

10  
2ej



Universidad Nacional Autónoma de México

Escuela Nacional de Estudios Profesionales "Acatlan"

CONDICIONES PEDAGOGICAS PARA LA  
DETECCION DE NECESIDADES  
DE CAPACITACION.



T E S I S

Que para obtener el Título de:  
LICENCIADO EN PEDAGOGIA  
P R E S E N T A

MARGARITA CARVAJAL CIPRES

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

MEXICO, D. F.

1988



Universidad Nacional  
Autónoma de México

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 está 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.

# I N D I C E.

PAG.

## INTRODUCCION.

CAPITULO 1. EL PROCESO DE CAPACITACION EN MEXICO.....	1
1.1. Desarrollo histórico.....	1
1.2. Fundamentación sociológica.....	14
1.3. Fundamentación psicológica.....	18
1.4. Fundamentación filosófica.....	24
CAPITULO 2. DIDACTICA Y CAPACITACION.....	26
2.1. La capacitación como proceso de enseñan- za-aprendizaje.....	26
2.1.1. Educación de adultos.....	26
2.1.2. Características de los adultos.. .....	28
2.1.3. El proceso de enseñanza-aprendi- zaje.....	31
2.1.4. La didáctica base del proceso de capacitación.....	34
2.2. La capacitación en el proceso adminis- trativo.....	40
CAPITULO 3. DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION....	52
3.1. Concepto de necesidad.....	52
3.2. Tipos de necesidades.....	52
3.2.1. Necesidades personales.....	52
3.2.2. Necesidades organizacionales....	53

3.3. Necesidad de capacitación.....	53
3.3.1. Necesidades manifiestas.....	57
3.3.2. Necesidades encubiertas.....	57
3.4. Ventajas de la detección de necesidades de capacitación.....	60
3.5. Desventajas de la detección de necesida des de capacitación.....	62
CAPITULO 4. PROPUESTA DE UN CURSO SOBRE DETECCION DE NE- CESIDADES DE CAPACITACION.....	65
CONCLUSIONES.....	175
ANEXOS.....	177
BIBLIOGRAFIA.....	194

## INTRODUCCION.

El motivo que me llevó a elegir este tema, además del interés personal hacia él, fue el conjunto de acciones generadas en México acerca del Proceso de Capacitación, y la trascendencia que dentro de éste tiene la Detección de Necesidades. Así mismo la limitación de la labor del pedagogo en esta área, siendo la base de todo proceso de capacitación.

Existen en México varias publicaciones que dan tratamiento al problema de la Detección de Necesidades, sin embargo resultaría difícil determinar porqué se encuentran organizaciones laborales que llevan a cabo programas de capacitación sin un análisis previo de las necesidades.

En un principio percibí la posibilidad de un trabajo que incluyera investigación de campo, mediante la aplicación de una encuesta, sin embargo como fui desarrollando el trabajo, profundicé más en la investigación documental, sin descartar los datos obtenidos durante nuestra experiencia laboral.

El objetivo de esta tesis es, por tanto:

Contribuir al desarrollo del Proceso de Capacitación, ofreciendo las condiciones pedagógicas para la detección de necesidades, que permitan organizar los diferentes programas de capacitación en una empresa.

Con el objeto de lograr una mejor esquematización de este trabajo, lo he dividido en cuatro partes que son:

1.- El proceso de capacitación que ofrece una visión general sobre los antecedentes históricos de dicho proceso, así como las teorías sociológica, psicológica y filosófica que subyacen dentro del proceso de capacitación.

2.- Didáctica y capacitación en donde se pretende mostrar la relación que existe entre la didáctica, como disciplina pedagógica que regula el proceso de enseñanza-aprendizaje, y el proceso de capacitación, a su vez ubicar a éste dentro del proceso administrativo, apuntando su semejanza en cuanto a las etapas que en ellos se involucran; y los conceptos básicos que se utilizan a lo largo de la investigación.

3.- El tercer capítulo destaca aquellos conceptos e información a través de los cuales entendemos la detección de necesidades, así como sus ventajas y desventajas.

4.- El último apartado propone la realización de un curso sobre detección de necesidades de capacitación dirigido a personal de nivel medio, y para el cual se especifican cinco unidades, con objetivos, contenido, técnicas, recursos didácticos, etc., con el objeto de apoyar a las empresas en la detección de necesidades, buscando ante todo la calidad del trabajo de su personal.

## CAPITULO 1. EL PROCESO DE CAPACITACION.

### 1.1. Desarrollo histórico.

La capacitación en México no es de invención reciente, ya que podemos encontrar diversos esfuerzos en esta materia desde la segunda mitad del siglo XIX, cuando se empezaba a orientar la Educación de Adultos, cuya base entonces era la alfabetización, hacia la instrucción técnica.

Hacia 1877, el desarrollo económico del país, con una población obrera urbana, compuesta principalmente por la minera, la textil y la ferrocarrilera, exigía planteamientos educativos particularmente para la enseñanza técnica: fué así que se fundaron los Centros de Instrucción Técnica y Artesanal, cuyos programas iban desde la capacitación para el trabajo hasta el mejoramiento de la vida familiar.

Entre 1901 y 1905 se crearon escuelas para trabajadores con el propósito de beneficiar a las clases obreras y se impulsó la educación popular con las escuelas técnicas agropecuarias y de capacitación obrera. Más tarde (1915-1925) como apoyo a la industria y a la modernización del país, se fundaron escuelas técnicas para ferrocarrileros, mecánicos y electricistas; además de organizar escuelas regionales agrícolas de la Secretaría de Agricultura, incorporando a los campesinos a proyectos de capacitación.

En la década de los cuarenta, la política nacional se orientó a cubrir las necesidades del crecimiento económico, provocado por la aguda industrialización del país, creando para ello, una política educativa que abarcaba los niveles medio y medio superior, favoreciendo la capacitación para el trabajo y descartando los proyectos de capacitación en el trabajo.

Durante 1953 - 1964, los programas de capacitación para el trabajo fueron desarrollados por la Secretaría de Educación Pública, mediante los Centros de Educación Extracurricular y los Centros de Acción Educativa, que posteriormente se conocieron como Centros de Enseñanza Ocupacional y el Centro Nacional de Enseñanza Técnica Industrial (1962). Asimismo se establecieron el Centro de Capacitación para el Trabajo Industrial (CECATI-1963) y el Centro de Capacitación para el Trabajo Agropecuario (CECAT4-1963), cuya función era preparar a jóvenes que habían terminado su educación primaria y a trabajadores adultos para desempeñar trabajos de carácter industrial y agropecuario.

Hacia 1961 se consolidó el Centro Nacional de Productividad (CENAPRO), creado en 1953 como Centro Industrial de Productividad, auspiciado, mediante un convenio realizado por la Confederación de Cámaras Industriales, el Gobierno Federal y el Gobierno de los Estados Unidos de Norteamérica. Al término de este convenio, el Centro Industrial de Productividad continuó operando, financiado sólo por el Gobierno -

Federal, durante un periodo de cuatro años (1961-1965), y le asigna el nombre de Centro Nacional de Productividad de México, con carácter de asociación civil.

En 1965 fué creado el Servicio Nacional de Adiestramiento Rápido de Mano de Obra (ARMO) auspiciado por el CENAPRO, mediante un Plan de Operaciones suscrito por el Gobierno Federal, el Fondo Especial de Naciones Unidas y la Organización Internacional del Trabajo (OIT), dicho plan concluyó en diciembre de 1971 y ARMO siguió con sus operaciones en el sector industrial.

Como se anotó anteriormente, el Ce Na Pro es financiado por el Gobierno de México, mediante un Comité de Fideicomiso, integrado por representantes de la Secretaría del Trabajo, de la Secretaría de Educación Pública, de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, de la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial, de la Secretaría de Agricultura, de la Secretaría de la Reforma Agraria, del Banco de México y la Confederación de Cámaras Industriales. Este fideicomiso es presidido por el Secretario de Trabajo y Previsión Social.

Paralelamente a las actividades del CeNaPro, algunas empresas privadas como la Ford y Nestlé, entre otras, han venido desarrollando sistemas de capacitación internos, así como empresas públicas y paraestatales, como el Instituto Mexicano del Petróleo, la Comisión Federal de Electricidad, em

presas siderúrgicas, la Industria de la Construcción y la Industria Azucarera, éstas últimas constituyeron sus Institutos de Capacitación como son el Instituto de Capacitación de la Industria Azucarera (ICIA) y el Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción (ICIC).

Es a partir de 1970 que el Estado Mexicano mostró un creciente interés por la capacitación laboral, interviniendo entre otros, los siguientes factores:

- El moderno desarrollo tecnológico que hace obsoletas diversas tareas y exige la aplicación de nuevas aptitudes a los nuevos procesos industriales.

- La situación económica de la nación, que requería de una mayor productividad, a lo que la capacitación podía contribuir.

- El ritmo de cambio que aconsejaba una política de capacitación que se adaptara a las futuras demandas y necesidades.

Así, la acción Estatal se orientó a promover esta actividad, siendo de importancia básica para el desarrollo del país.

Prueba de ello, fue la promulgación, en 1970, de la Nueva Ley Federal del Trabajo, incluyendo entre sus disposiciones la que aparece en la Fracción XV del Artículo 132, la cual marca la obligación patronal de proporcionar capaci-

tación o adiestramiento a sus trabajadores. Incrementándose el gasto público federal para programas de capacitación.

En 1975, se promulga la Ley Nacional de Educación para Adultos, señalando que "... la explosión demográfica y la migración del campo a la ciudad, generada por la atracción que ejercen los polos del desarrollo industrial producen un número considerable de adultos no calificados que requieren capacitación para desempeñar productivamente las funciones a que están obligados en la sociedad moderna". (1)

En 1977 el Ce Na Pro y ARMO quedan integrados al sector productivo laboral con el propósito de investigar sobre métodos y sistemas pedagógicos, además de desarrollar planes y programas de capacitación y adiestramiento orientados al perfeccionamiento de los recursos humanos que trabajan en los diversos niveles de la industria, la agricultura y los servicios.

---

(1) De Anda, María Luisa: Educación de Adultos: Nuevas Lisiones en el Sector Educativo.

Los objetivos generales del Ce Na Pro y ARMO son:

a) Dotar al país de un centro especializado en el dominio de sistemas de organización y administración científica, cuya aplicación permite el incremento de la productividad en las actividades económicas.

b) Divulgar el conocimiento de técnicas administrativas, mediante una eficaz capacitación y desarrollo de personal en los diversos niveles.

c) Promover la aplicación de estas técnicas en las actividades productivas, para atender con mayor eficiencia las necesidades de consumo de los grandes núcleos de población del país.

d) Brindar apoyo técnico a los empresarios y trabajadores para incrementar la productividad.

e) Elaborar programas de investigación para identificar mejor los problemas de producción en las actividades económicas.

f) Divulgar los principios y políticas relacionados con el incremento de la eficiencia en el uso de los recursos productivos.

g) Formar agentes multiplicadores para la acción capacitadora.

Ce Na Pro y ARMO, operan directamente con los industriales celebrando convenios específicos de participación en los sectores (industrial y agroneuario) con programas y cursos que desarrollan conjuntamente.

Con sus programas de capacitación y perfecciona-

miento, ofrece al empresario los siguientes servicios:

- a) Cursos y seminarios.
- b) Asesoría y asistencia técnica en dirección, producción, finanzas y comercialización.
- c) Formación y perfeccionamiento de administradores en capacitación, adiestramiento, instructores y supervisores industriales.
- d) Documentación en materia de productividad, materiales didácticos, ediciones agropecuarias y sistemas pedagógicos.
- e) Servicios de biblioteca, filmoteca, estudios de radio, cine y televisión.
- f) Instalaciones para llevar a cabo conferencias, seminarios y mesas redondas.

Los sectores que atiende este organismo son el público, privado, obrero organizado y el campesino, así mismo las áreas de producción en las que trabaja son la industria, los servicios y la agricultura.

Sin embargo, a lo largo de todas las experiencias obtenidas en capacitación no había existido una política explícita en la materia, provocando que tanto en el sector industrial como empresarial se impartiera la capacitación con métodos diversos.

Fue hasta 1978, cuando se manifestó con claridad la concepción del Estado sobre esta actividad y toma la deci

sión de adherir la fracción XIII en el apartado "A" del artículo 123 de la Constitución Federal de la República para establecer que "... las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar capacitación o adiestramiento. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación." (2)

Paralelamente, se efectúan varias reformas a los artículos de la Ley Federal del Trabajo evitando con ello la creación de nuevas instituciones de carácter nacional debido a sus altos costos, y al mismo tiempo, posibles insuficiencias al cubrir las necesidades de capacitación. Por otro lado se buscó estimular y garantizar la participación de los obreros y patrones en la elaboración de programas de capacitación, a través de las Comisiones Mixtas en cada empresa.

Las reformas constitucionales de 1978, fueron recogidas en el artículo 153 capítulo III bis de la Ley Federal del Trabajo, en donde se establece, entre otros:

- El derecho del trabajador a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo por el patrón y el -

---

(2) Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos;  
Edit. Trillas., n. 113

sindicato y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

- El objetivo de la capacitación y adiestramiento, es decir, la actualización del trabajador para un mejor desempeño de su puesto, así como ocupar una vacante o puesto de nueva creación.

- La constitución en cada empresa de comisiones - formadas por igual número de representantes del patrón y de los trabajadores.

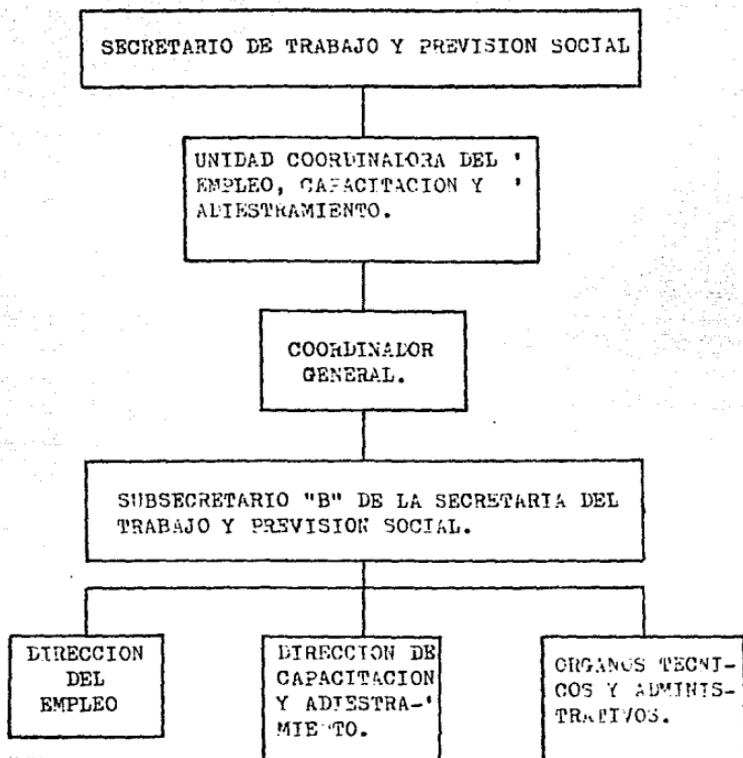
- La inclusión en los contratos colectivos de trabajo de cláusulas relativas a la obligación de proporcionar capacitación o adiestramiento.

- Los resultados que deberán cumplir los planes y programas de capacitación.

Estas modificaciones a la Ley Federal del Trabajo incluye la creación de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA<sup>+</sup>-1978), y el Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (SNECA). Mimos que actualmente funcionan como Dirección General de Capacitación y Desarrollo, organismo interno de la Secretaría -- del Trabajo y Previsión Social.

---

+ El esquema número 1 muestra el organigrama general de la -- Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestra- -- miento, hoy Dirección General de Capacitación y Desarrollo.



ESQUEMA 1.

Las funciones de UCECA son:

a) Dirigir el Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento de los trabajadores.

b) Vigilar el cumplimiento de la obligación de capacitar, y penalizar a las empresas por no cumplir la ley.

Actividades:

- Analiza el mercado de trabajo.
- Realiza estudios para determinar causas del desempleo y subempleo.
- Promueve políticas generales y específicas para la creación de empleos.
- Establece lineamientos para orientar la capacitación hacia las áreas de mayor demanda de mano de obra.
- Orienta a los solicitantes de trabajo, conforme a su preparación y aptitudes hacia empleos que resulten idóneos para éstos.

En relación a la capacitación y el adiestramiento:

- Estudia y sugiere la formación de comités de capacitación en las ramas o actividades que juzgue conveniente
- Supervisa el desempeño de los instructores.
- Sugiere el establecimiento de sistemas generales que capaciten o adiestren a los trabajadores por ramas industriales, regionales u oficinas.

- Aprueba y modifica los planes y programas de capacitación que presenten las empresas.

- Establece mecanismos de coordinación con la Secretaría de Educación Pública para la implementación de planes y programas de capacitación o adiestramiento para el trabajo y para expedir los certificados, cuando se requiera.

- Registra las constancias relativas a los trabajadores calificados o adiestrados, dentro de cada una de las ramas industriales, actividades o empresas.

La Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, depende administrativamente de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y de la Secretaría de Educación Pública para certificar la capacitación.

Los planes y programas de capacitación son propios de cada empresa en términos de especificidad o generalidad de sus objetivos, ya que abarcan diversas ocupaciones o tareas productivas. Con esta particularidad se promueve eliminar las necesidades específicas de cada empresa, y asumir con ello, una función social al participar en el establecimiento e implantación del desarrollo económico y social.

Así mismo, se amplían las funciones de CeNaPro y ARMO como instituciones de prestación de servicios de capacitación a solicitud de las empresas; los cursos de capacitación no se limitan al perfeccionamiento de las habilidades

específicas de los trabajadores, sino que incluyen la información técnica suficiente que les permita un conocimiento mayor del proceso de trabajo y ofrece servicios de consultoría y diagnóstico de productividad, especialmente a la pequeña y mediana empresa.

Lo anterior se reitera en el Plan Global de Desarrollo, destacando además la necesidad de:

a) Un convenio entre la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos para incrementar el programa de Capacitación y Empleo Cooperativo para el fomento de recursos en zonas marginadas.

b) El desarrollo de la mano de obra.

c) Diversos estudios para identificar necesidades de capacitación y adiestramiento de corto, mediano y largo plazos.

d) La instrumentación de programas de capacitación para varios tipos de usuarios.

## 1.2. Fundamentación Sociológica.

En México se ha venido desarrollando -sobre todo- durante los años cuarenta- una teoría del progreso (desarrollismo), siendo su objetivo alcanzar un modelo de vida moderno, es decir una industrialización, una funcionalidad de las instituciones respecto a las metas sociales y políticas, un progreso económico y la movilidad social.

Los desarrollistas plantean la movilidad como un proceso dentro del marco de crecimiento económico. Para ello es necesario, además de alfabetizar a los sectores sociales, proporcionar capacitación a los obreros y sectores medios.

Esta concepción se distingue por atribuirle a la educación -y por lo tanto a la capacitación- una funcionalidad económica; bajo el supuesto de que la educación y su adecuación a las necesidades específicas de la economía manifiestas en el mercado de trabajo, representa el grado en que contribuye la educación al desarrollo económico y a la eliminación del desempleo. Así mismo, plantean que el bajo nivel de educación de la población económicamente activa y el desajuste entre los conocimientos adquiridos y las necesidades de la economía, son causas primordiales del subdesarrollo del país y que la productividad de esta población depende principalmente de la adecuación de sus conocimientos a los requisitos del puesto de trabajo.

En los planes de desarrollo se pone especial atención a la formación de cuadros medios para la dirección y el control, bajo el supuesto de que la contribución de la educación al progreso del país se realiza a través del desarrollo de los recursos humanos, teniendo como base la Teoría del Capital Humano, definiendo éste como el conjunto de habilidades y conocimientos que un individuo adquiere, ya sea a través de la educación formal, la capacitación en el trabajo o la experiencia laboral; por lo tanto, identifican a la educación como fuente del capital humano. Esta teoría postula que parte del gasto que hace un individuo en educación rerepresenta una inversión a futuro, es decir obtener más educación -- (aumento de conocimientos y habilidades) favorece el incremento de su productividad y por ende mayor remuneración. Por otro lado, afirma que el desempleo es resultado de las diferencias personales en el nivel de educación y las exigencias del mercado de trabajo, ya que la posibilidad de un trabajador para encontrar y permanecer en un puesto bien remunerado subyace en la inversión de su propio capital humano.

Así, dentro de las tesis desarrollistas, la educación funge como un factor de movilidad social y como motivador para la eficiencia y el aumento de la productividad. Es por ello, que uno de los conceptos que maneja el modelo desarrollista es el de la motivación, es decir, de que los trabajadores no están motivados y que se deben cambiar sus actitudes ante el trabajo para que acepten las innovaciones, contando por los beneficios que redundan para ellos y para la econo

mía del país; y que la capacitación es capaz de facilitar -- los cambios orientados a mejorar las condiciones de vida de los trabajadores, donde dichos cambios serán armónicos y graduales.

Esta concepción desempeñó una función importante en la política educativa, especialmente en capacitación. Así, en el sexenio de José López Portillo (1976-1982) se tuvo como uno de los principales objetivos mejorar la productividad mediante el incremento de programas de capacitación de recursos humanos, adecuando las necesidades particulares de cada empresa, ampliando para ello el marco legal relativo a esta actividad. Con esto, la capacitación apoyaría el desarrollo económico, debido a que la mayoría de los trabajadores no recibían ningún tipo de capacitación. No así los que laboraban en empresas como PEMEX, CFE, Industria Azucarera y la Industria de la Construcción, pues ellas ya contaban con sus propios sistemas e institutos de capacitación.

Sin embargo, como señala Victor M. Gómez (3), las disposiciones legales que enmarcan la creación del Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento, llevan consigo -- una imposición de un modelo de capacitación ajena a las mis-

---

(3) Gómez, Victor Manuel; Reflexiones sobre el Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento en México.

mas empresas y por tanto, también a los trabajadores. Las primeras improvisan las actividades de capacitación, sólo por cumplir la ley y así evitarse el gasto de una sanción económica, para los trabajadores estas actividades improvisadas de capacitación no les proporcionan la oportunidad de preparación técnica, que las tesis del Estado asocian con la adquisición de mayores ingresos y una mayor oportunidad dentro del mercado de trabajo.

Otro punto importante sobre el Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento, es que considera a la empresa como unidad básica, -las actividades de capacitación deberán fundamentarse en las necesidades de la empresa- siendo que en México existe una compleja diferenciación de empresas, si tomamos en cuenta el origen de su capital para producción, -su tecnología, el volumen de inversión, la magnitud de mano de obra que ocupa y los requerimientos educativos.

Por otra parte, la legislación laboral en su artículo 153 Capítulo III Bis, le otorga a la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento<sup>+</sup> la responsabilidad de coordinar y supervisar en cada empresa las actividades de capacitación. En la práctica, esto provoca una acumulación de planes y programas, haciendo imposible llevar un control y un seguimiento de los mismos, ya que no cuenta con gente especializada en capacitación y sólo se preocupó en reclutar personal para labores administrativas.

<sup>+</sup> Hoy Dirección General de Capacitación y Desarrollo.

"La UCECA no es una institución especializada en la problemática de la formación profesional, no es un organismo técnico-profesional, sino administrativo, no realiza investigación, ni siquiera acumula experiencia práctica a través del diseño y conducción de actividades concretas de formación, no cuenta con un capital teórico-conceptual ni práctico sobre la problemática, tampoco cuenta con un cuerpo básico experto en ella"(4)

Lo que nos aventura a afirmar que sólo es un organismo del Estado creado para salvaguardar las diferencias y las mínimas oportunidades de capacitación con que cuentan los trabajadores. Profundizar en este punto sería tema para otro trabajo, sin embargo hemos tratado de dar una visión general de la corriente sociológica que subyace al proceso de capacitación.

### 1.3. Fundamentación Psicológica.

La teoría psicológica que sustentan los proyectos de capacitación -sin olvidar que estos proyectos se enmarcan dentro del desarrollismo- es la conductista, fundamentada en las teorías del aprendizaje que se originaron de la psicología experimental en la segunda mitad del siglo XX.

---

(4) Gómez, Victor Manuel; Ob. cit. p. 116

El conductismo(5) considera al individuo como la ' unidad principal de análisis, afirmando que la actividad del hombre es el resultado de recompensas y castigos aplicados - después de que se realiza la actividad.

