



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL

**" PROPUESTA PARA LA ELABORACION DE DIAGNOSTICO
DE NECESIDADES DE CAPACITACION PARA EMPRESAS "**

INFORME DE SISTEMATIZACION DEL SEVICIO SOCIAL

P R E S E N T A N :

GRISELDA MAGDIEL DIAZ CARDENAS

MONICA

MORUA

ACEVES

DIRECTOR: MTRA. VERONICA MALPICA VALENCIA



MEXICO, D.F.

2002

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

Dios Mío:

Gracias te doy porque sin ti nada hubiera sido posible, gracias por aumentar mi fe y haberme dado fuerzas para concluir este sueño.

A mis Padres: Lucy y Alfonso

Doy gracias a Dios por darme la oportunidad de vivir y tener a mi lado unos padres maravillosos, que sin escatimar esfuerzo alguno, han sacrificado gran parte de su vida para convertirme en persona de provecho, y que de no haber sido por ustedes, no sería lo que soy. Los amo y recuerden que siempre necesitaré de ustedes.

A mis Hermanitos:

Alfonso, Ramón, Silvia, Maricela, Enrique y Ricardo.

Como agradecimiento por su valiosa contribución en mi educación, su apoyo y preocupación, ya que han sido un ejemplo para mí, sólo deseo que comprendan que el logro mío es suyo, que mi esfuerzo es inspirado en ustedes.

¡Muchas gracias por todo y por ser mis hermanos!. Recuerden siempre que los quiero mucho, y que Dios los bendiga.

A mi Mamita: Lucy

Eres el factor más importante en mi diaria superación, a ti que me diste la vida, que me proporcionaste la serenidad, la valentía y la entereza; apoyándome siempre a estudiar con sacrificios y esfuerzos constantes, con amor y sobre todo buenos ejemplos.

Te dedico este logro, porque sin ti no hubiera podido ser. Con admiración, cariño y respeto.

Te amo madre.

A mi Esposo: Roly

Que significa todo en mi vida y de quien admiro y respeto, su superación y tenacidad, motivándome a cada momento a ver cristalizado mi sueño.

Gracias por tu paciencia, cariño, comprensión y apoyo; por aceptarme tal cual, por todo lo que hemos compartido y principalmente por amarme.

¡Qué Dios te bendiga Amor!

A mi Amiga Gris:

Estoy feliz porque realizamos un éxito más en la vida, y este triunfo no sería el mismo si tu no me hubieses dado la oportunidad de trabajar contigo, créeme que fue un placer, gracias por los buenos momentos y por soportarme.

Ojalá que el tiempo y la distancia no borre las huellas que hemos dejado. Muchas gracias por todo.

Te quiere Mony

A todos y cada uno de mis amigos:

De quienes siempre he recibido verdadera amistad y aprecio incomparable, aprendiendo y compartiendo con ellos momentos inolvidables y sobre todo por haber compartido la fascinante experiencia de estudiar la carrera a su lado, en especial a:

Olga, Gris, Eva, Faby, Israel, Martín, Alex, Erick, Gabriel, Ernesto, Carlos y a ti Humbertito, por ser un super amigo incondicional, por apoyarme en los momentos más difíciles de mi vida.

Muchas gracias

MONY

AGRADECIMIENTOS

A DIOS:

Porque hoy he podido llegar a este punto del camino, gracias por brindarme entrega y fuerza para afrontar los obstáculos que hay en la vida; por bendecir mi camino y ayudarme a levantarme las veces que he caído.

A mi Madre Vicentita:

Por su amor, dedicación, apoyo y cariño, que me ha brindado durante toda mi vida. Sé que sin ti no hubiera podido llegar a donde estoy. Madre te quiero mucho y te lo debo todo.

A mi Abuelo Félix:

Porque fuiste el único padre que conocí, por el cariño y tiempo que me brindaste de niña. Te quiero mucho y te extraño. Pido a Dios que te tenga en su gloria.

A mi Hermana Xóchitl:

Por tu compañía desde niñas, tu amor y cariño sinceros; por tus consejos y sobre todo por tu paciencia. Te quiero mucho.

Gracias

A mi Hermano Luis:

Por tu cariño, comprensión y tu paciencia. Sé que tú también alcanzarás tus metas.

Gracias

A Nachita, Arturo, Uriel, Hilda y Elsa:

Por creer en mí, por su cariño, apoyo moral que me han brindado. Y a **Conchita** que aunque ya no esta entre nosotros sé que estaría contenta por mi logro.

Gracias

A mis demás Familiares:

Por su cariño y confianza.

A mis Amigos de la ENTS:

Por su compañía, paciencia y cariño.
Eva, Martín, Alejandro, Carlos, Ernesto,
Humberto, Javier, Bertha, Erick, Lola,
Elizabeth, Chabelita, Margarita, Lorena y
Lauro.

A mis Amigos de la UAM:

Leopoldo, Luz Elena, Nayelli, Gerardo,
Norma, Claudia y Emmanuel.

Por todo su apoyo, cariño y confianza.

Especialmente a:

Elizabeth (la güera), por su apoyo, ánimos y sobre todo por
su amistad.

Mónica, por su comprensión, amistad y sobre todo por su
paciencia.

GRIS

AGRADECEMOS

A nuestros Amigos del Servicio Social de la ENTS:

Alejandra, Laura, Barbara, Aidé, María Elena (Mara), Eva(Lionor), Fernando, Paco y a ti que eres una super amiga Maricela Aboytes, gracias por compartir con nosotros tus conocimientos, por tus consejos y paciencia.

A todos muchas gracias por esos buenos momentos, por su paciencia, cariño, comprensión y sobre todo por esa gran amistad que tenemos.

Al jurado revisor. Por sus observaciones, comentarios y por ayudarnos a enriquecer el contenido de este trabajo, por su tiempo y dedicación a:

Lic. Beatriz Ríos Santiago
Lic. Juliana Ramírez Pacheco
Lic. Claudia Esther Castillo Nuñez
Mtro. Francisco Calzada Lemus

iMil gracias por todo!

Gris y Mony

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I.- Contexto en que se inscribe la experiencia	
1.1. Contexto Económico de las Empresas en México	7
1.2. Importancia del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación en las Empresas Mexicanas	16
1.3. Modelo de la Escuela Nacional de Trabajo Social para intervención en Empresas	19
CAPÍTULO II.- Marco teórico conceptual	29
CAPÍTULO III.- Desarrollo de la experiencia	
3.1. Intencionalidad de la Experiencia	38
3.2. Etapas del Proceso Metodológico, Técnicas e Instrumentos Aplicados	40
3.3. Resultados del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, aplicado en la Empresa Productos de Belleza, S.A. DE C.V.	46
CAPÍTULO IV.- Análisis global de la experiencia	
4.1. Con Relación al Marco Teórico Conceptual	56
4.2. Con Relación a la Metodología Aplicada en la Empresa Productos de Belleza, S.A de C.V.	57
4.3. Con Relación al Desarrollo la Experiencia	59
CAPÍTULO V.- Propuesta para la elaboración de Diagnósticos de Necesidades de Capacitación para Empresas	61
VI.- Conclusiones	73
VII.- Anexo	76
VIII.- Bibliografía	78

INTRODUCCIÓN

El Trabajador Social interviene en diferentes ámbitos de acción entre el que se encuentra el sector empresarial, ya que representa un espacio como profesión donde se pueden desarrollar diversas acciones, buscando por un lado, satisfacer las necesidades de los trabajadores (capacitación, prestaciones, equipo y herramientas, autorrealización, etc.) y por el otro incidir en el logro de los objetivos de la empresa. Sin embargo, este sector ha sido poco explorado por parte de los trabajadores sociales, y ante esta situación la Escuela Nacional de Trabajo Social creó un área destinada al estudio e intervención del Trabajo Social en Empresas para cubrir estas expectativas; este departamento se encarga de abrir espacios de actuación al ofrecer servicios a empresas privadas, planteando estrategias de acción para resolver los problemas y necesidades sociales que influyen en el desarrollo del personal y la productividad de las organizaciones.

La función de Trabajo Social en una empresa es realizar una serie de investigaciones para diagnosticar problemas y necesidades sociales de la organización y de los trabajadores, tomando en cuenta siempre al factor humano, ya que, juega un papel muy importante de manera directa interviniendo en el proceso productivo; volviéndose indispensable para tal efecto aplicar un diagnóstico de necesidades de capacitación al personal para poder implementar cursos de capacitación con los que puedan desarrollar sus habilidades, conocimientos y actitudes para la superación técnica y profesional, permitiendo con ello mejorar la calidad en el trabajo.

El diagnóstico de necesidades de capacitación constituye una parte fundamental en el desarrollo de la empresa y de los trabajadores, ya que el impacto de las acciones de capacitación se refleja directamente en la calidad y productividad de la empresa.

Su procedimiento parte del reconocimiento de los insumos con que cuenta la empresa y en particular del factor humano, teniendo la finalidad de conocer con mayor precisión las deficiencias del personal en cuanto al desempeño de sus funciones, señalando la diferencia entre lo que se hace y lo que se debe hacer; además, detecta la ausencia o deficiencia de conocimientos y habilidades que una persona debe adquirir, reafirmar y actualizar para el cumplimiento eficaz y eficiente de los objetivos de la empresa.

El DNC es un componente que no está contemplado en el Modelo de Trabajo Social en Empresas, por ello, a partir del presente proyecto para recuperar la experiencia del servicio social se proponen estrategias de acción para la elaboración de diagnósticos de necesidades de capacitación para empresas, tomando en cuenta el proceso que se aplicó en la empresa Productos de Belleza, S.A. de C.V.

Cabe destacar que para la recuperación de la experiencia profesional se retomó el modelo de sistematización del Centro de Estudios Latinoamericanos de Trabajo Social (CELATS) para darle significación y coherencia a los elementos que formaron parte de dicha experiencia, para lo cual se aborda el relato de hechos o sucesos para después definirlos y ubicarlos en un contexto, ordenarlos y clasificarlos de acuerdo a las características de la experiencia obtenida durante el servicio social.

Específicamente en el capítulo I, se desarrolla de manera general la situación actual de las empresas mexicanas, micro, pequeñas y medianas (PYMES) y las grandes empresas entre las que se encuentran las transnacionales (ET), las primeras son indispensables para el crecimiento económico del país al constituir la célula básica del tejido productivo nacional, ya que su importancia radica en la cantidad de establecimientos de este tipo que existen actualmente, las segundas constituyen un porcentaje mínimo en nuestro país, sin embargo, no dejan de tener

importancia ya que con los Tratados de Libre Comercio (TLC) que México ha suscrito son las que tienen mayores recursos para competir en el mercado. También se menciona la importancia y beneficios que tiene el implementar un diagnóstico de necesidades de capacitación tanto para los empleados, como para las empresas.

Por otro lado, se cita el Modelo de Trabajo Social en Empresas que la Escuela Nacional de Trabajo Social implementa para intervenir en el sector empresarial, a través de sus estudios y programas enfocados a plantear estrategias de acción para resolver los problemas y necesidades sociales que influyen en el desarrollo del personal y la productividad en las empresas. Dicho modelo sirvió de base para insertarse en la empresa Productos de Belleza, S.A. de C.V.

En el capítulo II, se abordará la teoría de la globalización y su implicación para las empresas de México, así como los conceptos de capacitación, diagnóstico, necesidad, diagnóstico de necesidades de capacitación, así como los elementos que intervienen en este y su procedimiento.

En el capítulo III, se describe el proceso de la experiencia profesional con relación al desarrollo de diagnósticos de necesidades de capacitación. Como complemento se precisan las estrategias metodológicas, técnicas e instrumentos utilizados, así como los resultados obtenidos en una aplicación, retomando como ejemplo la empresa Productos de Belleza S.A. de C.V.

En el capítulo IV, se analiza el desarrollo de la experiencia profesional en el ámbito empresarial, incluyendo un análisis de la experiencia desarrollada durante la prestación del servicio social. También se analiza el proceso metodológico utilizado en el DNC, con la finalidad de proponer estrategias de acción de índole social para el desarrollo de estos diagnósticos.

