elaboración de los materiales (tarjetas) no exige conocimientos especiales.

Desventajas

1) No puede usarse con sujetos con problemas de lectura o escritura.

2) A algunos sujetos se les dificulta, aún cuando las instrucciones sean aparentemente sencillas, en especial cuando deben ordenarlos por prioridad.

3) Los sujetos pueden proporcionar consciente o inconscientemente respuestas falsas.

Procedimientos

1) Elabore la lista de tareas del puesto o área de conocimientos que desea incluir en las tarjetas. Procure que no pasen de 20.

2) Anote en cada tarjeta una tarea o área de conocimiento y póngale su número consecutivo.

3) Reproduzca los juegos de tarjetas necesarios.

4) Verifique la asistencia de los sujetos y condiciones del local en que se reunirá con ellos.

5) Reciba a los sujetos, presente y explique el motivo de la reunión.

6) Reparta el material.

7) De las instrucciones a los sujetos:

   - Separar aquéllos en las que tienen necesidades de capacitación.
   - Escribir al reverso de las tarjetas las razones por las que creen necesitar de la capacitación.

8) Supervise que los sujetos trabajen según las indicaciones y auxilie a quienes lo necesitan.

9) Recoja las tarjetas que desecharon los sujetos por no tener necesidades en las tareas o temas que incluían.

10)Solicite a los sujetos que le vayan entregando la tarjetas con las que se quedaron, cuando finalicen su trabajo.

11)Al finalizar revise que al reverso de las tarjetas aparezca una anotación y agradezca al grupo su colaboración.

Habilidades requeridas por el investigador

Mínimas, la técnica es sencilla tanto en la elaboración del material como en su aplicación. La parte que puede presentar alguna dificultad es la explicación del propósito y el manejo de las objeciones respecto a la técnica y/o de la capacitación.

Inventario de habilidades

El supervisor o jefe de área emite su opinión respecto a las necesidades de capacitación de su personal, las cuales se registran en un cuadro de doble entrada. El material requerido para ésta técnica es un inventario de habilidades. (Véase ejemplo)*. Su aplicación es individual, con esta técnica se pueden investigar prácticamente a todos los subordinados directos de un jefe o supervisor, siempre que éste posea información sobre cada sujeto. Esta técnica esta destinada a los jefes de área y supervisores.

* Anexo 11.

Ventajas

1) Ofrece datos comparativos respecto a las necesidades de capacitación de todos los subordinados de un jefe determinado.

2) Su elaboración es sencilla y el manejo de ésta no exige de habilidades especializadas.

3) Proporciona información valiosa respecto de la justificación de las necesidades y de las características del personal, en una sola ocasión.

Desventajas

1) El valor de la técnica disminuye en la medida en que el jefe desconoce el desempeño y los problemas particulares de cada uno de sus subordinados.

2) Los resultados de la técnica se ven afectados por las preferencias y rechazos -conscientes o no-, de los supervisores respecto de su personal.

Procedimiento

1) Trace un cuadro de doble entrada como el que se presenta en el ejemplo, que incluya los datos de identificación.

2) Anote en las columnas las tareas del puesto en orden de secuencia, o las áreas de conocimiento que desee incluir.

3) Registre en las líneas los nombres de los trabajadores que se investigan, ordenándolos alfabéticamente.

4) Preséntese en el lugar y la hora acordados previamente con el jefe que le proporcionará la información.

5) Explique el propósito, las características de la técnica, y el uso que se dará a la información que proporcione.

6) Pregúntele si lo primera persona que aparece en el inventario tiene necesidades de capacitación en la primera tarea o área de conocimiento. En caso afirmativo escriba en la intersección NC; de lo contrario cancele el rectángulo con una raya diagonal, así sucesivamente con las siguientes personas en la primera tarea.

7) Solicite que le presente las razones por las cuales afirma que las personas marcadas con DNC deben capacitarse. Anote esos datos por separado y rectifique el inventario si es necesario.

8) Continué el llenado del resto del cuadro de igual modo y recabe las características de los trabajadores, si lo cree oportuno.

9) Dele las gracias al supervisor y deje abierta la posibilidad de una reunión posterior o de peticiones adicionales de información.

Habilidades requeridas por el investigador

Mínimas. Sólo deberá apegarse al procedimiento descrito y procurará cerciorarse de que el investigador proporcione información objetiva y consistente. Requiere flexibilidad para adoptar el llenado del inventario a otra forma que sugiera el jefe que se investiga.

Pruebas de desempeño

Son aquellos exámenes teóricos y prácticos con el propósito de conocer en qué medida un empleado posee los conocimientos, las habilidades y las actitudes exigidas para desempeñar a satisfacción su puesto de trabajo o una parte del mismo. El material requerido son instrumentos psicotécnicos (pruebas y documentos de registro) requeridos para cada caso, así como los materiales y equipo que ameritan la realización en condiciones operativas reales de las tareas del puesto. Las pruebas de desempeño pueden ser de tipo teóricos o de conocimiento, prácticas u operativas, o de actitudes. Su aplicación puede ser individual o colectiva, si se trata de pruebas prácticas o de actitudes, necesariamente se incluirá la observación de las conductas, solamente individual, las pruebas de desempeño se pueden aplicar a personal de cualquier nivel de la empresa.

Ventajas

1) Es quizá la mejor de las técnicas para determinar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal de puestos de niveles obrero, empleado y técnico.

2) Excluye la deformación y el ocultamiento de las necesidades requeridas.

Desventajas

1) Requiere de personal especializado, además de implicar bastante más tiempo que el exigido por otras técnicas.

2) Es difícil confeccionar pruebas que evalúen cabal y objetivamente algunos puestos de trabajo.

Procedimiento

1) Se requiere la presencia, o al menos la asesoría, de personas especializadas, como pedagogos o psicólogos, quienes además deben auxiliarse de trabajadores calificados o técnicos que conozcan suficientemente las tareas a evaluar.

2) Garantice la cooperación de los sujetos que serán examinados; si ellos no están de acuerdo, todo el trabajo de preparación, puede ser inútil.

Asesórese para la interpretación de los resultados; el uso del sistema de calificación decimal le puede dar una imagen deformada de la situación real.

Habilidades requeridas por el investigador

Sumamente especializadas, a causa de los aspectos previamente señalados.

Comités

Se reúne a un grupo de sujetos periódicamente para abordar un asunto -las necesidades de capacitación-, formular proposiciones específicas en torno al mismo y vigilar su adecuada implementación. El material requerido es una agenda de sesiones.

Según las reformas de la Ley Federal del Trabajo, se han congregado las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y de la empresa. En estas condiciones, se puede hablar de comisiones mixtas estatuidas legalmente y permanentes, y comités o subcomisiones adicionales a aquellas, no necesariamente bipartitas y de temporalidad definida. El especialista en capacitación puede formar parte de los comités o en su defecto participar en sus sesiones.

Su aplicación es de tipo colectiva, mínimo dos (lo estipulan los criterios emitidos por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social), se recomienda que el máximo no exceda de doce personas de modo que se facilite la toma de decisiones. Esta técnica esta destinada al personal directivo, técnico y de supervisión, así como representantes sindicales que tengan conocimientos sobre la problemática de capacitación y poder de decisión.

Ventajas

1) Permite agrupar opiniones, hechos y puntos de vista que pueden facilitar el proceso de Determinación de Necesidades de Capacitación.

2) Establece un clima propicio para ventilar libremente las cuestiones planteadas.

Desventajas

1) Los miembros de los comités generalmente no disponen de tiempo para asistir a las sesiones y muchos de ellos no están comprometidos con los propósitos del comité.

2) La mayoría de los miembros no posee conocimientos especializados en materia de capacitación, no de Determinación de Necesidades de Capacitación.

Procedimiento

1) Enliste los asuntos por tratar en la sesión del comité debiendo considerar el tiempo disponible por los integrantes del mismo y, desde luego, tanto los objetivos de dichos comités como el avance que se haya observado en sesiones anteriores.

2) Cuando se reúna el quórum requerido, de a conocer la agenda o permita que lo haga el presidente o quien este establecido.

3) Siga los puntos de la agenda y registre los aspectos más relevantes de las decisiones, así como los acuerdos.

4) De las gracias a los asistentes y póngase de acuerdo respecto a la fecha de la próxima reunión.

Habilidades requeridas por el investigador

Manejo de reuniones de trabajo.

Tormenta de ideas

Un grupo de personas, organizadas por el investigador, emite libre y creativamente sus puntos de vista sobre algún asunto o pregunta específica, para generar un conjunto de formulaciones que en una segunda parte de la reunión se analizan con todo cuidado. El material requerido es la especificación del área a tratar o pregunta(s).

Su tipo de aplicación es colectiva, se requiere de un mínimo de cuatro sujetos; es recomendable no exceder de doce personas. La técnica esta destinada a todas aquellas personas que desempeñan el mismo puesto.

Ventajas

1) Proporciona información abundante respecto a evidencias de problemas y posibilidades de resolver las necesidades.

2) Facilita la libre participación de todos los sujetos y compromete emocionalmente al grupo con las propuestas formuladas.

Desventajas

1) No arroja específicamente necesidades individuales de capacitación.

2) En muchos casos la información obtenida son meras opiniones y deseos, más que datos objetivos.

Procedimientos

1) Confirme con anticipación la asistencia de los sujetos.

2) Explique los propósitos de la reunión y la forma de trabajo.

3) Lea la primera cuestión, de preferencia ya preparada en una hoja de rotafolio, y pida al grupo que emita libremente, sin inhibiciones, las

ideas que pasan por su mente, sin que importe su aparente corrección o justificación. Anote todas las ideas que se generen en 3 o 4 minutos, registrando la frecuencia de las que son similares en hojas de rotafolio.

4) Indique a los sujetos que ahora sí se analizarán las ideas desde un punto de vista racional para obtener los resultados apetecidos, sin importar quien haya aportado cada una de ellas.

5) Analizar la información y abordar las conclusiones, proceder de igual manera con las siguientes cuestiones.

6) Dar las gracias al grupo.

Habilidades requeridas por el investigador

Las inherentes al manejo de una dinámica de grupos, en especial de carácter creativo.

CAPÍTULO V

ELABORACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

5.1 CONCEPTO DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

"Es la presentación ordenada y sistematizada de las actividades de instrucción que satisface las necesidades de capacitación y adiestramiento en un determinado puesto de trabajo".

La fase de elaboración de programas de capacitación es la complicada del proceso administrativo de la capacitación, para llegar a ella es necesario haber aplicado una buena determinación de necesidades de capacitación, que nos permita claramente determinar los problemas de la organización que requieran solución mediante la capacitación, el programa debe establecer las acciones para resolver dichas necesidades.

El programa de capacitación debe cubrir tres aspectos fundamentales.

1. Dar respuesta a las necesidades de capacitación.

2. Capacitar y adiestrar al trabajador en todas las actividades referentes al trabajo.

3. Capacitar y adiestrar al trabajador para ascender en la jerarquía institucional y desarrollo como individuo y ser social.