Los conductistas manejan como principios básicos - los estímulos contingentes que "son el resultado de un pa- ' trón de conducta"(6), los cuales pueden ser reforzadores o a versivos. Si a una acción le sigue un reforzador aumenta la ' probabilidad de que se repita en circunstancias similares, no así cuando surgen después de la acción los estímulos aversivos. Ahora bien, estas contingencias pueden ser primarias o ' secundarias (aprendidas), que son las que tienen una influen- ' cia mayor en la actividad diaria del hombre. Otro principio ' que maneja esta teoría es la de los estímulos discriminati- ' vos, éstos "se presentan cuando se refuerza una actividad en un contexto determinado, que puede volverse un estímulo dis- ' criminativo"(7). Por ello, la conducta es la respuesta prece- ' dia de estímulos discriminativos y seguida por estímulos -- contingentes.

---

(5) El fundador inicial del conductismo fue J. Watson, sien- do Skinner uno de sus precursores. El conductismo confía so- lamente en lo que puede ser observado de manera objetiva.

(6) Bigge, M.L., Bases Psicológicas de la Educación,  
p. 452.

(7) Bigge, M.L., Ob. cit. p. 453.

Por último, tenemos el principio de variables de condición o la forma en que cada individuo siente una privación (necesidad) o saciedad, y que determina la forma en que es afectada una conducta por un estímulo. Los estímulos que minimizan la privación son las recompensas o reforzadores y las que la aumentan son los castigos o estímulos aversivos, por consiguiente, si se quiere formar una conducta mediante recompensas y castigos se debe mantener cierto grado de privación.

Estos tres principios (estímulos contingentes, estímulos discriminativos y variables de condición) son, para los conductistas, determinantes para que un patrón de conducta cambie, de manera que el cambio sociocultural puede ocurrir al modificarse el medio ambiente y la condición interna del hombre, por consiguiente la conducta cambia cuando se modifican aspectos de la condición interna del hombre, por lo tanto, se debe modificar la percepción que el individuo tiene de su ambiente, en lugar de modificar éste.

Toda acción se fundamenta en los estados de privación, en su percepción y en el conocimiento de recompensas y castigos que siguen a la conducta pudiéndose modificar a través de la educación que mueve (estimula) hacia un progreso económico, aumentano aspiraciones y cambiando marcos de referencia, a medida que la sociedad se transforma más especializada y selecciona la conducta que para el hombre sea más gratificante; por lo que se requiere identificar las necesidades y fabricar en base a ellas una serie de recompensas y --

castigos -sobre todo las primeras-.

Con ello los planes y programas de capacitación deben reforzar lo que los participantes perciben o aspiran en un futuro, para que se sientan motivados por lo que les ofrece la educación. Desde el enfoque conductista se define al aprendizaje como "... una serie de conductas susceptibles de observación y control..."(8) demostrando el dominio que adquiere el individuo de una serie de conocimientos y habilidades.

Este aprendizaje requiere de precisión en las respuestas terminales deseadas, esas etapas deben encajar en -- las motivaciones del participante, éste debe involucrarse activamente en el proceso de aprendizaje dando una serie de -- respuestas que debe ir acompañada de una recompensa.

Al mismo tiempo, en un programa de aprendizaje se debe presentar una serie de materiales que sean significativos para los participantes, para que éstos sientan la relación de sus respuestas con las condiciones de estimulación -- que le ofrece el programa, también encierra la repetición o práctica para que el sujeto vaya discriminando las respuestas inadecuadas de las adecuadas. Por lo tanto se debe llevar un control del aprendizaje, reforzando las respuestas apropiadas del sujeto.

A manera de conclusión, los principios de aprendizaje que se estiman al elaborar un programa de capacitación'

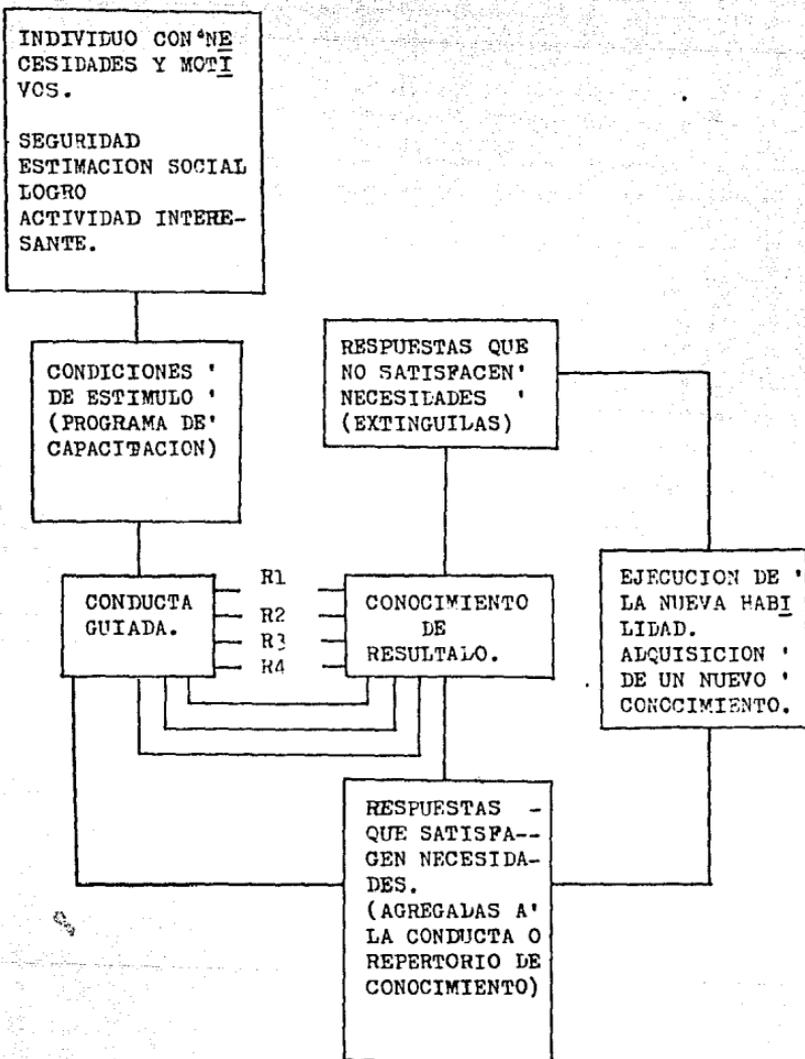
---

(8) Ibidem, p. 423.

derivados de las investigaciones conductistas sobre el aprendizaje son:

- El que aprende se debe sentir motivado para aprender.
- Las conductas que han de aprenderse se vinculen en forma significativa y se orienten hacia las motivaciones del sujeto.
- Las respuestas del sujeto estén reforzadas, es decir, seguidas de una recompensa para que el sujeto perciba que su respuesta ha sido correcta.
- El que aprende tiene que participar activamente en el proceso de aprendizaje.

El esquema número 2, muestra la interrelación de los principios conductistas en un proceso de aprendizaje.



ESQUEMA 2

#### 1.4. Fundamentación Filosófica.

Cualquier corriente psicológica se fundamenta en - el concepto de la naturaleza del hombre, y habiendo especificado que la fundamentación psicológica de la capacitación es el conductismo, éste representa una tendencia neopositivista, en el sentido de que intenta atenerse exclusivamente a los - fenómenos observables, estableciendo las relaciones entre ellos, en donde el objeto se impone al sujeto, es decir la -- existencia de las cosas es independiente de que sean conocidas.

El neopositivismo supone que el mundo físico está' gobernado por leyes naturales que operan invariablemente, se balancea como uno de sus principios básicos el de la causa y' efecto. Por tanto, las corrientes de E-R, igualan los Estímulos y Respuestas de la psicología, con las causas y efectos' de la física. Todo lo que hace o manifieste un individuo se' explica en términos de respuestas como consecuencias de estímulos, o de estímulos consecuencias de esas respuestas.

En su enfoque, los neopositivistas, sostienen que' el ambiente delinea la conducta y el aprendizaje, en donde - los estímulos son factores del ambiente que actúan sobre el' sujeto, causando respuestas observables.

Se puede caracterizar esta corriente como un inten

to de descartar la introspección como instrumento de conocimiento, dejándola de lado y concentrándose exclusivamente en el estudio del comportamiento. No se tiene acceso directo a los fenómenos a los cuales se delimita por medio de términos mentales, sino a través de variables fisiológicas, conductuales o ambientales. Estas variables son susceptibles de observación, registro y cuantificación.

El poder describir y explicar la conducta sin necesidad de recurrir a términos mentales -sólo a variables físicas- no implica el desconocimiento, ni de la existencia- ni de la importancia de los procesos mediacionales del hombre.

Sin negar que algunos aspectos de la conducta están gobernados por factores no observables, se parte del supuesto de que gran parte de la conducta de un individuo está regido por antecedentes y consecuencias, que ocurran en el ambiente externo y cuya modificación por lo tanto, provoca cambios en su conducta. Por lo que se ha orientado hacia las técnicas enseñantes y el aprendizaje en general, impulsando la aplicación de la tecnología educativa, en base a la programación de objetivos conductuales.

## CAPITULO 2. DIDACTICA Y CAPACITACION.

### 2.1. La capacitación como proceso de enseñanza-aprendizaje.

Para poder hablar de la capacitación como proceso de enseñanza-aprendizaje, es menester ubicarla dentro del complejo educativo, especificar el tipo de educando a quien va dirigida señalando a su vez las características del mismo así como los elementos que intervienen en la sistematización del proceso de enseñanza-aprendizaje.

#### 2.1.1. Educación de Adultos.

Educación es un proceso de comunicación y parte del sistema social que implica la acción y efecto de una determinada influencia que se realiza sobre el desenvolvimiento total o parcial del hombre para lograr un tipo de conducta con determinadas finalidades previstas. Toda educación se centra principalmente en dos bases: el sujeto que se educa y el fin que la educación se propone.

Adulto proviene del latín "adultus" que significa "adolezco, crecido. Individuo que presenta todas las características de la madurez somática y psíquica"(9)

---

(9) Merani L. Alberto; Diccionario de Psicología.

"La adultez consta de dos etapas: la edad viril (25-40 años) y la madurez (40-65 años). Tras la madurez aparece la vejez o senectud (65 años en adelante)". (10)

Bajo estos parámetros, consideraremos la Educación de Adultos como aquella que se otorga a personas comprendidas entre los 25 y 65 años.

La educación de adultos que se ubica en el marco de la Educación Permanente (11), está orientada hacia:

- a) la recuperación y posibilidad de realizar estudios que normalmente se realizan antes de la edad adulta (alfabetización, primaria, secundaria;
- b) la actualización profesional a cualquier nivel;
- c) a la readaptación, reciclaje y promoción profesional (capacitación y/o adiestramiento).

---

(10) Larroyo, F; Diccionario de Pedagogía,

P. 22

(11) La Educación Permanente abarca todas las acciones educativas, formales y/o no formales, en las que el individuo está inmerso durante toda su vida.

### 2.1.2. Características de los Adultos.

En materia de educación de adultos habrá que considerar en primer lugar, las características de los adultos y' en segundo lugar, los factores que obstaculizan las acciones' de aprendizaje y la integración de conductas.

Los elementos que favorecen o entorpecen el aprendizaje son diversos, algunos dependen de una causalidad ex-terna, de la organización del medio pedagógico, y del entorno social en el que están inmiscuidos, mientras que otros, ' los factores internos conciernen más directamente al individuo, a sus capacidades, a sus motivaciones, etc. En cuanto a los adultos son importantes, entre los factores internos, la edad y la experiencia.

La reacción manifestada por el adulto en un proceso de aprendizaje se explica, entre otras causas, por la necesidad de integrar los nuevos conocimientos en el marco de' los anteriores y por el deseo de vincular los conocimientos' teóricos con la práctica.

"Las actitudes, motivaciones y capacidades en que' debe apoyarse la educación de adultos, dependen en gran medida, de las condiciones del medio educativo anterior y presen- te del mismo adulto"(12)

(12) Leon, Antoine; Psiconeurología de los adultos.

Conviene considerar los factores particulares, que afectan al individuo, a sus motivaciones, a los nuevos roles que debe asumir, o bien, a las exigencias del medio.

Los adultos pueden aprender a lo largo de su vida, / la inferioridad que a veces muestran, es debida más a dife rencias de actitudes respecto al aprendizaje, que a la falta de capacidad para realizarlos. La resistencia a un conoci- ' miento o a una técnica nueva es, pues, una consecuencia de ' la actitud con que el adulto la recibe.

El adulto experimenta ciertos cambios, positivos y negativos respecto al aprendizaje, que progresivamente y con lentitud van acentuando sus actitudes o conductas, con posibilidades de varias formas de compensación. Aumenta por ejem plo, las destrezas, el valor de la experiencia, la capacidad analítica, el sentido crítico, la visión realista de los pro blemas concretos y útiles. Cambian las motivaciones e inter ses.

Tener mayor capacidad para la previsión, fundada - en la experiencia. El hombre adulto aprende involucrando toda su persona (inteligencia, vida emocional, intereses, etc) El aprendizaje tiene lugar cuando el adulto se enfrenta a una situación concreta que le beneficiará, según las metas que él se ha propuesto alcanzar.

Malcom S. Knowles (13), señala que los adultos poseen cuatro características principales que lo diferencian del joven:

1.- Diferencia de autoconcepto. El joven tiende a considerarse a sí mismo como persona dependiente, espera que la mayoría de las decisiones importantes que afectan a su vida las tomen los adultos por él. El Adulto se considera a sí mismo como responsable, tiene una necesidad psicológica profunda de que se le trate con respeto, que se comprenda que tiene capacidad para dirigir su propia vida.

2.- Diferencia de experiencia acumulada. Cualquier adulto entra en la actividad educativa con una base de experiencia diferente a la del joven, capta con más facilidad el conocimiento al relacionarlo con experiencias pasadas.

3.- Diferencia en la disponibilidad para aprender. Los adultos como los niños y jóvenes, tienen sus fases de crecimiento, que determinan una predisposición para aprender.

4.- Diferencia en la perspectiva temporal. El joven tiende a pensar que la mayor parte de lo que aprende lo usará más tarde en la vida. El adulto se compromete con el proceso de aprendizaje como respuesta a una presión vital: lo importante para él es, la aplicación inmediata. Considera la educación como un proceso para mejorar su capacidad de resolver problemas y afrontar el medio actual, tiende a incor-

---

(13) Malcom S. Knowles, Educación, hoy.

porarse a cualquier actividad educativa dentro de un esquema centrado en el problema inmediato.

### 2.1.3. El proceso de enseñanza-aprendizaje.

En todas sus etapas el hombre no deja de aprender naturalmente, pero hay contenidos y experiencias, en que es necesario que una persona le enseñe a otra, le transmita esos contenidos de tal manera que se asimilen y realmente lo aprenda. Es entonces cuando no sólo hablamos del proceso de aprendizaje, sino del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Es necesario establecer la relación y diferencia entre la enseñanza y el aprendizaje.

Etimológicamente la palabra enseñanza viene del latín "insignare" que significa señalar, distinguir; Imideo G. Nerici, afirma que la enseñanza "no es más que la dirección del aprendizaje"(14). Por lo que podemos concluir que la enseñanza es una serie de acciones que señalan y dirigen las experiencias, intereses, expectativas y necesidades, hacia el aprendizaje de contenidos, acordes con las características de la persona que está aprendiendo.

---

(14) Nerici, G. Imideo, Hacia una didáctica general dinámica

Por otro lado, el aprendizaje tiene varias definiciones, entre las que podemos citar:

"Actividad que sirve para adquirir alguna habilidad y que modifica de manera permanente las posibilidades del individuo"(15).

"Actividad mental por medio de la cual el conocimiento y la habilidad, los hábitos, actitudes son adquiridos y utilizados originando progresiva adaptación y modificación de la conducta".(16)

"Un cambio en el rendimiento, que resulta como función de un ejercicio o práctica".(17)

"Una persona ha aprendido cuando ha modificado algún aspecto de su conducta de manera más o menos permanente".(18).

Sin embargo se encuentra en todas estas definiciones un punto en común. Destacan que el aprendizaje es un cambio de conducta, donde dicho cambio es relativamente estable y permanente, esto es cuando se ha adquirido un cambio en los conocimientos, actitudes y habilidades. La motivación pa

---

(15) Merani L. Alberto, Ob. cit. p. 11

(16) W.A. Kelly, Psicología de la Educación,  
p. 60

(17) Mervin, H. Marx., Procesos del aprendizaje.  
p. 16

(18) Hilgard, E.R., Teorías del aprendizaje.  
p. 423

ra aprender se determina siempre en gran parte, por los valores que sostienen y justifican este aprendizaje.

El aprendizaje supone pues, cierta actividad por parte del sujeto que aprende, encaminada a organizar y dar sentido dinámico a toda información que recibe de otra persona para convertirla en algo vital que modifique su conducta.

Enseñanza y aprendizaje son dos actividades diferentes, más no independientes ya que una se apoya en la otra y la enseñanza está en función del aprendizaje.

Es por ello que hablamos de un proceso de enseñanza-aprendizaje afirmando que este proceso no es estático ni unilateral, sino dinámico y bilateral, en donde la persona que enseña no sólo se dedica a ello, sino que al enseñar también aprende.

En base a lo anterior, podemos definir el proceso de enseñanza-aprendizaje como una actividad constante y dinámica que tiene como fin el objetivo mismo del aprendizaje.

En un plano normativo para determinar y fijar líneas de acción que den eficacia al proceso de enseñanza-aprendizaje, la didáctica tiene como objeto de estudio a este proceso.

Para lograr cada vez una eficacia mayor en el proceso de enseñanza-aprendizaje, se requiere que la didáctica vaya sistematizando todas y cada una de las partes de dicho proceso, con ello señala que se necesita de una planeación, una realización y de una evaluación que integren cada uno de los aspectos del proceso. Estos aspectos son:

- El educando y el educador que implica el elaborar un perfil y la aplicación de evaluaciones diagnósticas para el conocimiento del educando y el educador, y así adecuar lo que se va a enseñar a las características de los sujetos.

- Los objetivos de aprendizaje y de evaluación.

- El contenido que se va a enseñar.

- Los métodos que se van a aplicar, así como sus respectivas técnicas.

- Los recursos materiales que se necesitan para un mejor resultado.

- El tiempo en que se realizarán.

#### 2.1.4. La didáctica base del proceso de capacitación.

La planeación consiste en fijar la trayectoria concreta que ha de seguirse, estableciendo con ello los principios que la orienten, la secuencia de operaciones para llevarla a cabo y la especificación del tiempo necesario para su realización.

El diseño de un plan de capacitación reside en la selección y definición del conjunto de metas que se persiguen, de los objetivos de aprendizaje que se deberán alcanzar, de la organización y programación de cursos, de la especificación de formas de evaluación, de la previsión de los recursos humanos y materiales que se requieren para aplicar el plan.

Todo plan tiene una duración temporal que le es característica, comunmente abarca un lapso relativamente largo (1 a 4 años). Los resultados finales que pretende se logren poco a poco (anual, mensual o semanalmente), de donde se deriva su relación con los objetivos del programa y del curso.

Un plan es en donde se expresa de manera formal y escrita las metas que se persiguen con la capacitación; a través del cual se define la forma de organización que se deberán llevar a cabo para alcanzar esas metas; es un documento que servirá para normar la capacitación.

Los elementos que componen un plan de capacitación son:

1) Objetivos de aprendizaje. Se definen como el resultado que se espera logre el participante como consecuencia del proceso de enseñanza-aprendizaje. Los objetivos de aprendizaje deben enunciar las finalidades del plan en términos de la conducta que deberá mostrar el participante en un tiempo determinado, por lo que los objetivos responden, den-

tro del plan, a diversos niveles (generales, particulares y específicos), en base a la conducta, al criterio de ejecución y al tiempo y recursos necesarios para alcanzarlos.

2) Forma de organización de los contenidos. Los objetivos generales del plan se desglosan en términos cada vez más específicos y operacionales para poder clasificarlos en programas y a su vez en cursos que faciliten el proceso de enseñanza-aprendizaje.

3) La organización dependerá de los tipos de conductas y contenidos de los objetivos, del tiempo que se ocupará, de los métodos y técnicas didácticas con que se cuentan para alcanzarlos.

4) Selección de recursos. La selección de recursos en función de los objetivos, es un problema básico porque de limita a los otros elementos del plan.

5) Evaluación. Conocer el grado en que se han alcanzado los objetivos de aprendizaje. Tomando en cuenta, ade más de estos, la forma de organizar los contenidos representada en la relación que guardan los objetivos particulares y específicos del plan.

Todo esto se plasma en un programa que a su vez es parte del plan global de capacitación, acorde con la detec--

ción de necesidades.

Los programas son aquellos documentos en los que no solamente se enuncian los objetivos y la secuencia de operaciones, sino que además, estimula el tiempo para realizar cada una de sus partes.

Un programa es la descripción específica de los contenidos, secuencia de las actividades de enseñanza-aprendizaje, los métodos y técnicas didácticas específicas y de las características de la evaluación; asumidas en el plan, entre los que se establece una relación de lo general a lo particular. Como el plan determina la estructuración de los programas, el primero se alcanzará, cuando los segundos se hayan realizado.

A nivel más particular un programa se compone de los mismos elementos que el plan:

- Objetivos de aprendizaje.
- Forma de organización de los contenidos.
- Selección de recursos.
- Evaluación.

En base a lo anterior un curso es la realización del programa. Las características que adopte dependerá de la organización del plan y los programas.

En este orden de ideas podemos definir a la capacitación como el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje orientado al aprendizaje, por parte del trabajador, de conocimientos, habilidades o destrezas; así como al cambio de actitudes para el desempeño eficiente de su puesto de trabajo donde dicho desempeño implica la consecución de los objetivos de la empresa y del propio trabajador, elevando con ello sus expectativas profesionales y ampliar el campo donde se desarrolla.

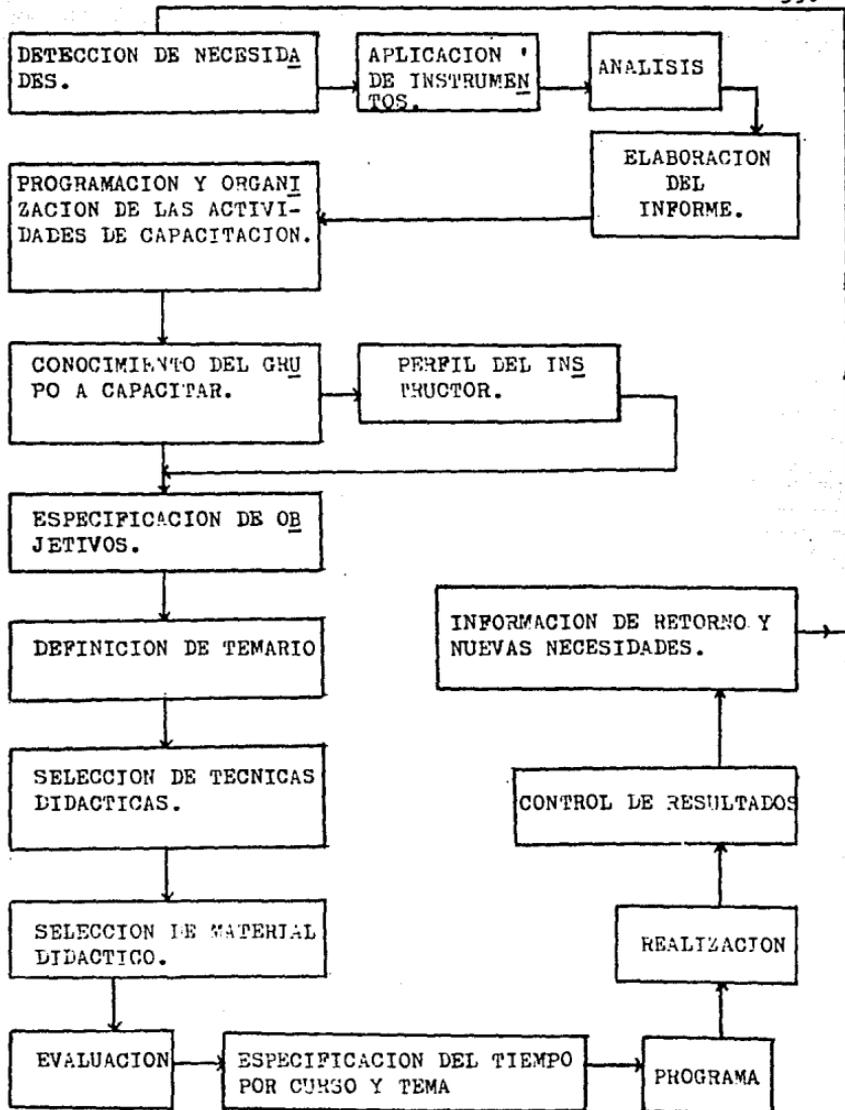
Para poder comprender esta definición de capacitación es necesario esbozar el significado de:

a) Aptitud, del latín "aptus" que significa capaz - para, es la potencialidad para adquirir ciertos tipos de conocimientos. Mediante una acción educativa, la aptitud da lugar a una serie de habilidades o destrezas. (UCECA, 1980).

b) Destreza es la facilidad y precisión en la ejecución de una actividad. (Merani, Alberto, 1980).

c) Actitud es la disposición del individuo como reacción ante determinadas situaciones. Consideradas como resultado de una serie de experiencias, que repercuten en la conducta. (Merani, Alberto, 1980).