Finalmente en el capítulo V, se proponen estrategias de acción que sirvan para realizar o integrar el proceso de un diagnóstico de necesidades de capacitación, incluyendo los rubros que posiblemente puedan tomarse en cuenta para elaborar el instrumento del diagnóstico, de tal manera que se obtengan resultados completos que reflejen los problemas y las necesidades que se tienen en la empresa respecto a capacitación.

CAPÍTULO I.- Contexto en que se inscribe la experiencia

1.1. Contexto Económico de las Empresas en México

La apertura comercial que arrancó con la firma del Tratado de Libre Comercio (TLC) en 1994 y la crisis económico-financiera de 1995 provocaron cambios drásticos en la conducta de los agentes económicos por la reducción de los aranceles, la eliminación de permisos previos de importación se tradujo en una realineación severa de los precios internos. Ante esto, se desarrolló un modelo económico que obligó a las empresas a competir no sólo en el exterior, sino también en el mercado interno abierto, a éste se le nombró Modelo Neoliberal.

El cual busca el libre comercio, la libre competencia y promete:¹

- **En lo económico**, hacer más competitivas a las empresas (que son los actores sociales más importantes de los procesos de cambio), asegura el incremento de la productividad y de la producción y en el libre juego de mercado; es posible establecer las prioridades de inversión más adecuadas a los intereses de la sociedad.²

- **En lo Social**, el crecimiento de la economía, llevará consigo las posibilidades de una mejor satisfacción de las necesidades individuales y colectivas, y un aumento generalizado del nivel de vida, aunque haya un periodo de desfase que se manifiesta principalmente en una mayor desocupación (aunque esto, en parte, se debe también al desarrollo tecnológico que, con la combinación de robótica e informática, exige cada vez menos mano de obra) y en el aumento del número de pobres.³

¹ <http://ami.com.mx> (Acuerdo Multilateral de Inversión)

² Ezequiel Ander Egg. Reflexiones en torno al Proceso de Mundialización. Globalización. Editorial humanitas.1998

³ Ibidem

Como resultado de los Tratados de Libre Comercio (TLC) han arribado a México empresas transnacionales, por consiguiente se conceptualiza lo que es multinacional, término aplicado a las corporaciones que desarrollan actividades de negocios en varios países al mismo tiempo. Los términos empresa "transnacional" o "internacional" son sinónimos del término multinacional. De igual forma, los conceptos "empresa" y "compañía" pueden considerarse como sinónimos de "corporación". Sus actividades consisten en la producción de bienes y servicios o en la distribución de los mismos, así como la creación de sucursales o filiales en los países en los que operan. Los países desarrollados son los espacios de origen de la mayoría de las corporaciones multinacionales y, sobre todo, de las más grandes. De las 600 corporaciones multinacionales más poderosas, el 45% son de Estados Unidos; el 16% son japonesas y el 10% británicas. Ellas controlan más de 150.000 empresas filiales en el mundo. Con razón se ha dicho que son los "verdaderos amos del mundo".⁴

La característica distintiva de las multinacionales a partir de la década de 1970 es precisamente la división productiva a escala internacional. Las multinacionales han creado redes de fábricas especializadas en una parte del proceso de producción como subdivisiones o departamentos del proceso organizado a escala mundial. Otro cambio importante es que antes las multinacionales tenían su domicilio fiscal en Estados Unidos o en un país de Europa, y ahora muchas son japonesas o coreanas, y cada vez más aparecen domiciliadas en países poco industrializados.⁵

Con la globalización, una empresa multinacional va a donde quiere o mejor dicho, va a donde puede ganar más. Sin ningún escrúpulo en lo político, económico, ético y humano, levanta vuelo de un país cuando disminuye la

⁴ "Multinacional". Enciclopedia Microsoft® Encarta® 2000. © Microsoft Corporation

⁵ Ezequiel Ander Egg. Reflexiones en torno al Proceso de Mundialización, Globalización, Editorial humanitas, 1998

rentabilidad de sus empresas o encuentra otro país donde podrá pagar menos impuestos; poco importan los problemas que produzca tal decisión... Las multinacionales tienen posibilidades de desinteresarse por los efectos que su dinámica produce en el territorio en que se han asentado, ya sean desequilibrios sociales o dramas humanos (consecuentemente, las industrias que necesitan mucha mano de obra pueden trasladarse con toda facilidad a aquellos países en donde es más barata y está más desprotegida). La globalización tiende a igualar, en términos relativos, las condiciones de producción, de trabajo y de salarios, al mismo tiempo que los mercados se liberalizan y las condiciones laborales de los trabajadores son cada vez más precarias.⁶

En la era de la globalización, el conocimiento es la clave para el crecimiento económico. En un mundo en donde la tensión está centrada en los valores económicos y la individualidad, el futuro tanto de las personas como de las naciones consiste en contar con todos los conocimientos recientes en los ámbitos que permitan sobresalir. En otras palabras, la globalización premia a los más preparados con más oportunidades, mientras relega a los "no preparados" o incompetentes a trabajos mal pagados. La clave para no formar parte de los relegados está en la educación, de esta manera tanto individuos como empresas o países podrán contar con los beneficios de la globalización.⁷

La humanidad ha llegado a un nivel tal de integración que todos los actores sociales, empresas, gobiernos, individuos y organizaciones se enfrentan no sólo a competidores locales sino a competidores internacionales, apartándolos cada vez más y más rápido de la comunidad global que se está formando entre los países más aventajados.

⁶ Ibidem

⁷ David W. Eaton. México y la Globalización. *hacia un nuevo amanecer*. Editorial trillas. 2001

Así, las empresas mexicanas compiten con corporaciones chinas, coreanas y estadounidenses simultáneamente, y para ello requieren alinearse a los altos estándares que exige el mercado mundial, tales como las normas *ISO* y establecer procesos de producción y planes de expansión que les permita ser más eficiente, incorporar nuevas tecnologías, reducir costos y seguir siendo competitivos. En términos sencillos, la globalización crea un mercado global más abierto y unificado para muchos bienes y servicios.

Con la reducción o la eliminación de barreras, aranceles comerciales y de los costos y tiempos de transporte, la desregulación de las economías nacionales y la rápida y gratuita transferencia de la información a través de las fronteras, se está creando un solo mercado global en muchas industrias y profesiones; sin embargo, entre más mercados diferentes se globalicen y se conviertan en mercados donde el vencedor se lo lleve todo, más se expandirá la desigualdad tanto dentro de los países como entre ellos. Lo mismo sucede con los individuos: quienes tengan educación, conocimiento en el uso de la tecnología avanzada y en idiomas extranjeros, entre otras muchas capacidades, tendrán altas posibilidades de estar insertados en este sistema internacional y de ser competitivos, además de poder tener un buen empleo y un nivel de vida digno. Al reducir al mundo a una talla pequeña, la globalización nos demuestra a todos que tan adelantados o atrasados estamos. No obstante, aquellas empresas, individuos, regiones y gobiernos que no han logrado alcanzar estos niveles de desarrollo y competitividad, están quedando rezagados. Esto ha ocasionado un desarrollo inequitativo y un incremento en la brecha entre ricos y pobres.

El libre comercio y la apertura económica son pilares fundamentales de la globalización. La idea impulsora detrás de la globalización es el capitalismo de libre mercado: entre más se permita gobernar a las fuerzas del mercado y más apertura

se dé hacia el libre comercio y la competencia, la economía será más eficiente y floreciente. En la actualidad únicamente existe un mercado global, y la única manera de crecer al ritmo que los mexicanos desean es ingresando con entusiasmo a este mercado, buscando empresas multinacionales que inviertan en el país y vendiendo en el sistema global lo que la extraordinaria industria mexicana produce.⁸

Para muchos, el libre comercio es el resultado de una política económica sana, correcta y moderna que permitirá poco a poco aumentar los niveles de ingreso y de calidad de vida de los ciudadanos. Para otros, la apertura económica es el sacrificio del mercado y las empresas nacionales a favor de capitales extranjeros y una pequeña élite nacional. Para un grupo más moderado, la apertura de las fronteras comerciales es un proceso cruel pero inevitable que puede traer grandes beneficios si se está preparado y si se reducen al mínimo sus efectos negativos.

Sin embargo, México en un principio, con la apertura comercial, se vio afectado por: el cierre de más de diez mil micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES), reducción del Producto Interno Bruto (PIB), desempleo, devaluación del peso, inflación e inestabilidad económica en el país, así como el deterioro del poder adquisitivo de los salarios.⁹

Con relación a este último paso, se sabe que a raíz del "libre comercio" la participación del salario en el Producto Interno Bruto (PIB) sólo representa 30%, 70% por ciento va al capital. Esto significa que la tasa de explotación es de 233%, o sea por cada 10 horas que trabaja un obrero, sólo se le paga 3 horas del valor real de su trabajo, el capitalista se queda con las 7 horas restantes.¹⁰

⁸ Ibidem

⁹ <http://www.ami.com> (Acuerdo Multilateral de Inversión)

¹⁰ <http://www.tlc y efectos sociales/uv>.

Esto significa, que con la globalización de la economía y los tratados de libre comercio se ha ido deteriorando la condición de la clase trabajadora por que se ha incrementado el subempleo y ha aumentado la participación del sector informal (ambulante).

Además, a raíz de estos tratados comerciales, las empresas industriales de México se han dividido en dos grupos: por un lado se encuentran las empresas que están integradas al sector de exportaciones y por el otro las que se mantienen integradas al sector doméstico. De las empresas exportadoras se encuentran concentradas en 150 empresas, las cuales concentran aproximadamente el 54% de las exportaciones totales¹¹. Pero el libre mercado afectó, principalmente, a las PYMES y aquellos sectores que no tenían relaciones con el exterior, o que por sus características no les era factible mejorar su eficacia para poder competir de manera exitosa; por esto, las empresas del país han ido adquiriendo un perfil transnacional como resultado de las alianzas que realizan con las empresas no nacionales y que basan su éxito en la exportación para responder a las necesidades del mercado mundial.

Actualmente en México existe una gran diversidad de empresas de diversos giros, capitales, tamaños, número de trabajadores y de recursos técnicos. Según datos de la Secretaría de Economía y Finanzas (SECOFI) México es un país cuya actividad económica se lleva a cabo, en gran medida, en la operación de las PYMES las cuales se han convertido en indispensables para el crecimiento económico del país porque estas empresas constituyen la célula básica del tejido productivo nacional, su importancia radica en la cantidad de establecimientos de este tipo que existen actualmente en nuestro país. Según estadísticas de la SECOFI el 98% de las empresas son PYMES (incluidas las micro empresas) y

¹¹ <http://www.shcp.gob.mx>

ocupan el 63% del personal de la planta productiva de la nación, el porcentaje restante se centra en las grandes empresas incluyendo las transnacionales (ET).¹²

Es evidente que las empresas juegan un rol crucial en el desarrollo económico de México al permitir una diversificación del sistema productivo y proveer un alto porcentaje de fuentes de empleo, ya que, "la población económicamente activa concentra 10 millones de trabajadores, de los cuales, más de 7 millones trabajan en el sector privado. De esta cantidad el 76% lo hace en las PYMES y 24% restante se centra en las grandes empresas".¹³

En México, se está generando una fuerza laboral con escasa preparación que hace más difícil su colocación en el mercado formal de trabajo.

- El 43.9 por ciento de la Población Económicamente Activa (PEA), equivalente a 17.3 millones de personas, no cuenta con estudios básicos. Además 10.7 millones no concluyeron siquiera la primaria y sólo el 29 por ciento del total de la PEA terminó algún tipo de educación media o superior, lo cual representa un gran problema para la modernización de los procesos productivos de las empresas.¹⁴
- Otro aspecto, importante, al que se tienen que enfrentar las empresas es que México se mantiene entre los principales países con mayor crecimiento poblacional, aún cuando la tasa de natalidad disminuyó de 2.1 a 1.6 por ciento en los últimos diez años. Con las cifras actuales la economía mexicana deberá generar cuando menos 12 millones de puestos laborales en los próximos diez años, tan sólo para cubrir la demanda de la población que requerirá incorporarse al mercado de trabajo, y que la tasa abierta de desocupación se mantenga entre 1.9 y 2.1 por ciento, precisa la OIT.¹⁵

¹² <http://www.shcp.gob.mx>

¹³ <http://pyme.com.mx>

¹⁴ <http://www.inegi.gob.mx>

¹⁵ <http://www.oit.com> (Organización Internacional del Trabajo)

Ante esta situación se hace indispensable que las organizaciones, ya sean nacionales o transnacionales cuenten con diagnósticos de necesidades de capacitación que refleje las necesidades reales y concretas que sus trabajadores presentan para que se dé capacitación sobre bases sólidas y se contribuya, por un lado, a desenvolver las capacidades, habilidades y conocimiento de los trabajadores para que se desarrollen tanto profesional como personalmente; y por otro lado, las empresas al tener personal capacitado logran sus objetivos entre los que se encuentran la productividad y competitividad.