En esta fase el encargado de elaborar el programa, deberá tener los resultados de la determinación de necesidades, además de obtener información sobre los problemas que afectan el área y cómo podemos solucionarlos mediante la capacitación. Una vez localizados los problemas, de esto se deberán derivar los objetivos de la capacitación y adiestramiento. Con esta información se pueden determinar cursos, contenidos, tiempos y universos a capacitar. De acuerdo a los perfiles del puesto se podrá especificar el contenido de los cursos.

Los programas de capacitación deberán contener, en forma detallada:

- La relación de cursos que lo constituyen.
- Objetivos o finalidad de cada uno de ellos.
- Los puestos o las categorías a las cuales se dirigen.
- La duración, en horas, de cada curso.
- El número de personas a las que se impartirá.
- Las materias que lo conformaran.
- El instructor que impartirá el curso.
- Mencionar si la capacitación será fuera o dentro del horario de trabajo o en forma mixta.

5.2 TIPO DE PROGRAMAS

Programa formal de capacitación

Son aquellos que se apegan a un patrón educativo convencional con cursos concebidos para cubrir un área dada de instrucción de manera ordenada. El encargado de elaborar y organizar el programa debe tener experiencia docente. También es aconsejable incluir, en el programa de capacitación el procedimiento de rotar al personal de un puesto a otro dentro de un departamento e incluso de un departamento a otro. Mediante la rotación existe flexibilidad en la actividades del departamento y posibilidad de hacer frente a las urgencias originadas por incapacidades, vacaciones y otras interrupciones de trabajo, además de incrementar el entusiasmo del personal, la sustitución del personal será mucho más sencilla, ya que se cuentan con varias personas que conocen diferentes puestos.

Programa informal de capacitación

Es aquel que no incluye una organización de entrenamiento especial y, por lo general, se basa en las experiencias recientes del personal. Según algunos, el mejor medio para llegar a conocer un nuevo puesto consiste en que los integrantes de un grupo compartan sus experiencias logradas en el

desempeño de su labor diaria. Sólo que para que este tipo de programas funcione se requiere de planeación y supervisión, ya que de no ser así, sólo se aportaran una mezcla de conocimientos, por lo que se debe complementar con otros sistemas de capacitación que se seleccionaran en función de las necesidades específicas del personal, y cuyo objeto será desarrollar un programa adecuado, flexible y continuo.

5.3 PRESENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

NOMBRE DEL PROGRAMA

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Área usuaria:
Elaborado por: Unidad de Capacitación y Desarrollo
FECHA:

ÍNDICE

I. Introducción
II. Objetivos
   a) General
   b) Específicos
III. Políticas
IV. Contenido temático
V. Calendarización del programa
VI. Preparación de la instrucción
VII. Técnicas de enseñanza y material didáctico
VIII. Evaluación

5.4 ESTRUCTURA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

I. Introducción

Es una breve descripción del porque se programa el curso, así como una síntesis sobre detección de necesidades, algunas administradores le llaman a este punto "justificación".

Uno de los problemas más generalizados de la estructura de un programa de capacitación, es la redacción de las introducciones, frecuentemente se desconoce el contenido y se omite aspectos importantes que deben señalarse; en ocasiones se incluyen temas que deben ubicarse en otra parte del programa.

Aspectos importantes a considerar para la elaboración de la introducción.

- Debe hacerse una breve referencia del área usuaria o puesto tipo, puntualizando sus objetivos y funciones o su descripción genérica.
- Plantear el problema general, incluyendo los antecedentes que se tengan sobre este.
- Establecer el vinculo lógico entre el problema y el programa que e va a realizar.

- Mencionar brevemente el contenido del documento y delimitar los alcances del documento.

II. Objetivos

La redacción de los objetivos del programa es uno de los puntos más delicados, ya que aquí el analista debe tener mayor comunicación con el área usuaria y los posibles instructores.

Los objetivos definen la dirección de la capacitación, sirven como metas de mejoramiento a la organización y permite la evaluación de los resultados, los objetivos se deben establecer entre el departamento o la dirección y los empleados afectados por el problema, el responsable del entrenamiento deberá buscar las soluciones que puedan lograrse con la capacitación.

La decisión sobre los objetivos de un programa de capacitación es afectada por diversos elementos, los cuales son:

- Factores de desempeño
- Habilidades y capacidades de las personas capacitadas.
- Situaciones de tiempo y costo

Los objetivos de capacitación provienen directamente del diagnóstico de necesidades de capacitación, el cual se lleva a cabo en el lugar de trabajo e identifica aquellas tareas que se están o no llevando a cabo

con eficacia o situaciones, procesos y procedimientos que haya que cambiara.

La redacción de los objetivos consiste en expresar la conducta que manifestaran los participantes al finalizar su capacitación.

Partes integrantes de un objetivo:

1. Un enunciado de la conducta terminal (conducta terminal al terminar la capacitación.

2. Un enunciado de ejecución que se espera que logre la capacitación (como vamos a realizarlo después de la capacitación.

3. Un enunciado de las condiciones bao las cuales se espera que el capacitando ejecute la conducta terminal (bajo que condiciones va a ejecutar esa conducta terminal).

Objetivo general del programa. Indica las habilidades, conocimientos y/o actitudes esperadas en forma general como resultado del programa. Si no existen objetivos específicos, por lo breve del programa, entonces el objeto general deberá incluir: 1) Conducta final esperas; 2) Condiciones en las que se desarrolla; y 3) El nivel mínimo de efectividad.

Objetivos específicos. Los objetivos específicos deben particularizar los conocimientos, habilidades y/o actitudes que se esperan como resultado de la aplicación de los cursos. Estos dividen al objetivo general en partes, esto es que hacen factible el logro de los objetivos de un programa.

III. Políticas

Son los lineamientos generales de conducta que se establecen con el fin de alcanzar sus objetivos, además ayuda al personal directivo a tomar decisiones en cualquier momento ante cualquier situación En síntesis, las políticas son las normas generales a seguir en el desarrollo de la función de capacitación. Su determinación evita problemas tanto con el área usuaria, como con los participantes ya que se establece el compromiso de respetar las "reglas del juego".

IV. Contenido Temático

Después de haber precisado las necesidades de capacitación y fijar los objetivos y políticas del programa, se debe desarrollar la definición del contenido de capacitación donde será necesario programar previamente la marcha y estructuración del trabajo a desarrollar para no caer en improvisaciones.

El contenido de un programa de capacitación se empieza a concretar en el momento en que hayamos la diferencia entre lo que los empleados son capaces de hacer antes y lo que ofrecemos que sean capaces de hacer después de la capacitación, esta diferencia deberá ser el punto de partida de las decisiones sobre el contenido del programa.

El contenido del programa es el contenido de conocimientos, habilidades y actitudes que el participante debe comprender, dominar y aplicar para lograr los objetivos.

La función primordial de la estructuración del contenido es la organización de los elementos que lo constituyen, estableciendo su interrelación en unidades de instrucción.

Para ordenar los contenidos cuyas actividades se realizan en forma invariable se deben ajustar los elementos de acuerdo con la naturaleza de la tarea que se va a desempeñar.

La integración del contenido en unidades de instrucción, es agrupar los elementos en secciones afines que constituyen una totalidad y determinarles una secuencia lógica.

La siguiente escala basada en el adiestramiento, capacitación y desarrollo sirve de base para el contenido de los diferentes programas.

1. Conocimientos elementales acerca de la empresa, especialmente los que propician una completa y efectiva inducción.

2. Conocimientos y habilidades elementales para el puesto que desempeñan.

3. Conocimientos de complementación profesional para el mejor desempeño del puesto.

4. Materias culturales y conocimientos universales.

5. Orientaciones para mejores y más maduras actitudes de la personal (desarrollo ejecutivo)

Los temas del contenido deben estructurarse en base a su complejidad y a su grado de importancia, es decir deben ir ordenados en relación a los objetivos del curso y de su contenido.

Al agrupar varios temas se forma un curso de capacitación, mismo que también tendrá un objetivo final, y varios cursos formaran un **Programa**. Así entonces, se sugiere la utilización de la siguiente cédula para condensar y resumir la información.

CÉDULA DE INFORMACIÓN POR CURSO

Curso: _____ **Programa:** _____

Instructor: _____ **Clave:** _____

Objetivo del curso	Objetivos del curso	Temario	Temas de instrucción y material didáctico	No. de horas	No. de participantes	Respuestas	Evaluación
Del curso	Del curso	Contenido del curso por tema	Técnicas para el desarrollo de cada tema y material requerido	Horas requeridas por cada tema	Máximo y Mínimo	Si es necesario la antigüedad, escolaridad, puesto, etc. que debe reunir el participante	Forma de evaluación de la capacitación en caso de llevarse a cabo

ELABORO	REVISO	AUTORIZO
_____	_____	_____

VI. Preparación de la instrucción

Es una etapa importante en la elaboración de un programa. Se seleccionan adecuadamente a los participantes e instructores, se requiere de una adecuada organización de los cursos tanto humanos como materiales e emplear durante el desarrollo de las actividades, por lo que debemos considerar los siguientes factores:

1. Conocimientos de las características de los participantes:
   a) Número de participantes
   b) Edades
   c) Escolaridad
   d) Puesto que desempeña
   e) Horario de trabajo

2. Conocimiento del ambiente físico en el que se desarrolla la instrucción:
   a) Lugar físico: En donde se lleva a cabo el desarrollo del programa.
   b) Ubicación del lugar: Puede ser dentro o fuera de la empresa, dependiendo de los recursos de la misma, y de que sus instalaciones sean las apropiadas para la impartición de la capacitación.
   c) Temario del lugar: De acuerdo al número de participantes y del tema que se trate.

d) Iluminación. Ya sea natural o artificial deberá ser la suficiente para proporcionar una buena visión del material que se va a exponer.

e) Ventilación: Es importante por la comodidad de los participantes para mantenerlos en un ambiente agradable.

f) Acústica: Es indispensable debido a que la exposición es oral, el expositor debe lograr acaparar la atención de los participantes.

g) Mobiliario: Será el necesario, además de cómodo y flexible para facilitar las dinámicas y el confort de los participantes.

3. Selección de instructores.

No basta la buena intención o el nombramiento, para enseñar algo, ya que enseñar requiere del uso adecuado de una serie de recursos personales y materiales, así es necesario seleccionar y entrenar a los instructores.

Instructor: Es la persona que planifica las actividades de enseñanza y facilita el aprendizaje.

Características que debe mostrar un instructor:

- Deseo de enseñar a otros.
- Conocer bien el trabajo que han de hacer.
- Contar con la habilidad para comunicar y enseñar.
- Lealtad para la organización y sus objetivos.

Guía del instructor:

I. Preparación del trabajador. Hacer que el empleado se sienta tranquilo, inspirarle confianza de su propia capacidad, poniéndole de manifiesto los conocimientos que posee para efectuar su labor, y estimular su interés.

II. Presentar la operación. Describir la operación paso a paso, haciendo hincapié en claves: trucos, modos, artificios, precauciones y permitir que el educando describa la operación o labor.

III. Ensayo de ejecución. Hacer que el operario realice la labor, al mismo tiempo que la describa, hasta sentirse capaz de elaborarla por sí solo.