Así, la capacitación es un proceso continuo que implica actividades previas, como la determinación de necesidades y elaboración de cursos y actividades posteriores (evaluación y seguimiento). Este proceso está constituido por cinco fases y que describimos en el esquema número tres.



ESQUEMA 3

## 2.2. La capacitación en el proceso administrativo.

Las etapas del proceso administrativo no pueden ser consideradas independientemente, sino unidas e interrelacionadas ya que al planear se lleva un control, se dirige, se organiza, etc.

Las cinco etapas del proceso administrativo son:

- 1) Planeación = qué se va hacer.
- 2) Organización = cómo se va hacer.
- 3) Integración = con qué se va hacer.
- 4) Dirección = ver que se haga.
- 5) Control = cómo se ha realizado.

Las dos primeras etapas se consideran como la parte teórica y las tres restantes como las etapas dinámicas del proceso administrativo.

### Planeación.

Consiste en la determinación de objetivos o metas hacia los que se orientará la actividad, representando de esta manera la orientación que se seguirá en las siguientes etapas del proceso, además de la secuencia de las actividades para alcanzar las metas, así como la fijación de tiempos unidades, etc.

Esta etapa comprende a su vez, las políticas como principios para orientar la acción, los procedimientos o se-

cuencia de actividades y la fijación de tiempos requeridos ' mediante los programas.

Varios autores han señalado los siguientes principios que deben contemorar esta etapa:

a) Principio de precisión. La planeación debe fijarse objetivos concretos que no sean susceptibles de interpretaciones.

b) Principio de flexibilidad. Al establecer objetivos precisos, no debe olvidarse dejar espacio para los cambios que puedan surgir, permitiendo con ello adaptar las modificaciones que sean necesarias.

#### Organización.

En esta etapa se estructuran las funciones y actividades requeridas para el logro de los objetivos planteados en la planeación, estableciendo las relaciones que deben darse en jerarquías, funciones y obligaciones individuales, es decir:

- fijar autoridad y responsabilidad para cada nivel.
- determinar cómo deben dividirse las actividades.

Así mismo, la organización requiere considerar los recursos humanos y materiales de que se puede disponer. Los principios de la organización son los siguientes:

a) Especialización. Siempre que sea posible el trabajo de cada persona deberá limitarse a una sola función, y'

puesto que esto no siempre es posible, deberán agruparse bajo un jefe común.

b) Unidad de mando. Cada persona deberá recibir órdenes únicamente de un jefe y debe ser responsable sólo ante él. La exposición razonada de este principio es que si una persona recibe órdenes de diferentes personas, probablemente esté confusa acerca de lo que deberá hacer, puesto que las órdenes pueden ocasionalmente estar en conflicto.

c) Autoridad y responsabilidad. La autoridad y responsabilidad deben ser correlativas, es decir, si una persona se le hace responsable de ciertos resultados, se le deberá dar la suficiente autoridad para que los logre.

d) Equilibrio. Este principio sostiene que las partes de la organización deberán estar proporcionadas y que a ninguna de las funciones deberá dársele excesiva importancia a expensas de las otras.

Las unidades de organización se forman agrupando en primer lugar todas las funciones que se requieran para el logro de los objetivos, posteriormente las funciones se agrupan considerando el trabajo que se debe hacer, las personas de que se pueda disponer y el lugar en donde se debe realizar el trabajo.

Ya definidas las unidades de organización con sus respectivas funciones y niveles jerárquicos, se precisa lo que se debe hacer en cada puesto, éste se define como la agrupación relativamente homogénea de función laborales dise

ñadas para lograr cierto propósito esencial y perdurable en una organización; algunos autores señalan además que el puesto es impersonal, es decir, que como unidad teórica no se refiere en sí a personas concretas. Para especificar funciones y obligaciones de cada puesto se requiere efectuar un análisis, es decir, separar y ordenar los elementos que integran ese puesto.

El análisis de puestos consiste en definir el puesto y descubrir lo que éste requiere en cuanto a:

- qué hacer = serie de operaciones que constituyen cada cometido y, por tanto, las funciones desempeñadas en el puesto.

- cómo lo hace = modalidades operativas seguidas para el desarrollo de las funciones.

- . métodos de trabajo.
- . normas a seguir.
- . valoraciones que hacer.
- . descansos a tomar.

En un análisis de puestos están especificados los comportamientos que van a ser medidos por los métodos de selección y colocación. A su vez, las especificaciones del comportamiento derivados del análisis del puesto son útiles para otros procedimientos del personal, uno de ellos es al especificar las necesidades de capacitación.

El análisis de puestos comprende la descripción de puestos, que sirven para proporcionar datos acerca de los objetivos específicos del puesto, obligaciones del mismo, situaciones de trabajo y esquemas característicos de comportamiento necesarios, es utilizada para:

- inferir los tipos de habilidades, interés, experiencia, factores y antecedentes deseables en el trabajador.
- dar los objetivos, la autoridad, la responsabilidad de cada puesto, y las relaciones de este puesto con otro dentro de la empresa.
- dar una guía para el desarrollo personal de cada miembro de la organización y para la evaluación de la actuación individual en base a los objetivos y estándares.

Una descripción del puesto responde a las siguientes preguntas:

- . quién hace el trabajo?
- . cómo está relacionado el puesto con los otros ' puestos?
- . cómo, cuándo y dónde se realizan las funciones.

#### Integración.

Como se ha visto, la planeación nos indica qué y ' cuándo debe hacerse; la organización quién, dónde y cómo debe realizarse; la forma de obtener los recursos humanos y materiales que se requieren nos lo indica la etapa de integración, es decir seleccionar al personal, conseguir maquinaria

mantenimiento, etc.

Esta etapa de integración supone una serie de técnicas entre las que podemos citar:

a) Reclutamiento: tiene como fin hacer de una persona ajena a la empresa, un candidato a ocupar un puesto en ella. Para esto se utilizan como canales de reclutamiento: requisición al sindicato, solicitud, etc. Y como fuentes de abastecimiento: escuelas técnicas, agencias de colocación, otras empresas, etc.

b) Selección. Los medios utilizados deben adecuarse a las necesidades y condiciones de cada empresa.

- entrevista: se realiza para completar datos del solicitante, permite obtener más informes sobre motivación del solicitante.

- pruebas psicotécnicas: es utilizada para verificar de algún modo las capacidades que el trabajador posee para ocupar el puesto al que se destina o que él pretende. Las pruebas son necesarias tanto para la selección como para la acomodación del personal.

c) Introducción-Inducción.

La inducción es necesaria porque el trabajador necesita ser adaptado rápida y eficazmente al nuevo medio.

- Introducción general a la empresa.

- Introducción a su departamento o sección: debe explicársele en que consistirá su trabajo, auxiliándose de la descripción del puesto.

#### d) Capacitación.

La persona que ingresa a la empresa requiere recibir las acciones de capacitación con el fin de prepararlo para que desarrolle eficientemente el puesto. Las acciones de capacitación deben ser permanentes, ya que éstas se utilizarán para corregir las desviaciones detectadas en la etapa de control.

Estas técnicas (reclutamiento, selección, inducción y capacitación) se refieren a la integración de personas y forman parte de la administración del personal.

#### Dirección.

En esta etapa se realiza lo planeado, Koontz y O'Donnell señalan esta etapa como "la función de guiar y conducir a los subordinados" (19). Esta etapa comprende: comunicación, autoridad, delegación y supervisión.

a) Comunicación, es el proceso mediante el cual se unifica la organización. Como elementos de la comunicación están: fuente, emisor, canal, contenido y respuesta. Una red de comunicación, específica de quién y a quién deberán dirigirse los contenidos. Existen diversos medios de comunicación utilizados en las organizaciones: orales y escritas (me

---

(19) Koontz y O'Donnell. Curso de Administración Moderna.

morandums, publicaciones internas, manuales de los empleados. En las organizaciones de trabajo se han distinguido como destaca, Agustín Reyes Ponce (20), comunicación vertical descendente (políticas, reglas, instrucciones, órdenes) y comunicación vertical ascendente (reportes, informes, sugerencias, quejas, encuestas de actitud, etc.) y comunicación horizontal (juntas, comités, consejos, mesas redondas, asambleas).

b) Autoridad, "facultad para tomar decisiones que produzcan efectos"(21). La autoridad puede entenderse como consecuencia de una jerarquía (posición) en relación que una persona ejerce ciertas funciones predeterminadas por el lugar que ocupa en la organización. Se han distinguido los siguientes tipos de autoridad: formal, operativa, técnica y personal. La formal es la que un empleado recibe de un jefe superior, la operativa es la que no ejerce directamente sobre los empleados, la técnica comprende la capacidad y conocimientos que posee un empleado para determinada función y la personal es la que ejerce una persona sin tener una autoridad formal.

Por otra parte, las decisiones implican elegir entre las alternativas planteadas, determinar lo que debe hacerse, establecer cómo debe hacerse y vigilar que se haga, (elementos de mando), considerando estas funciones, se dis-

---

(20) Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas.

(21) Reyes Ponce Agustín, Ob. cit. o. 316

tinguen dos formas de mando:

1) Ordenes: ejercicio de la autoridad, por medio del cual se indica a un subordinado una situación concreta que debe ser modificada, a su vez una orden tiene como elementos básicos la emisión, la ejecución y la verificación.

2) Instrucciones, son las normas que se aplican a una serie de situaciones similares, comunmente se transmiten mediante circulares, instructivos de trabajo, etc.

c) Delegación. Cada decisión debe ser delegada o encomendada al nivel competente, al punto de la organización donde el titular del puesto está enterado de los factores ne cesarios para la decisión. Para delegar se requiere:

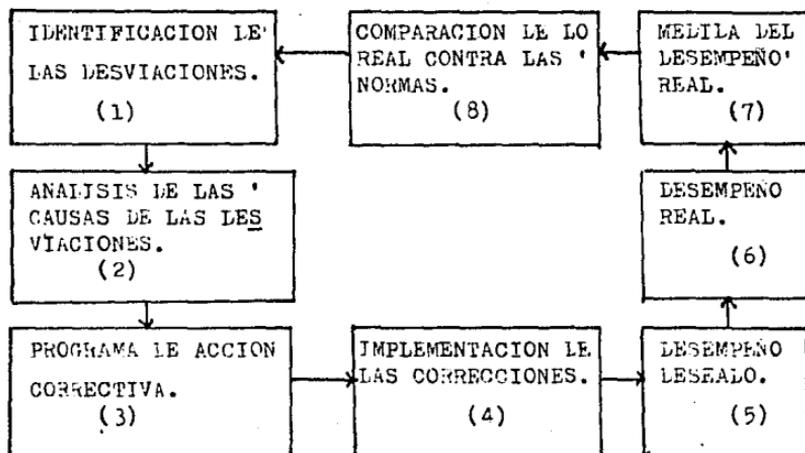
- fijar el control para cada grado de delegación.
- basarse en políticas y reglas.
- delegar en forma gradual

d) Supervisión. De la supervisión depende la eficiencia de los elementos de la organización, a través de ella se transmiten órdenes, información, motivaciones.

### Control.

Esta etapa consiste en la evaluación de lo realizado en las otras etapas del proceso administrativo, comparando los resultados obtenidos y los estándares y objetivos que se habían determinado en la planeación. El control es la última etapa del proceso administrativo, mediante el cual se dan las pautas para determinar las desviaciones o necesidades de la organización, que servirán para obtener una retroalimentación como medida correctiva de estas desviaciones.

Koontz y O'Donnell (22), ilustran la retroalimentación de la siguiente manera:



ESQUEMA 4

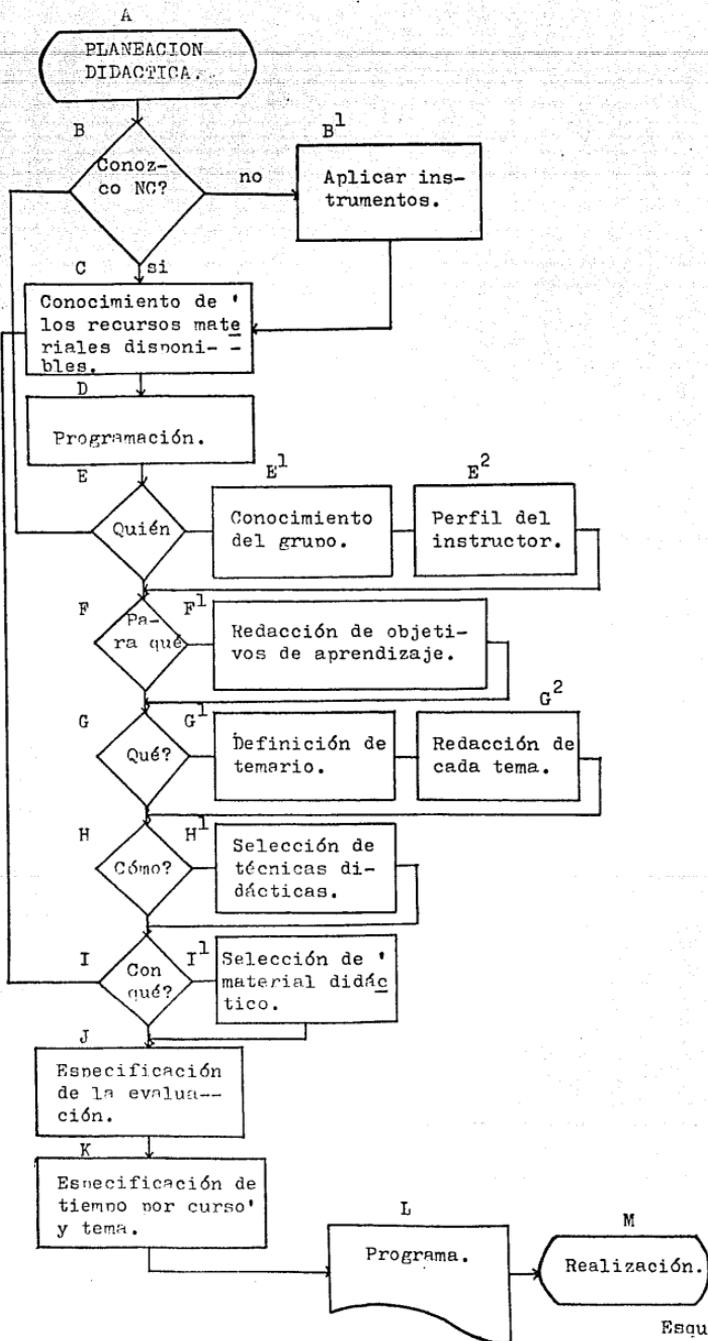
Las desviaciones que se detecten mediante el control pueden ser de diversa índole, se pueden dar en cualquier etapa de las etapas anteriores del proceso administrativo, una de estas desviaciones puede surgir de la obsolescencia o falta de conocimientos de los trabajadores que obstaculizan el desempeño de sus funciones en un puesto determinado, en este caso, a través de los procedimientos de evaluación de desempeño, que se establecen a partir de los objetivos predeterminados en la planeación y en la organización, con el fin de especificar las contribuciones que se esperaban del trabaja-

(22) Koontz y O'Donnell. Ob. cit., p.

dor, en donde las metas más importantes se vuelven medidas (estándares) del desempeño, servirá para hacer una comparación del desempeño, real del trabajador con esos estándares preestablecidos, y así determinar las acciones de capacitación que contribuyan al logro de los objetivos, subsanando esas diferencias.

La capacitación se enmarca dentro de la integración, etapa del proceso administrativo, concretamente de la administración del personal, ya que de cierta manera se basa en el acierto del reclutamiento, inducción, evaluación, perfil e inventario de los recursos humanos, por lo que debe concebirse a la capacitación, como cualquier otra función, como integrante de un todo y no como una actividad independiente.

El proceso de capacitación debido a su importancia dentro de las organizaciones, requiere efectuar, a su vez, un proceso administrativo que incluya la planeación, organización, integración, dirección y control. Como lo ilustramos en el esquema número 5.



### CAPITULO 3. DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

#### 3.1. Concepto de Necesidad.

La conducta se dirige a alcanzar una meta que el individuo anticipa que será satisfactoria. El desequilibrio surge cuando existe una carencia. Los estados internos de desequilibrio no pueden observarse, sino que deben inferirse de la observación de las conductas que suceden en relación con diferentes tipos de incentivos y circunstancias anteriores. A esta carencia o falta es lo que llamamos necesidad, que determina y organiza el comportamiento en dirección a un logro.

#### 3.2. Tipos de necesidades.

La necesidad como objeto de estudio ha sido clasificada de diversas maneras. Para fines de este trabajo la clasificaremos en necesidades personales y necesidades organizacionales.

##### 3.2.1. Necesidades personales.

Son aquellas carencias que se ubican respecto a cada individuo. El esquema de necesidades personales se orienta según un sistema de valores de diverso grado de aceptación o rechazo, donde la educación es un elemento que inter-

viene para que el hombre fije una escala de preferencias acerca del orden en que satisfecerá sus necesidades y cuales postergará influyendo a su vez en las motivaciones y actitudes con respecto al planteo de satisfacción de necesidades.

### 3.2.2. Necesidades organizacionales.

Toda organización de trabajo debe fijarse determinadas metas y medios para alcanzarlas, así cada organización está constituida por una serie de recursos materiales, financieros y humanos, entre otros, que son importantes para el logro de sus metas. Es por ello, que hablamos de necesidades organizacionales cuando existe una limitación o carencia de algún elemento de la organización. Estas necesidades a su vez se clasifican en departamentales como las que afectan a una área importante de la organización, y ocupacionales las que se refieren a un puesto específico vinculadas con las limitaciones de un conocimiento, habilidades o actitudes de los trabajadores que impide la ejecución del mismo. En donde se requiere ciertos tipos de desempeño para que la organización cubra estas necesidades, siendo la capacitación una herramienta eficaz para lograrlo.

### 3.3. Necesidad de capacitación.

Nava Corchado señala que una necesidad de capacitación es "la diferencia cuantificable y medible que existe entre los objetivos de un puesto de trabajo y el desempeño

real de una persona"(23). Cuando se definen las funciones, ' es decir lo que debe hacer el trabajador, el comportamiento' específico requerido, etc., se examinan el conocimiento, actitudes y habilidades de la persona que ocupa el puesto y se determina que existe una diferencia originada solamente de - la falta de conocimientos, habilidades o actitudes que puede cubrirse por medio del aprendizaje, estamos hablando de necesidad de capacitación.

En estas condiciones la necesidad de capacitación' se compone de dos factores importantes:

1) Los objetivos del puesto, que nos da la descripción del deber ser.

2) El desempeño real del trabajador reflejado en ' los instrumentos aplicados para este fin.

Estos dos factores, sobre todo el primero, darán ' la pauta para establecer los objetivos de aprendizaje, los - cuales integran los siguientes elementos:

- Persona: los objetivos deberán referirse a la -- persona que realizará la conducta en este caso, el trabajador-participante.

- Conducta observable: especificar el tipo de conducta que será acentada, es decir, evidencia de que el trabajador-participante ha alcanzado el objetivo.

---

(23) Nava Corchado, Victor. Detección de Necesidades de ' Adiestramiento.

- El contenido a partir del cual se logrará el objetivo.

- Condiciones: enmarcar la conducta a través de la descripción de las condiciones esenciales bajo las cuales se espera realice la conducta.

- Nivel de ejecución o precisión: establecer el mínimo de errores y aciertos aceptable, con el que debe realizarse la conducta.

Por último, se deberán clasificar los objetivos de aprendizaje de acuerdo a su complejidad, respondiendo a ciertas reglas y a un orden jerárquico dadas por la taxonomía educativa.<sup>+</sup> Para ello cabe mencionar las áreas y categorías - de dicha taxonomía.

1) Área cognoscitiva: incluye conductas que se refieren a la evocación de los conocimientos y al desarrollo de habilidades y capacidades de orden intelectual. En esta área se establecen los siguientes niveles.

- conocimiento.
- comprensión.
- aplicación.
- análisis.
- síntesis.
- evaluación.

---

<sup>+</sup> La taxonomía educativa que se considera en este trabajo es la de B. Bloom.

2) Area psicomotora: se ocupa de las conductas en que predominan las habilidades motoras y que incluyen diferentes grados de destreza. Los niveles de esta área son:

- imitación.
- manipulación.
- precisión.
- control.
- automatización.

3) Area afectiva: integra aquellas conductas relacionadas con las cualidades, intereses, valores y actitudes que se manifiestan como resultado del proceso de aprendizaje. Para esta área se proponen cinco niveles:

- receptividad.
- respuesta.
- valoración.
- organización.
- caracterización.

Las necesidades de capacitación se pueden integrar en los siguientes dos grupos : necesidades manifiesta y necesidades encubiertas.

### 3.3.1. Necesidades manifiestas.

Las necesidades manifiestas se originan cuando existe un cambio en la organización, como ejemplo podemos citar cuando:

- . Se tiene personal de nuevo ingreso.

- . Se sustituyen o cambian la maquinaria, herramientas, métodos de trabajo, etc.

En este sentido, la capacitación se requiere para actualizar a los trabajadores en el manejo de nuevos instrumentos de trabajo y recibe el nombre de preventiva.

### 3.3.2. Necesidades Encubiertas.

Este tipo de necesidades surgen cuando los trabajadores ocupan normalmente su puesto y existe un problema de desempeño, derivados de la falta de conocimientos, habilidades o actitudes. Por lo que las acciones a cubrir estas necesidades se les denomina correctivas.

Mendoza Nuñez destaca que las necesidades de capacitación se caracterizan por ser:

"El vínculo entre los objetivos de la organización y las acciones de capacitación.

- . Una garantía de que la capacitación es la mejor alternativa para un problema dado.
- . El punto de partida para planear el desarrollo del personal.
- . El fundamento en que se basan los planes y programas de capacitación.
- . El principio de la sistematización de los planes y programas de capacitación.
- . El conjunto de datos que debe estar presente en las etapas siguientes de la capacitación, ya que constituyen el criterio orientador más importante
- . El reflejo de los intereses de los trabajadores y de la organización.
- . El resultado de un proceso sistemático en el que se recomiendan participan el personal y los jefes del mismo además de los directivos."(24)

---

(24) Mendoza, Nuñez A. Manual para Determinar Necesidades de Capacitación.

v.n. 33-34

El primer problema que se plantea en el proceso de capacitación es el de identificar las necesidades de capacitación, ya que con la detección de necesidades se pretende conocer las carencias de los trabajadores y de la organización que pueden satisfacerse mediante los cursos, para obtener los conocimientos que promuevan un cambio de conducta.

Por consiguiente, diremos que la detección de necesidades es el procedimiento orientado a identificar, determinar y jerarquizar las diferencias entre los conocimientos, habilidades y actitudes que posee un trabajador y los que debe tener de acuerdo con los objetivos del puesto que desempeña. Para lo que se hace indispensable establecer:

- . El nivel óptimo de comportamiento para desempeñar una actividad.
- . El nivel que tiene el personal respecto a su comportamiento.
- . La forma de eliminar mediante la capacitación la diferencia que existe entre los niveles actuales de comportamiento y los niveles que se deseen.

La detección de necesidades no puede separarse de la determinación de estándares específicos de rendimiento. La organización debe comenzar con plantearse cuáles son los estándares a lograr y hasta qué punto se alcanzan. Es decir, especificar por un lado, la producción prevista para un determinado puesto, y por el otro el tiempo requerido para rea-

lizar una actividad, etc.

Partiendo de las premisas anteriores, la capacitación se contempla como la solución eficaz para cubrir algunas de las carencias de la organización y de los trabajadores, siempre y cuando se base en la satisfacción de necesidades reales. Dichas necesidades no siempre se manifiestan en problemas concretos por lo que se hace indispensable conocer y analizar esos problemas localizando con ello sus causas y proponer rutas concretas de solución.

Este análisis implica considerar diversas variables como el objetivo de la organización, del departamento, el análisis de puesto, el desempeño real del trabajador, entre otros.