Este aspecto es de suma importancia, ya que en la actualidad una ventaja competitiva que puede diferenciar a una organización de otra, es la capacidad que tienen las personas de adaptarse al cambio y una de las formas de enfrentar esto es mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en los empleados, porque con ello adquieren las herramientas necesarias para afrontar las constantes transformaciones que se viven en el mercado, no sólo nacional, sino también internacional.

No obstante, se sabe que la mayoría de las empresas mexicanas no están preparadas para desarrollarse en un mercado competitivo como lo exige la globalización ya que no cuentan con los recursos necesarios para generar los cambios de infraestructura y de la estructura organizacional, además carecen de una visión hacia el factor humano que les permita conocer las necesidades del trabajador no sólo en el ámbito laboral, sino personal.

Ante esto, las empresas mexicanas deben integrar las fuerzas tecnológicas, administrativas y organizacionales; sin olvidar la parte más importante, el recurso humano, ya que es éste quien aporta su esfuerzo y conocimiento para el buen funcionamiento de la empresa. Por lo que se requiere de la capacitación gerencial

y de la mano de obra que fortalezca el aprendizaje, aumente las capacidades y eleve las aptitudes.

Por todo lo anterior y para fines de la presente investigación, cabe mencionar que la empresa objeto de estudio "Productos de Belleza, S.A. de C.V." es transnacional de origen alemán y se instaló en la Ciudad de México en el año 1961, cuyas características son las siguientes:

- Es marca líder.
- Cuya mercadotecnia es la venta de productos de belleza esencialmente para la mujer.
- Sus puntos estratégicos de venta están en América Latina.
- La mano de obra es más barata en México, a diferencia de países desarrollados.
- Además, el pago de impuestos es más bajo en México, a diferencia que en Alemania.
- Cuenta con personal altamente calificado.
- La percepción del salario de los trabajadores, está por arriba del salario mínimo en México, así como sus prestaciones.
- Brinda capacitación a todos los niveles jerárquicos de la empresa; sin embargo, no cuenta con una comisión de capacitación que se encargue de evaluar los cursos o talleres brindados.
- En aspectos de seguridad, brinda uniformes a todo el personal, así como equipo de seguridad, además promueve el uso adecuado de máquinas y herramientas, uso de extintores, prevención de accidentes y llevan a cabo simulacros en caso de siniestro o temblor.

Sin embargo, la empresa solicitó la intervención de Trabajo Social para que llevará a cabo un estudio de diagnóstico de necesidades de capacitación, ya que los mandos medios detectaban fallas o errores en el departamento de envasado, así

como una mala comunicación entre áreas, además un alto índice de rotación del personal; y de alguna manera necesitaban saber cuál era el motivo de dicha problemática. Ante esto, surge la necesidad de la empresa por dar solución a dichos problemas.

1.2. Importancia del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación en las Empresas Mexicanas

Los constantes cambios económicos que se viven en México, a raíz del libre mercado mundial, influyen en el diario accionar de las empresas, las cuales se encuentran permanentemente sometidas a la presión de la competencia que se manifiesta de diferentes maneras, por ejemplo: al cambiar o introducir nueva tecnología, al desarrollar un producto nuevo, al ajustar la maquinaria para un nuevo lote, al innovar, etc. Por esto las organizaciones deben de mostrar interés por consolidar o en su caso, diseñar estrategias de desarrollo teniendo en cuenta el servicio al cliente, la introducción de cambios tecnológicos en los procesos productivos, la implementación de programas de aseguramiento de la calidad y las alianzas estratégicas, sin olvidar lo más importante, la capacitación de los recursos humanos ya que al aumentar sus capacidades y aptitudes desarrollan su trabajo de manera eficaz, mostrándose satisfechos con sus funciones, además de desempeñarse mejor en su puesto.

De esta manera las empresas con trabajadores más capacitados y preparados estarán en posibilidades de sobrevivir, desarrollarse y crecer al producir y ofrecer servicios de mayor calidad a menores costos, ya que optimizan, recuperan y evitan desperdicios, demoras y rechazos.

Sin embargo, en la actualidad la mayoría de las empresas mexicanas carecen de objetivos dirigidos al desarrollo humano, enfocándose únicamente a factores materiales; no obstante, desde el punto de vista social el elemento humano es el que da vida y dinamismo a las organizaciones, ya que al tener las habilidades, aptitudes y conocimientos pueden desarrollarse tanto personal como laboralmente de manera satisfactoria.

Para que la capacitación cumpla con lo antes mencionado es necesario sustentarla con una investigación minuciosa que permita conocer realmente las necesidades que la empresa tiene en sus tres niveles jerárquicos de intervención (directivos o gerentes, mandos medios y operativos). Es decir, a través de un diagnóstico de necesidades de capacitación, el cual trae consigo diferentes beneficios, por ejemplo:

A la organización:

- ❑ La empresa se mantiene a la vanguardia en el mercado a través de la actualización del personal en cuanto a nuevas tecnologías, procesos y técnicas.
- ❑ Conduce a una mayor rentabilidad al incrementar la productividad y calidad tanto de los productos y/o servicios, como de los procedimientos.
- ❑ Contribuye a la formación de líderes y directivos.
- ❑ Proporciona información sobre las necesidades futuras.
- ❑ Permite el manejo de áreas críticas.
- ❑ Disminuye la rotación del personal.
- ❑ Permite desarrollar profesionalmente al factor humano al adquirir nuevos conocimientos.
- ❑ Crea un ambiente de trabajo de mayor calidad.

A los trabajadores:

- ▣ Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- ▣ Contribuye al adecuado manejo de conflicto y tensiones.
- ▣ Ayuda a que el trabajador se identifique mejor con su labor.
- ▣ Permite el logro de metas individuales.
- ▣ Adquiere nuevos conocimientos.
- ▣ Permite a los trabajadores que interactúen y se integren en equipos de trabajo, además mejora la comunicación entre grupos.
- ▣ Crea un ambiente de trabajo de mejor calidad.
- ▣ Por lo tanto contribuye a mejorar la calidad de vida de los trabajadores al adquirir más conocimientos y percibir mayores ingresos.

A este respecto, un diagnóstico de necesidades de capacitación contribuye para que al trabajador se le brinde capacitación y se convierta en un elemento competitivo y de esta manera pueda obtener mejores ingresos que eleven su nivel de vida y se desarrolle tanto personal como profesionalmente.

También, el diagnóstico de necesidades de capacitación permite que un trabajador de nuevo ingreso obtenga los conocimientos necesarios para el desempeño de las actividades del puesto, que se identifique con todos los aspectos de la empresa; grupo de trabajo, con su jefe, además de otras áreas con las que tendrá relación, así como con la cultura de la empresa (historia, misión, visión, valores, políticas, objetivos, etc.)

También, el DNC constituye una herramienta muy importante para las empresas, para apoyar a sus diversas áreas en el mejor ejercicio de sus funciones y dotar al personal de aptitudes, cualidades y conocimientos para realizar actividades

encomendadas; por ejemplo, para operar nueva maquinaria, para actualizarse en nuevos procedimientos y/o técnicas o para la introducción de un nuevo producto.

Por otro lado, para fines de la presente investigación, con la implementación del diagnóstico de necesidades de capacitación en la empresa Productos de Belleza, S.A. de C.V. se pretende identificar las necesidades que existen entre los trabajadores para delimitarlas y jerarquizarlas para posteriormente, proponer estrategias de acción viables, que sirvan para la solución a los problemas detectados.

1.3 Modelo de la Escuela Nacional de Trabajo Social para Intervención en Empresas

El modelo que se citará a continuación, es el Modelo de Trabajo Social Empresarial, basado en investigaciones continuas y bajo la idea inicial que se consolida con la tesis de 1994 elaborada por la Licenciada Angélica Herrera Loyo.

Se trata de un modelo que es apoyado por la Escuela Nacional de Trabajo Social y da la pauta para la creación de un departamento de Trabajo Social Empresarial, integrado por egresados de la licenciatura.

Es un departamento que a diferencia de otros proyectos sobresale por su continua integración y formación de equipos de trabajo con el objeto de difundir, investigar y desarrollarse como profesionistas; tratando de cambiar la imagen que desde años anteriores otras disciplinas tienen sobre el quehacer de Trabajo Social y sobretodo realizando acciones que se enfocan a la realidad y contexto social que se vive en las empresas.

El concepto de Trabajo Social en Empresas¹⁶, es el profesionista que investiga, diagnostica y contextualiza problemas y necesidades de la empresa, de la organización y de los empleados, desde su perspectiva integral, que engloba aspectos:

- ┆ Sociales (familia, educación, costumbres, valores, hábitos)
- ┆ Económicos (relaciones productivas)
- ┆ Psicológicos (relaciones humanas)

Para elevar las condiciones laborales, así como identificar las condiciones reales que están incidiendo en el desempeño y actitud laboral de cada uno de los individuos que conforman la empresa u organización.

El objetivo de Trabajo Social en Empresas: es generar procesos de desarrollo que impacten en una mayor productividad por medio del conocimiento de los factores sociales de la organización y de sus trabajadores, así como la puesta en práctica de programas de atención social.

Como se observa, la labor del trabajador social dentro de la empresa, gira y se desenvuelve entre dos intereses: la productividad de la empresa y el bienestar de los trabajadores. El trabajador constantemente presenta, en todo tiempo y en todo lugar, necesidades de cualquier naturaleza, esperando satisfacerlas de la mejor manera, ya sea en su ambiente familiar o laboral, y a su vez al empresario le interesa cumplir con sus objetivos; esta relación de necesidades, pueden calificarse como prioritarias las de los trabajadores, ya que su satisfacción provoca que tengan una actitud positiva ante el trabajo, lo que implica aumento en su rendimiento y necesariamente aumento en la producción; pero en caso contrario

¹⁶ Modelo de Trabajo Social en Empresas. ENTS-UNAM

se generarán actitudes negativas que repercutirán en el desarrollo de la empresa.¹⁷

Cabe resaltar que los puntos importantes del Modelo de Empresas son: la actitud hacia el trabajador, su autorrealización y la satisfacción de sus necesidades; todo ello en la búsqueda de la humanización de los procesos productivos. En esencia, se pretende el beneficio de ambas partes, apoyándose en un aspecto eminentemente social. Ante esto, el Modelo contempla los siguientes programas y estudios:

PROGRAMAS

□ Perfil socio laboral

Permite conocer el contexto del trabajador, desde una visión integral del individuo; debido a que es una descripción sistematizada de las características sociales y laborales que inciden en el desempeño de los trabajadores. El perfil social abarca tres principales indicadores:

- social (familia, estructura y relaciones familiares, nivel de vida, salud, alimentación)
- cultura (religión, costumbres, educación)
- economía (ingreso, egreso, distribución)

□ Evaluación diagnóstica

Consiste en la valoración de los aspectos que intervienen en las relaciones productivas y en el proceso de producción de una empresa; tiene como finalidad reconocer los elementos que influyen en el desempeño de los trabajadores que laboran en la organización.

¹⁷ Revista de Trabajo Social, No.6 y 7, ENTS-UNAM, Julio- Diciembre, 1994. Pag. 71-73

Mediante la evaluación diagnóstica se pueden detectar las necesidades en forma general y se describen las características que permiten conocer al individuo y su entorno.

▣ **Estudio situacional**

Es un análisis que brinda una perspectiva sobre las condiciones de alguna situación particular en un momento determinado; tienen como finalidad describir la situación y encontrar alternativas de solución a los aspectos negativos de la misma o detectar la necesidad en particular a un problema.