IV. Continuidad. Supervisar, inspeccionar cuantas veces se necesite, para comprobar que se domina la operación, sin incurrir en fallas.

Manual de instrucción de cursos. Son la guía o procedimiento a seguir para todo curso, el instructor encuentra una ayuda básica porque contiene el trabajo a desarrollar.

Contenido de manual:

a) Introducción. Contiene la razón por la que la organización realizó el manual.

b) Recomendaciones del instructor. Nombre, etapas, temas y anexos correspondientes, señalamiento de las hojas, mención de los propósitos y características del curso, como manejar el manual y forma de efectuar la capacitación.

c) Objetivos. Cada parte del temario se divide en un número de unidades de trabajo, que deben expresar un objetivo a alcanzar, además de señalar el objetivo general del curso.

d) Programas. Contiene el tema a desarrollar, duración de los mismos y prácticas por realizar.

e) Hojas guías para el instructor. Ayudas para recordar todo y cada uno de los pasos a desarrollar al impartir el tema, objetivo del tema, materiales para la capacitación.

f) Estándares. Criterios o modelos que permiten decidir si la persona aprendió prácticamente.

VII. Técnicas de enseñanza y material didáctico

Técnicas de enseñanza: Son los recursos didácticos al cual se acude para concretar un momento de la lección o parte del método en la realización del aprendizaje.

Las más conocidas y aplicadas son:

1. Exposiciones
2. Panel
3. Discusión en pequeños grupos
4. Simposium
5. Mesa redonda
6. Conferencia
7. Seminario de investigación
8. Foro
9. Aprender-haciendo

Material didáctico

Son auxiliares importantes de la comunicación; cuando una persona (emisor) desea comunicarse con otra (receptor) debe tomar en cuenta el nivel de conocimientos, antecedentes socioculturales, las habilidades y las actitudes del receptor. Las ayudas didácticas aceleran el aprendizaje y disminuyen el esfuerzo del comunicador y receptor y el

tiempo de aprendizaje. Dicho de otro manera: Son el conjunto de técnicas que utilizando los impulsos propios de los sentidos corporales, ayudan a una mejor comprensión de las ideas y a la unificación e interpretación de las mismas.

Los materiales más comunes son:

a) Visuales: Pizarrón
Rotafolio
Gráficas
Acetatos
Maquetas y otros

b) Auditivos: Discos
Cintas

c) Audiovisuales: Películas

VIII. Evaluación

La evaluación nos permite elaborar programas de capacitación cada vez más adecuados para satisfacer las necesidades de cada empresa, además de saber cuales son los aspectos más importantes acabar y la metodología que puede utilizarse para cada uno de ellos, significado y alcance de la evaluación. Nos permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos.

Aunque se considera la etapa final del sistema de capacitación, se sabe que las bases para llevarlo a cabo son parte integrante de la planeación, el determinar la efectividad de un programa de capacitación no significa nada, si no sabemos que esperamos lograr. La evaluación nos va a proporcionar información acerca de:

1) La calidad del diseño de la organización y de desarrollo de los programas de capacitación.

2) El conocimiento de espectativas de los participantes y su opinión acerca de los eventos.

3) El grado de conocimiento adquirido, el incremento en el nivel de habilidad y la generación de cambios de conducta y de actitudes y de aptitudes, los resultados tangibles del programa en cuanto a la relación costo-beneficio.

Tipos de evaluación:

1. Por su amplitud. Se establece de acuerdo a la finalidad del curso y lo que se pretende con el programa de capacitación.

2. Evaluación general. Debe estimar los resultados de cada programa y de cada una de las fases.

3. Evaluación parcial. Se aplica para estimar los resultados de cada una de las fases del programa.

4. Evaluación por el momento de aplicación De acuerdo al tiempo puede ser: inmediata, que a la evaluación parcial o general que se efectúa durante el desarrollo del programa ofreciendo información sobre la eficiencia del programa; y la mediata, es la que la eficiencia al programa una vez concluido y consiste en aplicar los conocimientos reales del trabajo.

Instrumentos de evaluación

Para controlar y registrar las actividades que se desarrollan en una situación de evaluación, se elaboran instrumentos compuestos por varios reactivos que le permitan al participante emplear la información recibida durante la capacitación en la solución de situaciones específicas.

Una prueba esta bien efectuada si sus reactivos corresponden a los objetivos y constituyen una buena muestra de los contenidos manejados durante el curso, en principio habrá que evaluar los siguientes aspectos:

- Conocimientos
- Habilidades

- Actitudes y conductas

Los conocimientos se miden a través de pruebas escritas u orales, las habilidades, actitudes y conductas a través de pruebas de ejecución.

Procedimientos de evaluación

Se establecen cuatro aspectos a evaluar.

a) Diseño administrativo.

Consiste en determinar desde el punto de vista metodológico y normativo, que es lo que debió hacerse considerando todos los elementos que conforman el diseño y organización del curso. Se le da un peso a cada factor de acuerdo a la importancia que tenga, así el evaluador compara lo que debió hacerse contra lo que realmente se hizo, y a esto se da una calificación. El evaluador mediante entrevistas con los responsables del programa de capacitación otorga una calificación a cada factor, se suman todos los puntajes, que se procura correlacionar con los obtenidos en los otros tres aspectos a evaluar.

b) Reacción de los participantes

Es conocer el grado en que disfrutaron el programa y en qué lo sintieron beneficioso. Este aspecto es el que ha sido evaluado con

mayor frecuencia, la técnica que se recomienda para esta evaluación es la encuesta e actitudes que se formula tomando en cuenta lo que se requiere investigar y utilizando escalas de respuesta que permitan discriminar varios grados de satisfacción.

En ocasiones es la única forma de evaluar, pero no debe ser la única, ya que necesitamos saber si aprendieron algo, si la actitud de ellos cambio gracias al programa y si estos cambios repercuten a nivel laboral y organizacional.

c) Aprendizaje

Este debe medirse en cuatro campos:

- Cognoscitivo
- Psicomotor
- Actitudinal
- Conductual

Para consegirlo se pueden disponer respectivamente de: pruebas objetivas, de conocimientos, pruebas de habilidad, escalas de actitud y guías de observación de la conducta.

d) Resultados

Implica conocer la relación entre los costos y los beneficios de los cursos de capacitación, por lo que hay que determinar el costo real y compararlo con lo presupuestado y se obtiene la diferencia y porcentaje que representa. Para que la visión de los resultados sea sólo parcial y poco objetivo debemos conocer la forma ideal en que debe desempeñarse el puesto (análisis y valuación de puestos) y el nivel de rendimiento o productividad del empleado participante en el curso (calificación de méritos).

Se recomienda analizar los resultados, a los tres meses, seis meses y al año posterior a la capacitación ya que las repercusiones de la capacitación no se observan de manera inmediata

CAPÍTULO VI

REALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

HISTORIA DE LA COMPAÑÍA

La historia de Sears Roebuck de México, S. A. de C., comienza en 1886 cuando un joven de 22 años llamados Richard Sears, empleado de la estación de trenes de North Redwood, Minesota, recibió un embargue de relojes para un joyero local. El joyero se negó a recibir el pedido y Richard Sears en lugar de devolver la mercancía, la compro y vendió cada uno de los relojes obteniendo una utilidad, que aunque pequeña le resulto interesante, y animado por el éxito Sears decide dejar su empleo y comenzar un negocio de ventas por correo.

Richard Sears descubre que la ciudad de Minneapolis no satisfacia os requerimientos de su negocio, por lo que se traslada a una ciudad más grande, estableciendo su negocio en Chicago y contratando además los servicios de un relojero llamado Alvah C. Roebuck, por medio de un anuncio en el periódico, con esta asociación nace el nombre de la firma **"SEARS ROEBUCK".** Ambos trabajaron juntos hasta que por motivos de salud Roebuck se retira de la asociación en 1899.

En 1895 Julius Rosenwald, un fabricante de ropa de Chicago se asocio con la empresa y junto con Richard Sears, llevaron a la compañía hasta la posición de líderes en el mercado de las ventas por correo en Estados Unidos, en este período el famoso catálogo Sears comenzó a diversificarse de tal forma que casi era posible adquirir cualquier tipo de mercancía mediante este sistema.

En 1905 Sears vendió su participación en la empresa y Rosenwald asciende a la presidencia.

Para 1925 las actividades de los negocios de Sears se expandieron a los campos de ventas al menudeo, con la atinada intervención del General Robert E. Wood, quien se había asociado el año anterior. La primera tienda de ventas al menudeo se abrió en Chicago, durante los siguientes años, Sears continuó creciendo y en la década de los cuarenta se consolido como una empresa internacional al iniciar operaciones en México, Canadá y Puerto Rico.

El 27 de febrero de 1947, Sears abrió su primera tienda en la ciudad de México y revoluciono los sistema tradicionales de comercialización, exhibiciones masivas de mercancía, siempre a la mano del cliente estableciendo políticas de precios fijos y competitivos evitando el conocido regateo y sustituyendo el conocido tema de "*SALIDA LA MERCANCÍA NO*

SE ADMITEN DEVOLUCIONES" por la novedosa política de *"SU COMPLETA SATISFACCIÓN O LA DEVOLUCIÓN DE SU DINERO".*

Muchas tiendas se han fundado desde entonces y muchas cosas han cambiado desde los primeros negocios de Sears hace más de cien años, pero fundamentalmente ha permanecido el compromiso de Sears de satisfacer a sus clientes y empleados y la constante preocupación de brindar servicios y mercancías de calidad. Finalmente los clientes y empleados siguen siendo la base del éxito de Sears.

hoja anexa

PRINCIPALES PRODUCTOS Y/O SERVICIOS QUE OFRECE

CATEGORIAS Y DIVISIONES VENDEDORAS	
DIVISION	**LINEA DE MERCANCIA QUE LLEVA**
CATEGORIA 700-1	
20	ASPIRADORAS, MAQUINAS DE COSER, LAVA PISOS, TEJEDORAS Y ACCESORIOS
22	ESTUFAS, HORNOS DE MICROONDAS Y ACCESORIOS
26	LAVADORAS, SECADORAS,LAVA-VAJILLAS Y ACCESORIOS
46	REFRIGERADORES CONGELADORAS Y ACCESORIOS
57	TELEVISORES, ANTENAS Y ACCESORIOS
58	CASSETTES RADIOS,GRABADORAS, Y RADIOGRABADORAS PORTÁTILES
61	EQUIPOS MODULARES Y COMPONENTES SUELTOS GRABADORAS,AMPLIFICADORES,BAFLES,INSTRUMENTOS MUSICALES COMPUTADORAS,PROGRAMAS MAQUINAS DE ESCRIBIR
CATEGORIA 700-2	
01	MUEBLES MUEBLES PARA EL HOGAR, COLCHONES SALAS COMEDORES,RECAMARAS ANTECOMEDORES
11	UTENSILIOS DE COCINA ACCESORIOS PARA PREPARACIÓN DE ALIMENTOS,ACCESORIOS DE LAVANDERIA ARTICULOS DE ALUMINIO MANTELES,LAMPARAS,ACCESORIOS PARA DESPENSAS Y ALACENAS, CUADROS,CANDILES,ARTICULOS PARA REGALO ARTICULOS ELECTRICOS,BANCOS PARA COCINA,CARROS DE SERVICIO, VAJILLAS ARBOTANTES,CUBIERTOS Y CUCHILLOS
24	CORTINAS,COJINES DECORATIVOS,TELAS PARA CORTINAS,TAPICERIA,HERRAJES Y ACCESORIOS,FOTOMURALES,TAPICES PARA MUROS
37	ALFOMBRAS TAPETES Y ACCESORIOS
96	TOALLAS,COBERTORES,COLCHAS,PROTECTORES Y CUBIERTAS PARA COLCHONES,SABANAS, FUNDAS,EDREDONES,CORTINAS PARA REGADERA ALMOHADAS,ADITAMENTOS Y ACCESORIOS PARA BAÑO Y BÁSCULAS DOMESTICAS
CATEGORIA 700 3	
07	BLUSAS FALDAS,PANTALONES, SWEATERS ROPA SPORT PLAYA COORDINADOS PARA DAMA
08	COSMETICOS,PERFUMES SECADORES Y RIZADORES DE PELO,MASCADAS ARTICULOS DE TOCADOR
16	ROPA PARA DAMA,PETTIT (TALLAS PEQUEÑAS)
17	ABRIGOS SACOS,CONJUNTOS PARA DAMA