#### 3.4. Ventajas de la detección de necesidades de capacitación.

La capacitación es una actividad que exige cooperación y compromiso de todos los involucrados en ella, ya que busca modificar el comportamiento del personal. Con esto resulta objetivo realizar las ventajas de detectar necesidades de capacitación.

Ventajas administrativas:

- Asegura la relación con los objetivos, los planes y los problemas de la empresa.
- Constituye una importante fuente para la consolidación de los recursos humanos de la empresa.

- Genera datos esenciales para permitir realizar ' comparaciones de los índices de producción, desperdicios, etc.
- A largo plazo es una buena inversión que hace -- ahorrar gastos superfluos.
- Diferenciar las necesidades de capacitación de - otro tipo de necesidades.
- Da pauta para solucionar otro tipo de problemas' como el cambio de maquinaria, mejoramiento de -- trabajo, etc.

#### Ventajas pedagógicas.

- Propicia información necesaria para elaborar o ' seleccionar los cursos que requiera la empresa.
- Se obtiene la seguridad de aplicar el proceso de capacitación para satisfacer necesidades reales.
- Brinda la base para establecer los objetivos de' aprendizaje que delinearán los cursos de capacitación.
- Evita esfuerzos inútiles al capacitar a los trabajadores en áreas que no lo necesitan.
- Proporciona la descripción de las actividades en que se necesita capacitar.

### 3.5. Desventajas de la detección de necesidades de capacitación.

No sólo porque la detección de necesidades es una etapa importante y el primer paso dentro del proceso de capacitación, sino por su trascendencia mencionada anteriormente, y si por un lado se han señalado las características propias de la detección de necesidades, así como sus ventajas, es imprescindible considerar los factores que hacen que la detección de necesidades tenga desventajas.

Estos factores son, entre otros:

- 1) Económico - medios materiales y financieros de los que dispone la empresa para detectar necesidades.
- 2) Organizacional - establecimiento de objetivos y políticas específicas a detección de necesidades.
- 3) Tiempo que se dispone - plazo en que se tienen que resolver las necesidades de capacitación.
- 4) Personal capacitado en detección de necesidades - naturaleza, calidad, diversidad.

Existen organizaciones laborales en donde surgen - estos factores independientemente, y otras en las que se originan simultáneamente. Estas organizaciones, como es natural, están sujetas a un sinnúmero de situaciones en donde:

- Los problemas de detección de necesidades se desconocen, ignoran o bien no están claramente definidos y por tanto, su planteamiento, técnicas y solución no son adecuados, o bien,

- Los problemas se conocen claramente, pero la acti tud de los ejecutivos, y el ambiente cerrado de la empresa - no permiten que se resuelvan.

- La detección de necesidades se realiza en la mayo ría de las veces, sin haber considerado su importancia en lo que se refiere a las actividades que han de ser objeto de la capacitación, lo cual ocasiona pérdidas de tiempo y dinero, además de aplicar técnicas inadecuadas.

Es necesario señalar también la incompetencia o no ca preparación del personal, que si bien no podrá eliminarse en términos absolutos, pero sí reducirse en las proporciones que se quieran.

Siendo que a través de la detección de necesidades se recibe información realista de las situaciones que requie ran solución por medio de la capacitación; se hace imprescin dible la preparación y actualización del personal, cuyas ac tividades se orientan a realizar esta orimera etapa del pro ceso de capacitación. Por ello se ha elaborado la siguiente' propuesta en donde se plantean los conocimientos teóricos y' prácticos que debe dominar el personal encargado de la dete ción de necesidades, eliminando así una de las desventajas - de esta actividad.

**MARCO GENERAL DEL CURSO.**

- Dirigido a personal de nivel medio (supervisores)
- Escolaridad: preparatoria o equivalente.
- Número de participantes= 12
- Manejado por personal de capacitación de la misma organización.
- Metodología: las sesiones están planeadas con una parte teórica y una parte práctica de aplicación de los conocimientos.

**CAPITULO 4. PROPUESTA DE UN CURSO SOBRE DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION.**

**C U R S O**

**"DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION"**

**D E T**  
**P I**

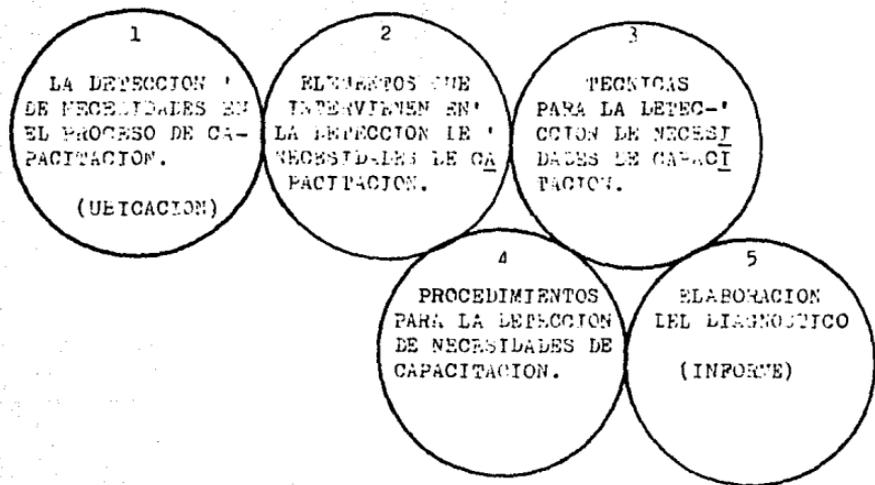
## PRESENTACION.

La detección de necesidades en el proceso de capacitación constituye un factor fundamental y un paso importante en la toma de decisiones.

Existen diversos procedimientos para determinar necesidades de capacitación, sin embargo es de suma importancia que en una organización exista personal calificado y con criterios unificados para la ejecución de esta primera etapa del proceso de capacitación, siendo esto uno de los objetivos del presente curso.

En toda organización existen elementos que pueden ser de utilidad para el capacitador como complemento de su labor y lograr que sus acciones se agreguen a las necesidades reales.

Este curso tiene como objetivo proporcionar a los supervisores de una organización laboral, que en su caso serán capacitadores, de los instrumentos que les permitirán conocer las necesidades que existan en su área de trabajo, cómo se presentan estas necesidades y que puedan solucionarse mediante una acción de capacitación. Se pretende que con base a una adecuada determinación de necesidades se elabore todo un programa de capacitación que satisfaga esas necesidades y que beneficie al personal y a la organización.



## INDICE TEMATICO.

1. LA DETECCION DE NECESIDADES EN EL PROCESO DE CAPACITACION. (UBICACION)
  - 1.1. Capacitación.
  - 1.2. Finalidades de la capacitación.
  - 1.3. Necesidad de capacitación.
  - 1.4. Tipos de necesidades.
  - 1.5. Concepto e importancia de la detección de necesidades de capacitación.
  - 1.6. Ubicación en el proceso de capacitación.
  
2. ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION.
  - 2.1. Análisis de puestos.
  - 2.2. Descripción de puestos.
  - 2.3. Evaluación del desempeño.
  
3. TECNICAS PARA LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION.
  - 3.1. Entrevista.
  - 3.2. Observación.
  - 3.3. Cuestionario.
  - 3.4. Encuesta.
  - 3.5. Lista de verificación.
  - 3.6. Tarjetas.
  - 3.7. Inventario de habilidades.

4. PROCEDIMIENTOS PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

4.1. Procedimiento para detectar necesidades manifiestas.

4.2. Procedimiento para detectar necesidades encubiertas.

5. ELABORACION DEL DIAGNOSTICO.<sup>+</sup>

5.1. Análisis de resultados.

5.2. Elaboración del informe.

+ Aún cuando la elaboración del diagnóstico es una de las etapas incluidas en los procedimientos para determinar necesidades manifiestas y encubiertas, debido a su importancia -- consideramos de gran utilidad tratarla en este curso como una unidad independiente.

**OBJETIVO GENERAL:**

Al terminar el curso, los participantes de terminarán las necesidades de capacitación que existen en su área de trabajo, mediante las técnicas y procedimientos utilizados para este fin.

**UNIDAD I.****LA DETECCION DE NECESIDADES EN EL PROCESO  
DE CAPACITACION.  
(UBICACION)**

**OBJETIVO PARTICULAR:**

Al finalizar la unidad, los participan  
tes, ubicarán la detección de necesida  
des en el proceso de capacitación.

**OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- Mencionarán el concepto de capacitación.
- Enunciarán el fin que persigue la capacitación.
- Mencionarán por escrito, el concepto de necesidad.
- Describirán los tipos y características de necesidades de capacitación.
- Redactarán por escrito el concepto e importancia de la detección de necesidades de capacitación.
- Señalarán, en un diagrama, el lugar que ocupa la detección de necesidades en el proceso de capacitación.

## INDICE TEMATICO.

### 1. LA DETECCION DE NECESIDADES EN EL PROCESO DE CAPACITACION.

1.1. Capacitación.

1.2. Finalidades de la capacita-  
ción.

1.3. Necesidad de capacitación.

1.4. Tipos de necesidades.

1.5. Conento e importancia.

1.6. Ubicación en el proceso de '  
capacitación.

## INTRODUCCION.

La capacitación en las empresas, se ha convertido en una necesidad acremiante para promover la formación profesional de los trabajadores que laboran en ellas.

Es por ello, que en la última década, la capacitación ha adquirido un enfoque nacional y formal, siendo necesario, tener un mecanismo de supervisión y control que coordine estas acciones de capacitación.

Es importante que el proceso de capacitación tenga la doble intención de mejorar al trabajador y por consiguiente, la calidad de su trabajo, siendo esta dualidad la que realiza el proceso educativo.

Este apartado proporcionará la información necesaria que ayudará a identificar una de las etapas, y a la que debe ajustarse todo proceso de capacitación, la Detección de Necesidades.

## 1.1. CAPACITACION.

En 1978, cuando se da un marco legal a la capacitación, surgen una serie de publicaciones que tratan sobre este tópico, en donde encontramos diversos conceptos o definiciones entre las que destacan las siguientes:

"... consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales, orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador". +

"... es la adquisición de habilidades y conocimientos específicos..."++

"... desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje, encaminado a la adquisición de conocimientos, habilidades y al cambio de actitudes, para el desempeño eficiente del trabajador en su -- puesto de trabajo". +++

"... es el proceso de enseñanza-aprendizaje que le permite a una persona adquirir un criterio general sobre una disciplina determinada, ayudándole a conocer a fondo lo que hace y sus interrelaciones con otras actividades conexas." ++++

+ Siliceo, A. Capacitación y Desarrollo, p. 20

++Nava, Victor. Detección de Necesidades, p. 3

+++ALMO, Capacitación, p. 2

++++CENAPRO, Criterios para cursos de capacitación, p. 32

En todas estas definiciones encontramos los siguientes rasgos comunes:

- desarrollo de habilidades.
- adquisición de conocimientos.
- proporcionar conocimientos sobre aspectos específicos.
- cambio de actitudes.

Para comprender estos rasgos y por consiguiente el concepto de capacitación, es necesario esbozar el significado de los mismos.

a) Aptitud, del latín "actus" que significa capaz - para, es la potencialidad para adquirir ciertos tipos de conocimientos mediante una acción educativa, la aptitud da lugar a una serie de habilidades o destrezas.

b) Habilidad es un actuar con máximo resultado y mínimo esfuerzo lo cual requiere de un aprendizaje metódico.

c) Destreza es la facilidad y precisión en la ejecución de una actividad.

d) Actitud es la disposición del individuo como -- reacción ante determinadas situaciones. Consideradas como resultado de una serie de experiencias que repercuten en la conducta.

Lo anterior nos da la pauta para definir a la capacitación como el proceso orientado a la adquisición de conocimientos, habilidades o destrezas y al cambio de actitudes, para lograr un mejor desempeño de un puesto de trabajo, y elevar al mismo tiempo sus expectativas profesionales.

## 1.2. FINALIDAD.

La capacitación en la empresa debe proporcionar, una visión básica y orientar los programas hacia hincapié en los puntos específicos y necesarios para desempeñar eficientemente un puesto.

La capacitación es un medio para encauzar al personal de una empresa, logrando una integración en la misma. Lo que se hace posible si la educación que se imparte, ubica y da la oportunidad al empleado de desarrollarse, cualquiera que sea su nivel y área de trabajo.

Para que los objetivos de una organización se puedan lograr, y al mismo tiempo cubrir sus necesidades y las de los recursos humanos, es necesaria la capacitación ya que como se indicó, a través de ella el personal realiza eficientemente sus funciones y tiene la oportunidad de desarrollarse en su campo profesional.

En este orden de ideas, los fines básicos de la capacitación en la empresa son:

- a) Promover el desarrollo integral del personal y así el desarrollo de la empresa.
- b) Lograr un cambio de conducta para el desempeño eficaz de su puesto.

### 1.3. NECESIDAD DE CAPACITACION.

Cada individuo nace con un conjunto de necesidades básicas, motivaciones o deseos, que como resultado de la capacitación e interacción se quedan ampliar y modificar tales necesidades.

Una necesidad es una carencia o vacío personal que debe ser cubierta, esto determina y organiza el comportamiento (la conducta) hacia un logro. Las necesidades son metas conocidas o desconocidas que mueven al individuo a buscar su satisfacción.

La organización empresarial tiene entre sus responsabilidades la de proporcionar la satisfacción de las necesidades de sus empleados.

Existen varios conceptos de necesidad entre las que destacan:

La Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA) plantea que la palabra necesidad da la idea de una carencia o ausencia de algún elemento para el funcionamiento eficiente de un sistema.

A su vez, Alejandro Mendoza Nuñez, afirma que una necesidad es:

"El estado del sujeto, plenamente consciente o apenas percibido, originado por la ausencia de algún elemento o factor, que puede ser poderoso o débil. Derivado ya sea del"

medio ambiente o del estado actual del sujeto y que representa un desequilibrio para su vida, bienestar o modo de conducta habitual... que obstaculizan el funcionamiento de un sistema".<sup>+</sup>

A modo de conclusión diremos que necesidad significa carencia de algún elemento que obstaculiza el funcionamiento de un todo, provocando con ello un desequilibrio, que se termina al satisfacer esa necesidad.

Para que una organización laboral funcione eficientemente requiere entre otras cosas, de recursos materiales (maquinaria, equipo, etc.) y de recursos humanos, pero cuando estos últimos no desempeñan en forma óptima su trabajo, ya sea por la falta de conocimientos, destrezas o habilidades que requiere el puesto, provocan un desequilibrio en la organización. Sin embargo, si se pueden adquirir mediante una acción de capacitación, estamos ante lo que se denomina -NECESIDAD DE CAPACITACION.

De lo anterior se deduce que una necesidad de capacitación es la diferencia existente entre los estándares ideales de ejecución de un puesto, y el desempeño real del trabajador, solamente cuando esta diferencia se origine de la falta de conocimientos, habilidades o actitudes que pueden cubrirse por medio de la capacitación.

Podemos decir que las necesidades de capacitación son:

<sup>+</sup> Mendoza, Alejandro; Manual para determinar NC; p. 18

1) Aquellos conocimientos o habilidades que deben ser aprendidos para mejorar la calidad o cantidad del trabajo.

2) Constituye la diferencia entre el desempeño actual del trabajador en su puesto y los estándares requeridos.

Adicionalmente, para dar claridad a la definición de necesidad de capacitación, presentamos la siguiente tabla que nos señala Alejandro Mendoza.<sup>+</sup>

**QUE SON LAS NECESIDADES DE CAPACITACION.**

El vínculo entre los objetivos de la empresa y las acciones de capacitación.

Una garantía de que la capacitación es la mejor alternativa para un problema dado.

El punto de partida para planear el desarrollo del personal.

El fundamento en que se basan los planes y programas del personal.

**QUE NO SON LAS NECESIDADES DE CAPACITACION.**

Las peticiones de jefes de área y supervisores por resolver sus problemas, en especial los de su personal.

Las solicitudes de directivos, jefes y supervisores para que el personal sea responsable y se interese en el trabajo.

Una lista de temas que proporcionan los jefes de área y supervisores para que se impartan cursos.

La selección poco razonada de cursos que se ofrecen a la empresa y a los cuales se debe asistir o enviar a algún subordinado.

<sup>+</sup>Mendoza, Alejandro, Ob. cit., pp. 33 y 34.

El principio de la sistemati- zación de las acciones de ca- pacitación dentro de la em--  
presa.

El conjunto de datos que de-  
be estar presente en las eta-  
pas siguientes de la capaci-  
tación, ya que constituyen -  
el criterio orientador más'  
importante.

El reflejo de los intereses'  
de los trabajadores y de la'  
empresa.

Algo dinámico que se trans--  
forma en la medida en que '  
las personas y las empresas'  
sufren modificaciones, ya '  
sean por cambios planeados '  
o por mero paso del tiempo.

Hechos que no pocas veces -  
los trabajadores y sus jefes  
inmediatos desconocen o res-  
pecto a los cuales tienen po-  
co precisas.

El resultado de un proceso -  
sistemático y muchas veces -  
complejo en el que se reco--  
mienda participen el perso--  
nal y los jefes inmediatos '  
del mismo, además de los di-  
rectivos y supervisores.

La garantía de que la capa-  
citación será un éxito.

Demorar innecesariamente la  
iniciación de cursos.

El resultado de un trabajo'  
estéril, que consiste en -'  
husmear por toda la empresa  
y averiguar hechos que no '  
competen al especialista en  
capacitación.

La parte inicial de la capa-  
citación que se realiza úni-  
camente una vez y para siem-  
pre.

La manifestación de la inep-  
titud de los jefes y super-  
visores.

Los bajos niveles de escola-  
ridad del personal.

#### 1.4. TIPOS DE NECESIDADES.

Algunos autores han clasificado las necesidades de capacitación tomando como base el origen y las circunstancias en que éstas surgen, esta clasificación<sup>+</sup> es la siguiente

- POR SU ORIGEN
- a) Organizacionales.
  - b) Departamentales.
  - c) Ocupacionales.
  - d) Individuales.

a) Necesidades organizacionales, se refieren a aquellos aspectos que provocan problemas que afectan a toda la organización por ejemplo, carencia de políticas concretas, objetivos no muy claros y poco realistas, fracasos al alcanzar metas, falta de programación, carencia de una adecuada administración de personal, excesiva rotación del personal, problemas financieros, etc.

b) Necesidades departamentales, se refieren a aquellas limitaciones o deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes que presenta un grupo de trabajadores de diversos puestos, que pertenecen a una misma área de trabajo, por ejemplo: en un lugar se conjuntan personas de distinta procedencia, falta de integración por la naturaleza del trabajo, liderazgo inadecuado, comunicación escasa o defectuosa, etc.

c) Necesidades ocupacionales, son las deficiencias particulares que presentan los trabajadores que desempeñan un mismo puesto o categoría respecto a las actividades que

+ IMSS, Guía para determinar necesidades de cap; p. 9

deben realizar; por ejemplo: los puestos secretariales necesitan conocimientos de archivonomía, el área de ventas debe proporcionar una adecuada atención a los clientes, los capacitadores deben dominar las diferentes técnicas y medios didácticos.

d) Necesidades individuales, se refieren a las limitaciones en conocimientos, habilidades o actitudes, que impiden el desarrollo personal del trabajador; por ejemplo: falta de formación académica, dificultad en la comunicación, autosentimiento, desinterés, irresponsabilidad, actitudes agresivas etc.

a) Presentes.

+POR SU CIRCUNSTANCIA.

b) Futuras.

a) Necesidades presentes, son aquellas que se deben a fallas en una situación actual, es decir, que interfieren en el logro de los objetivos presentes. Pueden ser identificadas, observando los síntomas correspondientes. Las organizaciones son extremadamente complejas y por consiguiente

un problema particular no se debe exclusivamente a una causa sino a la reunión de diversos factores entre los cuales puede estar incluida la falta de conocimientos y de habilidades. Estas necesidades no existen aisladamente, sino que son resultado de la interrelación de los elementos de la organización con los individuos que la conforman.

b) Necesidades futuras. Se producen a causa de los cambios introducidos en la solución de las necesidades presentes. Aparecen cuando la capacitación puede anticiparse a un problema que podría oponerse al logro de los objetivos, o cuando al superar dicha dificultad se pretenden objetivos más amplios.

Revisando las clasificaciones anteriores, resulta importante conjuntar las necesidades en dos grupos:

1) Manifiestas o conocidas.

#### NECESIDAD DE CAPACITACION

2) Encubiertas o desconocidas.

1) Las necesidades manifiestas pueden ser identificadas a través de la simple observación o registros de trabajo. Dentro de este grupo de necesidades se encuentran: trabajadores de nuevo ingreso, transferencias, incremento de estándares, modificación de maquinaria, etc.

2) Necesidades encubiertas. Son aquellas que se originan cuando los trabajadores ocupan normalmente su puesto y existen problemas de desempeño. Estas necesidades se enmarcan dentro de diversas variables: actitudes del personal, liderazgo, motivación, etc., por lo que se requiere de una investigación minuciosa para determinarles.

#### 1.5. CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

La detección de necesidades es un análisis comparativo entre las actividades realizadas y los estándares que demandan estas actividades, es decir, es el procedimiento mediante el cual se identifican, determinan y jerarquizan las necesidades de capacitación, teniendo como base el estándar o punto óptimo de realización de un trabajo.

La detección de necesidades se logra en una comparación por medio de la cual se localizan diferencias entre lo que deberá hacerse y lo que se hace; estas diferencias representarán la información básica para el inicio de un proceso de capacitación.

Algunos de los beneficios de determinar necesidades son:

- 1) Análisis y localización de necesidades educativas.
- 2) Diagnóstico del clima organizacional.
- 3) Obtención de perfiles educativos de los puestos en la organización.
- 4) Información para la programación de actividades del departamento de capacitación.
- 5) Información para calcular el costo del programa de capacitación.
- 6) Definición de recursos como:
  - cursos a realizar.
  - cuerpo de instructores.
  - materiales didácticos necesarios.
  - metodología a emplear.
  - recursos físicos.
  - grupo a capacitar.

#### 1.6. UBICACION EN EL PROCESO DE CAPACITACION.

Hemos venido hablando acerca de los factores que involucra una mejor comprensión de la detección de necesidades y de la importancia que tiene dentro del proceso de capacitación. Ahora nos enfocaremos a ubicarla en este proceso y señalar los elementos con los que se interrelaciona.

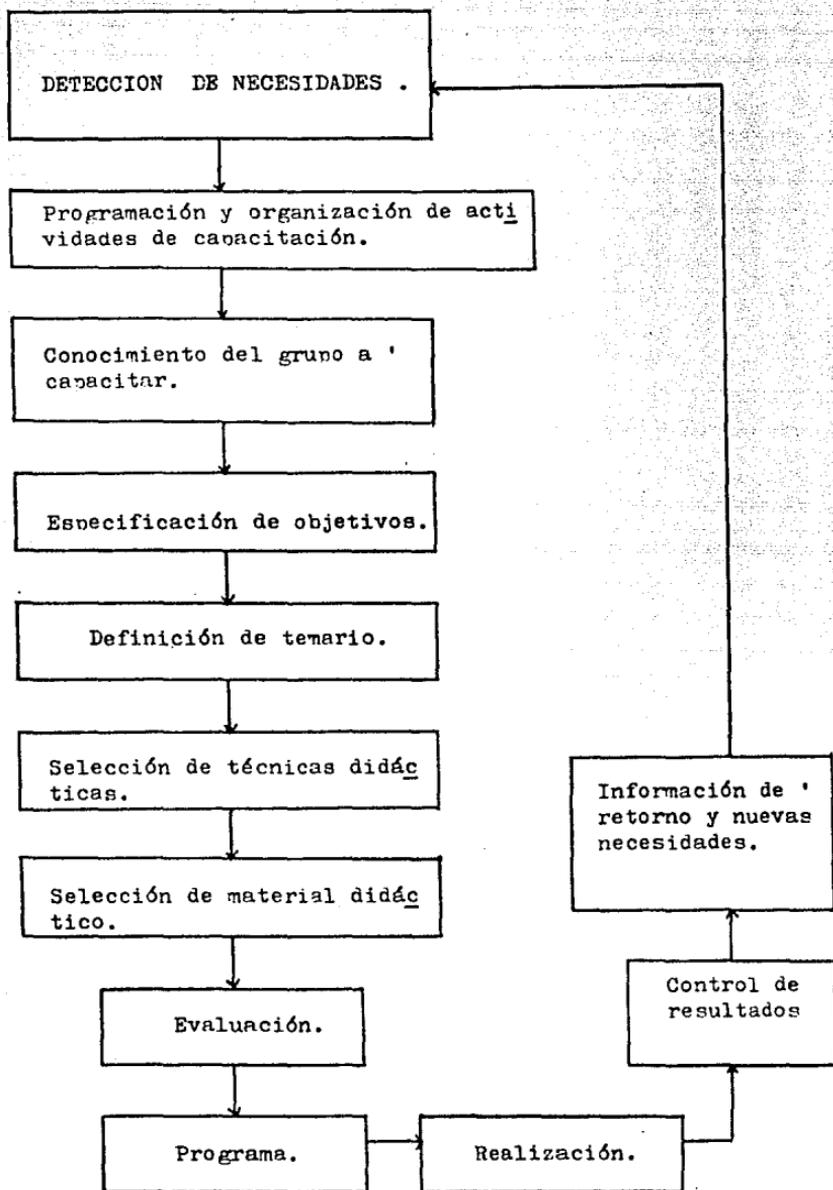
La capacitación es un proceso continuo y flexible' que requiere de una sistematización para ordenar en forma ló gica las etapas que éste incluye; estas son en términos gene rales:

- . habilidades, conocimientos y actitudes que deben ser objeto de la capacitación.
- . el universo a capacitar.
- . cómo se debe realizar la capacitación.
- . dónde y cuando debe llevarse a cabo la capacita ción.
- . Evaluación y seguimiento.