En toda empresa se presentan sucesos simples como mala comunicación, ausentismo, fricciones, etc.; sucesos que con el tiempo se vuelven más complejos, y llegan a afectar gravemente a la organización, estos factores influyen en la producción de la empresa y en el desempeño de cada individuo en su tarea; por lo que es necesario estudiar y analizar estas situaciones a fin de poder intervenir en ellas.

▣ **Valoración sociolaboral**

Un factor determinante en el desarrollo de la empresa, lo constituye el proceso de selección de personal. En la valoración sociolaboral, se analizan de forma integral las características sociales, experiencia laboral y ámbito en que se desenvuelve el individuo que desea ingresar a la organización.

ESTUDIOS**▣ Relaciones humanas**

Significan la vinculación o interrelación de los individuos sobre la base de la comprensión mutua, por lo tanto, podemos decir que dentro de la empresa se pretende que éstas sean satisfactorias, ya que las repercusiones que generen los conflictos entre los seres humanos, pueden perjudicar la producción en calidad o cantidad.

Por ello, el Trabajador Social se debe dar a la tarea de identificar los obstáculos que se presentan en la empresa, como pueden ser: comunicación nula o deficiente, canalización equívoca de problemas, ausencia de liderazgo, desinterés por metas comunes.

▣ Motivación

La motivación del trabajador constituye una estrategia fundamental dentro de la empresa, ya que permite satisfacer las necesidades del empleado y así propiciar el desarrollo de la empresa. Aumentar la motivación de los empleados, da como resultado un incremento en su desempeño, eficiencia y desarrollo personal, lo que repercute directamente en la productividad.

▣ Salud y seguridad en el trabajo

Un aspecto importante dentro de las empresas lo constituye la salud en el trabajo, que abarca cuestiones tanto físicas, como mentales, interviniendo el aspecto social que involucra al trabajador y lo vincula con su medio ambiente laboral.

No obstante, resulta necesario analizar en donde radica la importancia de que un trabajador goce de un buen estado de salud y que labore en condiciones ampliamente seguras.

▫ **Educación social**

Si se parte de la idea de que la educación social se refiere a todo género de actividad educativa, que se realiza fuera de los cánones académicos y administrativos establecidos para la enseñanza que se imparte dentro del sistema escolar formal; comprendiendo aquellas experiencias vitales cuyo contenido principal es la socialización en todas sus formas; entonces puede entenderse que las actividades educativas que se emprenden dentro de la empresa se refieren precisamente a educación social; pues se abarcan temas como son: convivencia familiar y laboral, comunicación, desarrollo personal, limpieza, clientes, reconocimiento, empleados problema, delegación de autoridad y sexualidad; además de la vinculación con diversas instituciones para atender problemas relacionados con seguridad e higiene, educación básica, computación, etc.

▫ **Familia**

La familia constituye un grupo social de real importancia, ya que es el seno donde generalmente se inicia la vida del individuo, se dan las primeras interacciones con otras personas y se forma la personalidad por medio de la adquisición de normas y pautas de comportamiento basadas en el cumplimiento de funciones. La importancia que la familia representa en la sociedad, sobre todo en la mexicana, se refleja en el trabajo pues la mayor parte de los empleados, desempeña actividades esperando recibir una recompensa que les permita satisfacer sus necesidades y las de sus familiares.

De esta manera al implementar acciones en la empresa, se debe considerar a la familia del empleado, por lo cual es preciso analizar los factores familiares que repercuten en el desempeño laboral y así proponer alternativas que beneficien al trabajador, a su familia y a la organización.

▣ **Estudio social individualizado**

Trabajo Social de casos, estudia individualmente la conducta humana, interpreta y encauza las condiciones del sujeto, debilitando y eliminando las negativas, con el fin de lograr el mayor grado de socialización, adaptación del individuo con la empresa, propiciando así el aumento del desempeño laboral del trabajador.

Algunas personas, presentan ciertos problemas como son: comunicación deficiente con los compañeros, ausentismo, baja productividad, etc.

▣ **Relación empresa-comunidad**

Se busca desarrollar programas que propicien la vinculación entre la empresa y la comunidad a fin de participar de forma responsable en el desarrollo social y territorial de las colonias.

En general se busca que la empresa tenga un impacto en el desarrollo comunitario y territorial, a través de la vinculación de la organización con los individuos de la comunidad.

Niveles de Intervención que contempla el Modelo de Trabajo Social en Empresas:

EMPRESARIOS
Directivos

SUPERVISOR
Mandos medios

TRABAJADOR
Operativos

Considerando que se busca tanto el beneficio de la empresa como la satisfacción laboral y personal del trabajador; es necesario que la intervención del trabajador social se de en todos los niveles jerárquicos de la organización; pues es la única vía para que las acciones que se emprendan tengan un impacto real.

El modelo se basa en una metodología de intervención que contempla las siguientes etapas:

Introducción a la empresa	Se explica en forma detallada los servicios que se ofrecen a la empresa: Quiénes somos Qué ofrecemos Así como las políticas de trabajo
Comunicación Básica	Se establece comunicación en orden jerárquico descendiente iniciando así un proceso de sensibilización y acercamiento con los trabajadores.
Socialización con el medio	Se da un acercamiento con los trabajadores, a través de recorridos por la empresa observando la interacción del personal y haciendo entrevistas informales.
Investigación Social	Identificar los factores sociolaborales que afectan el desempeño del trabajador y la productividad. Esto se realiza mediante el trabajo de campo.

Diagnóstico	Se analizan, jerarquizan los problemas y necesidades que se presentan en la empresa.
Información y análisis del diagnóstico	Es la presentación de los resultados de la investigación, propiciando la discusión crítica de los problemas que se presentan en la organización.
Formación de un comité	Se constituye una comisión de trabajo, integrado por Trabajo Social y representantes de la empresa para que aporten ideas y propuestas que permitan dar solución a los problemas detectados.
Diseño de un programa	De acuerdo a los resultados y a las características que presenta la empresa se elabora un programa de atención, para la solución de los problemas o necesidades detectadas.
Ejecución del programa	Una vez elegidos los programas a desarrollar y asignados los recursos se procede a la aplicación de los mismos, cumpliendo con los objetivos y metas propuestas.
Evaluación	Se valoran los logros alcanzados y se evalúan los resultados obtenidos.

Comentarios sobre el Modelo de Trabajo Social en Empresas:

Como se puede apreciar estos programas y estudios van enfocados a satisfacer las necesidades de los trabajadores dentro del ámbito laboral, sin embargo en el modelo no se contempla un programa de capacitación y un estudio de necesidades de capacitación (DNC) que permita detectar problemas y necesidades de los trabajadores, así como identificar las fortalezas y debilidades en la empresa, a fin de establecer alternativas de solución de manera oportuna.

Cabe mencionar, que el modelo de Trabajo Social en Empresas, está en proceso de actualización, contemplando los programas y estudios antes mencionados entre

otros, que permitirán ampliar las actividades del Trabajador Social dentro del ámbito empresarial.

El Modelo de Trabajo Social en Empresas contempla como niveles de intervención a directivos, mandos medios y operativos, partiendo de la visión de que una empresa es vista como comunidad, ya que en ella intervienen factores económicos y sociales que influyen en el bienestar común empresa-individuo.

CAPÍTULO II.- Marco Teórico Conceptual

Durante las últimas dos décadas la globalización ha llevado a un importante proceso de reestructuración capitalista a la integración de las economías nacionales y de los distintos mercados mundiales; en los que sólo se reconoce la vigencia de la competitividad y productividad como dinámica o regla del juego para participar en la compleja red del comercio.¹⁸

Como se observa, la globalización, entendida como un proceso de internacionalización de la economía, tiene dos características fundamentales, la productividad y la competitividad. La productividad es la unidad de cuántos productos se obtienen por unidad en tiempo, insumos, capital y trabajo; y la competitividad es cómo se ganan nichos de mercado.¹⁹

Ante esto las empresas multinacionales juegan un papel importante ya que sus actividades consisten en la producción de bienes o servicios, su distribución es a escala internacional; su ventaja es que con el libre mercado pueden trasladarse de un lugar a otro sin limitaciones geográficas y abrir sucursales dentro de los países en los que operan. Dentro de sus estrategias está el establecerse en países donde adquieren una rentabilidad al pagar menos impuestos y salarios bajos.²⁰

Con el Tratado de Libre Comercio (TLC) y con el arribo de las transnacionales, las empresas en México se vieron afectadas con el cierre masivo de micro, pequeñas y medianas empresas, lo que originó un alto índice de desempleo, así como el deterioro del poder adquisitivo del salario.

¹⁸ <http://www.un.mx/globalizacion>

¹⁹ Arriola, Carlos. Las empresas y la modernización económica de México. México. Editorial Porrúa, 1996 pag. 274-275

²⁰ Ezequiel Ander Egg. Reflexiones en torno al proceso de Mundialización globalización, Editorial Humanitas.

Por lo anterior, el modelo económico exige a las empresas mexicanas que desarrollen estrategias que aseguren su sobrevivencia y desarrollo. Entre estas estrategias se encuentran:

1.-El fortalecimiento de sus capacidades básicas en:

- Reducción en costos, mermas y desperdicios
- Mejoras en la calidad de los productos y procesos
- Innovación
- Mayor productividad

2.-El desarrollo continuo de los mercados

3.-Detectar los obstáculos tecnológicos en los procesos (maquinaria y conocimientos)

Antes de continuar, es necesario definir a la empresa en términos de globalización, "la empresa es una organización clave en la vida económica, manifestación de la creatividad y libertad de las personas". Esencialmente es un grupo humano en que unos hombres aportan capital y otros trabajo con la finalidad:

- Económica externa- que es la producción de bienes y servicios para solucionar las necesidades de la sociedad.
- Económica interna- obtención de un valor agregado para remunerar a los integrantes de la empresa.
- Social externa- contribuir al pleno desarrollo de la sociedad tratando que en su desempeño económico se promuevan las relaciones sociales y personales.
- Social interna- contribuir en el seno de la empresa al pleno desarrollo de sus integrantes tratando de no vulnerar valores humanos, sino promoverlos²¹

²¹ Arnola, Carlos. Las empresas y la modernización económica de México. México. Editorial Porrúa. 1996
pag. 274-275

Estas estrategias implican que haya cambios en el nivel del nuevo sistema empresarial re-definiendo patrones organizacionales, modelos de comunicaciones, estilos de liderazgo y estrategias de inserción en la economía global. Ya que la globalización de los mercados de bienes y servicios, financieros y el continuo cambio tecnológico son factores que significan retos enormes para las empresas nacionales.

Esto se puede cumplir a través de la implementación de tecnología avanzada, la creación de nuevos procedimientos y de la capacidad de adaptación e innovación que tenga el factor humano.

Ante esto, la globalización reconoce, que el factor humano toma importancia, ya que por más automatizada que una empresa se encuentre, el hombre es quién da dinamismo a las organizaciones, el que planea, organiza, prevé y dirige para el logro de los objetivos de la empresa.

El factor humano es un elemento determinante en las empresas ya no debe mirarse como un recurso más, igual que los recursos materiales o los financieros, sino como personas que además de tener ciertas características, habilidades, aptitudes, conocimientos, etc., que son requeridos por las organizaciones para producir bienes y/o servicios, también son seres humanos que tienen necesidades biológicas, psicológicas y sociales, así como problemas de salud, económicos, familiares, etc. Ante esto, para el Trabajo Social, al ser el humano su principal causa de estudio, las personas en las empresas o instalaciones deben considerarse algo más que como un recurso, son el factor principal que determina su funcionamiento y éxito y que por lo tanto se les debe tratar como sujetos y no como algunas veces son miradas las personas: como objetos.²²

²² Castellanos Roa, Cristina. (2001) El Perfil profesional del Licenciado en Trabajo Social. Tesis. ENTS-UNAM.

Por lo anterior, las empresas deben de mostrar interés para incrementar la flexibilidad y aumentar la productividad de su fuerza de trabajo, a través de la educación y capacitación que contribuya, también a su desarrollo personal y mejore su nivel de vida así como el de su familia; considerando las necesidades de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador haciéndolo más productivo, eficiente y por ende pueda obtener por medio de sus conocimientos un ascenso de puesto y en consecuencia su desempeño laboral será productivo.