HOJA ANEXA

CATEGORIAS Y DIVISIONES VENDEDORAS	
DIVISION	LINEA DE MERCANCIA QUE LLEVA
31	VESTIDOS PARA DAMA CONJUNTO PARA SEÑORA VESTIDO DE MATERNIDAD,VESTIDOS DE GALA Y DE NOCHE
38	ROPA DE DORMIR, PANTUNFLAS Y BATAS PARA DAMA
75	MEDIAS,PANTIMEDIAS, MALLAS, LEOTARDOS Y BALLERINAS
88	BOLSAS, CINTURONES, SOMBRILLAS, CARTERAS PARA DAMA
CATEGORIA 700-4	
29	ROPA DE BEBES, NIÑOS Y NIÑAS, ROPA DE CAMA ACCESORIOS Y MUEBLES PARA BEBES.
33	ROPA PARA CABALLERO, GUANTES, CAMISAS DE VESTIR CALCETINES, CORBATAS, ROPA INTERIOR PIJAMAS,BATAS REGALOS PARA CABALLERO, PAÑUELOS CINTURONES Y BILLETERAS
40	NIÑOS DE 8 A 18 AÑOS, PLAYERAS , PANTALONES CAMISAS SPORT, CHAMARRAS, SWEATERS, ACCESORIOS ROPA ESCOLAR ROPA INTERIOR, PIJAMAS Y TOBILLERAS
41	CHAMARRAS, ROPA ACTIVA, JEANS, ROPA SPORT PARA CABALLERO, CAMISAS, PLAYERAS, PANTALONES TRAJES DE BAÑO, ROPA SPORT CLÁSICA
45	TRAJES PARA CABALLERO, SACOS SPORT ABRIGOS GABARDINAS, TRAJES CASUALES.
48	ROPA SPORT DE MODA
54	CALZADO TENIS PARA DAMA Y NIÑAS
67	CALZADO, TENIS PARA CABALLERO Y NIÑOS
77	PLAYERAS, BLUSAS, FALDAS, CONJUNTOS ROPA INTERIOR Y ACCESORIOS PARA JOVENCITAS
CATEGORIA 700-7Y8	
06 (8)	ARTICULOS DEPORTIVOS, ROPA DEPORTIVA EQUIPOS PARA DIA DE CAMPO, Y ACAMPAR, BICICLETAS Y BALONES RIFLES DE AIRE, MESAS DE PING- PONG, Y APARATOS DE EJERCICIO
09 (7)	FERRETERIA, MOTORES ELÉCTRICOS, HERRAMIENTAS ELÉCTRICAS, ARTÍCULOS PARA JARDIN, HERRAMIENTAS PORTÁTILES, EQUIPOS PARA SOLDAR ESCALERAS, CERRADURAS, CANDADOS, TORNILLERIA, HERRAMIENTAS PARA MECÁNICA Y JARDINERA
14 (8)	EQUIPAJES Y PORTAFOLIOS
28 (8)	ACCESORIOS PARA AUTOMÓVILES, ACUMULADORES LLAVES DE CRUZ, MOTOCICLETAS REFACCIONES PARA AUTOS CUBREASIENTOS, TAPETES AMORTIGUADORES ACCESORIOS DE AFINACION
42 (7)	TINAS DE HIDROMASAJE, CALEFACCION EQUIPOS DE ENFRIAMIENTO, MOTOBOMBAS, ACCESORIOS PARA BAÑO AIRES ACONDICIONADOS, VENTILADORES CALEFACTORES DE AGUA
49 (8)	JUGUETES, JUEGOS RECREATIVOS
65 (7)	COCINAS COCINETAS, Y COCINAS INTEGRALES

DEPARTAMENTO DE CRÉDITO

Una de las áreas de suma importancia en la empresa SEARS ROEBUCK DE MÉXICO, S.A. DE C.V., es el área de crédito, ya que su trabajo colabora a los resultados de la misma y es un pilar en el crecimiento de SEARS.

Desde la apertura de SEARS en México, el crédito SEARS ha tenido una importante presencia en el mercado, hoy en día, sigue siendo la tarjeta de crédito de tiendas departamentales más reconocida. El potencial de ventas con tarjetas SEARS es de más de $3,000'000,000.00 (tres mil millones de pesos, que es el crédito disponible para el total de cuentas).

El crédito SEARS es una forma de pago con múltiples atractivos para el cliente, como diferentes promociones de crédito sin intereses o con un interés preferencial, logrando incrementar la penetración de la tarjeta en relación a las ventas totales.

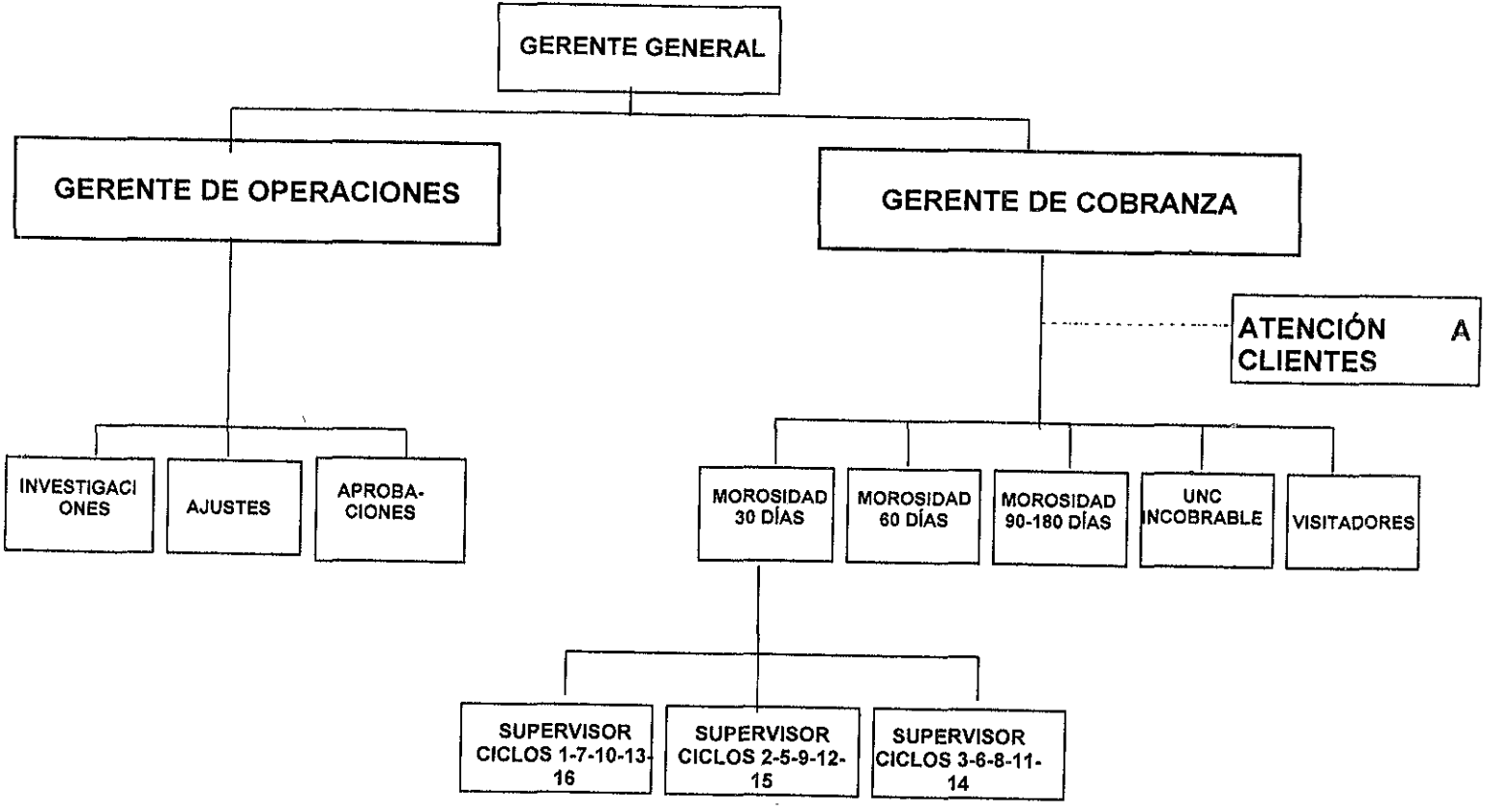
El tarjetahabiente SEARS es un cliente que compra cuatro veces más y por un monto mayor, por lo que el 60% de las ventas totales, se realizan a crédito, representando una herramienta que facilita y promueve las ventas.

Los objetivos inmediatos del Departamento de Crédito son:

- En primer lugar crecer la cartera de clientes activos, y
- Continuar la tendencia de reducción de cartera vencida.

Como podemos ver, Crédito es un área dinámica y eficaz.

ORGANIGRAMA DE LA CENTRAL DE CRÉDITO-MÉXICO



DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DEL ÁREA DE COBRANZA

Función

La cobranza a las cuentas atrasadas a partir de una mensualidad en su tarjeta de crédito SEARS.

Recursos

- Lista de trabajo (Sistema CACS)
- Básicos de cobranza
- Cartas mecanizadas de cobranza
- Cobranza telefónica
- Cobranza Domiciliario F'4404

Procedimiento

1. A la llegada del ciclo de la Lista de Trabajo, se trabaja por teléfono, definiendo las cuentas, ya sea con promesas, recados, pidiendo que se comunique el cliente, o investigando las que no tengan datos.

2. Se continua trabajando la Lista de Trabajo diariamente, dando seguimiento a las promesas de pago que no se cumplieron, localizando a los que no se han contactado, o programando una F-4404 si se requiere que se visite al cliente, por haberse ajustado ya los recursos para el visitador de la tienda.