Remontándonos al primero de los elementos ¿cómo sa bemos qué conocimientoso habilidades, destrezas, etc., son ' los que van a ser objeto de la capacitación?

La respuesta a este punto es: mediante la utiliza ción de los procedimientos y las técnicas para Detectar Nece sidades de capacitación, siendo de esta forma la base de todo evento de capacitación.

El esquema siguiente nos muestra el lugar que ocu pa la detección de necesidades de capacitación y su relación con los demás elementos que incluye todo proceso de capacita ción.



UNIDAD 1. LA DEFECION DE NECESIDADES EN EL PROCESO DE CAPACITACION.

UNIDAD 1.

OBJETIVO: AL FINALIZAR LA UNIDAD, LOS PARTICIPANTES, USARAN LA DEFECION DE NECESIDADES EN EL PROCESO DE CAPACITACION.

TIEMPO	OBJETIVOS ESPECIFICOS	TECNICAS DIDACTICAS	ACTIVIDADES.	MATERIAL DIDACTICO.	EVALUACION
1hr.	ENCUADRE*		INSTRUCTOR.	PARTICIPANTES.	
4hrs.	<p>LOS PARTICIPANTES:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• MENCIONAN EL CONCEPTO DE CAPACITACION.</li> <li>• MENCIONAN EL FIN DE LA FENOMENA DE LA CAPACITACION.</li> <li>• MENCIONAN POR ESCRITO EL CONCEPTO DE NECESIDAD.</li> </ul>	<p>LUVIA DE IDEAS.</p> <p>DISCUSION EN GRUPOS.</p>	<p>PARA LA INTRODUCCION NECESARIA EXISTIR UN TRABAJO, EL TIEMPO Y LA IMPORTANCIA DEL TEM.</p> <p>MODELAN LA PARTICIPACION DEL GRUPO Y ORGANIZAN COMISIONES.</p> <p>ORGANIZAN AL GRUPO EN GRUPOS PARA QUE</p>	<p>EXPONDRAN SUS IDEAS EN RELACION AL TEMA. JUNTO CON LOS REPRESENTANTES DE SU GRUPO ORGANIZAN EL PROCESO DE CAPACITACION Y NOMBRAN UN FACILITADOR PARA SU REALIZACION. EXPLICAN AL GRUPO LA CONCLUSION A LA QUE LLEGO EL GRUPO.</p>	<p>NOSEPOLIO</p> <p>NOSEPOLIO</p> <p>NOSEPOLIO</p> <p>NOSEPOLIO</p>

\* El contenido incluye: PARTICIPACION DEL INSTRUCTOR, EXPECTATIVAS DE LOS PARTICIPANTES RESPECTO DEL CURSO, DETERMINACION DEL OBJETIVO DEL CURSO Y DETERMINACION DEL TIEMPO.

TIEMPO	OBJETIVOS ESPECIFICOS	TECNICAS DE INSTRUCCION	ACTIVIDADES.		MATERIAL DIDACTICO.	EVALUACION
			INSTRUCTOR.	PARTICIPANTES.		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>DESCRIBIRAN LOS TIPOS Y CARACTERISTICAS DE REQUISITOS DE CAPACITACION.</li> <li>RECONOCERAN POR CASO EL CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA DIFERENCIA DE NECESIDADES DE CAPACITACION.</li> </ul>		<p>DISCUTIRAN ACERCA DEL ORDEN QUE DEBE TENER EL PROCESO DE CAPACITACION.</p> <p>PARTE A UN EJEMPLO DE CADA TIPO PARA QUE EN EL MANEJO DE LA INFORMACION SE ACUERDE A LO QUE SE CONCIERDE EN EL PLAN DE CAPACITACION.</p>			

**UNIDAD 2.**

**ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN LA DETECCION  
DE NECESIDADES DE CAPACITACION.**

**OBJETIVO PARTICULAR:**

Al finalizar la unidad, los participantes elaborarán un ejemplo de los elementos que involucra la Detección de Necesidades de capacitación con base a un caso perteneciente a su área de trabajo.

**OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- Describirán por escrito la importancia y los elementos que enmarca el análisis de puestos.
- Enumerarán los pasos a seguir en la elaboración de una descripción de puesto.
- Citará la función que desempeña la descripción del puesto en la detección de necesidades de capacitación.
- Determinarán los elementos que constituyen la evaluación del desempeño.

## INDICE TEMATICO.

### 2. ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPA- CITACION.

2.1. Análisis de puestos.

2.2. Descripción de puestos.

2.3. Evaluación del desempeño.

## INTRODUCCION.

La detección de necesidades debe contener una serie de análisis: organizacional, de funciones y de personas. El primero se orienta principalmente en la determinación de los objetivos de la empresa, sus recursos y la localización de éstos y sus relaciones con los objetivos. El análisis de los objetivos en cierta medida establece el marco dentro del que se pueden definir las necesidades. El análisis de funciones se orienta sobre la actividad o el trabajo, sin tomar en cuenta el desempeño del trabajador en el mismo, incluye el comportamiento específico requerido. Conocido el tipo de comportamiento que demanda el puesto se realiza el análisis de personas que examina el conocimiento, actitudes y habilidades de la persona que ocupa el puesto.

La detección de las necesidades de capacitación se apoya en la información que exista en la empresa como: análisis de puestos, descripción de puestos y la evaluación del desempeño. Dichos elementos nos auxiliarán en un primer momento a obtener los estándares de desempeño, requisitos, funciones y actividades de un puesto, y en un segundo momento, el desempeño real del trabajador.

## 2.1. ANALISIS DE PUESTOS.

Para comprender en qué consiste el análisis de puestos es menester definir el análisis y el puesto, independientemente. Además de presentar algunas definiciones del análisis de puestos.

Análisis consiste en separar las partes integrantes de un todo, con el fin de estudiar cada una de ellas de manera independiente y las relaciones existentes entre las mismas.

Puesto es el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que integran una unidad específica e impersonal.

- Método que consiste en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos (conocimientos, experiencias, habilidades, etc) que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo y las condiciones ambientales en el sistema donde se encuentra enclavado. (Arias Galicia, p. 177)
- ... consiste en definir el puesto, describir lo que el puesto requiere en cuanto a comportamiento observable en los empleados. (M. Lunnet, p. 99)

- Es un proceso sistemático orientado a'
  - recoilar información sobre la manera'
  - en que se realizan las funciones y las
  - características personales que requie-
  - ren.(William Hewel, p. 116)

El análisis de puestos consiste en especificar las actividades y requisitos, conocimientos, experiencias, habilidades, etc., que debe cubrir la persona que va a ocuparlo' así como las condiciones en las que se desarrolla el mismo.

Algunos autores señalan que el análisis de puestos responde a varias preguntas como:

a) Qué es el puesto?

- . cuales son los objetivos de la or-' ganización de la cual parte el pue-  
sto.
- . qué actividades conducen al logro ' de los objetivos de la organización
- . qué actividades pueden ser lógica-' mente agrupadas y definidas como un puesto.

b) Cuáles son los rasgos estáticos y dinámicos del puesto?

- . cómo cambia el puesto a través del ' tiempo.

- . qué situación puede facilitar o inhibir el desarrollo de las actividades.

c) Cómo lo hace?

- . modalidades operativas.
- . métodos de trabajo.
- . máquinas, utensilios, materiales, instrumentos y equipo.
- . normas a seguir, instrucciones escritas o verbales que recibe.
- . valoraciones que hay que hacer.
- . decisiones que hay que tomar.

d) Porqué lo hace?

- . porqué se realizan varias actividades.
- . cuál es su objetivo.
- . porqué se realizan con aquellas modalidades.
- . cuáles son las relaciones existentes entre las operaciones del mismo puesto con otros puestos.

e) Qué requiere la tarea?

- . responsabilidad.
- . esfuerzo físico y mental.
- . dificultad de las decisiones.
- . conocimientos y capacidad profesional.
- . nivel intelectual.

- ▼ requerimientos de aptitud y físicos.
- . comportamientos.
- . riesgos.

Las condiciones organizacionales se refieren al puesto en su conjunto. Vienen determinadas por las relaciones jerárquicas (de qué puesto depende, las relaciones funcionales, auxiliares y laterales). A su vez están determinadas por el ambiente físico en el que se desarrolla las actividades del puesto, sobre este tipo de condiciones, el trabajador no tiene ningún control y pueden originar malestar.

Para realizar el análisis de puestos se recurre a dos bases:

1) Fuente de información: persona que realiza el trabajo, persona distinta al puesto en cuestión, pero experto en el mismo.

2) Forma: autoreporte (el trabajador que sirve como fuente, anota en forma estructurada lo que implica el puesto) el investigador entrevista al trabajador que sirve de fuente y cita incidentes concretos de comportamiento que considera de importancia para una eficiente realización del trabajo.

Las fuentes que proporcionan puntos de partida para el análisis son:

- . información directa o experiencia en el trabajo.
- . entrevista con los trabajadores o supervisores.
- . cuestionarios o listas de verificación que son llenadas en forma obligatoria por los trabajadores, supervisores u otras personas que conocen el puesto.
- . información escrita como manuales, guías, etc.

El análisis comprende la descripción del puesto, es decir, la determinación técnica de lo que el trabajador debe hacer, y la especificación del puesto, la enumeración precisa de lo que el trabajador requiere para desempeñarlo con eficiencia.

## + ANALISIS DE PUESTOS.

Empresa : \_\_\_\_\_

Nombre del puesto : \_\_\_\_\_

Departamento : \_\_\_\_\_

Puesto inmediato superior : \_\_\_\_\_

Puesto inmediato inferior : \_\_\_\_\_

Reporta a : \_\_\_\_\_

Comunicación interna: \_\_\_\_\_ para \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ para \_\_\_\_\_

Comunicación externa: \_\_\_\_\_ para \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ para \_\_\_\_\_

Horario : \_\_\_\_\_

Máquina(s) : \_\_\_\_\_

Número de plazas : \_\_\_\_\_

Objetivo del puesto:

---



---



---



---



---

Actividades. (diarias, periódicas, etc.)

Qué hace	Cuándo	Cómo	Para qué	Precauciones.

Especificaciones.

Posición en que se desarrollan las labores:

---



---

Otras posturas:

---

Medio en el que se desarrollan las labores. % aprox.

Bien ventilado y templado \_\_\_\_\_

Frío. \_\_\_\_\_

Caliente \_\_\_\_\_

Extremoso \_\_\_\_\_

Húmedo \_\_\_\_\_

A la intemperie \_\_\_\_\_

Polvoso \_\_\_\_\_

Mal ventilado \_\_\_\_\_

Mal iluminado \_\_\_\_\_

El trabajo se considera:

monótono \_\_\_\_\_ rutinario \_\_\_\_\_

A veces interesante \_\_\_\_\_

Siempre variado e interesante \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Tipo de lesión posible	Posibilidad.	
	Causas	Alta, regular o baja.
Ablastamiento de dedos	_____	_____
Cortaduras	_____	_____
Caídas.	_____	_____
Hernias.	_____	_____
Lesiones auditivas	_____	_____
Enfermedades de la vista	_____	_____
Enfermedades de las vías respiratorias	_____	_____
Observaciones:		
_____		
_____		
_____		
_____		
Fecha de análisis	_____	Analista: _____
Fecha de revisión	_____	Supervisor: _____

## 2.2. DESCRIPCION DEL PUESTO.

Recordemos que un puesto es la agrupación homogénea de actividades para lograr cierto objetivo, y que pertenece a una unidad de trabajo. La descripción del puesto es:

- En donde se enmarcan las relaciones laborales, y los deberes específicos que constituyen un puesto. Forma parte del análisis de puestos, y es básico para la evaluación de selección y reclutamiento, así como para las acciones de capacitación.
- Es el resultado de la reunión de datos acerca de los objetivos específicos del puesto, obligaciones del mismo, situaciones del trabajo y esquemas característicos de comportamientos necesarios para que el trabajo salga adelante. Es utilizada para inferir los tipos de habilidades, intereses y experiencias.

Fernando Arias Galicia, nos da la pauta para distinguir dos tipos de descripción: la genérica y la analítica anotando que:

1) La descripción genérica es una breve explicación de la actividad característica del puesto, que sirve para definirlo sin entrar en detalles innecesarios y considerando su función como un todo.

2) La descripción analítica es la descripción detallada de las funciones que se deben realizar en el uesto, ' su agrupamiento o clasificación puede hacerse de acuerdo a ' criterios de importancia, frecuencia, cronología, etc.

**+ DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.**

1 Identificación

Fecha \_\_\_\_\_

Título del puesto \_\_\_\_\_

Clave \_\_\_\_\_

Adscripción \_\_\_\_\_

Descripción genérica.

---

---

---

Descripción específica.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**+ Ver anexo 4, página 188.**

Requisitos del puesto:

Condiciones para ocupar el puesto.

Escolaridad : \_\_\_\_\_

Conocimientos especiales : \_\_\_\_\_

Experiencia : \_\_\_\_\_

Otros : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Responsabilidades:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Manejo de información confidencial. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Ambiente. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### 2.3. EVALUACION DEL DESEMPEÑO. +

El proceso de evaluación se basa en el apego a las metas y objetivos de la empresa, por lo que resulta importante la determinación clara de los objetivos y actividades del puesto.

A través de la evaluación del desempeño se establecen a partir de los objetivos y metas predeterminadas por la empresa con el objeto de determinar las contribuciones que se esperan del trabajador. De estos objetivos, los más importantes se convierten en medidas estándar de desempeño para cada trabajador.

El desempeño real del trabajador se compara con los estándares requeridos para determinar si las actividades del trabajador contribuyen al logro de las metas. Los elementos que constituyen la evaluación del desempeño son los siguientes:

- . estándares de desempeño.
- . desglose de las actividades que integran el puesto.
- . rango de calificación de acuerdo a ciertas medidas o características de su ejecución.

+ Ver anexo 8, página 193.

UNIDAD 2. ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN LA DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

OBJETIVO: AL FINALIZAR LA UNIDAD LOS PARTICIPANTES, ELABORARAN UN EJEMPLO DE LOS ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN LA DETERMINACION DE NECESIDADES EN BASE A UN PUESTO INTERRELACIONANTE A SU AREA DE TRABAJO.

TIPO.	OBJETIVOS ESPECIFICOS	TECNICAS DIDACTICAS.	ACTIVIDADES.		MATERIAL DIDACTICO.	EVALUACION
			INSTRUCTOR	PARTICIPANTES		
10hrs.	<ul style="list-style-type: none"> <li>DESCRIBIRAN POR ESCRITO, LA INFORMACION Y LOS ELEMENTOS QUE ENMANCAN EL ANALISIS DE PUESTOS.</li> <li>ELABORARAN LOS PASOS A SEGUIR EN LA ELABORACION DE UNA DESCRIPCION DE PUESTO.</li> <li>CITARAN LA FUNCION QUE DESARROLLA LA DETERMINACION DEL PUESTO EN LA DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION.</li> <li>DETERMINARAN LOS ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN LA EVALUACION DEL DESARROLLO.</li> </ul>	<p>CONFERENCIA INFORMAL.</p> <p>GRUPOS DE TRABAJO.</p>	<p>EXPLICARA LA TEORIA DE CADA UNO DE LOS ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN LA DETERMINACION DE NECESIDADES. ORGANIZARA AL GRUPO EN EQUIPOS PARA QUE ELABORARAN Y REALICEN UN EJERCICIO TOMANDO COMO REFERENCIA UN PUESTO.</p> <p>INDICARA A CADA GRUPO DE TRABAJO QUE NOMBREN UN REPRESENTANTE PARA QUE EXPLIQUE EL EJERCICIO QUE REALIZARAN.</p> <p>SUPERVISARA EL TRABAJO DE CADA EQUIPO.</p>	<p>ELABORARAN UN EJEMPLO DE LO EXISTENTE POR EL INSTRUCTOR EN BASE A UN PUESTO ASIGNADO POR ELLOS MISMOS Y QUE DE DEMUESTRE LA TÉCNICA A SU AREA DE TRABAJO.</p> <p>EXPLICARAN A SU AREA DE TRABAJO.</p>	<p>MATERIAL PARA EJERCICIOS.</p> <p>HOJA DE PUNTO</p> <p>HOJAS DE EVALUACION.</p> <p>RECIBOSO B.</p>	<p>B</p> <p>INDIVIDUAL</p> <p>POR EQUIPO</p>

**UNIDAD 3.**

**TECNICAS PARA LA DETECCION LE NECESIDADES  
DE CAPACITACION.**

**OBJETIVO PARTICULAR:**

Al finalizar la unidad, los participan  
tes, instrumentarán cada una de las '  
técnicas teniendo como referencia un -  
nuesto.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Mencionarán todas las técnicas aquí descritas, su clasificación y definición.
- Describirán las principales características de las técnicas mencionadas.
- Indicarán por lo menos, dos ventajas y dos desventajas de cada técnica.
- Enunciarán el procedimiento para el uso de cada técnica.
- Describirán la situación en la que cada técnica podrá utilizarse.

**INDICE TEMATICO.****3. TECNICAS PARA LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION.****3.1. Entrevista.****3.2. Observación,****3.3. Cuestionario.****3.4. Encuesta.****3.5. Lista de verificación.****3.6. Tarjetas.****3.7. Inventario de habilidades.**

## INTRODUCCION.

Obtener los mejores resultados en la determinación de necesidades de capacitación, se debe en gran parte a las técnicas utilizadas para este fin. Las técnicas se refieren a las estrategias operativas incorporadas en un procedimiento, organizadas de tal forma que facilitan la obtención de datos que darán la información para conocer y jerarquizar las necesidades de capacitación.

Sin embargo, no se puede afirmar que una técnica es mejor que otra, ya que dependiendo del puesto en el que las vamos a utilizar se podrá adecuar una u otra técnica o combinar varias que nos proporcionen mayores y mejores resultados.

El presente apartado proporcionará la información necesaria al respecto. Revisaremos las técnicas comúnmente utilizadas en la determinación de necesidades de capacitación. Describiremos las características de tales técnicas señalaremos sus principales ventajas y limitaciones, para darles un uso adecuado, por último indicaremos las posibles situaciones en las que pueden ser empleadas.

### 3.1. ENTREVISTA.

La entrevista es un intercambio formal de opiniones entre dos personas que tienen un asunto específico a tratar. Regularmente es dirigida por una persona especializada con el propósito de obtener información de un trabajador respecto al puesto que desempeña. En base al papel que ejerce - el analista, se distinguen dos tipos de entrevista: dirigida y semidirigida.

La diferencia fundamental entre estos tipos de entrevista consiste en que la no dirigida prácticamente da la iniciación total al entrevistado, permitiendo que con ello - vaya narrando sus experiencias, etc. En ocasiones el entrevistador puede hacer algunas preguntas orientadas a que el entrevistado manifieste sus opiniones. La entrevista dirigida sigue un procedimiento fijado de antemano por un cuestionario o una guía, es decir, una serie de preguntas que el entrevistador prepara previamente.

#### VENTAJAS.

- . Proporciona la posibilidad de replantear preguntas, de reorientar el enfoque completo de la entrevista.
- . Hay oportunidad de externar libremente opiniones y sugerencias.

- . Se obtienen datos que faciliten o complementen el conocimiento sobre el trabajador.
- . La entrevista es un tipo de cuestionario verbal que aventaja al escrito, -- pues las personas prefieren generalmente hablar a escribir.
- . Cuando se ha establecido "rapport", es decir una relación segura y amistosa -- con el trabajador, puede extraerse -- cierto tipo de información que un individuo se resistiría expresar por escrito.
- . Se puede buscar información por diferentes vías en diversos estadios de la entrevista, con ello se obtiene una -- comprobación de la veracidad de las -- respuestas.

#### DESVENTAJAS.

- . Consume mucho tiempo y dinero.
- . Los resultados son difícilmente cuantificables.
- . Se requiere preparación específica, ya que es una de las técnicas más difíciles de manejar.

#### OBSERVACIONES.

- . Es recomendable utilizarla en la deter

minación de necesidades manifiestas.

- . Es preferible usarla en combinación con otra técnica.
- . Cuando la entrevista es dirigida, el analista debe preparar un listado de preguntas con la intención de conocer los problemas específicos que de sea obtener.

### 3.2. OBSERVACION.

Consiste en un análisis en el desempeño por medio de la presentación física del responsable en las diversas áreas.

Es un instrumento en el que se registran de manera gruesa (no desglosada) las habilidades o actividades más importantes de un puesto. A cada habilidad o aspecto de observación se le asigna una puntuación máxima dependiendo de su importancia. El observador deberá ser un especialista en la materia. Califica cada rubro con una nota que puede ir -

desde cero hasta la puntuación máxima estipulada para aquél.

#### VENTAJAS.

- . Permite registrar hechos reales, no ' opiniones como en la entrevista.
- . Proporciona indicios para localizar problemas.
- . Permite conocer los problemas en el ' momento que ocurren y las circunstancias que lo rodean.
- . Abarca un universo relativamente gran de.

#### DESVENTAJAS.

- . En ocasiones, proporciona indicios de necesidades que ameritan una investigación con ayuda de otra técnica como la entrevista o el cuestionario.
- . Puede producir información aislada e' imprecisa.
- . La confiabilidad se ve reducida al intervenir la subjetividad del observador.

#### OBSERVACIONES.

- . El observador debe contar con un formato de registro de incidencias que - le ayude a clasificar la información' que está observando, de lo contrario' se perderían datos y se caería en la

subjetividad.

- . Debe utilizarse como auxiliar en la determinación de necesidades manifiestas.

+ GUIA DE OBSERVACION.		
Nombre : _____ Fecha : _____		
Puesto : _____		
Analista: _____		
Habilidades o actividades.	Ponderación.	Puntos obtenidos.

+ Ver anexo 5, página 190.

### 3.3. CUESTIONARIO.

Forma impresa utilizada para obtener información por medio de preguntas que un trabajador o un grupo de éstos responden por escrito. Es un instrumento relacionado con la entrevista aunque no necesariamente la supone. En el diseño del cuestionario se debe tener presente; el contenido, el vocabulario y la secuencia de las preguntas.

El supervisor debe estar seguro, al diseñar el cuestionario, de que la pregunta en cuestión es necesaria para la detección; si se requiere o no el apoyo de otras preguntas, si los trabajadores tienen la información necesaria para responder la pregunta. Es necesario examinar también si las preguntas no están distorsionadas en una dirección de respuesta, de suerte que el informante por inercia diga una respuesta.

Se debe estar seguro de que los vocablos y frases son usuales al trabajador, que las preguntas expresen bien las posibles alternativas de respuesta, que no exista distorsión y no provoquen reacciones de disgusto. Por esto es recomendable pilotear el cuestionario.

El estudio de la secuencia para evitar la contaminación (influencia que el orden de las preguntas puede ejercer en las respuestas del trabajador) es imprescindible en estos casos.

El orden de las preguntas sirve para romper el hielo al comienzo de la entrevista; es útil para introducirse con preguntas triviales que el trabajador puede responder con facilidad sintiéndose seguro de la entrevista y que den ocasión al entrevistador de mostrar comprensión y estima hacia el entrevistado, al mismo tiempo que le ayuden a entender la finalidad del cuestionario y a despertar el interés del trabajador.

Las preguntas llamadas de colchón sirven para tranquilizar al trabajador, para romper el hielo, para evitar que el entrevistador encasille sus respuestas y hay que distinguirla con un número clave para no codificarlas. Las preguntas no deben ser demasiado largas de manera que dificulten su comprensión al trabajador.