Para que esto sea llevado con éxito se requiere que la capacitación parta de un adecuado diagnóstico de necesidades de capacitación, ya que constituye una parte fundamental para toda organización, ya que juegan un papel determinante en el desempeño del trabajador y de la organización al mejorar:

- ┘ Su capacidad de trabajo.
- ┘ Identifica las potencialidades de los trabajadores.
- ┘ La relación con sus compañeros y jefe.
- ┘ Logra satisfacción en el puesto.
- ┘ La capacidad para la toma de decisiones.
- ┘ Y para la solución de problemas.
- ┘ Su desarrollo profesional y personal.
- ┘ Eleva su calidad de vida y sus conocimientos.

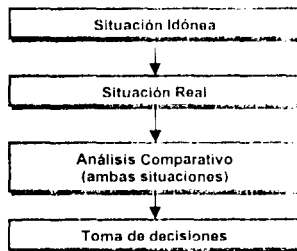
Se hace necesario llevar a cabo un DNC en los tres niveles jerárquicos de la organización, directivos, mandos medios y operativos:

- ❖ Para mandos medios: Se indaga sobre su práctica y preparación de carácter teórico (uso y manejo de máquinas y herramientas, si da asesoría a los subordinados cuando se requiere, liderazgo eficaz, así como relaciones humanas, etc.)

- ❖ Para operativos u obreros: Se indaga sobre la forma de llevar a cabo sus actividades prácticas (en el uso y manejo de máquinas y herramientas)
- ❖ Para directivos o nivel gerencial: Se indaga sobre las relaciones humanas y públicas, estrategias de mercado y comercio, etc.

El DNC se aplica a cada puesto de trabajo con el fin de establecer las diferencias que pueden existir entre lo que las personas deberían ejecutar y lo que en realidad hacen, ya que propicia el descubrimiento de las fallas del personal, identifica problemas en los procedimientos administrativos, en la maquinaria, en los equipos y en los materiales, además se ahorra tiempo y dinero por dirigir las actividades de manera adecuada y con ello se alcanzan los objetivos de la organización.²³

Sin embargo, para fines de la presente investigación se retomó a los autores Reza Trosino,²⁴ Mendoza Nuñez,²⁵ Grados Espinoza,²⁶ los cuales mencionan que no existe un procedimiento único para hacer un DNC, ya que en cada situación se actúa de manera diferente adaptando los métodos a las necesidades que se presentan, por lo que a continuación se desglosa el procedimiento de manera general:



²³ Grados, Jaime. Capacitación y Desarrollo del Personal. Editorial Trillas 2001 Pag.241

²⁴ Ibidem

²⁵ Mendoza Nuñez, Alejandro. Manual para Determinar Necesidades de Capacitación. Editorial Trillas. Mexico 1992. Pag 48

²⁶ Grados, Jaime. Capacitación y Desarrollo del Personal. Editorial Trillas 2001 Pag.245

1.- Definir la situación idónea, de un puesto de trabajo considerando los recursos materiales necesarios para desempeñarlo, las actividades a realizar, los índices de eficiencia, los requerimientos, las características del ambiente laboral físico y las medidas de seguridad pertinentes. La información para esta fase se obtiene de manuales de organización, políticas y procedimientos, descripciones de puestos, estándares de producción y servicio, además de las metas de la organización.

2.- Definir la situación real para obtener la información básica, deberán diseñarse instrumentos que permitan capturarla, para ello podrán llevarse a cabo entrevistas, aplicación de cuestionarios, pruebas de desempeño, dinámicas grupales, etc.

3.- Análisis comparativo, se confrontan ambas situaciones para determinar las discrepancias, en este momento se obtendrán las desviaciones que han obstaculizado el desempeño correcto del trabajador en su puesto de trabajo. Sin embargo no todas las diferencias serán imputables a las necesidades de capacitación ya que algunas de ellas pueden deberse a problemas de la empresa que no se refieren a carencias de conocimientos, habilidades y actitudes para desempeñar una tarea.

4.- Toma de decisiones, la información que se obtiene de la comparación servirá para determinar exactamente las necesidades de capacitación de los trabajadores y tomar las decisiones para la programación destinada a otorgar dicha capacitación.

Sin importar el procedimiento que se utilice para la elaboración de un DNC, nos debe conducir a establecer lo siguiente:

- ┘ Quiénes de los trabajadores requieren capacitación.
- ┘ Cuándo serán capacitados según las prioridades y recursos disponibles.

- ↳ En qué se va a capacitar.
- ↳ Y cuánta profundidad de aprendizaje requiere cada trabajador para desempeñar correctamente sus actividades.

.....

Para fines de la presente investigación se buscaron algunos conceptos que sirvieron para comprender lo que es el diagnóstico, necesidad, capacitación y diagnóstico de necesidades de capacitación, a continuación se mencionan:

Concepto de Diagnóstico:

El término diagnóstico proviene del griego diagnostikós, formado por el prefijo "diá", que significa, a través, y el prefijo "gnosis", que es equivalente a conocimiento, o apto para conocer. Se trata de "un conocer a través", o de un "conocer por medio de."

Su concepto en general, indica que el término se refiere a "el análisis que se realiza para determinar cuál es una situación y cuáles son las tendencias de la misma. Esta determinación se realiza sobre la base de informaciones, datos y hechos, recogidos y ordenados sistemáticamente, que permiten juzgar mejor qué es lo que está pasando."²⁷

Concepto de Necesidad:

Estado de un individuo en relación con lo que es necesario o útil para su desarrollo.²⁸

Por lo tanto dentro de este contexto se entiende como necesidad una carencia de capacitación, equipo, habilidades, conocimiento, prestaciones, etc., de un trabajador.

²⁷ Diccionario de trabajo social Pag. 65

²⁸ Diccionario de trabajo social Pag. 172

Concepto de Capacitación:

De acuerdo a la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (UCECA), se dice que la capacitación es el "Proceso mediante el cual se llevan a cabo una serie sistematizada de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y mejorar actitudes en los trabajadores, con el propósito de conjugar por una parte la realización individual que se reflejará en ascensos dentro de la jerarquía de la organización con el correlativo mejoramiento y por la consecución de los objetivos de la empresa".²⁹

Según Jaime Grados, la capacitación es la "acción destinada a incrementar las aptitudes y los conocimientos de los trabajadores con el propósito de prepararlos para desempeñarse eficientemente en una unidad de trabajo específico e impersonal"³⁰

De acuerdo con las definiciones anteriores la capacitación es un proceso de enseñanza aprendizaje, que tiene como objetivo dotar al trabajador de conocimientos y mejorar sus actitudes para el logro de los objetivos organizacionales y del factor humano de tal manera que este se adapte a los cambios, lo que permitirá un adecuado desarrollo de los trabajadores en el ámbito laboral y personal, por otro lado el aumento de la calidad y la productividad de la organización. Logrando de este modo, que se alcancen los objetivos de la empresa los cuales generalmente van enfocados a incrementar la productividad y calidad tanto de los productos como de los servicios, disminuir desperdicios y demoras para alcanzar un mejor nivel competitivo y así asegurar su permanencia en el mercado. Así es como la capacitación constituye el eje de formación indispensable para el buen desempeño de los trabajadores.

²⁹ UCECA. Unidad coordinadora del empleo, Capacitación y Adiestramiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Guía Técnica para la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento en la pequeña y mediana empresa. Editorial Popular de los Trabajadores. Serie Técnica No.2 México 1979. Pág.10

Concepto de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación:

Reza Trosino dice, " Es una estrategia para conocer las carencias en cuanto a conocimientos actitudes, habilidades que el personal requiere satisfacer para desempeñarse efectivamente en su puesto".³¹

Pinto del Toro menciona que, "El DNC es una investigación, sistemática, dinámica y flexible, orientada a conocer las carencias que manifiesta un trabajador y que impide desempeñar satisfactoriamente las funciones propias de su puesto"³²

Por lo tanto se entiende por diagnóstico de necesidades de capacitación el estudio que se realiza para conocer y determinar las deficiencias del personal en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes, a fin de promover el desarrollo integral de los trabajadores y de la misma empresa, de manera que obtengan conocimientos técnicos especializados, necesarios para el desempeño eficaz del puesto y además permite encauzar al personal para lograr una auto motivación e integración, de tal modo que pueda desarrollarse en su área de trabajo como un miembro responsable de la empresa a la que pertenece.

Así pues la realización de diagnósticos permite identificar y analiza: las necesidades de los trabajadores, para poder establecer estrategias de acción precisas de acuerdo al contexto, recursos y requerimientos que se identifiquen.

Por último se puede decir que realizar diagnósticos, siempre va a ser de gran utilidad para las empresas, porque permitirá realizar un buen trabajo con bases firmes que ayuden a construir una planeación e intervención acertadas de acuerdo a los resultados obtenidos.

³¹ Grados, Jaime A. Capacitación y Desarrollo de Personal. Editorial Trillas. México. 1999. Pag.30

³² Reza, Trosino, Jesús C. El ABC del Administrador de la Capacitación. Editorial Panorama. 1995. Pag.31

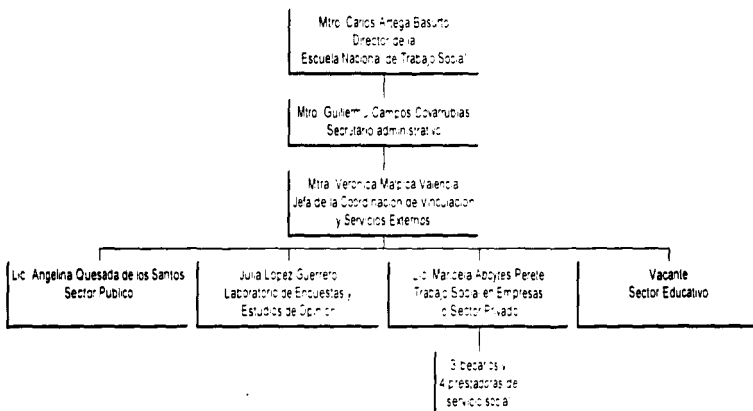
³³ Pinto del Toro, Roberto. El proceso de Capacitación. México. 1992. pag. 62

CAPÍTULO III.- Desarrollo de la experiencia

3.1. Intencionalidad de la experiencia

El lugar donde se realizó el servicio social, es la Coordinación de Vinculación y Servicios Externos, a cargo de la Mtra. Verónica Malpica Valencia, de la cual depende el Sector Privado, mejor conocido como Trabajo Social en Empresas, el Sector Público, el Sector Educativo y el Laboratorio de Encuestas y Estudios de Opinión y se encuentra ubicado en el Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, del tercer piso de la Escuela Nacional de Trabajo Social.

Organigrama Coordinación de Vinculación y Servicios Externos de la ENT



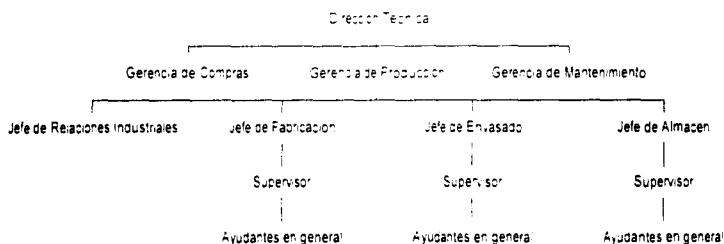
Fuente: Organigrama elaborado por las que suscriben, durante el periodo 02 de Abril al 23 de Noviembre del 2001.

El equipo de trabajo del área empresarial está conformado por la responsable del área la Lic. Maricela Aboytes Perete, tres becarios, un prestador del servicio social, y tres prestadoras del servicio social con opción a titulación.

Cabe señalar, que el servicio social se realizó durante el periodo del 02 de Abril al 23 de Noviembre del 2001, en dos vertientes, una de ellas, en Trabajo Social en Empresas, antes mencionada y la otra en la empresa Productos de Belleza, S.A. de C.V.; cuyo objetivo principal de las que suscriben es la propuesta para la elaboración de diagnósticos de necesidades de capacitación para empresas.