3. Cierre del ciclo. El último día en el que la corresponsal tiene la cuenta en su lista de cobranza, al corte de la cuenta, si paga la cuenta sale del área de cobranza, si no pago la cuenta pasará a la siguiente morosidad en donde empieza necesariamente el procedimiento con la corresponsal de la siguiente morosidad.

Otros procedimientos que se desarrollan en el área de cobranza:

- Control de promesas de pago. Las promesas obtenidas ante una y otra cobranza las controla el sistema, enviándola un día después de la promesa para checar si el cliente cumplió con el pago.

- Investigación de clientes s/contacto. Checando su contrato de la Solicitud de Crédito, directorio pro calles, X 04, checando buró de crédito, enviando una F-4404.

- Elaboración, allanación y solución a las quejas del cliente que mantenga su cuenta con atraso.

- Preparación de una cuenta no incobrable.

- Cancelación de pólizas no aceptadas por el cliente y esté su cuenta con atraso.

- Las cuentas atrasadas pasaran de morosidad en morosidad hasta llegar al área de cuentas incobrables, en donde se intentará todavía conciliar con el

cliente el pago, de no ser así enviarlo a un despacho de cobranza externo, de no definirlo ellos nuevamente nos enviarán la cuenta, de no cobrarse, si se conviene a la empresa entonces inicia un juicio, si no lo enviará a *renove(*castigar la cuenta como una pérdida).

6.1 Implementación de un programa de capacitación en el Departamento de Crédito del área de cobranza.

6.2 Determinación de necesidades de capacitación.

- Se determina aplicar técnicas de detección de necesidades. El cuestionario por ser la más sencilla y rápida debido a la importancia que para el área de cobranza representan las fugas de tiempo.

- La población de la muestra se limita a la corresponsales de cobranza y visitadores domiciliarios de la central de crédito SEARS.

- La determinación de la muestra fue de 48 cuestionarios que se aplicaron en el mismo lugar de trabajo en horarios de su comida para NO interferir en sus labores, una vez aplicados se analizaron y se unificó la información.

- De la pregunta 4 y 8 se detuvieron los cursos que requieren tanto las corresponsales y visitadores como los supervisores del área de cobranza, teniendo como base esta información para elaborar el contenido temático del Programa de Capacitación.

Todos los corresponsales, así como los supervisores del área de cobranza se mostraron escépticos, aún cuando se les explicó la finalidad de la DNC, fue difícil vencer la desconfianza de ambos.

- Se detecto que no existe un programa de capacitación formal, solo se programan cursos informales de capacitación que se eligieron del programa de capacitación para vendedores y servicios a clientes que coordina el corporativo.

- Se sugiere además de un programa final de capacitación enfocado a las necesidades de capacitación reales del área de cobranza, la opción de capacitar por medio de rotación de puestos y mejorar el sistema de supervisión, y la existencia de un programa de incentivos, debido al trabajo que es hasta cierto punto muy presionado.

DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

Universo o población. Se entiende como el conjunto de individuos u objetos teniendo una característica común observable.

El universo o población objeto de este estudio lo comprenden el conjunto de grupos de corresponsales de cobranza de las diferentes morosidades, los visitadores domiciliarios y personal de atención a clientes distribuidos de la siguiente forma:

Atención a clientes		2
Morosidad	30 días	
	Grupo A	8
	Grupo B	9
	Grupo C	8
Morosidad	60 días	7
Morosidad	90-180 días	11
UNC		
Cuentas incobrables		6
Visitadores		4
		55

Existe una gran variedad de métodos para tomar una muestra, para seleccionar el tipo de muestra deseada, se debe considerar el tipo de población en estudio; para la presente investigación, se necesita aplicar un muestreo aleatorio simple, ya que se trata de una población finita. En términos generales el muestreo aleatorio simple requiere que cada elemento de una población tenga la misma oportunidad de ser

incluido en la muestra, es decir que en caso de poblaciones discretas, una muestra aleatoria, es aquella en la que cada elemento de la población tiene la misma oportunidad de ser incluido en la muestra.

Formula para determinar la muestra

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

En donde:

n = tamaño de la muestra

N = universo o población

e^2 = error de estimación

El error de estimación fue considerado de 0.05 por lo tanto el tamaño de la muestra se determina a continuación aplicando la fórmula antes mencionada.

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

$$n = \frac{55}{1 + 55\ (.05)^2}$$

$$n = \frac{55}{1 + 55\ (.0025)}$$

$$n = \frac{55}{1.1375}$$

$$n = 48.351$$

n = 48 cuestionarios

La distribución que tiene la muestra en el área de cobranza es de la siguiente forma, en donde se llevo a cabo la aplicación de los cuestionarios correspondientes al personal seleccionado.

Atención a clientes		2
Morosidad	30 días	
	Grupo A	7
	Grupo B	8
	Grupo C	7
Morosidad	60 días	6
Morosidad	90-180 días	10
UNC		
Cuentas incobrables		5
Visitadores		5
		48 cuestionarios

CUESTIONARIO

1. ¿Consideras es importante contar con los conocimientos necesarios para realizar tus actividades?

SI ( ) NO ( ) Porqué _____

_____

2 ¿Crees importante actualizar constantemente tus conocimientos?

SI ( ) NO ( ) Porqué _____

_____

3. ¿Consideras a la capacitación como una ayuda para optimizar tus actividades e incrementar tu productividad?

SI ( ) NO ( ) Porqué _____

_____

4 ¿Qué temas específicos desearías que se impartieran en tu capacitación?

_____

_____

_____

5. ¿Cuántos cursos crees que deberían impartirse al año?

1 a 5 ( ) 6 a 10 ( ) más de 10 ( )

6. ¿Qué duración consideras debe tener el curso de capacitación?

2 horas ( ) 4 horas ( ) más de 4 horas ( )

7. ¿Consideras que el supervisor, ejecutivo o gerente no sólo debe preocuparse por capacitar al personal bajo sus ordenes, sino también así mismo?

SI ( ) NO ( ) Porqué _____

_____

8 ¿Qué temas específicos sugieres debería tomar el supervisor, ejecutivo o gerente para su capacitación?

_____

_____

Tabulación de los resultados de la aplicación del cuestionario

1. ¿Consideras es importante contar con los conocimientos necesarios para realizar tus actividades?

El 100% considera que sí es importante contar con los conocimientos necesarios para realizar sus actividades, porque sin ellos no pueden realizar sus labores eficientemente, ni disminuir sus errores para lograr un buen desempeño en sus labores cotidianas.

2. ¿Crees importante actualizar constantemente tus conocimientos?

El 100% considera que si es importante mantener actualizados sus conocimientos para estar al día de información ya obsoleta, para proporcionar un mejor servicio.

3. ¿Consideras a la capacitación como una ayuda para optimizar tus actividades e incrementar tu productividad?

El 100% considera la capacitación como una ayuda para optimizar sus actividades e incrementar su productividad porque les hace sentir como una persona importante para la empresa, seguro de su trabajo, con mayores conocimientos y habilidades para realizar un trabajo de calidad.

4. ¿Qué temas específicos desearías que se impartieran en tu capacitación?

Los temas que necesitan los trabajadores y visitadores son:

- Tacto con el cliente
- Argumentos de cobranza
- Clientes evasivos
- Quejas y aclaraciones
- Procedimiento que sigue una Solicítud de Crédito
- Cobranza extrajudicial y judicial (interna y externa)
- Manejo de subsistema CACS (Sistema de Cobranza Asistido por Computadora)
- Productividad
- Relaciones humanas
- Psicología
- Cobranza de calidad
- Negociaciones con clientes
- Títulos de crédito
- Comunicación
- Motivación
- Servicio de calidad
- Ajustes
- Correlaciones de pólizas, seguros y mercancías
- Superación personal
- Actitud
- Atención a clientes internos y externos
- Trabajo en equipo
- Ejemplos prácticos de cobranza

5. ¿Cuántos cursos crees que se deberán impartir al año?

El 38% de la población prefiere de 6 a 10 cursos al año.

El 33% de la población prefiere de más de 10 cursos al año.

El 29% de la población prefiere sólo de 1 a 5 cursos.

6. ¿Qué duración consideras debe tener el curso de capacitación?

El 77% considera que la duración del curso debe de ser de 2 horas.

El 19% considera que debe de ser de 4 horas.

El 5% considera que debe de ser de más de 4 horas.

7 ¿Consideras que el supervisor, ejecutivo o gerente no sólo debe preocuparse por capacitar al personal bajo sus órdenes, sino también a sí mismo.

El 100% de la población considera que el supervisor también debe capacitarse, porque es el apoyo de los empleados y debe estar debidamente preparado para cubrir las necesidades de su personal, ya que es el responsable de guiar a los empleados al cumplimiento de las metas y objetivos.

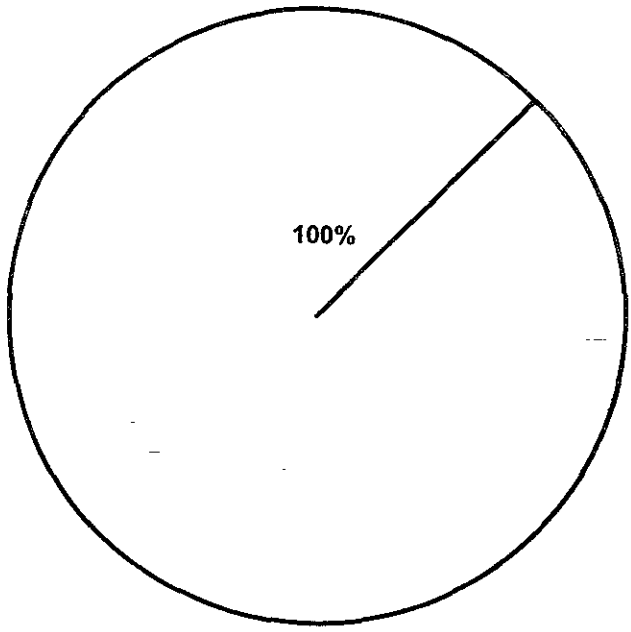
8. ¿Qué temas específicos sugieres debería de tomar el supervisor, ejecutivo o gerente para su capacitación?