Otro tipo de preguntas son las llamadas de verificación y permiten conocer si las respuestas del trabajador son verdaderas.

#### VENTAJAS.

- . Es de bajo costo, dado que puede abarcar un universo grande en corto tiempo.
- . Su administración es sencilla.
- . Se obtiene información fácilmente manejable.
- . Pueden aplicarse cuestionarios para investigar necesidades de puestos completos, de la misma área o a puestos comunes en una empresa.

**DESVENTAJAS.**

- . Limita el número de respuestas posibles e imprevistas.
- . No presenta una situación motivante.
- . Su elaboración requiere conocimientos y experiencias.

**OBSERVACIONES.**

- . Por la facilidad de su manejo, prácticamente es la técnica más utilizada para determinar necesidades; sin embargo, su aplicación requiere cierta experiencia, y todavía más para la elaboración de preguntas, ya que éstas deben estar formuladas de tal manera que puedan dirigirse exactamente a los puntos que desea conocer; además deberán hacerse con claridad suficiente para evitar falsas interpretaciones por parte de quien responde.

### 3.4. ENCUESTA.

Serie de cuestionarios que el supervisor va plan-teando organizadamente recabando a su vez las respuestas en un formulario.

#### VENTAJAS.

- . Permite establecer contacto directo en tre analista y el encuestado (trabajador), con lo cual se ven algunas resis tencias.
- . Hace posible el registro de todas las respuestas.
- . En caso que el encuestado no entienda ' las preguntas, éstas pueden replantear se o proporcionar mayor información si es necesario.

#### DESVENTAJAS.

- . Exige el mismo tiempo requerido para ' la entrevista y no posee su flexibilidad.
- . El diseño de la encuesta y su aplica- ' ción hacen indispensables, conocimientos y habilidades especializados.

#### OBSERVACIONES.

- . Puede ser utilizada para detectar nece sidades encubiertas.

### 3.5. LISTA DE VERIFICACION.

Es un instrumento en el que se registran las actividades más importantes de un determinado puesto.

Cada uno de los trabajadores (nivel supervisor a auxiliar) anota una marca o número en la parte del formato - que se les indique, y tendrá la oportunidad de anexar las actividades que considere no están incluidas en la lista.

#### VENTAJAS.

- . Rapidez y facilidad de aplicación.
- . El análisis de resultados de la lista de verificación es también sencillo.
- . Posibilidad de aplicarse a un grupo numeroso de trabajadores en poco tiempo.
- . Estas listas pueden elaborarse para investigar un área de conocimiento común a toda la empresa, parte de un puesto o para el total de actividades o habilidades del mismo.
- . Se obtiene información fácilmente manejable.
- . Es de bajo costo.

**DESVENTAJAS.**

- . Se limitan las respuestas más que en el cuestionario.
- . Su elaboración requiere conocimientos y experiencia en el puesto.
- . Difícilmente se expresa la causa real de los problemas.

**OBSERVACIONES.**

- . Se puede utilizar para detectar nesidades manifiestas y encubiertas.

## + LISTA DE VERIFICACION.

Nombre: \_\_\_\_\_

Departamento o área: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Instrucciones; a continuación se enlistan las principales actividades de su puesto, seguidas de la palabra SI y NO' Lea con cuidado cada una de las actividades, reflexione - en la forma en que la desempeña actualmente y marque con' una "X" la palabra SI cuando considera que la realiza mal por falta de conocimientos y habilidades, en caso de que' oíense que la está realizando bien marque la palabra NO.

ACTIVIDADES	SI	NO

+ Ver anexo 6, página 191.

### 3.6. TECNICA DE TARJETAS.

A los trabajadores se les proporciona una serie de tarjetas en las que se anotaron previamente las áreas de conocimiento o las actividades del puesto. Separan aquellas en las que consideren tener necesidad de capacitación (ordenándolas por prioridad) y anotan, al reverso, las razones que justifiquen su punto de vista.

#### VENTAJAS.

- . Es una técnica que resulta atractiva y novedosa para los trabajadores.
- . Su aplicación es sencilla y rápida.
- . Los resultados obtenidos se tabulan fácilmente.
- . La elaboración de los materiales no exigen conocimientos especiales.

#### DESVENTAJAS.

- . No puede usarse con sujetos con problemas de escritura y lectura.
- . Aunque las instrucciones sean aparentemente sencillas, se les dificultan a algunos trabajadores, en especial cuando deben ordenarlos por prioridad.
- . Los sujetos pueden proporcionar respuestas falsas.

### 3.7. INVENTARIO DE HABILIDADES. +

Consiste en diseñar un formato que permita, al supervisor, identificar los diferentes grados de conocimiento' habilidades y actitudes que poseen los trabajadores de una - área determinada. Es utilizada también en la determinación - del nivel de ejecución alcanzado en una actividad.

#### VENTAJAS.

- . Proporciona una visión global de las' características del grupo investigado
- . Permite establecer diferencias individuales e integrar grupos homogéneos.
- . Identifica con claridad los niveles ' bajos de rendimiento en las actividades que se realizan.
- . Involucra al supervisor en la determinación de necesidades.
- . Requiere poco tiempo.
- . Ofrece datos comparativos respecto a' las necesidades de capacitación de to dos los subordinados de un jefe inmediato.
- . La elaboración del material es senciullo.
- . El manejo de la técnica no exige habilidades especializadas.
- . Puede proporcionar informaciones va-'

+ Ver anexo 7, página 192.

lios respecto a la justificación de las necesidades y de las características del personal.

#### DESVENTAJAS.

- . Requiere criterios objetivos de medición.
- . Elimina la participación del personal investigado.
- . Puede propiciar subjetividad al intervenir la apreciación personal del supervisor.
- . El valor de la técnica disminuye en la medida que el jefe desconoce el desempeño y los problemas particulares de cada uno de sus subordinados.
- . Los resultados de la técnica se ven afectados por las preferencias y rechazos de los supervisores respecto de su personal.

#### OBSERVACIONES.

- . Esta técnica contiene únicamente características personales y/o de ejecución en las actividades, sin dar atención a problemas implícitos.
- . Requiere conocimiento por parte del supervisor de las actividades del proceso.

UNIDAD 3. TÉCNICAS PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACION.  
 OBJETIVO: AL FINALIZAR LA UNIDAD LOS PARTICIPANTES, INSTRUMENTARÁN CADA UNA DE LAS TÉCNICAS TENIENDO COMO REFERENCIA UN PUESTO.

TIEMPO.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	TÉCNICAS DIDÁCTICAS.	ACTIVIDADES.		MATERIAL DIDÁCTICO.	EVALUACION
			INSTRUCTOR	PARTICIPANTES.		
12 hrs.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RECONOCERAN TODAS LAS TÉCNICAS AQUÍ DESCRITAS, SU CLASIFICACION Y DEFINICION.</li> <li>• DESCRIBIRAN LAS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LAS TÉCNICAS MENCIONADAS.</li> <li>• INDICARAN POR LO MENOS DOS VENTAJAS Y DOS DESVENTAJAS DE CADA TÉCNICA.</li> <li>• ENUNCIARÁN EL PROCESO DIRECTO PARA EL USO DE CADA TÉCNICA.</li> <li>• DESCRIBIRÁN LA SITUACION EN LA QUE CADA TÉCNICA PODRÍA UTILIZARSE.</li> </ul>	GRUPOS DE TRABAJO. ASIGNACION DE HOJAS (DINAMIZACION).	ORGANIZARA AL GRUPO DE TRABAJO QUE SE FORMEN TRAJOS EQUIPOS COMO TÉCNICAS A EXHIBIR. ASIGNARA A CADA EQUIPO UNA TÉCNICA PARA QUE LA DEMUESTRE EN BASE AL MATERIAL IMPRESO Y SE EXHIBA AL RESTO DEL GRUPO. SE LE DARA A CADA GRUPO UN DESPUES DE SU EXPOSICION DINAMIZACION CADA TÉCNICA ANTES EL GRUPO AL FINALIZAR CADA DEMONSTRACION HARÁ OBSERVACIONES Y PREGUNTAS AL GRUPO QUE HAYA LO MENCIONADO.	EXHIBIRAN CADA UNO DE SUS TÉCNICAS EN SU CASO, OBSERVARÁN LA DEMONSTRACION DE LA DEMONSTRACION DE LOS OTROS EQUIPOS.	MATERIAL IMPRESO. HOJAS DE TRABAJO. PLUMONES. HOJAS DE EVALUACION R. CURSO C.	C INDIVIDUAL GRUPAL.

**UNIDAD 4.**

**PROCEDIMIENTO PARA LA DETECCION DE  
NECESIDADES DE CAPACITACION.**

**OBJETIVO PARTICULAR:**

Al finalizar la unidad, los participantes identificarán los procedimientos para la detección de necesidades de capacitación.

**OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- Enumerarán los pasos a seguir en la detección de necesidades manifiestas
  
- Señalarán las etapas que se citan en el procedimiento para la determinación de necesidades encubiertas.

**INDICE TEMATICO.****4. PROCEDIMIENTO PARA LA DETECCION DE  
NECESIDADES DE CAPACITACION.**

4.1. Procedimiento para detectar ne  
cesidades manifiestas.

4.2. Procedimiento para detectar ne  
cesidades encubiertas.

## INTRODUCCION.

Hasta ahora se ha anotado la importancia, los elementos, las técnicas que intervienen en la detección de necesidades, pero se requiere sistematizar o dar una lógica a la utilización de estos elementos. Es por ello, que existe una serie de procedimientos que contemplan estos factores y que conduzcan así a llegar a una objetividad en la determinación de las necesidades de capacitación. En este apartado mencionaremos en primer lugar los métodos que generalmente se han señalado como útiles para este fin y en segundo término describiremos los procedimientos para determinar tanto necesidades manifiestas como encubiertas; siendo estos últimos hacia los que se orientará la exposición.

Los métodos que pueden utilizarse en la determinación de necesidades son:

Análisis de elementos organizacionales. En la organización se da una constante interrelación de ella con los recursos humanos que la integran. Cada trabajador tiene una percepción del ambiente laboral y del sistema general. El análisis organizacional se centra principalmente en la determinación de los objetivos de la empresa, sus recursos y la localización de éstos y sus relaciones con los objetivos. En la organización existen limitaciones que pueden alterar el funcionamiento de la misma. Este análisis implica el conocimiento de fuentes formales que proporcionan indicios que a-

fectan el desempeño individual. Entre las fuentes podemos citar: manuales, registros de operación, normas, etc. El análisis de los objetivos organizacionales establece el marco, -- dentro del cual se pueden definir con mayor claridad las necesidades de capacitación. Cuando en la organización se introduce equipo nuevo o modifica el actual, surge la necesidad de nuevos conocimientos y habilidades para su manejo. -- Así mismo el análisis de funciones se orienta hacia la actividad, sin tomar en cuenta el desempeño del trabajador, incluye la determinación de lo que debe hacer el trabajador, -- el comportamiento requerido, Aquí se concentra la atención -- sobre la actividad y no sobre el individuo que la desempeña. En toda función y operación, el orden de las actividades debe garantizar el logro de los objetivos. Por lo que es necesario enlistar en secuencia lógica, los pasos necesarios para realizar la función, analizar cada paso de dicha secuencia con el propósito de conocer si las actividades requieren alguna modificación.

En cuanto al análisis del comportamiento, en la organización se presentan conductas típicas y necesarias para el funcionamiento adecuado de sus instalaciones. En ocasiones, debido a factores individuales, se generan conductas -- que pueden entorpecer las operaciones y la consecución de objetivos.

Una vez que se conocen este tipo de comportamientos y el que se requiere para cada operación, se realiza el análisis

lisis de personas, donde se examina el conocimiento, actitudes y habilidades del trabajador que ocupa el puesto y se determina qué tipo de conocimiento, actitudes o habilidades debe adquirir y qué modificaciones debe hacer a su comportamiento para el logro de los objetivos.

Ahora bien, recordemos que los diversos tipos de necesidades, las hemos agrupado en necesidades manifiestas y necesidades encubiertas y para las cuales existen dos procedimientos para determinar cada uno de estos grupos de necesidades.

#### 4.1 PROCEDIMIENTO PARA DETERMINAR NECESIDADES MANIFIESTAS.

Este procedimiento está orientado a determinar la extensión de las necesidades de capacitación: número y nombres de trabajadores afectados, puestos, actividades o áreas de conocimientos nuevos y fechas en que deben estar capacitados los trabajadores.

Retomando, lo dicho en un apartado anterior, dentro del grupo de necesidades manifiestas tenemos:

a) Las referentes a algunos conocimientos o información no relacionadas directamente con las del puesto (cambio de políticas, nuevas materias primas, introducción de otro reglamento). En este caso sólo se especifica el contenido y los trabajadores involucrados.

b) Esta categoría se presenta cuando los trabajadores son transferidos, hay cambio de equipo, cambio de algunos contenidos del puesto, etc. Los pasos a seguir son:

b<sup>1</sup> Obtener la descripción del puesto, características de la maquinaria y procedimientos anteriores.

b<sup>2</sup> Elaborar la descripción del puesto, y características de la maquinaria o procedimientos nuevos.

b<sup>3</sup> Comparar para definir las actividades con necesidad de capacitación y determinar qué es lo que no conoce.

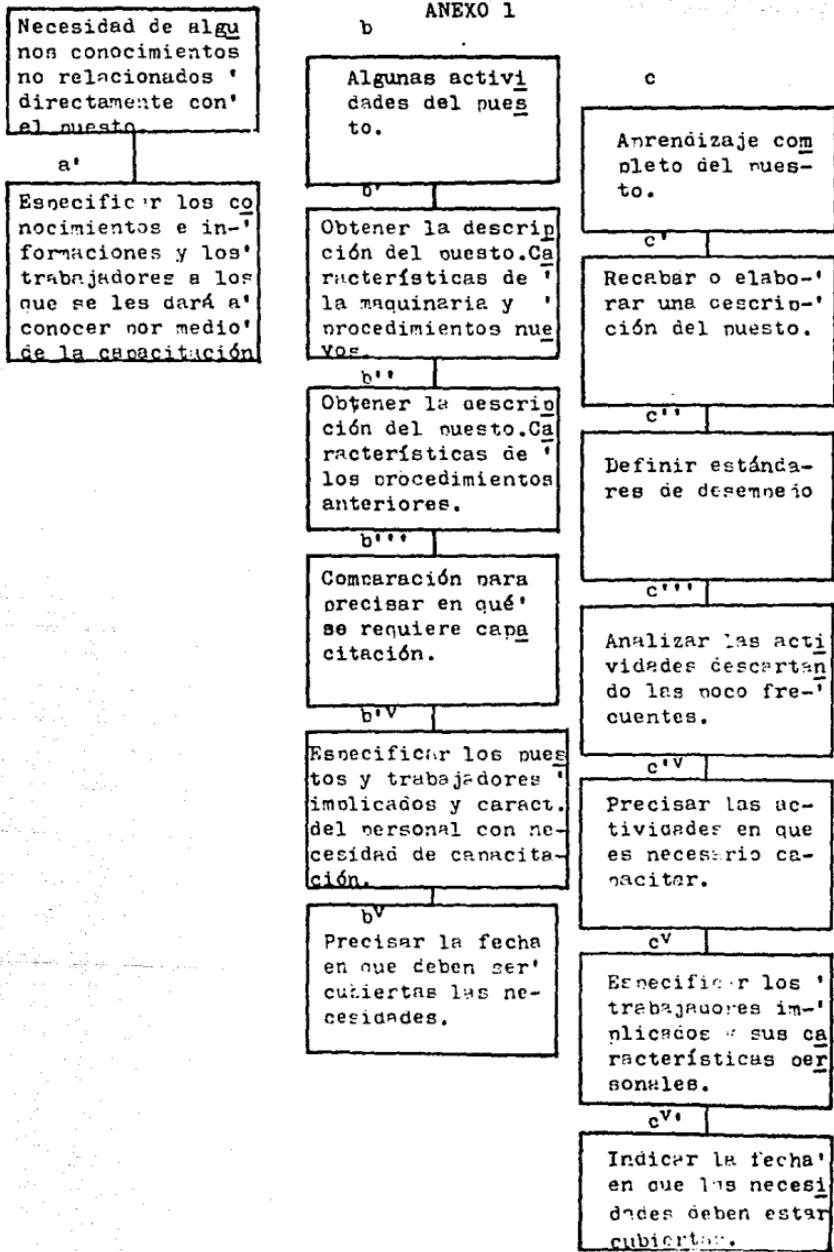
- b<sup>4</sup> Especificar los puestos y trabajadores implicados y características del personal con necesidad de capacitación.
- b<sup>5</sup> Precisar la fecha en que deben ser cubiertas las necesidades.

c) Cuando hay que aprender el puesto completo porque se trata de personal de nuevo ingreso o cambio de rama, se requiere:

- c<sup>1</sup> Recabar o elaborar una descripción del puesto.
- c<sup>2</sup> Definir estándares de desempeño.
- c<sup>3</sup> Analizar las actividades, descartando las poco frecuentes.
- c<sup>4</sup> Precisar las actividades en que es necesario capacitar.
- c<sup>5</sup> Especificar los trabajadores implicados y sus características personales.
- c<sup>6</sup> Indicar la fecha en que las necesidades deben ser cubiertas.

MANIFIESTAS.

ANEXO 1



#### 4.2. PROCEDIMIENTO PARA DETERMINAR NECESIDADES ENCUBIERTAS.

Para este tipo de necesidades se diferencian cuatro niveles dentro de la empresa.

- a) La empresa completa.
- b) Area crítica - departamento.
- c) Puesto.
- d) Situación concreta.

a) Determinación de necesidades en la empresa completa.

- a<sup>1</sup> Búsqueda de evidencias generales.
  - . política de la empresa y objetivos.
  - . desempeño de la empresa.
  - . desempeño gerencial.
  - . desempeño de la supervisión.
  - . desempeño del operador.
  - . movimiento de personal.
  - . quejas.
  - . frecuencia de conflictos.
  - . utilización de material.
  - . costos directos de trabajo.

a<sup>2</sup> Teniendo las evidencias generales se detectan y jerarquizan las áreas críticas de la empresa. Este análisis deberá proporcionar hipótesis sobre el origen de los problemas.

- . falta de conocimientos, habilidades y actitudes del personal.

- . otras causas organizacionales: metas, materia prima fuera de especificaciones, equipo obsoleto, descomposturas' frecuentes, faltas de programación. - Los criterios para seleccionar las áreas críticas.
- . grado en que obstaculizan el logro de las metas de la empresa.
- . monto de pérdidas, directas e indirectas.
- . entorpecimiento de las labores de otras áreas.
- . incapacidad para absorber las nuevas metas que se están planteando.

b) Determinación de necesidades de capacitación en área crítica.

b<sup>1</sup> Precisar la magnitud de la problemática del área, con ayuda de los datos recopilados en entrevistas y cuestionarios, además de las observaciones.

Los criterios señalados para determinar o seleccionar áreas críticas son útiles para definir los nuestros -- prioritarios. Los datos que proporcionan los jefes de área servirán también en esta etapa.

c) Determinación de necesidades en puestos críticos.

c<sup>1</sup> Consiste en recabar la descripción del puesto o hacer una lista de actividades del mismo para conocer el contenido del puesto, para elaborar los instrumentos de las técnicas seleccionadas.

c<sup>2</sup> Cuando existe la descripción del puesto puede definirse el estándar de desempeño, ayudando a la cuantificación del rendimiento del personal.

d) Determinación de necesidades de capacitación en situación crítica.

d<sup>1</sup> Selección de técnicas, que para elegir las es necesario considerar:

- . el número de sujetos por investigar.
- . el nivel jerárquico de los trabajadores.
- . características de los sujetos (escolaridad, etc)
- . puestos que ocupan.
- . tiempo y recursos disponibles.
- . conocimiento y habilidades del investigador.
- . características de la técnica.

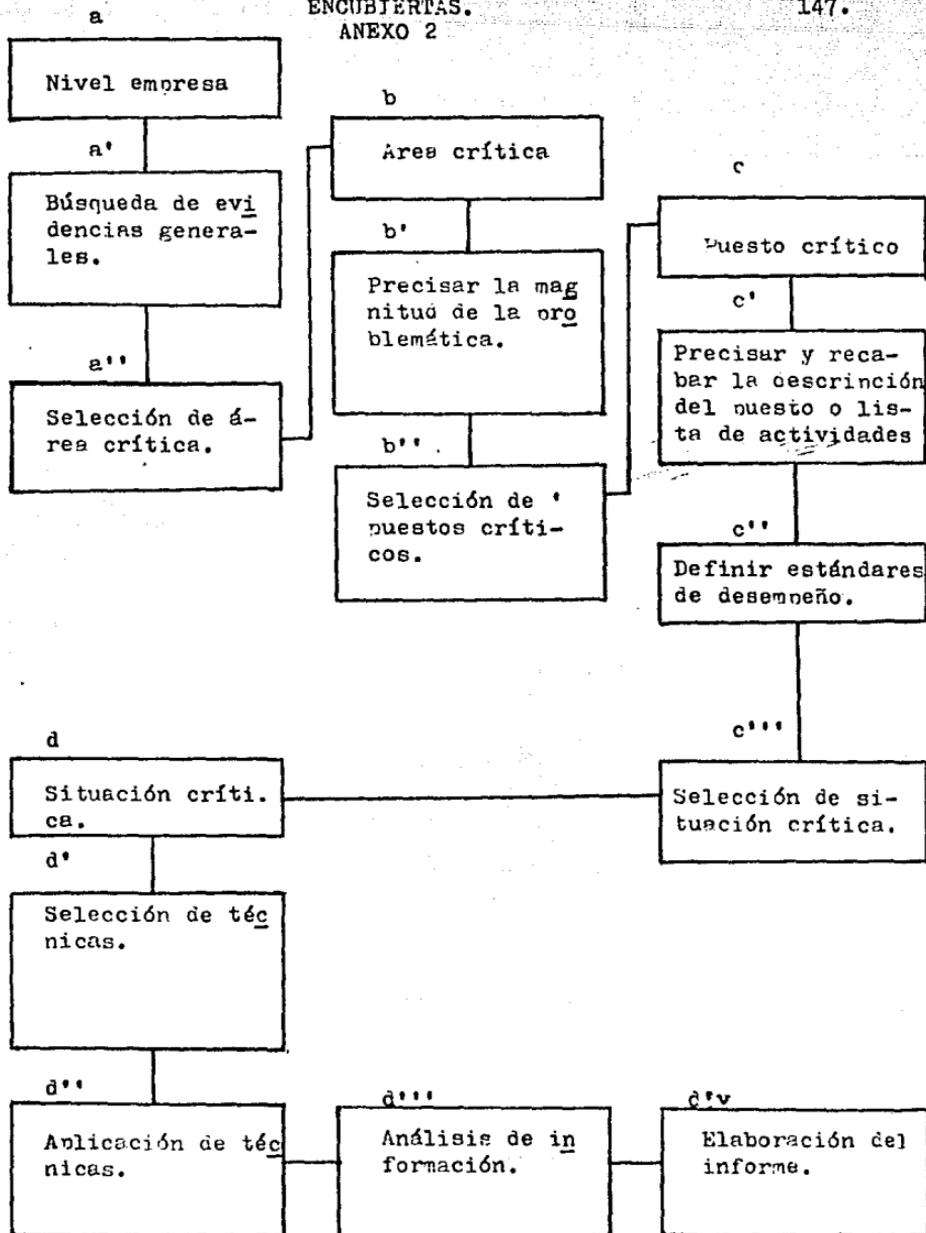
d<sup>2</sup> Aplicación de la técnica.

d<sup>3</sup> Análisis de información.

d<sup>4</sup> Elaboración del informe.

PROCEDIMIENTO PARA DETECTAR NECESIDADES  
ENCUBIERTAS.  
ANEXO 2

147.



La organización y estructura que tenga la información recopilada depende de las técnicas utilizadas y del manejo que se haya hecho de las mismas.

El encargado de la detección de necesidades de capacitación requiere contar entre sus habilidades la de poder discriminar diferentes variables que afectan el desempeño de los trabajadores.