La empresa Productos de Belleza, S.A. de C.V., se encuentra ubicada al oriente de la Ciudad de México, es una empresa privada, transnacional, de origen Alemán que se instaló en la Ciudad en el año 1961, se dedica a la producción de cosméticos, cuenta con 365 empleados, 122 personas de confianza y 243 personas sindicalizados, a continuación se presenta la estructura de la empresa:

Organigrama "Productos de Belleza, S.A. De C.V."



Fuente: En virtud de que la empresa no cuenta con un organigrama definido y estructurado, las que suscriben elaboraron éste para fines de la presente investigación, durante Julio a Noviembre del 2001.

La responsable de Trabajo Social en Empresas y los directivos de la empresa Productos de Belleza, S.A. de C.V., realizaron un convenio de colaboración, para trabajar en las descripciones y perfiles de puestos, un diagnóstico de clima organizacional, así como un diagnóstico de necesidades de capacitación.

3.2.- Etapas del proceso metodológico, técnicas e instrumentos aplicados.

La metodología utilizada en el departamento de Trabajo Social en Empresas y de manera específica la llevada a cabo para la elaboración del DNC.

Dentro de Trabajo Social en Empresas la metodología que se utilizó para insertarse en la empresa Productos de Belleza y es la siguiente:

Introducción a la empresa: Una vez contactada la empresa objeto de estudio se dio una explicación general de los servicios que ofrece el departamento de Trabajo Social en Empresas. En ésta fase la responsable del área realizó un convenio con los directivos de la empresa Productos de Belleza, S.A. de C.V. para trabajar en las descripciones y perfiles de puestos, en un diagnóstico de clima organizacional y un diagnóstico de necesidades de capacitación. Como técnica se utilizó la entrevista.

Comunicación básica: se estableció comunicación con los niveles jerárquicos descendientes para dar a conocer los estudios que se iban a llevar a cabo y solicitar su colaboración. Como técnica se utilizó la entrevista informal.

Socialización con el medio: se realizó un recorrido general por las instalaciones de la planta para tener un acercamiento con los trabajadores y realizar entrevistas informales explicando los beneficios de los estudios. En esta fase se utilizó como principales técnicas, la entrevista y la observación.

Investigación social: Como no se había elaborado un diagnóstico de necesidades de capacitación se tuvo que hacer una revisión y recopilación de fuentes documentales, hemerográficas y bibliográficas para conocer el concepto de DNC, su procedimiento e importancia; esto con el fin de realizar un instrumento que sirviera para recolectar información sobre las necesidades de capacitación de los trabajadores de la empresa.

Como técnica se utilizó la investigación documental, también se realizó trabajo de campo, observación, aplicación de cuestionarios, recorridos, reuniones grupales y entrevistas dirigidas para obtener información.

Diagnóstico: en esta etapa se analizaron y jerarquizaron los problemas y las necesidades de capacitación que se detectaron en la empresa. Mas adelante en la página 46, se presentan los resultados del diagnóstico de necesidades de capacitación aplicado a la empresa Productos de Belleza, S.A. de C.V.

Información y análisis del diagnóstico: En esta fase se presentaron los resultados de la investigación de manera escrita a través de un informe. Debido a la falta de tiempo por parte de los directivos de la empresa no se llevó a cabo la presentación formal de los resultados obtenidos del DNC.

Cabe mencionar, que se llega hasta ésta etapa, debido a que los directivos de la empresa sólo se interesaron por la elaboración del DNC y la entrega del mismo, no

contemplaron el implementar algún programa que solucionara las necesidades de capacitación.

Esta metodología es básica para Trabajo Social en Empresas, ya que desde un principio se establecen las estrategias a seguir para asegurar la eficiencia de su intervención dentro de las organizaciones, además empieza sensibilizando a los empresarios de la importancia que tiene la aplicación de diferentes estudios y programas para:

- ┆ Mejorar la calidad en los servicios y productos.
- ┆ Las relaciones humanas, lo que implica comunicación entre líneas de mando o diferentes niveles jerárquicos.
- ┆ Mejorar el ambiente laboral.
- ┆ Coadyuvar al bienestar del trabajador en el ámbito laboral y como este influye para el logro de los objetivos y metas, entre otros.

La metodología utilizada para la elaboración del diagnóstico de necesidades de capacitación en la empresa Productos de Belleza consistió en las siguientes etapas:

Etapas	Empresa " Productos de belleza, S.A. de C.V. "
<p>Búsqueda de información general, por medio de:</p> <p>Investigación</p>	<p>┆ Realizó revisión manuales, descripción de puestos, ni evaluación del desempeño</p>

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

<p>Planeación:</p> <p>Diseño de instrumentos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▣ Se elaboró un instrumento, el cual fue aplicado a: directivos (gerentes), mandos medios (jefes de área, supervisores) y personal operativo (ayudantes en general). (Ver anexo 1, página 76.)
<p>Recopilación de la información</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▣ Aplicación de los instrumentos. ▣ Se recolectó la información por medio de entrevistas y pláticas informales. ▣ Se realizaron entrevistas y pláticas informales con el personal de confianza (gerentes, jefes de área, supervisores).
<p>Análisis y sistematización de la información</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▣ Codificación y análisis de la información (elaboración de base de datos). ▣ Se elaboró cuadros y gráficas. ▣ Se detectan y jerarquizan las áreas críticas así como la falta de conocimientos, habilidades y actitudes del personal.
<p>Presentación del informe</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▣ Se elaboró el informe final sobre el diagnóstico de necesidades de capacitación. ▣ Se presentó el informe a los responsables de la empresa.

Búsqueda de información general: La primera etapa para integrar el DNC en la empresa Productos de Belleza, consistió en la búsqueda general de información, en donde se encontró que la empresa no contaba con descripción de puestos, perfil de puestos, manual de políticas y procedimientos.

Por lo que la empresa solicitó al equipo de Trabajo Social que realizara las descripciones y perfiles de puestos, estos estudios se realizaron de manera simultánea, debido, principalmente, a la premura de la empresa por tener los

NOTA: se aplicó el mismo instrumento a Mandos Medios y Personal Operativo.

resultados tanto del DNC como de los perfiles y descripciones de puestos. La técnica utilizada fue la entrevista informal con gerentes y supervisores de área

Planeación, Diseño de instrumentos: Para la recopilación de información del DNC el equipo de trabajo decidió que el cuestionario (Ver anexo I, en la página 76) se estructurara con cuatro preguntas abiertas y dos preguntas cerradas, se buscó que las preguntas fueran claras y comprensibles para que los empleados pudieran contestar con facilidad los instrumentos, esto considerando el nivel educativo de los empleados.

En primera instancia, el cuestionario se pensaba aplicar a mandos medios (gerentes, jefes de área y supervisores), ya que los directivos querían conocer de manera general las necesidades de capacitación de sus subordinados, sin embargo, los mismos directivos determinaron incluir al personal operativo (ayudantes generales), ya que son éstos quienes tienen conocimiento real de sus deficiencias y necesidades en cuanto a las funciones y actividades que realizan. Por lo tanto, se implementó un solo instrumento que se aplicó a todos los niveles de intervención a fin de conocer la visión tanto de mandos medios como de los operativos y de esta manera poder contrastar la información.

Recopilación de la información: Para obtener información se aplicaron los instrumentos utilizando como principal técnica la entrevista, que es fundamental para la labor de Trabajo Social, ésta permitió obtener los datos de manera directa con el propósito de registrar la información más importante en cuanto a las necesidades y carencias de capacitación de los empleados, misma que probablemente no hubiera podido ser confiable en caso de que se les hubiera entregado el cuestionario para que ellos lo contestaran.

Otra manera de recolectar información fue por medio de pláticas informales con el personal de confianza y sindicalizado quienes proporcionaron datos valiosos que

servieron para enriquecer el diagnóstico de necesidades de capacitación. Los resultados de estas pláticas fueron registrados en notas informativas para su posterior análisis.

Los instrumentos (cuestionarios) del diagnóstico se aplicaron en las áreas de Compras, Relaciones industriales, Mantenimiento, Envasado, Fabricación, Almacén y Producción. Fueron contestados por gerentes de área, jefes de departamento y personal operativo como ayudantes en general, maquinistas, surtidores y empacadores.

Análisis y sistematización de la información: Una vez concluidas las entrevistas con el personal de la empresa se procedió a codificar la información, esto se realizó en una base datos en el programa SPSS (Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales). Las respuestas de las preguntas abiertas se cerraron a fin de establecer criterios uniformes para el análisis. Se capturó la información de todos los instrumentos y se procedió a graficar y elaborar cuadros informativos para iniciar con el análisis.

De los resultados obtenidos se detectaron y jerarquizaron las áreas críticas, así como la falta de conocimientos, habilidades y actitudes del personal, esto en relación con los resultados de las entrevistas, pláticas informales, los perfiles y descripciones de puestos, que se elaboraron a la par con el DNC.

Se realizaron gráficas y cuadros de la información más sobresaliente y relevante. Una vez integrada la información se procedió a una revisión final por parte de todos los participantes, integrando así un diagnóstico final (resumen ejecutivo) que fue entregado a la empresa.

La información fue presentada de la siguiente manera:

Área _____	
Jefe, supervisor quien contesta _____	
Puestos que conforman el área _____	
Conocimientos requeridos	Actividades que se les dificultan

Presentación del informe: En éste se manifiesta los aspectos significativos de la investigación, para su elaboración se tomo en cuenta el lenguaje y la forma de presentarlo dependiendo del nivel jerárquico al que iba dirigido.

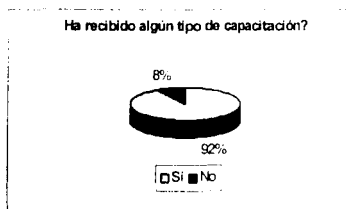
El informe final ya autorizado por la responsable del sector privado, se presentó por escrito a los directivos de la empresa, donde se describió como se realizó el diagnóstico de necesidades de capacitación, que resultados y conclusiones se obtuvieron. En esta fase se utilizó la síntesis como técnica

3.3.- Resultados del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, aplicado en la empresa Productos de Belleza S.A. de C.V.

Como se ha venido diciendo en capítulos anteriores, para conocer las deficiencias en el desempeño laboral, se debe realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) el cual permite identificar y analizar los problemas, carencias y limitaciones del factor humano para el adecuado desempeño laboral, y establecer programas de capacitación acordes a las características y necesidades del personal.

A continuación se presentan los resultados del diagnóstico de necesidades de capacitación; El cual se realizó en la empresa Productos de Belleza, S.A de C.V., los datos asentados son resultados de las 42 entrevistas que se aplicaron a los tres niveles jerárquicos de intervención como son directivos (gerentes), mandos medios (jefes de área, supervisores) y operativos (ayudantes generales).

En el DNC se detectó que la empresa no cuenta con una comisión de capacitación como tal que se encargue de llevar a cabo el proceso de diagnóstico, implementación y evaluación de la capacitación, sin embargo, el 92 % del personal manifestó que si se le ha brindado capacitación en la empresa, mientras que el 8% no la ha recibido porque tiene poco tiempo de haber ingresado a la empresa.



Capacitación recibida: Personal Sindicalizado	Capacitación recibida: Personal de Confianza
<ul style="list-style-type: none"> ❖ calidad total ❖ seguridad e higiene ❖ uso de extintores ❖ importancia del uniforme ❖ primeros auxilios ❖ manejo de los productos ❖ simulacros (incendio y sismos) 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ seguridad e higiene ❖ uso de extintores ❖ primeros auxilios ❖ simulacros (incendio y sismos) ❖ sistema SAP

La capacitación ha consistido en aspectos de calidad total, seguridad e higiene, uso de extintores, etc., además al personal administrativo recibió cursos sobre el sistema SAP, no obstante no se percibe que los programas se sustenten en un

diagnóstico que permita valorar a ciencia cierta las necesidades reales del personal; sobre todo en cuestiones específicas de su puesto.