Estos son los temas que requieren tomar los supervisores, ejecutivos o gerentes:

- Relaciones humanas
- Manejo de personal

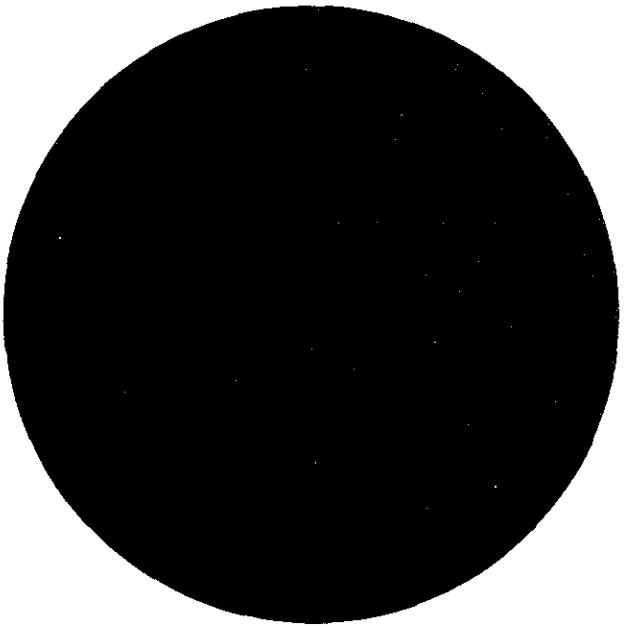
- Motivación
- Dirección
- Liderazgo
- Toma de decisiones
- Superación personal
- Capacitación de todas las áreas de crédito
- Dominio del sistema de cobranza
- Atención a clientes internos y externos
- Trabajo en equipo
- Argumentos de cobranza
- Ética profesional
- Administración del tiempo

1. Consideras es importante contar con los conocimientos necesarios para realizar tus actividades



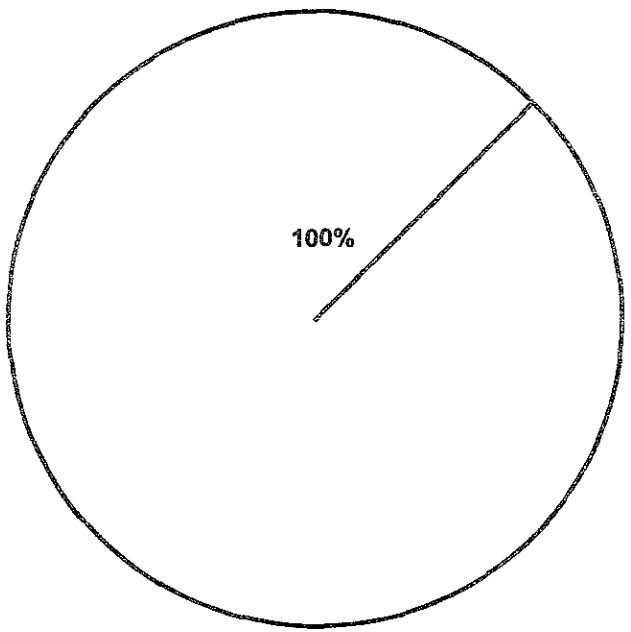
El 100% considera que si es importante contar con los conocimientos para realizar sus actividades, porque sin ello no podrían realizar sus labores eficientemente, ni disminuir sus errores y lograr un buen desempeño en sus labores cotidianas.

2. ¿Crees importante actualizar constantemente tus conocimientos?



El 100% considera que si es importante mantener actualizados sus conocimientos para estar al día de información ya obsoleta, para proporcionar un mejor servicio.

3. ¿Consideras a la capacitación como una ayuda para optimizar tus actividades e incrementar tu productividad?



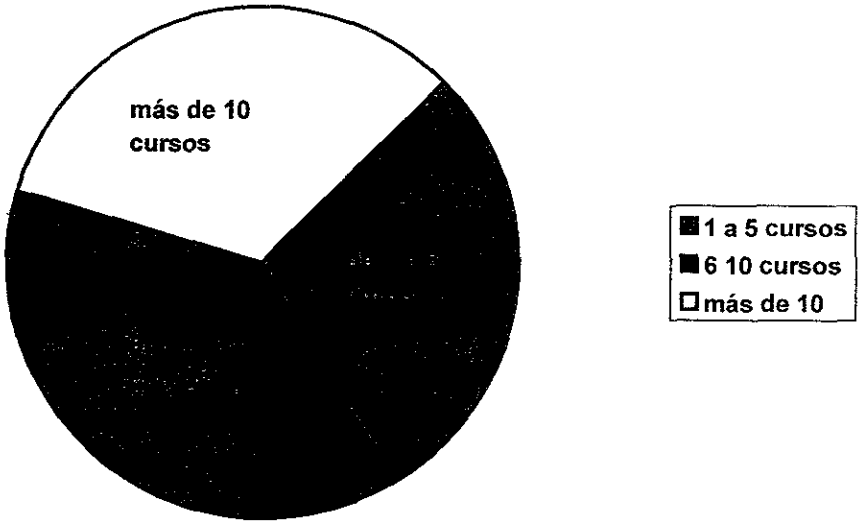
El 100% considera a la capacitación como una ayuda para optimizar sus actividades e incrementar su productividad, porque les hace sentir una persona importante para la empresa, seguro de su trabajo, con mayores conocimientos y habilidades para realizar un trabajo de calidad.

5. ¿Cuántos cursos crees que se deberían impartir al año?

( ) de 1 a 5 cursos al año

( ) de 6 a 10 cursos al año

( ) más de 10 cursos al año



El 38% prefiere de 6 a 10 cursos al año.

El 33% prefiere más de 10 cursos al año.

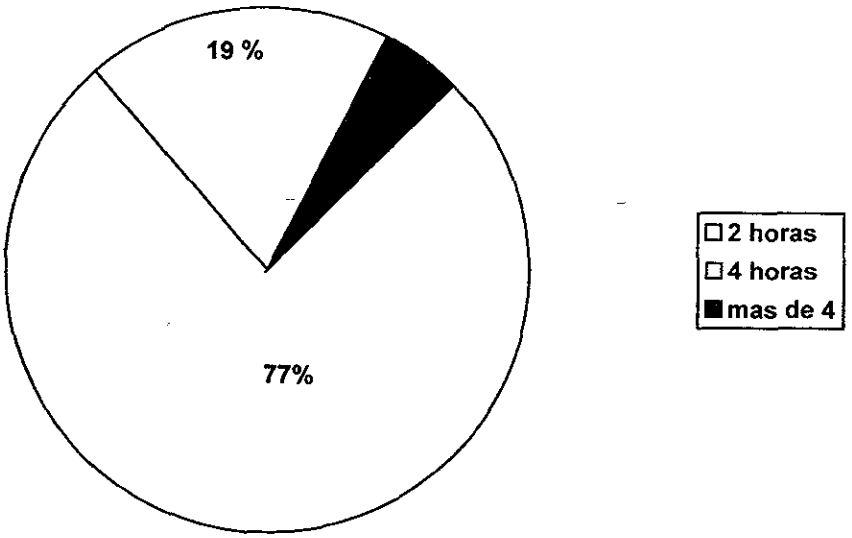
El 29% prefiere de 1 a 5 cursos al año.

6. ¿Qué duración consideras debe tener el curso de capacitación?

( ) 2 horas

( ) 4 horas

( ) más de 4 horas

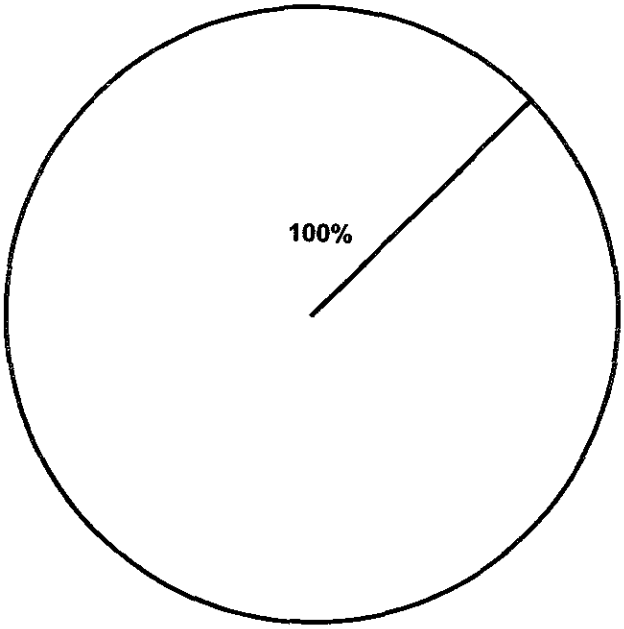


El 77% considera que la duración del curso debe de ser de 2 horas

El 19% considera que debe de ser de 4 horas.

El 5% considera que debe de ser de más de 4 horas.

7. ¿Consideras que el supervisor, ejecutivo o gerente no sólo debe preocuparse por capacitar al personal bajo sus órdenes sino también a si mismo?



El 100% considera que el supervisor debe capacitarse, porque es el apoyo de los empleados y debe estar debidamente preparado para cubrir las necesidades de su personal, ya que es responsable de guiar a los empleados al cumplimiento de las metas y los objetivos de la empresa.

SEARS ROEBUCK DE MÉXICO, S.A. DE C.V.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

ÁREA USUARIO: Departamento de cobranza

REALIZADO POR: Unidad de Capacitación y Desarrollo

JUNIO '99

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN

II. OBJETIVOS

A) Objetivo general

B) Objetivos específicos

III. POLÍTICAS

IV. CONTENIDO TEMÁTICO

A) Cédulas de información por cursos

V. CALENDARIZACIÓN DEL PROGRAMA

VI. SELECCIÓN DEL ÁREA PARA LA CAPACITACIÓN

VII. SELECCIÓN DE INSTRUCTORES

VIII. TÉCNICAS Y MATERIAL DIDÁCTICO

IX. EVALUACIÓN

I. INTRODUCCIÓN

Las actuales circunstancias que afectan los resultados de cobranza, presentan un grado de dificultad mayor al que se tenía, por ejemplo hace dos años, lo que nos obliga necesariamente a superar los métodos de cobranza para neutralizar las situaciones adversas que agudizan los resultados de cobranza.

No se puede, ni se debe, continuar con las mismas fallas en los básicos de cobranza, tampoco existe ninguna otra fórmula más efectiva para obtener el pago de cuentas, que la aplicación estricta y profesional de los procedimientos de cobranza.

El Gerente de Crédito, Gerentes y Supervisores del Área de Cobranza deben trabajar diariamente con sus corresponsales, involucrándose directamente con la cobranza de cada una de sus cuentas, en su capacitación y supervisión continúa.

II. OBJETIVOS

Objetivo General

Al finalizar el programa de capacitación, las personas responsables del área de cobranza contarán con los conocimientos, habilidades y elementos necesarios para dominar las complejas funciones del Departamento de Cobranza, garantizando una dotación confiable y competente de asesores para el mejor manejo de los créditos de los clientes.

Objetivos Específicos

- Ayudar al personal a ser más eficiente en el desempeño de sus labores.
- Brindar a cada empleado un entrenamiento básico.
- Desarrollar un alto nivel de competencia y productividad en la ejecución de las funciones de crédito.
- Favorecer una armoniosa relación de trabajo.
- Ayudar con la implantación del programa de capacitación al cumplimiento de los objetivos del área de crédito y cobranza.

III. POLÍTICAS

1. El Programa de Capacitación estará sujeto a las prioridades detectadas de las necesidades.

2. La contratación de instructores quedará a cargo de la UCD.

3. La UCD dotará a los instructores habilidades de las técnicas didácticas necesarias para realizar la capacitación.

4. El área a capacitar proporcionará la información necesaria y el personal calificado para la consecución de los programas.

5. El área usuaria coordinará y programará conjuntamente con la UCD los cursos de capacitación.

6. El área usuaria vigilará la asistencia y puntualidad de las personas a capacitar, que será obligatoria, ya que será dentro de sus horarios de trabajo.