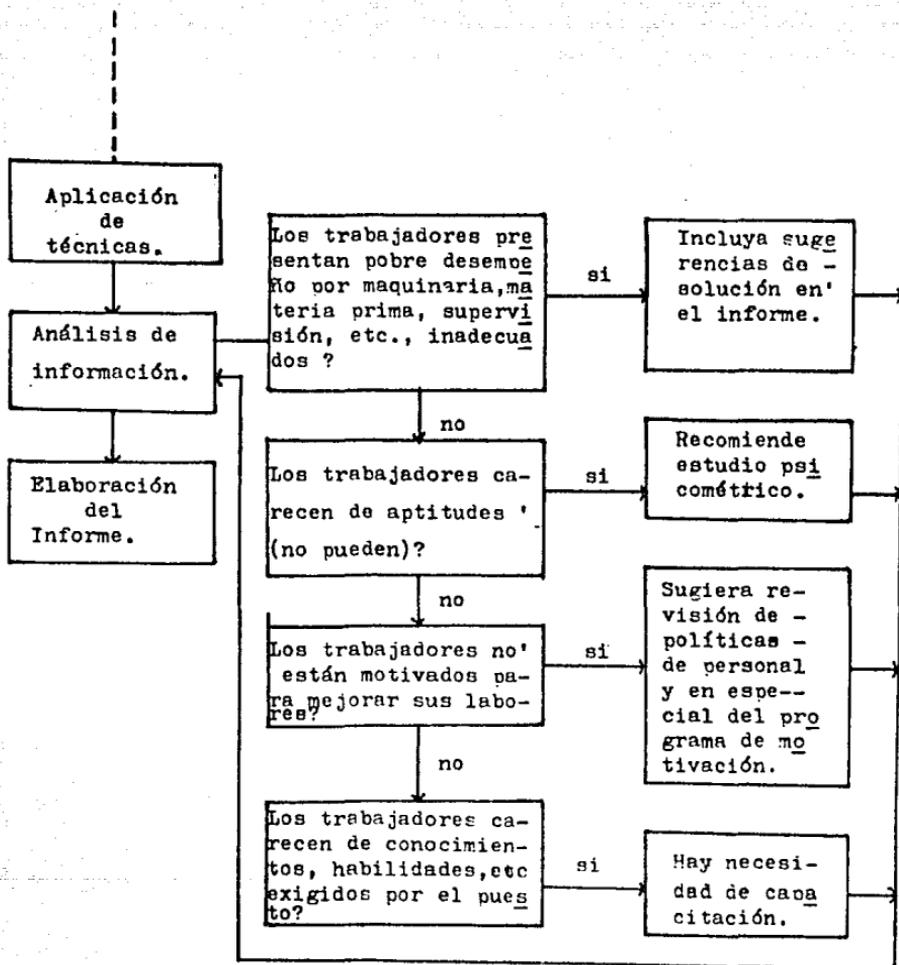
Además de las necesidades de capacitación existen tres grupos de variables que afectan el desempeño de los trabajadores y pueden ser la causa de los problemas.

1) equipo en malas condiciones, materia prima fuera de especificaciones, necesidad de herramientas apropiadas etc.

2) falta de aptitudes del personal: psicomotrices, intelectuales, etc.

3) falta de motivación.

El siguiente procedimiento da algunas sugerencias para orientar los problemas detectados, ajenos a la capacitación.



UNIDAD 4. PROCEDIMIENTOS PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

OBJETIVO AL FINALIZAR LA UNIDAD LOS PARTICIPANTES, IDENTIFICARAN LOS PROCEDIMIENTOS PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

TIEMPO. OBJETIVOS ESPECIFICOS	TECNICAS. DIDACTICAS.		ACTIVIDADES.		MATERIAL DIDACTICO.	EVALUACION
	INSTRUCTOR	PARTICIPANTES.	INSTRUCTOR	PARTICIPANTES.		
12hrs.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ENHERRARAN LOS PAISOS A SEGUIR EN LA DETECCION DE NECESIDADES MANIFIESTAS.</li> <li>• RECAPITULARAN LAS ETAPAS QUE INVOLVA EL PROCEDIMIENTO PARA LA DETECCION DE NECESIDADES ENCUBIERTAS.</li> </ul>	<p>EXPOSICION CON PRESENTAS. (Conferencia in formal.)</p> <p>ESTUDIO DE CASO</p>	<p>EXHONDA CADA UNO DE LOS PROCEDIMIENTOS. RESOLVERAN DUDAS. APLICARA LA EVALUACION, POR EQUIPO.</p>	<p>TOMARAN NOTAS. HARAN PREGUNTAS. REVISARAN EN EQUIPO EL CASO SELECCIONADO POR EL INSTRUCTOR Y EXHONDRAN LA SOLUCION DEL MISMO. RESOLVERAN LA EVALUACION EN EQUIPO.</p>	<p>ACERTOS HOTAROLIO R. CU. SO D.</p>	<p>D GRUPAL.</p>

**UNIDAD 5.****ELABORACION DEL DIAGNOSTICO.**

**OBJETIVO PARTICULAR:**

Al finalizar la unidad, los participan  
tes, identificarán las fases neces- -  
rias para la elaboración del diagnóstii  
co.

**INDICE TEMATICO.****5. ELABORACION DEL DIAGNOSTICO.****5.1. Análisis de resultados.****5.2. Elaboración del informe.**

## INTRODUCCION.

El análisis de resultados y la elaboración del informe constituyen la etapa final de la detección de necesidades de capacitación y describe la problemática de una área de la organización, de un puesto o de una situación en particular.

### 5.1. ANALISIS DE RESULTADOS.

1) Ordenamiento y análisis de datos. Una manera de ordenar la información recabada consiste en clasificarla en dos rubros: uno relativo a la organización y otro a los trabajadores.

En el caso de contar con instrumentos de medición cuantitativa (cuestionarios, inventario de habilidades, etc) se procede a establecer una comparación de los datos obtenidos con los criterios o normas de cuantificación, lo que proporcionará un puntaje final, así como los porcentajes observados.

Cuando la información se obtiene a través de instrumentos cualitativos (observación, análisis, etc) y no se pueden utilizar indicadores numéricos, es necesario locali-

zar los puntos críticos para concentrarlos en rubros o categorías que atiendan a la naturaleza de las necesidades, es decir, las organizacionales y personales, utilizando las fuentes de información existentes (manual de organización y procedimientos, reportes, etc.)

2) Interpretación de la información. Este aspecto requiere una especial habilidad del investigador para discriminar la información más importante, localizar semejanzas y diferencias y establecer relaciones de causa-efecto. Una vez concentrada la información, el investigador establece prioridades y las registra.

## 5.2. ELABORACION DEL INFORME FINAL.

Es conveniente que los investigadores utilicen una presentación uniforme de resultados. La aceptación o rechazo de un programa de capacitación depende en gran parte de ésta. El contenido es la parte medular del informe.

La estructura del informe de resultados debe contener los siguientes aspectos:

- a) Introducción.
- b) Metodología.
- c) Población.

- d) Resumen.
- e) Análisis cualitativo de la información.
- f) Análisis cuantitativo de la información.
- g) Anteproyecto del programa de capacitación.
- h) Anexo (concentrado de datos)

a) Introducción. Se señalan las generalidades de la detección de necesidades, citando antecedentes, justificación, objetivo del informe y su posible utilización en diferentes ámbitos.

b) Metodología. Describe el procedimiento de determinación utilizando las técnicas que lo componen, y el procedimiento de análisis de la información, incluyendo la forma en que se correlacionó ésta.

c) Población. Incluye dependencias o áreas de investigación, total del personal participante, atendiendo a puestos y funciones, la duración y el personal responsable de la detección de necesidades.

d) Resumen. Presenta la información más relevante de una manera accesible, destaca aquellos criterios que son básicos para el programa de capacitación; señala aspectos organizacionales importantes, así como recomendaciones para la ejecución del programa.

e) Análisis cualitativo de la información. Corresponde propiamente al registro que se hizo con base a la correlación de datos; se refiere a una visión global de la problemática detectada.

f) Análisis cuantitativo de la información. Regis-

tra características y presenta un ordenamiento numérico de los datos que fueron utilizados para la interpretación. Es útil como fuente de consulta ya que en determinado momento aclara los pormenores del diagnóstico.

g) Anteproyecto del programa de capacitación. Constituye el producto final de la detección de necesidades, sin el cual ésta no tendría razón de ser. Su importancia radica en que plantea soluciones susceptibles de ser utilizadas para satisfacer las necesidades detectadas. Su forma de presentación debe atender más hacia lo descriptivo que hacia lo específico, ya que es la base del programa. A su vez el anteproyecto debe incluir los siguientes puntos:

- metas hacia las cuales se dirige la capacitación.
- ordenamiento de aspectos prioritarios.
- posibles eventos que satisfagan necesidades específicas.
- metodología recomendada.
- fechas propuestas para la realización de los eventos.

Otro modelo de informe es el que nos señala Alejandro Mendoza Núñez, y se compone de los siguientes puntos:

a) Datos de identificación: empresa, fecha de iniciación y terminación de la detección de necesidades, ubicación del área y del puesto(s) investigado(s), nombre del analista.

b) Procedimiento empleado: pasos seguidos en el acontecimiento de la información.

c) Técnicas: formas particulares de recabar los datos (entrevista, cuestionario, observación, etc).

d) Actitud de trabajadores y supervisores: forma en que reaccionaron ante la detección de necesidades y ante la capacitación.

e) Análisis de la información recabada: interpretación que se dió a los datos, tratamiento estadístico, etc.

f) Resultados de la detección de necesidades: trabajadores, características de los mismos, actividades con necesidad de capacitación y justificación.

g) Problemas que requieren soluciones diferentes a los de capacitación: otros problemas que no ameritan capacitación y posibles propuestas.

h) Observaciones.

El informe es importante porque:

1.- Describe la situación, tal como fue investigada, lo cual es la mejor prueba del carácter sistemático de la capacitación.

2.- Facilita la presentación que de las necesidades localizadas tenga que hacerse a los directivos de la empresa así como de los procedimientos seguidos.

3.- Incluye el conjunto de datos (deficiencias, evidencias, etc.) que le permitirán efectuar el seguimiento de la capacitación.

4.- Proporciona los antecedentes indispensables para

ra seleccionar y/o elaborar cursos de capacitación que sean requeridos y para orientar a los instructores sobre fallas de los grupos con los que trabajarán.

UNIDAD 5. ELABORACION DE DIAGNOSTICO.

OBJETIVO: AL FINALIZAR LA UNIDAD LOS PARTICIPANTES IDENTIFICARAN LAS FASES Y REQUISITOS PARA EL ELABORACION DEL DIAGNOSTICO.

TIEMPO.	OBJETIVOS ESPECIFICOS.	TECNICAS, DIDACTICAS.	ACTIVIDADES.	MATERIALES DIAGNOSTICO.	EVALUACION
6 hrs.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IDENTIFICAR CON UN EJEMPLO LA ESTRUCTURA DE UN DIAGNOSTICO.</li> <li>• IDENTIFICAR LAS ETAPAS DE CONSTRUCCION DEL DIAGNOSTICO.</li> <li>• ELABORAR UN EJEMPLO DE UN DIAGNOSTICO CON LAS CARACTERISTICAS DE CADA ETAPA DEL DIAGNOSTICO EN UN FORMATEO DETERMINADO.</li> </ul>	<p>LECTURAS DE TEXTO.</p>	<p>INSTRUMENTOS.</p> <p>GRUPO CON LOS PARTICIPANTES EN UN ESPACIO DE TRABAJO PARA ELABORAR UN DIAGNOSTICO CON UNA DE LAS ETAPAS.</p> <p>PLANTILLA A UN PARTICIPANTE PARA DE CADA ETAPA DEL DIAGNOSTICO CON LAS CARACTERISTICAS DE CADA ETAPA DEL DIAGNOSTICO.</p>	<p>HOJAS DE NOTAFOLIO</p> <p>ACTIVIDADES.</p> <p>1 LUMINOSAS.</p> <p>RECORDADO S.</p>	<p>E.</p>

**EVALUACIONES DEL CURSO.**

## EVALUACION. A

Unidad 1.

Individual.

Instrucciones: Conteste las siguientes preguntas.

1.- \_\_\_\_\_ es el proceso orientado a la adquisición de conocimientos, \_\_\_\_\_, destrezas y al cambio de actitudes, para lograr un cambio de conducta para un mejor desempeño de \_\_\_\_\_ y elevar al mismo tiempo, sus expectativas profesionales.

2.- Los fines básicos de la capacitación en la empresa son:

a)

b)

3.- Escriba el concepto de necesidad.

4.- A la diferencia que existe entre los estándares de ejecución y el desempeño real del trabajador se le denomina:

\_\_\_\_\_.

5.- Mencione los dos grupos en que se clasifican las necesidades de capacitación.

1)

2)

6.- Enumere las características de las necesidades de capacitación.

7.- Explique el concepto e importancia de la Detección de Necesidades de capacitación.

**EVALUACION B.****Unidad 2.****Individual.**

- 1.- Explique la importancia del análisis de puestos.
  
- 2.- Cuáles son los elementos que intervienen en el análisis de puestos?
  
- 3.- La función que desempeña la descripción del puesto en la detección de necesidades de capacitación es:
  
- 4.- Rango de calificación, desempeño real y los estándares de desempeño; constituyen la evaluación del desempeño. CIERTO o FALSO.
  
- 5.- Elabore un cuadro sinóptico con los elementos que intervienen en la detección de necesidades de capacitación, indicando los factores característicos de cada uno de ellos.

**CUADRO SINOPTICO.**

Grupal.

6.- Elaboración de un ejemplo de cada elemento en base a un  
tema elegido por los participantes. (Trabajo en equipo)

**EVALUACION C.****Unidad 3.****Individual.**

- 1.- Enuncie las características utilizadas para la Detección de necesidades de capacitación.
- 2.- Describa las características de cada técnica.
- 3.- Mencione dos ventajas y dos desventajas de las técnicas' descritas.
- 4.- Para qué tipo de necesidades ( manifiestas o encubiertas) pueden ser utilizadas cada una de las técnicas.

**Grupal.****- Exposición de los equipos.**

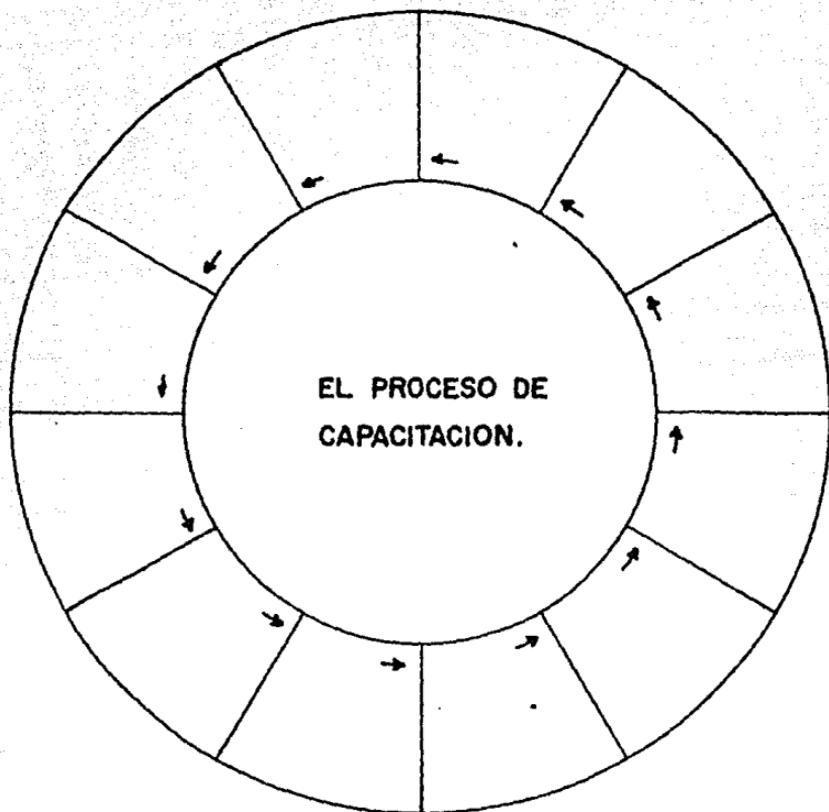
✓ Elaborar un esquema con las técnicas (características, definición, ventajas, desventajas y situaciones).

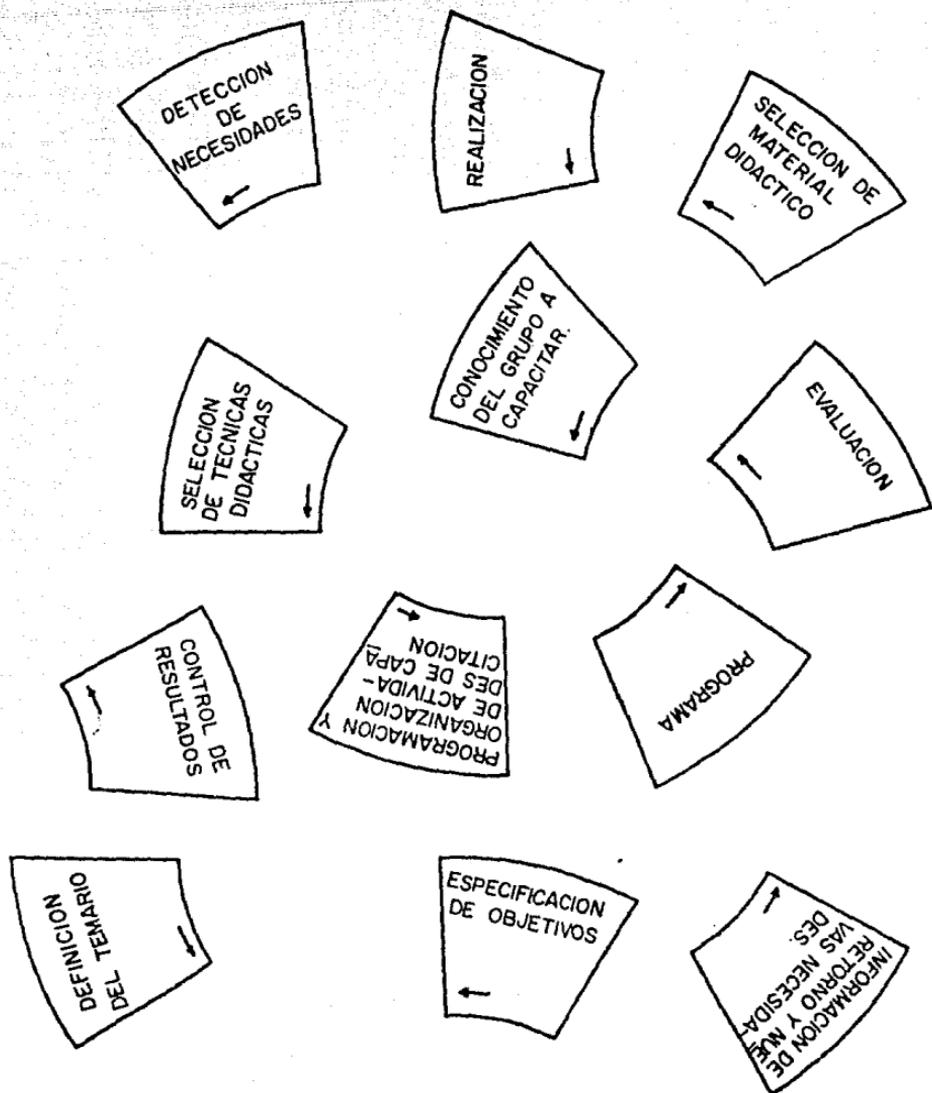
- Mencionar la(s) técnica (s) que utilizaría para determinar necesidades de un puesto de su área, y las razones de su - - elección.

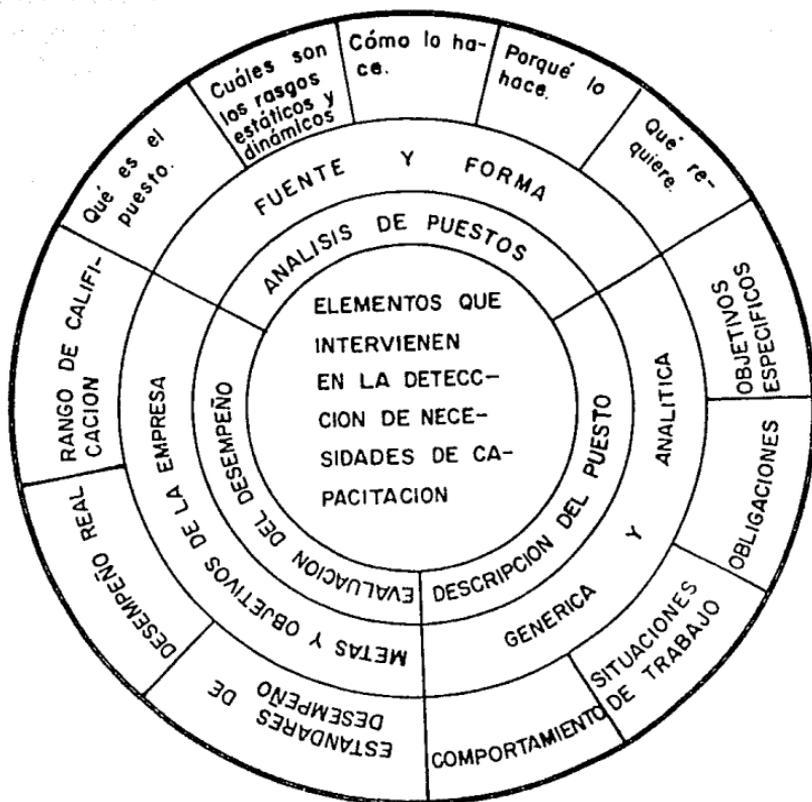
**EVALUACION D.****Unidad 4.****Grupal**

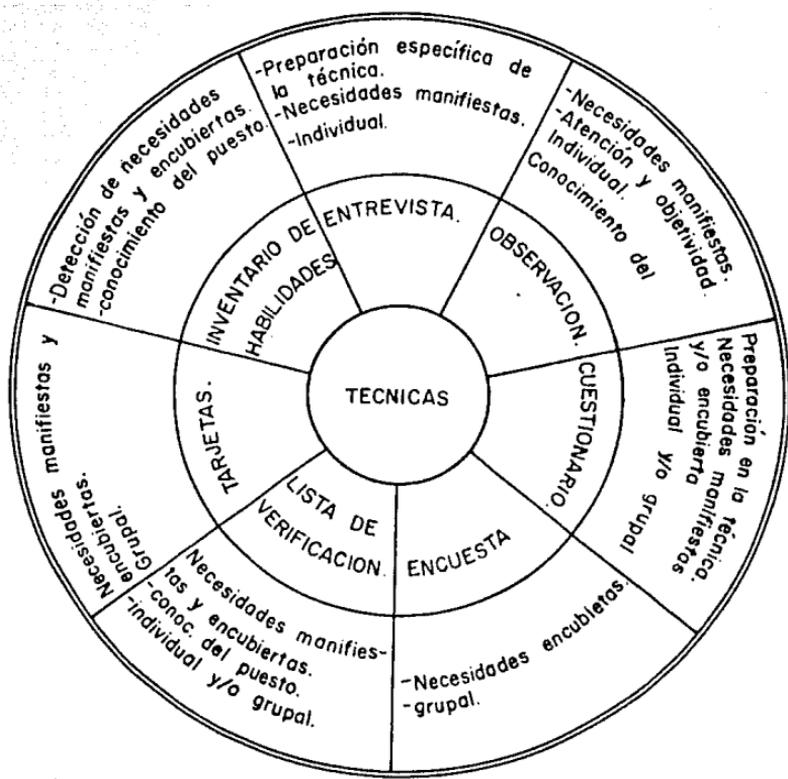
- 1.- Mencione las situaciones en las que se utilizará el procedimiento para detectar necesidades manifiestas.
- 2.- Describa el procedimiento para detectar necesidades manifiestas.
- 3.- Qué situaciones nos indican que estamos ante necesidades encubiertas?
- 4.- Elabore el procedimiento para detectar necesidades encubiertas.