Así mismo, los mandos medios manifestaron que también han sido capacitados en su área de trabajo, las razones principales de la capacitación han sido en un 43.5% para actualizarse y de esta manera afrontar los cambios del ambiente laboral; No obstante al igual que con el personal operativo, no se ha evaluado el beneficio de dichos programas a fin de valorar su impacto en las áreas de trabajo y en el personal que tienen a su cargo.

Se encontró que las habilidades y las actitudes que se requieren en cada puesto (según comentaron los trabajadores) son las siguientes:

Habilidades:	Actitudes:
<ul style="list-style-type: none"> ❖ ser ordenado ❖ tener iniciativa ❖ haya comunicación ❖ trabajo en equipo y bajo presión ❖ liderazgo ❖ toma de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ disposición para el aprendizaje ❖ ser responsable ❖ tener interés por el trabajo ❖ ser positivo y productivo

Algunos trabajadores manifestaron ciertas dificultades para desempeñar su trabajo por falta de capacitación, éstas consistieron en lo siguiente: el área de compras presenta dificultad en la solución de problemas y priorización de actividades, así como en el manejo del sistema SAP. Relaciones laborales presentan dificultad en el llenado de formatos y papeleo administrativo que se tiene que realizar como altas, bajas, modificaciones salariales, y contratos, así como el liderazgo eficaz y manejo de conflictos sobre todo con el sindicato.

Área de Compras

El cuestionario fue contestado por la Gerente de compras.

El área se encuentra conformada por un jefe de compras y asistente.

Conocimientos requeridos:	Las actividades que se les dificultan:
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Negociación estratégica ❖ Solución de problemas ❖ Evaluación y desarrollo de proveedores ❖ Archivo ❖ Sistema SAP ❖ Comercio exterior 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Manejo del sistema SAP ❖ Negociación estratégica ❖ Comunicación con los proveedores ❖ Solución de problemas y prioridad de actividades.

Área de Relaciones Industriales

El cuestionario fue contestado por el Jefe de Relaciones Industriales

El área se encuentra conformada por un asistente y el chef

Conocimientos requeridos:	Las actividades que se les dificultan:
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Reclutamiento y selección ❖ Realizar trámites del IMSS, Altas, Bajas y contratos. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ llenado de formatos ❖ papeleo administrativo ❖ manejo de conflictos ❖ liderazgo eficaz

En mantenimiento el personal presenta problemas en la compostura y ajuste de las maquinas, en el arreglo de instalaciones eléctricas; neurnática, soldadura en el mantenimiento preventivo o en él diagnóstico de fallas.

Área: Mantenimiento

El cuestionario fue contestado por el Gerente y Supervisor.

El área se encuentra conformada por el mecánico, electricista y fogonero.

Conocimientos requeridos:	Las actividades que se les dificultan:
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Formato de ajustes ❖ Neumática ❖ Electricidad ❖ Electrónica ❖ Soldadura ❖ Mecánica ❖ Máquinas y herramientas ❖ Hidráulica ❖ Montajes ❖ Ajustes mecánicos ❖ Administración 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Neumática ❖ máquinas y herramientas ❖ mecánica ❖ electricidad y electrónica ❖ soldadura ❖ mantenimiento preventivo

En el área de producción se encuentra compuesto por el departamento de fabricación, envasado y almacén. Específicamente en el departamento de envasado los trabajadores presentan dificultades en el manejo de maquinaria (líneas), herramienta y equipo de trabajo; en almacén presentan dificultades en el surtimiento de ordenes y en el manejo del sistema SAP, así como maniobrar el montacargas, ya sea para bajar mercancía o para el acomodo de los productos ya empaquetados. Y en fabricación presentan dificultad los mezcladores y ayudantes generales en la carga de cubetas, ya que son por grandes cantidades y volúmenes.

Departamento: Envasado

El cuestionario fue realizado a la Jefe de envasado, y por los operativos como: ayudantes generales, maquinistas, surtidores de materiales, empacadores.

El departamento se encuentra conformada por supervisores, auxiliares administrativo, ayudantes en general, graneleros, encargados de línea, maquinistas, surtidores de materiales, empacadores y personal de limpieza.

Conocimientos requeridos:	Las actividades que se les dificultan:
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Uso adecuado de las máquinas 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ llenado de documentación ❖ dar seguimiento a los procedimientos ❖ poner tubo en la maquina ❖ manejo de la máquina de pago ❖ la etiquetadora

Departamento: Fabricación

El cuestionario fue contestado por el Jefe de fabricación.

El departamento se encuentra conformada por mezcladores, ayudantes en general, supervisor.

Conocimientos requeridos:	Las actividades que se les dificultan:
❖ Bachillerato o equivalente	❖ cargar cubetas ❖ Mezclar productos

Área: Producción

El cuestionario fue contestado por la gerente de área.

El área se encuentra conformada por jefe de fabricación, envasado, asistente de gerencia.

Conocimientos requeridos:	Las actividades que se les dificultan:
❖ Procesos ❖ Administración de tiempo y personal ❖ Computación ❖ Power point	❖ Toma de decisiones ❖ Liderazgo ❖ Supervisión oportuna ❖ Motivación al personal

Departamento: Almacén

El cuestionario fue contestado por el jefe de departamento.

El departamento se encuentra conformada por un supervisor, montacarguista, surtidores, operadores de transporte, auxiliar administrativo, capturista.

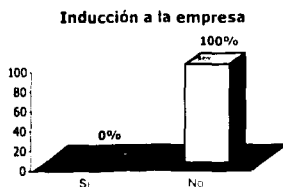
Conocimientos requeridos:	Las actividades que se les dificultan:
❖ Computación ❖ Bachillerato o equivalente ❖ Solución de problemas ❖ Archivo ❖ Sistema SAP	❖ Memorizar códigos ❖ Realizar trasposos de calidad ❖ Maniobrar el montacargas ❖ Manejo de sistema SAP

Como resultado del DNC se encontró que la empresa carece de perfiles y descripción de puestos, lo que hace pensar que la empresa no cuenta con un sistema planeado de reclutamiento y selección de personal, ya que no hay documento que especifique los requerimientos mínimos necesarios para ocupar un puesto determinado, limitando la elección adecuada del personal, esta situación origina que:

- Se realicen entrevistas al personal que desea ingresar a las filas de la empresa de manera informal y tal vez superficial, por lo tanto no se elige al personal adecuado.
- Debido a la falta de un proceso adecuado de reclutamiento y selección en algunos casos puede ingresar personal que no es adecuado para ocupar el puesto solicitado, lo que ocasiona que haya una excesiva rotación de personal.
- Con la falta de descripción de puestos se corre el riesgo de duplicar actividades o que no se realicen algunas de ellas.

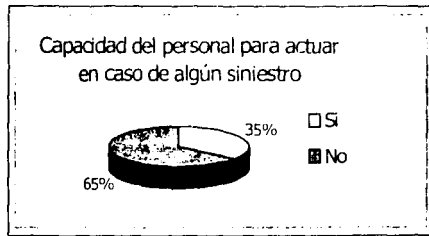
Se sabe que las primeras experiencias que vive un empleado en la organización, matizan su rendimiento, por lo que se debe generar una adecuada capacitación para el trabajo (adaptación a la empresa y al puesto), aspectos que se logran a través del proceso de inducción. A este respecto, cuando se les aplicó el cuestionario de DNC a los trabajadores, por medio de pláticas informales, se encontró que en la organización no se da inducción al personal de nuevo ingreso hacia la empresa, con esto se corre el riesgo que el personal no tome actitud de compromiso con la empresa.

Fuente: datos obtenidos de pláticas informales.



Además, a partir de la observación se identificó que la empresa no cuenta con un organigrama general bien definido y actualizado, el cual integre a todas las áreas de la empresa y sus líneas jerárquicas. Por lo que las que suscriben estructuraron el que se encuentra en la página 39. Por lo que esta falta de capacitación para el trabajo repercute directamente en el desempeño.

Por otro lado, la empresa ha brindado capacitación en el trabajo en materia de seguridad e higiene para generar un medio ambiente laboral seguro y productivo para abatir los índices de riesgos de enfermedades y accidentes, protegiendo así la salud (física, mental y social) de cada uno de los empleados. Esto a través de un adecuado equipo, maquinaria, uso de extinguidores, simulacros y prevención de accidentes;



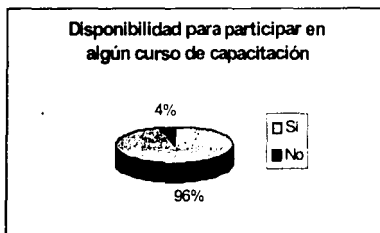
No obstante el 65% de los trabajadores manifestaron que no se sienten seguros para actuar en caso de siniestro. Por lo que se percibe que estos programas fueron diseñados sin considerar el perfil social (escolaridad, edad, sexo, puesto, etc.) de los empleados ya que los cursos brindados por la empresa no fueron evaluados, por tal motivo no hubo un verdadero impacto en los trabajadores. La capacitación en el trabajo se limita a estos cursos de seguridad e higiene.

Las propuestas de capacitación realizadas por el mismo personal de la empresa son:

Capacitación para el trabajo	<input type="checkbox"/> Inducción al personal de nuevo ingreso
Capacitación en el trabajo	<input type="checkbox"/> Para mejorar su desempeño laboral en las áreas administrativas en mayor proporción el manejo de programas de cómputo y aspectos de calidad. <input type="checkbox"/> En las áreas operativas mencionan el manejo de maquinaria, herramienta y equipo de trabajo, aspectos de calidad y cuestiones técnicas de su área.
Capacitación para el desarrollo	<input type="checkbox"/> Cursos de cómputo e inglés, relaciones humanas, motivación, auto superación y desarrollo personal.

Estos tres tipos de capacitación constituyen una parte importante para la empresa, ya que juegan un papel determinante en el desempeño del trabajador porque ayuda a mejorar sus conocimientos y habilidades para el uso y manejo adecuado de la maquinaria y herramientas, además mejora su relación con compañeros y jefes.

Si estos tres tipos de capacitación se implementan, la empresa logrará incrementar la productividad, promover la eficiencia del trabajador, proporcionándole una preparación que le permita desarrollarse de manera satisfactoria en el ámbito laboral y personal.



Finalmente resalta que el 96% del personal tiene disponibilidad para participar en programas de capacitación, aspecto que debe ser retomado para iniciar de manera inmediata con la ejecución de programas, ya que de lo contrario puede caer en la desmotivación y falta de interés por parte de los trabajadores, al ver que no se están brindando cursos que lo ayuden a mejorar su desempeño laboral, personal y profesional.

Con base a los resultados obtenidos en la investigación realizada a la empresa Productos de Belleza, se concluyó lo siguiente:

- La empresa carece de perfiles y descripciones de puestos.
- No cuenta con una comisión de capacitación que evalúe los cursos que la empresa brinda.
- La inducción a la empresa es nula pero en el caso de la inducción al puesto se brinda a los trabajadores de nuevo ingreso.
- Se encontró que los trabajadores son predominantemente jóvenes, y la mayoría perteneciente al sexo femenino, con un nivel de escolaridad básico (primaria y secundaria), por lo tanto su clase social es media baja.

CAPÍTULO IV.- Análisis global de la experiencia

4.1. Con relación al marco teórico

Con la finalidad de darle enfoque al diagnóstico de necesidades de capacitación, fue necesaria la realización de un marco teórico el cual dio las bases para comprender el impacto que a consecuencia de la globalización las empresas mexicanas han sufrido al tener que avanzar en la tecnología para alcanzar una competitividad y productividad que les permita mantenerse en el mercado.

Con los tratados de libre comercio y con la llegada de las transnacionales, México se ha visto afectado en su economía lo que originó serios problemas como el cierre masivo de micro, pequeñas y medianas empresas, bajos salarios, aumento del desempleo, devaluación del peso.

Paradójicamente con el arribo de las multinacionales se logran contratar una gran cantidad de trabajadores, con sueldos por arriba del salario mínimo. Así mismo, las empresas en México han tenido que entrar a la certificación de calidad, originando que los trabajadores eleven su competitividad y conocimientos, para poder ingresar y/o permanecer en el mercado laboral, con salarios justos.