7. La elevación del programa será a través de los reportes de desempeño por corresponsal, por grupos y por central.

IV. CONTENIDO TEMÁTICO

1. Uso del Subsistema CACS (Sistema de Cobranza Asistido por Computadora).

2. Origen de la cobranza y alternativas de cobranza para las empresas.

3. Aplicación de Básicos de cobranza.

4. Ajustes.

5. Curso de cobranza a supervisores.

6. Comunicación.

7. Servicio de calidad.

8. Motivación

Determinados los cursos se presentan las Cédulas de Información por curso.

CÉDULA DE INFORMACIÓN POR CURSO

Curso: Uso del Subsistema CACS **Programa:** De capacitación para el área de cobranza

Instructor: Lic. Susana Gómez, Supervisora de Cobranza

Objetivo	Temario	Técnicas de Instrucción y Material Didáctico	Número de horas	Número de participantes	Requisitos	Evaluación
Domínio del Subsistema CACS como herramienta para una mejor labor de cobranza	- Fechas de función. - Pantalla principal - Consulta por plan de pago - Primera Pantalla de SKIP. - Segunda Pantalla de SKIP. - Historial de notas. - Notas gerenciales y códigos especiales	- Técnicas de Exposición -Retroproyector - Copias del curso a los participantes	Dos	Máximo 20 participantes	Puesto de: - Corresponsal de cobranza - Supervisor de cobranza - Visitador domiciliario	A través de: reportes de desempeño por corresponsal, por grupo y reporte de recuperación por visitador

ELABORO	REVISO	AUTORIZO
_____	_____	_____

CÉDULA DE INFORMACIÓN POR CURSO

Curso: Origen de la Cobranza y alternativas de Cobranza para las Empresas.

Programa: De capacitación para el área de cobranza

Instructor: Lic. Francisco Salas, Supervisor de Morosidad UNC

Objetivo	Temario	Técnicas de Instrucción y Material Didáctico	Número de horas	Número de participantes	Requisitos	Evaluación
Conocer la historia del origen de la Cobranza y las alternativas de cobro para la recuperación de los créditos no pagados y vencidos	- Cobranza extrajudicial interna. - Cobranza judicial interna. - Cobranza extrajudicial externa. -Cobranza judicial externa.	- Técnicas de Exposición -Retroproyector - Copias del curso a los participantes	Dos	Máximo 20 participantes	Puesto de: - Corresponsal de cobranza - Supervisor de cobranza - Visitador domiciliario	A través de: reportes de desempeño por corresponsal, por grupo y reporte de recuperación por visitador

ELABORO	REVISO	AUTORIZO
_____	_____	_____

CÉDULA DE INFORMACIÓN POR CURSO

Curso: Aplicación de Básicos de Cobranza Programa: De capacitación para el área de cobranza

Instructor: Lic. Martín Herrera, Supervisor de Cobranza, Morosidad 30 días

Objetivo	Temario	Técnicas de Instrucción y Material Didáctico	Número de horas	Número de participantes	Requisitos	Evaluación
Proporcionar estrategias hacia el trato de clientes que mantienen su cuenta de crédito con cierto grado de morosidad.	- Precauciones - Llamadas básicas de cobranza - Clientes evasivos - Regularización de cuentas - Problemas conyugales, gastos médicos y desempleo - Clientes fallecidos - Fuentes de dinero para el cliente - Motivación para el cliente	- Técnicas de Exposición - Retroproyector - Manual de cobranzas	Dos	Máximo 20 participantes	Puesto de: - Corresponsal de cobranza - Supervisor de cobranza - Visitador domiciliario	A través de: reportes de desempeño

ELABORO	REVISO	AUTORIZO
_____	_____	_____

CÉDULA DE INFORMACIÓN POR CURSO

Curso: Ajustes **Programa:** De capacitación para el área de cobranza

Instructor: Lic. Natalia León, Supervisor del Departamento de Ajustes

Objetivo	Temario	Técnicas de Instrucción y Material Didáctico	Número de horas	Número de participantes	Requisitos	Evaluación
Que los corresponsales y supervisores tengan los conocimientos necesarios de como canalizar las quejas de los clientes con cuentas en atraso que requieran ajuste.	- Tipo de tarjetas. - Códigos por quejas. - Saldo promedio diario. - Cálculo de mensualidad e intereses. - Seguros y pólizas. - Cancelaciones.	- Técnicas de Exposición -Retroproyector - Copias del curso a los participantes	Dos	Máximo 20 participantes	Puesto de: - Corresponsal de cobranza - Supervisor de cobranza - Visitador domiciliario	A través de: reportes de desempeño

ELABORO	REVISO	AUTORIZO
_____	_____	_____

CÉDULA DE INFORMACIÓN POR CURSO

Curso: Cobranza para Supervisores **Programa:** De capacitación para el área de cobranza

Instructor: Lic. Ma. Luisa Reyes, Gerente de Cobranza

Objetivo	Temario	Técnicas de Instrucción y Material Didáctico	Número de horas	Número de participantes	Requisitos	Evaluación
Convencer al Supervisor de la necesidad de trabajar diariamente con sus corresponsales e involucrarse directamente con la cobranza de cada cuenta, la capacitación y supervisión continua.	- Objetivos del supervisor - Perfil del personal - El supervisor ante el personal nuevo - Adiestramiento a la corresponsal - Como realizar una supervisión adecuada - Supervisión a visitadores - Capacitación y motivación	- Técnicas de Exposición -Retroproyector - Copias del curso	Dos	Máximo 20 participantes	Puesto de: - Corresponsal de cobranza - Gerente de cobranza	A través de: reportes de desempeño

ELABORO	REVISO	AUTORIZO
_____	_____	_____

CÉDULA DE INFORMACIÓN POR CURSO

Curso: Comunicación **Programa:** De capacitación para el área de cobranza

Instructor: Lic. Raquel Lozano C.

Objetivo	Temario	Técnicas de Instrucción y Material Didáctico	Número de horas	Número de participantes	Requisitos	Evaluación
Por medio de la comunicación se llegue a una comprensión mutua ante los corresponsales y sus supervisores	- Importancia de la comunicación - Qué debe ser comunicado - Comunicación informal "Junior" - Principios para una comunicación efectiva	- Técnicas de Exposición -Retroproyector - Rotafolio - Juegos didácticos	Dos	Máximo 20 participantes	Puesto de: - Corresponsal de cobranza - Supervisor de cobranza - Visitador domiciliario	A través de: reportes de desempeño

ELABORO	REVISO	AUTORIZO
_____	_____	_____

CÉDULA DE INFORMACIÓN POR CURSO

Curso: Servicio al Cliente **Programa:** De capacitación para el área de cobranza

Instructor: Video y comentarios con el Gerente de Operaciones, Lic. Vicente Herrera

Objetivo	Temario	Técnicas de Instrucción y Material Didáctico	Número de horas	Número de participantes	Requisitos	Evaluación
Crear conciencia del aspecto de que sea cual sea nuestro puesto, el servicio debe ser de calidad, que será lo que marque la diferencia con la competencia	- Aspectos relevantes acerca del cliente - Causas por las que se pierde un cliente - Calidad total - Servicio de excelencia - Razones por las que el cliente compra - Negocios de éxitos	- Video de Servicio de Calidad, realizado por Sears Roebuck de México para vendedores	Dos	Máximo 20 partici-pantes	Puesto de: - Correspon-sal de cobranza - Supervisor de cobranza - Visitador domiciliario	A través de: reportes de desempeño

ELABORO	REVISO	AUTORIZO
_____	_____	_____

CÉDULA DE INFORMACIÓN POR CURSO

Curso: Motivación **Programa:** De capacitación para el área de cobranza

Instructor: Lic. Raquel Lozano C.

Objetivo	Temario	Técnicas de Instrucción y Material Didáctico	Número de horas	Número de participantes	Requisitos	Evaluación
Lograr que a través de la motivación el empleado actúe de determinada forma o cuando menos desarrolle un comportamiento determinado, que perciba el mismo trabajo como un medio motivador	- Motivación - Teorías de motivación - Proceso de la motivación - Jerarquía de necesidades - Necesidades afectivas - Necesidades de prestigio y estimación - Necesidades de seguridad	- Técnicas de Exposición -Retroproyector - Juegos Didácticos	Dos	Máximo 40 partici-pantes	Puesto de: -- Supervisor de cobranza	A través de: reportes de desempeño

ELABORO	REVISO	AUTORIZO
_____	_____	_____

V. CALENDARIZACIÓN DEL PROGRAMA

Para efectos del trabajo la duración del programa será de 5 meses, siendo que diciembre esta saturado de días festivos, y mayo de cargas de trabajo, comprenderá de julio '98 a noviembre '98.

PROGRAMACIÓN DEL CURSO

Nombre del curso	Aula y ubicación	Duración Horas	Duración Días	Horario	Fechas	Enero / Feb		Mar. / Abril		Mayo / Junio		Julio / Agost		Sep. / Oct.		Nov. / Dic.	
Uso del subsistema CACS (Sistema Asistido por Computadora)	Sala de Juntas Central de Crédito	2	1	9.00 a 11.00 a. m.	6, 7, 8							■	■				
Origen de la cobranza y alternativas de cobranza para la empresa	Sala de Juntas Central de Crédito	2	2	9.00 a 11.00 a. m.	10, 11, 12								■				
Aplicación de básicos de Cobranza	Sala de Juntas Central de Crédito	2	1	9.00 a 11.00 a. m.	7, 8, 9									■			
Ajustes	Sala de Juntas Central de Crédito	2	1	9.00 a 11.00 a. m.	5, 6, 7										■		
Curso de cobranza para supervisor	Sala de Juntas Central de Crédito	2	1	9.00 a 11.00 a. m.	14								■				
Comunicación	Sala de Juntas Central de Crédito	2	1	9.00 a 11.00 a. m.	9, 10, 11											■	
Servicio de calidad	Sala de Juntas Central de Crédito	2	1	9.00 a 11.00 a. m.	23, 24, 25											■	
Motivación	Sala de Juntas Central de Crédito	2	1	9.00 a 11.00 a. m.	18								■				

CURSOS

Uso del Subsistema CACS

6 de julio	Grupo A y C, Atención a Clientes.
7 de julio	Grupo B, Grupo 60 días y Visitadores
8 de julio	Grupo 90-180 y UNC-Incobrable

Cobranza para Supervisores

14 de julio	Supervisores y Gerente de Cobranza

Origen de la cobranza y alternativas de cobranza para las empresas

10 de agosto

11 de agosto

12 de agosto

Motivación

18 de agosto Gerentes y Supervisores de Cobranza

Aplicación de Básicos de Cobranza

7 de septiembre	Grupo A y C, Grupo Atención a Clientes
8 de septiembre	Grupo B, Grupo 60 días y Visitadores
9 de septiembre	Grupo 90-180 y UNC-Incobrable

Ajustes

5 de octubre	Grupo A y C, Grupo de Atención a Clientes
7 de octubre	Grupo 90-180 días, Grupo UNC

Comunicación

9 de noviembre	Grupo A y C, Grupo de Atención a Clientes
10 de noviembre	Grupo B, Grupo 60 días y Visitadores
11 de noviembre	Grupo 90-180 días, Grupo UNC

Servicio de Calidad

23 de noviembre	Grupo A y C, Grupo de Atención a Clientes
24 de noviembre	Grupo B, Grupo 60 días y Visitadores
25 de noviembre	Grupo 90-180 días, Grupo UNC

VI. SELECCIÓN DEL ÁREA PARA LA CAPACITACIÓN

El lugar idóneo para el curso de capacitación es la sala de juntas ubicada en la central de crédito de Sears Roebuck de México, S. A. de C. V., ubicada en Lago Zurich No. 245-A, Col. Granada Irrigación, debido a que se encuentra ubicada en el mismo centro de trabajo, cuenta con las instalaciones y mobiliario necesarios, el tamaño de la sala de juntas es bastante amplio y cuenta con suficiente iluminación y ventilación.