**RECURSOS DIDACTICOS.**

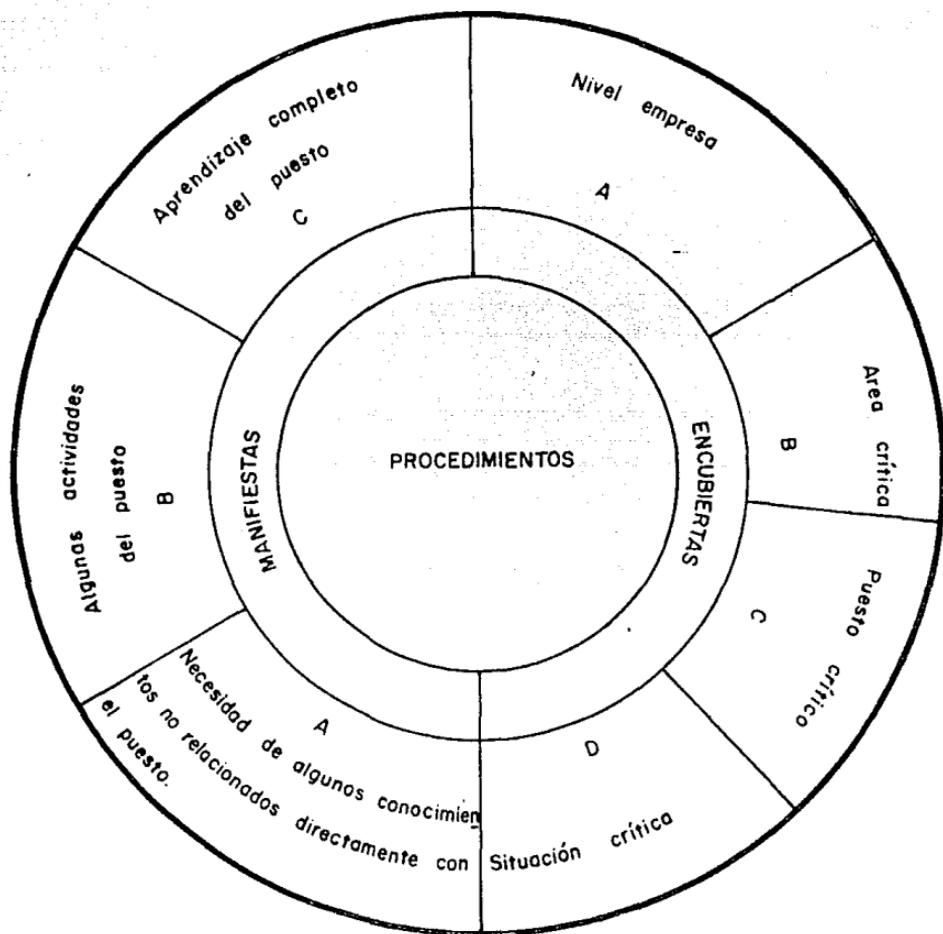


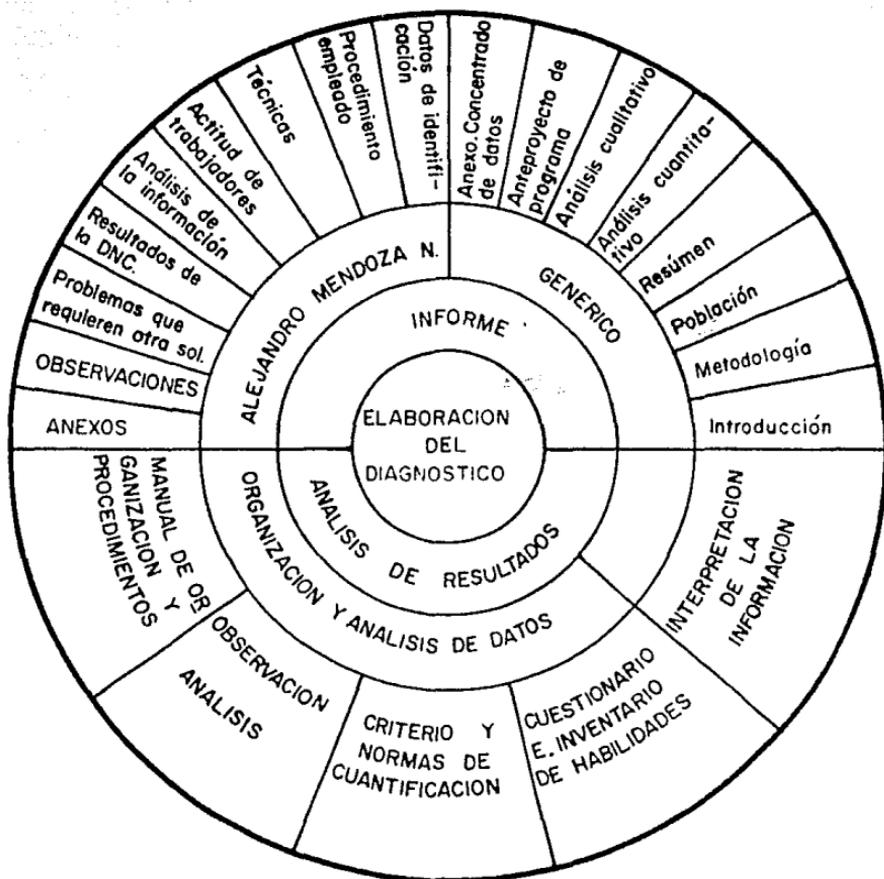






Recurso C





## CONCLUSIONES.

- La acción de capacitación se enmarca dentro de la teoría desarrollista de la sociedad. Concepción que se caracteriza por darle a la educación, una funcionalidad económica bajo el supuesto de que la contribución de ésta al progreso del país, se realiza a través del desarrollo de recursos humanos.

- La capacitación es un proceso de enseñanza-aprendizaje, que en base a la didáctica, sistematiza cada uno de los elementos que éste involucra, llegando así a la planeación, implantación y evaluación de dicho proceso.

- La capacitación contribuye paralelamente, al logro de los objetivos de la empresa y del propio trabajador.

- Siendo la capacitación un proceso educativo, la participación del pedagogo es indispensable desde la detección de necesidades.

- Si bien la capacitación está inmersa dentro del proceso administrativo, se requiere manejar pedagógicamente las técnicas utilizadas en la Detección de Necesidades (entrevista, observación, cuestionario, inventario de habilidades, etc), ya que a partir de ellas, se logra la evaluación del personal, como individuo y como miembro de una organización laboral. Por lo tanto, facilitan el diagnóstico de - -

necesidades de capacitación.

- Aún cuando las organizaciones cuenten con recursos materiales, financieros, humanos, etc., se hace indispensable establecer las condiciones pedagógicas para la detección de necesidades de capacitación, a través de la preparación del personal que dentro de las organizaciones realiza esta función. Preparación que debe contemplar cada uno de los elementos que intervienen en el proceso.

- Con la elaboración de este curso, consideramos se amplía la acción del pedagogo en el área de capacitación; específicamente, en la etapa de detección de necesidades.

**A N E X O S .**

## PROCEDIMIENTO PARA DETERMINAR NECESIDADES MANIFIESTAS.

a ) En la empresa se introdujo un nuevo reglamento, que trata sobre la adquisición de material de trabajo.

a<sup>1</sup>) Número de trabajadores = 15  
10 auxiliares de intendencia.  
5 supervisores.

## Información:

- adquisición de papelería.
- adquisición de material de limpieza y uniformes.
- reportes a efectuar por cada área.
- entrega de programas de trabajo (nuevos formatos).

Tiempo = 10 hrs.

b ) La empresa adquirió accesorios para la máquina pulidora, debido a que ésta no se utilizaba por falta de los mismos.

b<sup>1</sup>) Procedimiento y utensilios anteriores.

Después de preparar la cera necesaria, se impregna el mechudo o jerga, empezando por el fondo hacia atrás con movimientos de péndulo, se regresa en "U" cubriendo toda el área, después de 20 o 30 minutos se pasa transversalmente otra aplicación y se deja secar 24 hrs.

Se pulen una vez encerados para darles brillo. Por áreas pequeñas hasta completar toda el área. Se inicia en el fondo de derecha a izquierda, regresando en "U" y ahora de derecha a izquierda, encimando sobre la pasada anterior.

Utensilios: mechudo, jerga y trapeador rectangular.

b<sup>2</sup>) Procedimiento y utensilios nuevos.

La máquina pulidora lleva un depósito para la cera. Se inicia en el extremo derecho al fondo del área, con movimientos hacia adelante y hacia atrás, arrastrando el disco de base ahulada, sobre la superficie, avanzando de derecha a izquierda hasta el extremo izquierdo. El avance se hace en "S". Por último se deja secar 30 minutos y se pasa el trapeador rectangular, con los mismos movimientos.

Utensilios: trapeador rectangular, base ahulada, disco de fibra nylon, cepillo de raíz.

La adquisición de estos accesorios no altera las funciones del puesto.

b<sup>3</sup>) Se requiere dar a conocer a los trabajadores las características de los siguientes accesorios:

- Base ahulada.

Descripción: es un accesorio para la máquina pulidora de pisos y está constituido por una parte metálica que embona a la máquina y base de madera con recubrimiento ahulado. Se utiliza para sujetar al disco de fibra.

Medida de seguridad: es pesado y puede lastimar si cae, debe colocarse o retirarse con todo cuidado de la máquina cuando el equipo esté desconectado.

- Disco de fibra nylon.

Descripción: disco de nylon, su diámetro es de 40.6 cms.

y su grado de abrasividad puede ser delgado, mediano y grueso. Se utiliza en pisos de granito, terrazo, loseta vinílica y mármol.

Medida de seguridad: debe colocarse y retirarse cuando el equipo esté desconectado.

- Cepillo de raíz.

Consta de una parte metálica que embona a la máquina y está sujeta a la base de madera que contiene cerda de cepillo. Se utiliza para pulir después de encerar. Debe quedar seco y de tal forma que las cerdas no se aplasten.

Medidas de seguridad: colocarlo correctamente para evitar que se arranque la parte metálica de la base de madera o inclusive se descomponga la máquina.

Por ser pesado se debe manejar con precaución.

Al colocar o retirar el cepillo la máquina debe estar desconectado.

b<sup>4</sup>) Puestos a capacitar:

10 auxiliares de intendencia.

Nivel primaria.

Dos turnos.

b<sup>5</sup>) Enero/87.

## PROCEDIMIENTO PARA DETERMINAR NECESIDADES ENCUBIERTAS.

a<sup>1</sup>) En la gerencia se han recibido quejas sobre la deficiente limpieza realizada en las áreas de la empresa, dichas quejas provenían de los jefes de departamento los cuales coincidían en los siguientes puntos:

- aseo de sanitarios.
- sacudido de muebles.
- limpieza de ventanales.

Por su parte, el departamento de recursos materiales, -- apuntaba el desperdicio de material utilizado en servicios generales; comprobándolo por las requisiciones de material antes de lo programado.

Se comenzó revisando los objetivos, el número de plazas y la rotación de personal, respecto al departamento de servicios generales, quien tenía como función el aseo de la empresa. Teniendo como resultado que los objetivos estaban operacionalmente definidos, el número de plazas estaban cubiertas (10) y en cuanto a la rotación de personal, 5 auxiliares de intendencia y 1 supervisor laboraban en el turno matutino y los restantes en el vespertino.

a<sup>2</sup>) Como se señaló en el punto anterior el área a la que le corresponde mantener en condiciones de limpieza las instalaciones de la empresa, es la de servicios generales; por lo tanto, ésta es el área crítica.

- b<sup>1</sup>) En esta etapa la investigación consistió en revisar los datos y factores ya señalados, así como entrevistas al personal de los departamentos y la observación de las instalaciones.
- b<sup>2</sup>) El área de servicios generales está integrada por tres puestos. Se planteaba proceder a la detección de necesidades de capacitación en todos ellos, por implicar problemas con posibles NC. Sin embargo, al entrevistar al jefe de servicios generales, los puestos en los que se concentraban el desempeño deficiente eran el de supervisor y auxiliar de intendencia; siendo éste el que directamente realizaba las funciones de limpieza y utilizaba el material que se pedía en las requisiciones.
- c<sup>1</sup>) Si fue posible obtener el análisis y la descripción de puesto, que nos marcan como actividades principales:
- realizar la limpieza rutinaria y exhaustiva de las instalaciones.
  - dar mantenimiento a los utensilios de limpieza.
  - realizar labores de carga y descarga.
- c<sup>2</sup>) El siguiente caso consistió en definir junto con el Jefe del Departamento, los estándares de desempeño, lo cual ayudaría a cuantificar el rendimiento del personal y determinar con ello las necesidades de capacitación.

Actividad.	Rango.
Barrido de pisos con utensilios adecuados.	-0 - 40
Carga y descarga de objetos pesados.	0 - 30

Aseo de sanitarios.	0 - 10
Aseo de puertas y ventanales.	0 - 20

- d<sup>1</sup>) Se eligieron las siguientes tres técnicas: observación y lista de verificación, considerando el número de trabajadores (10) y la facilidad de su manejo. Para los supervisores el inventario de habilidades.
- d<sup>2</sup>) Los trabajadores se mostraron accesibles, así como los supervisores al proporcionarnos la información. Sin embargo uno de los supervisores (turno matutino) sólo estuvo presente cuando se observaron a dos trabajadores.
- d<sup>3</sup>) El análisis de información, consistió en comparar los estándares que se definieron con anterioridad y el desempeño real de los trabajadores que lo refleja la guía de observación (aplicada por el analista), y a su vez con la lista de verificación que resolvieron los mismos trabajadores y el inventario de habilidades entregado al supervisor.
- d<sup>4</sup>) En el informe se incluyen los datos anteriores; considerando además las siguientes variables: problemas organizacionales (equipo en malas condiciones, carencia de utensilios, etc.), aptitudes del trabajador y motivación.

## ANALISIS DE PUESTOS.

Empresa : \_\_\_\_\_

Nombre del puesto : Auxiliar de servicios de intendenciaDepartamento : Servicios generales.Puesto inmediato superior: Jefe de Servicios Generales.Puesto inmediato inferior: Ninguno.Reporta a : Jefe de servicios generales.Comunicación interna: Jefe inmediato. para : informar actividades.  
\_\_\_\_\_ para : \_\_\_\_\_Comunicación externa: \_\_\_\_\_ para : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ para : \_\_\_\_\_Horario : 7-15 hrs. / 15-21hrs.Máquina(s) : Aspiradora y aullidora.Número de plazas: 10

## Objetivo del puesto:

Mantener en orden y en condiciones de limpieza y servicio las instalaciones de la empresa, así como colaborar en el mantenimiento menor.

## Actividades.

(diarias, periódicas, etc)

Qué hace	Cuándo	Cómo	Para qué	Precauciones.
-Lavar baños diariamente con detergente en polvo clorado, tallando con escobetilla la taza y detergente para partes exteriores, utilizando guantes y cubrebocas. -Lavar mensualmente puertas y ventanas, con atomizador y frenele (fibra), y jalador de agua, considerando que pueden estar mal sujetas. -Limpiar diariamente el área negra (constante tránsito) con escoba, jerga húmeda y traneador rectangular, utilizando guantes, cubrebocas y botas antiderrapantes.				

## Especificaciones.

Posición en que se desarrollan las labores:

Parado \_\_\_\_\_

Inclinado \_\_\_\_\_

Otras posturas: en el caso de cargar o descargar objetos pesados: levantar haciendo esfuerzo con las piernas y no con la espalda, etc.

Medio en el que se desarrollan las labores. % aprox.

Bien ventilado y templado.	80%
Frío.	--
Caliente.	--
Extremoso.	--
Húmedo.	--
A la intemperie.	20%
Polvoso.	--
Mal ventilado.	--
Mal iluminado.	--

El trabajo se considera:

monótono \_\_\_\_\_ rutinario   X  

A veces interesante                   X                  

Siempre variado e interesante                   - - -                  

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Tipo de lesión posible.	Posibilidad.	
	Causas.	Alta, regular o baja.
Aplastamiento de dedos	---	---
Cortaduras.	vidrios rotos en basura	regular
Caídas.	no usar botas antiderrapantes	regular
Hernias.	-Carga de objetos	regular
Lesiones auditivas	---	---
Enfermedades de la vista.	---	---
Enfermedades de las vías respiratorias.	No usar cubrebocas.	regular
Observaciones:		
<p>Otras condiciones inseguras que se tienen en este trabajo: cables pelados, ventanas y puertas mal sujetas, sustancias inflamables (sosa). En la carga y descarga: desmorros, esquinces, cortaduras o machucones, fracturas, desviaciones de columnas.</p>		
Fecha de análisis	Nov./86	Analista E. J. G.
Fecha de revisión	Dic/86	Supervisor: J. E. G.

## DESCRIPCION DEL PUESTO.

I. Identificación	Fecha	<u>Nov./86</u>
Título del puesto		<u>Auxiliar de intendencia.</u>
Clave.		<u>ES20111</u>
Adscripción		<u>Servicios generales.</u>

## Descripción genérica.

Mantener en orden y en condiciones de limpieza y servicio las instalaciones de la empresa, así como colaborar en el mantenimiento menor.

## Descripción específica.

- Efectuar la limpieza rutinaria y exhaustiva de las instalaciones de la empresa de acuerdo a las instrucciones.
- Dar mantenimiento a los utensilios de limpieza.
- Realizar labores de carga y descarga.
- Participar en el mantenimiento menor (pintura, cambio de lámparas) así como algunas similares que se le encomienden.
- Realizar cualquier función análoga a su puesto que le sea encomendada por su jefe inmediato.

Requisitos del puesto:

Condiciones para ocupar el puesto.

Escolaridad : Estudios terminados a nivel primaria.

Conocimientos especiales: Ninguno.

Experiencia: No necesaria.

Otros : Disponibilidad de servicios, responsable, discreto, cumplir con la documentación personal establecida.

Responsabilidades:

Para el desarrollo de las funciones del puesto, se utiliza equipo de limpieza y mantenimiento menor.

Manejo de información  
confidencial

-----  
-----  
-----

Ambiente

Las funciones del puesto se desarrollan en condiciones normales dentro de las instalaciones de la empresa.

GUIA DE OBSERVACION.

Nombre : Jorge Dominguez M. Fecha: Dic. 86

Puesto : Auxiliar de intendencia.

Analista: M. C. C.

Habilidades o actividades.	Ponderación.	Puntos obtenidos.
Barrió pisos con utensilios adecuados.	0 - 40	15
Carga y descarga de objeto pesado.	0 - 30	10
Aseo de sanitarios con precauciones.	0 - 10	5
Aseo de ventanales.	0 - 20	10
T O T A L	100	40

## LISTA DE VERIFICACION.

Nombre : Jorge Domínguez Artíz.Departamento o área : Servicio Generales.Puesto : Auxiliar de intendencia.

Instrucciones: a continuación se enlistan las principales actividades de su puesto, seguidas de las palabras SI y NO. Lea con cuidado cada una de las actividades, reflexione en la forma en que la desempeña actualmente y marque con una "X" la palabra SI cuando considere que la realiza mal por falta de conocimientos y habilidades, en caso de que piense que la está realizando bien marque la palabra NO.

ACTIVIDADES	SI	NO
Pulido de pisos.	X	
Aseo de ventanas.		X
Cortar y decorar de objetos pesados.	X	
Secado de muebles.		X
Aseo de sanitarios.		X
Mantenimiento de utensilios.	X	

## INVENTARIO DE HABILIDADES.

DEPARTAMENTO: Servicios Generales.		FECHA: Dic./86			
PUESTO: Auxiliar de intendencia.		SUPERVISOR: J.M.G.			
Nombres.					
	J.	M.	H.	A.	C.
	I	G	B	G	P
	o	n	e	r	a
	m	z	r	r	r
	i	c	m	c	d
	n	e	u	f	o
	e.	l.	d.	a.	g.
Actividades.					
Recibe instrucciones.	-	-	-	-	-
Efectúa limpieza rutinaria y exhaustiva según el procedimiento.	NC		NC		NC
Da mantenimiento a los utensilios.	NC	-	-	-	-
Carga y descarga de objetos pesados.	NC	NC	NC	NC	NC
Maneja de acuerdo al procedimiento las soluciones para la limpieza.	NC	NC	NC	NC	NC
Entrega reportes de actividades.	-	-	-	-	-
OBSERVACIONES.					

Nombre: Jorge Domínguez M.

Fecha: Dic./86

Puesto: Auxiliar de intendencia.

Calificación total:

Habilidades.		Conductas y puntuación.						
Carga y descarga de objetos:								
1.1 Consideración de dimensiones.	No consideró dimensiones del objeto.	0	Consideró sólo el tamaño.	7	Consideró peso y tamaño.	13	Consideró peso, tamaño y forma del objeto.	20
1.2 Posición para balance.	No siguió las reglas.	0	Se colocó con pies juntos.	5	Se colocó con pies separados.	10	Se colocó con pies separados (uno atrás y otro adelante).	15
1.3 Levantamiento de objeto.	Hizo movimientos antes de levantarlo por completo.	0	Levantó haciendo esfuerzo con la espalda y no con los pies.	7	Levantó sin negar codos y brazos al cuerno.	13	Esfuerzo en pies, codos y brazos al cuerpo.	20
1.4 Acarreo de objetos.	No observó ninguna regla.	0	Conservó la carga sin presionarla al cuerno.	7	Presionó la carga al cuerno. Interrupción de la vista.	13	Presionó la carga al cuerno. No interrupción de la vista.	20
1.5 Posición para descarga.	No siguió las reglas.	0	No dobló rodillas. No mantuvo el objeto pegado al cuerpo.	8	Dobló rodillas. Espalda recta.	17	Dobló rodillas. Espalda recta. Objeto pegado al cuerno.	25

Valor total = 100 pts.

Subtotal = 0

21

## BIBLIOGRAFIA.

ANTOINE LEON., Psicopedagogía de los Adultos. Colección mínima., Edit. S.XXI, México, 1982.

AVILES MONDRAGON M., La Educación, la capacitación y el -- adiestramiento en el desarrollo económico., Revista Productividad. Volúmen I, México.

ARMO., Técnicas e instrumentación para la capacitación de in formación en la Determinación de Necesidades de Adiestramien to., ARMO, México, 1977.

ARMO. ¿Adiestramiento?... Un sistema es la respuesta., ARMO' México, 1980.

BIGGE y HUNT., Bases Psicológicas de la Educación., Edit. Tri llas, México, 1980.

CENTRO DE ESTUDIOS EDUCATIVOS., Sociología de la educación : Corrientes contemporáneas., Edit. CEE., México, 1981.

CENAPRO-ARMO., Capacitación., INET, México, 1977.

DE ANDA, MARIA LUISA., Educación de Adultos: Nuevas dimensio nes en el Sector Educativo., Edit. CEE, México, 1983.

DE LA MORA LELESMA, JOSE., Esencia de la filosofía de la edu cación, Edit. Progreso, México, 1981.

FULLAT, OCTAVI., Filosofías de la Educación., Edit. CEAC, Bar celona, 1979.

GOMEZ MEDINA CECILIA., Diseño de un modelo para la estructu ración de programas de enseñanza-aprendizaje. Tesis para optar por el título de Licenciado en Pedagogía, Universidad Paname ricana, México, 1979.

GOMEZ VICTOR MANUEL., Reflexiones sobre el Sistema Nacional' De Capacitación y adiestramiento., México, 1980.

HILGAR, E., Teorías del Aprendizaje., Edit. Trillas, México, 1981.

JOHNSON, B. RICHARD., Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal., Edit. Diana, México, 1980.

KOONTZ y O'DONNELL., Curso de Administración Moderna., Edit.

LARROYO, FRANCISCO., Diccionario de Pedagogía., Edit. Grijalbo, México, 1980.

LORA AGUIRRE, GALVAN ARREDONDO, RIVIERA PEREZ., Manual de Didáctica General., Edit. Centro Didáctico de la UNAM., México 1976.

MATTOS A. LUIZ., Compendio de Didáctica General., Edit. Kapeluz, Buenos Aires, 1973.

MERANI ALBERTO., Diccionario de Psicología., Edit. Grijalbo' México, 1980.

M. DUNETTE y KIRCHNER., Psicología Industrial., Edit. Trillas México, 1978.

MALCOM S. KNOWLES., Educación hoy., Edit. Morata, Barcelona, 1973.

MERVIN H. MARX., Procesos del Aprendizaje., Edit. Trillas, - México, 1978.

MENDOZA NUÑEZ ALEJANDRO., Manual para Determinar Necesidades de Capacitación., Edit. Trillas, México, 1982.

NAVA CORCHADO VICTOR., Detección de necesidades de adiestramiento., ARMO, México, 1979.

NERICI G. EMIDEO., Hacia una didáctica general dinámica., -- Edit. Kapeluz, Buenos Aires, 1973.

Nueva Ley Federal del Trabajo., México, 1983.

QUINTANILLA MARROQUIN., Capacitación a trabajadores., Edit. Guarnica, México, 1978.

REYES PONCE AGUSTIN., Administración de empresas 1 y 2., Edit. Limusa, México, 1978.

SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL., Educación Obrera INET., México, 1978.

SHEIN, EDWARD., Psicología de la Organización., Edit. Prentice Hall International, Madrid, 1976.

UCECA., Manual de capacitación y Adiestramiento., México, -- 1980.

UCECA., Manual de detección de necesidades de capacitación y adiestramiento., México, 1980.

VIBART NOVO GARRIBI., Capacitación y Adiestramiento., INET., México, 1980.