VII. SELECCIÓN DE LOS INSTRUCTORES

En cuanto a la selección de instructores, se contará con la participación de personal que actualmente presta sus servicios en la central de crédito, ya que se cuenta con personal altamente calificado, que además conoce las actividades del Departamento de Crédito, que cumple con los requisitos necesarios para la impartición de los cursos de capacitación.

En cuanto a los cursos de desarrollo para supervisión se contratará instructores idóneos externos para impartir los cursos.

VIII. TÉCNICAS Y MATERIAL DIDÁCTICO

La técnica que se utilizará para la impartición de los cursos, será la de exposición, con ayuda de material didáctico como: retroproyector, manuales de cobranza para corresponsales y supervisores, copias fotostáticas, pizarrón, rotafolio y videos.

IX. EVALUACIÓN

La evaluación del programa de capacitación será a través de los reportes de desempeño de productividad.

Comparando los estándares ya establecidos con los resultados de los reportes después de haber aplicado la capacitación.

A continuación se presentan algunos ejemplos de los reportes de desempeño.

hoja anexa

RPT NO: RC400423-01-VV1
FECHA DEL DETALLE. 05/30/99 CYCLE: 15

83 INSURGENTES
REPORTE DEL DESEMP. DE COBRANZA POR CENTRAL
REPORTE DE LA FACTURACION

FECHA DE CORRIDA: 05/30/99 HORA: 10:52:20
PAGINA 0001

MOROSIDAD CONTRACTUAL ACTUAL

M.C. PREVIA	TOTAL	TOT$ PD	CURR	30 DIAS	60 DIAS	90 DIAS	120 DIAS	150 DIAS	180 DIAS	INCOBRAB	ELIMINAC
$ < = 30 DIAS	6355788	939660	4416755	862928	1069956	5321	0	0	828	0	4416755
-PCT	72.8	14.7	69.4	13.5	16.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	69.4
$ 60 DIAS	1323725	165617	426621	277483	81017	538604	0	0	0	0	704194
-PCT	15.1	12.5	32.2	20.9	6.1	40.6	0.0	0.0	0.0	0.0	53.1
$ 90 DIAS	542262	49096	98778	73692	42571	60535	266686	0	0	0	215041
-PCT	6.2	9.0	18.2	13.5	7.8	11.1	49.1	0.0	0.0	0.0	39.6
$ 120 DIAS	240470	7435	5242	6888	13418	8902	21214	192806	0	0	34450
-PCT	2.8	2.9	2.1	2.7	5.4	3.5	8.5	77.5	0.0	0.0	13.8
$ 150 DIAS	134199	8223	303	0	26801	7440	2744	8803	64835	24073	36468
-PCT	1.5	6.1	0.2	0.0	19.3	5.5	2.0	6.5	48.3	17.9	27.1
$ 180 DIAS	116289	43330	18542	1986	8541	0	0	11903	38967	44358	40972
-PCT	1.3	37.2	15.9	1.7	7.3	0.0	0.0	10.2	26.6	38.1	35.2
TOTAL $	8720733	1213361	4966241	1222977	1241504	620802	290644	213512	96630	68423	5447810
-PCT	100.0	13.9	56.9	14.0	14.2	7.1	3.3	2.4	1.1	0.7	62.4
Ñ < = 30 DIAS	1325	1040	922	149	251	2	0	0	1	0	922
-PCT	71.1	78.4	69.5	11.2	18.9	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	69.5
Ñ 60 DIAS	308	194	125	55	23	105	0	0	0	0	180
-PCT	16.5	62.9	40.5	17.8	7.4	34.0	0.0	0.0	0.0	0.0	58.4
Ñ 90 DIAS	124	62	29	12	14	12	57	0	0	0	65
-PCT	6.6	50.0	23.3	9.6	11.2	9.6	45.9	0.0	0.0	0.0	44.3
Ñ 120 DIAS	57	13	4	1	4	3	5	40	0	0	12
-PCT	3.0	22.8	7.0	1.7	7.0	5.2	8.7	70.1	0.0	0.0	21.0
Ñ 150 DIAS	34	11	1	0	4	3	1	2	14	9	9
-PCT	1.8	32.3	2.9	0.0	11.7	8.8	2.9	5.8	41.1	26.4	26.4
Ñ 180 DIAS	14	5	2	1	1	0	0	1	4	5	5
-PCT	0.7	35.7	14.2	7.1	7.1	0.0	0.0	7.1	28.5	35.7	35.7
TOTAL Ñ	1862	1325	1083	218	297	125	63	43	19	14	1183
-PCT	100.0	71.1	58.1	11.7	15.9	6.7	3.3	2.3	1.0	0.7	63.5

SEARS SEARS SEARS

RPT NO. RC400421-01-VV1 — 83 INSURGENTES
FECHA DEL DETALLE: 05/30/99 CYCLE: 03 — REPORTE DEL DESEMP DEL CORRESPONSAL — FECHA DE CORRIDA: 05/30/99 HORA: 10:37:30
ID CORRESPONSAL: MIPD04G — TODAS LAS CTAS.PARA EL CORRESPONSAL — PAGINA 0001
NOMBRE CORRESPONSAL: TANIA — ESTRADA T

M C PREVIA	TOTAL	TOTS PD	CURR	30 DIAS	MOROSIDAD CONTRACTUAL ACTUAL 60 DIAS	90 DIAS	120 DIAS	150 DIAS	180 DIAS	INCOBRAB	ELIMINAC
$ < = 30 DIAS	479500	48069	245210	234290	0	0	0	0	0	0	245210
-PCT	100.0	10 0	51 1	48.8	0 0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	51.1
$ < = 60 DIAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-PCT	0 0	0.0	0 0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
$ 90 DIAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-PCT	0.0	0 0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
$ 120 DIAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-PCT	0 0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
$ 150 DIAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-PCT	0.0	0.0	0 0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
$ 180 DIAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-PCT	0 0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
TOTAL $	479500	48069	245210	234290	0	0	0	0	0	0	245210
-PCT	1.3	10.0	51 1	48.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	51.1
$ PCO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	245210
Ñ < = 30 DIAS	198	46	45	63	0	0	0	0	0	0	45
-PCT	100.0	42 5	41.6	58.3	0 0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	41.6
Ñ < = 60 DIAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-PCT	0.0	0.0	0 0	0.0	0 0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Ñ 90 DIAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-PCT	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Ñ 120 DIAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-PCT	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Ñ 150 DIAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-PCT	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Ñ 180 DIAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-PCT	0 0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
TOTAL Ñ	198	46	45	63	0	0	0	0	0	0	45
-PCT	0.2	42 5	41.6	58.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	41.6
Ñ PCO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	45

SEARS SEARS SEARS

178

hoja anexa

CONCLUSIONES

La capacitación en nuestros días es una actividad indispensable para todas las empresas que desean estar a la vanguardia y estar en condiciones para competir y ofrecer un mejor producto o servicio al consumidor.

Vivimos en un mundo competitivo y global, en el que cada vez la diferencia en los productos que se ofrecen o los precios que se establecen son más pequeños, el factor éxito se resume en la orientación que una empresa tenga hacia sus clientes ya sean internos o externos.

Y aún sin importar el área en la que nos encontremos, ni el puesto que ocupemos, todos tenemos algún cliente a quien brindarle servicio, este se puede lograr a través de la capacitación personal: de cualquier empresa.

Es importante invertir en e recurso humano, para obtener resultados favorables, tanto para el trabajador, la empresa y para la misma sociedad, para contar con un país también más competitivo.

Las empresas deben centralizar programas de capacitación en aquellas áreas que sean de mayor utilidad para el individuo en su trabajo diario, enfocarlas a las operaciones o problemas cotidianos.

En la medida en que los empresarios vean la capacitación como una inversión, en vez de una pérdida de tiempo, o implanten programas de capacitación formales y bien desarrollados, y debidamente supervisados,

puede garantizar dotarse de personal confiable y competente con una actitud positiva hacia el futuro.

Además de programas de capacitación se sugiere implementar la capacitación por rotación de puesto, para que el empleado aprenda otras actividades de la empresa, para poder cubrir así imprevistos como incapacidades, renuncias, además es importante contar con un programa de incentivos, ya que si el trabajo se recompensa y nos satisface no hay necesidad de depender del control coercitivo (amenazas de despido).

BIBLIOGRAFÍA

1. Hernández, Sverdlik, Varela, Chruden, Sherman
   Administración de Personal, Desarrollo de los recursos humanos
   Grupo Editorial Iberoamericano, México, 1990.

2 Siliceo, Alfonso
   Capacitación y desarrollo de personal
   Limusa, Novena Reimpresión, México, 1991.

3. Calderón Córdova, Hugo
   Manual para la Administración del proceso de capacitación de personal
   Limusa, Caurta Reimpresión, México, 1990.

4. Barry J. Smith, Brian I Delaye
   El ABC de la capacitación práctica
   1a. Edición en español, Ed. McGraw-Hill, México, 1991.

5 Arias Galicia, Fernando
   Administración de recursos humanos
   2a. Edición, Ed. Trillas, México, 1983.

6. Arias Galicia, Fernando
   Capacitación para la excelencia
   Editorial Argos, México, 1988.

7. Creig, Robert
   Manual de Entrenamiento y desarrollo personal
   Editorial Diana, México.

8. Cheril Zajur, Armando
Proceso de capacitación
México, D. F., 1978.

9. Lobato, Jacinto
Ley Federal del Trabajo
Berbera Editores, 28ª edición, México, 1994

10 P. Shao, Stephen
Estadística para economistas y administradores de empresas
Editorial Herrero Hermanos, México, 1983.

11. Reyes Ponce, Agustín
Administración de Personal
Primera Parte. Relaciones Humanas, Editorial Limosa.

12. Fernández Arena, José Antonio
El proceso administrativo
Ed. Diana, México, 1985.

13. Kirkpatick, Donald L.
Cómo seleccionar y capacitar supervisores de primer nivel
Grupo Editorial

14. Sader John W
Crédito y Cobranzas
Editorial CECSA, México, 1987

15. Ettinger, Richard P.
Crédito y Cobranza
Ed. CECSA, México, 1990.

16. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

18. Material proporcionado por la Central de Crédito SEARS (manuales, folletos, revistas internas).