Ante esto, las empresas mexicanas deben tomar conciencia de la importancia que tiene la capacitación para el factor humano, ya que es una forma en que el trabajador puede adaptarse a los cambios tecnológicos como equipo, maquinaria, herramientas y conocimientos en los procesos, además pueden desarrollar sus habilidades para el trabajo, modificar sus actitudes y por ende trabajar de manera satisfactoria. Si se logra lo anterior se beneficia tanto la empresa (mayor productividad con productos de calidad a bajo precio) como el

trabajador (estar capacitado, mejores salarios, prestaciones, trabajo estable y por ende un mejor nivel de vida para ellos y sus familias).

Claro está que lo anterior se logra si la empresa implementa un diagnóstico de necesidades de capacitación que sustente las necesidades reales que requiere cada uno de los empleados.

4.2. Con relación a la metodología aplicada en la Empresa Productos de Belleza, S.A de C.V.

Toda investigación está determinada por una metodología. Por lo que se hace importante analizar el proceso metodológico que se desarrolló tanto en el departamento de Trabajo Social en Empresas como para la elaboración del diagnóstico de necesidades de capacitación.

En cuanto a la metodología utilizada en el departamento de Trabajo Social en Empresas, ésta es la indicada, ya que permite al profesionista visualizar a la organización en su conjunto y a los miembros de la misma para quiénes las estrategias de acción y propuestas (programas, proyectos, actividades) van dirigidas a cubrir sus necesidades y asistir a la solución de problemas sociales de tal manera que el servicio proporcionado sea provechoso y beneficie tanto a la empresa como a los trabajadores. Además esta metodología considera diversas etapas que van desde la sensibilización o acercamiento a la organización, hasta la evaluación de los programas implementados.

Durante la intervención del Trabajador Social dentro de la empresa se utilizaron una serie de técnicas indispensables para conocer la realidad, entre las que se encuentran: entrevista, observación, recorridos, reuniones grupales, revisión y recopilación de fuentes documentales, hemerográficas y bibliográficas. Estas técnicas fueron seleccionadas por la gran utilidad que representó durante el

proceso de DNC, ya que permitieron recabar la información necesaria para determinar las necesidades y carencias de los trabajadores respecto a la capacitación.

Cabe mencionar que siempre hubo disponibilidad y participación de los trabajadores para contestar los cuestionarios que se tenían que aplicar. Sin embargo, el establecer pláticas informales durante la entrevista con los empleados permitió conocer otros aspectos de la empresa relacionados con la capacitación (falta de un proceso adecuado de reclutamiento y selección, inducción a la empresa al personal de nuevo ingreso, falta de un organigrama, entre otros); y los cuales no se contemplaban en el instrumento aplicado. Logrando así, obtener información valiosa que enriqueció y complementó los resultados del DNC.

Por otro lado, al ir analizando el presente trabajo se pudo observar que es necesario tener una evaluación como base para conocer la situación de la empresa en cuanto a capacitación en el trabajo, para el trabajo y para el desarrollo personal, así como otros factores relacionados a las relaciones humanas, compañerismo, líneas de mando, entre otras; ya que estos rubros son necesarios para evaluar y determinar no sólo las necesidades de capacitación, sino también posibles causas de un mal desempeño laboral como malos entendidos con compañeros y jefes, faltantes, materia prima en mal estado, estilo de liderazgo de los jefes, etc. Aspectos que repercuten de manera directa en el desempeño de los trabajadores.

Finalmente es importante mencionar que la investigación ayudó a describir y analizar la información de las necesidades de capacitación para jerarquizar las áreas críticas de la empresa; esto permitió elaborar el diagnóstico en el que se incluyeron cuadros y gráficas para presentar la información a los directivos (resumen ejecutivo) de una manera clara y con datos precisos de los

conocimientos requeridos y las actividades que se dificultan a los trabajadores de cada área.

4.3. Con relación al desarrollo la experiencia

El Servicio Social constituyó una vía de práctica profesional en un ámbito desconocido para las que suscriben, por la poca difusión del área empresarial hacia los alumnos de la escuela. Ante esto, surgió el interés de conocer las actividades que se llevan a cabo en Trabajo Social en Empresas.

Trabajo Social en Empresas, como se mencionó anteriormente cuenta con un modelo de intervención en el que se contemplan programas y estudios que van enfocados a satisfacer las necesidades de los trabajadores dentro del ámbito laboral, a través de su metodología se logró insertar en la empresa Productos de Belleza, S.A. de C.V; con la finalidad de sensibilizar a los directivos sobre la importancia que tiene el llevar a cabo diversos estudios entre los que se encuentra el diagnóstico de necesidades de capacitación.

En cuanto al modelo de intervención de Trabajo Social en Empresas, es importante resaltar que no existe una recopilación exhaustiva de los antecedentes, ya que existen lagunas que no permiten conocer con certeza de donde fue retomado dicho modelo.

Por otro lado, cabe mencionar que el tiempo contemplado de la prestación del servicio social fue el suficiente para concluir satisfactoriamente las actividades que se tenían que realizar para la entrega del diagnóstico a la empresa, así como para concluir las actividades contempladas por el departamento de Trabajo Social en Empresas, además, con la capacitación brindada en el departamento se conoció y aprendió a elaborar perfiles y descripciones de puestos, así como un diagnóstico

de necesidades de capacitación. Es importante mencionar que se brindaron los recursos materiales y equipo para llevar a cabo las actividades programadas.

Para finalizar, cabe señalar que se cumplió con los objetivos establecidos en el programa del servicio social, ya que se logró proponer estrategias enfocadas a mejorar el proceso en la aplicación de un diagnóstico en necesidades de capacitación para empresas.

CAPÍTULO V.- Propuesta para la elaboración de Diagnósticos de Necesidades de Capacitación para Empresas.

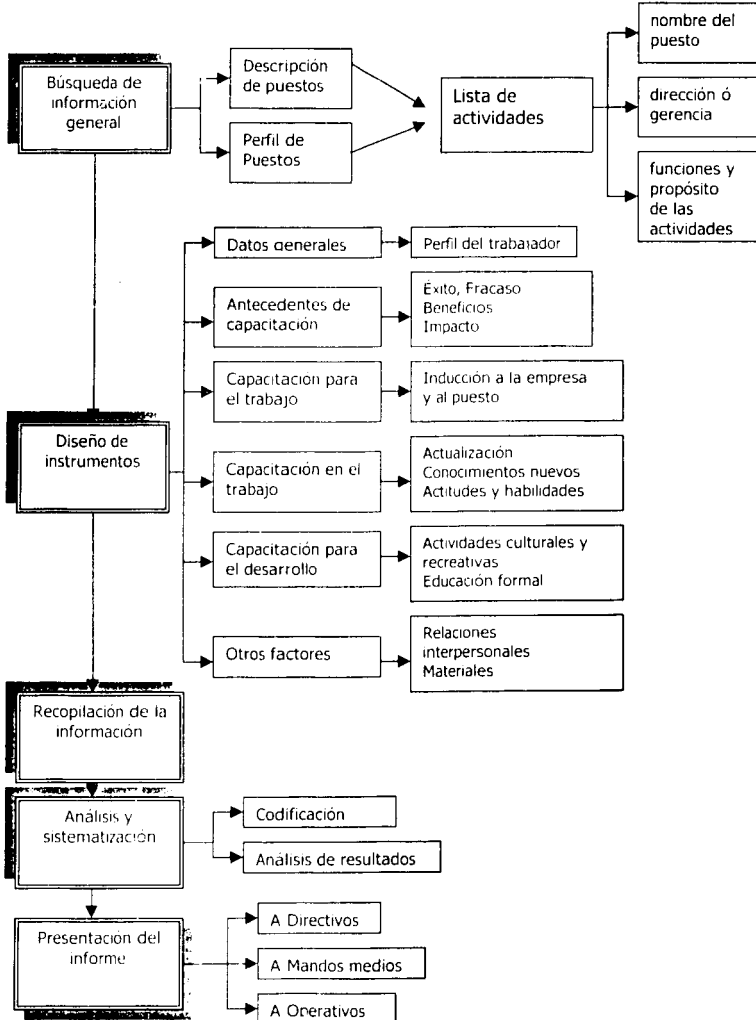
Trabajo Social a diferencia de otras profesiones se caracteriza por visualizar al individuo (trabajador) de manera integral en su contexto social, económico y psicológico.

En el caso específico del diagnóstico de necesidades de capacitación el trabajador social no sólo se ocupa de indagar sobre sus necesidades de capacitación en el trabajo y para el trabajo, sino se enfoca en investigar más sobre la capacitación para el desarrollo, donde se identifican otro tipo de necesidades como problemas personales, relaciones humanas o de superación personal, esto marca la diferencia con otros profesionistas.

Por lo tanto, la propuesta que a continuación se presenta está basada en la experiencia que se vivió tanto en el departamento de Trabajo Social en Empresas como en la empresa Productos de Belleza S.A. de C.V., siendo el objetivo del presente capítulo el establecimiento de una estrategia metodológica que permita integrar diagnósticos de necesidades de capacitación (DNC) para empresas.

Cabe mencionar que todo proceso de intervención que se desee emplear para integrar un estudio dentro de la organización, debe ser flexible, puesto que las estrategias a implementar dependerán de la situación específica de cada empresa, de sus características y necesidades. Por lo anterior, se proponen cinco etapas para intervenir en la realización de un diagnóstico de necesidades de capacitación.

ESQUEMA DE LA PROPUESTA ³⁴



³⁴ Fuente: Esquema elaborado por las que suscriben, para fines de la siguiente propuesta.

Primera etapa: Búsqueda de información.

En el procedimiento de elaboración del diagnóstico de necesidades de capacitación se presenta el plan de trabajo por parte de Trabajo Social a los directivos de la empresa, en el cual se explica de forma detallada los lineamientos de las actividades a seguir en la implementación del DNC, donde se estipula el personal con el que se va a trabajar, horarios, días de trabajo etc. El plan de trabajo debe incluir objetivos, metas, estrategias, etc.

Dentro de esta misma etapa el Trabajador Social indagará por medio de pláticas informales con los directivos, si en la empresa se han implementado cursos de capacitación al personal, de qué tipo, y el impacto que éstos han tenido; por otra parte, si cuenta con descripciones y perfiles de puestos.

Se entiende por:

- Descripción de puestos: Al estudio del puesto de trabajo por medio de las actividades directas del trabajador y en que condiciones lo desarrolla.³⁵
- Perfil de puestos: A las características que debe tener un aspirante a ocupar un puesto vacante.³⁶

Las descripciones y perfiles de puestos nos servirán para conocer exactamente lo que cada trabajador debe realizar, según su área y puesto de trabajo; en otras palabras ¿con qué lo hacen?, ¿qué hace?, ¿cómo debe hacerlo? y ¿para qué lo hace?.

³⁵ Grados, Jaime A. (2001) Capacitación y Desarrollo de Personal, Editorial Trillas, México

³⁶ ídem

Considerando lo anterior, la forma de trabajo se puede establecer de la siguiente manera:

- Si la empresa cuenta con descripciones y perfiles de puestos, se analizarán las actividades y funciones ideales que deben desempeñar los trabajadores; así mismo, las habilidades y conocimientos necesarios para realizar sus actividades y de esta manera determinar los requerimientos de las necesidades de capacitación.

- En el caso de que la empresa no cuente con la descripción y perfil de puestos, se procederá a elaborar una lista de actividades que permita conocer de manera general las funciones de cada puesto, la cual debe contemplar el área de trabajo, nombre del puesto, dirección o gerencia a la que pertenece, descripción de las funciones y actividades que deben realizar en cada puesto. A continuación se propone una lista de actividades.

Lista de actividades para cada puesto ¹⁷

Área de trabajo: _____
Nombre del puesto: _____
Puesto al que reporta directamente: _____
Dirección o gerencia a la que pertenece: _____
Descripción de funciones y actividades: _____ _____ _____
Observaciones: _____ _____ _____

¹⁷ Lista de actividades elaborado por las que suscriben, para fines de la siguiente propuesta.

Segunda etapa: Diseño del instrumento del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.

Para obtener un DNC eficiente que permita lograr un impacto positivo en la programación de capacitación, es necesario incluir en el diseño de instrumentos (cuestionarios, guías de observación, listas de cotejo) los siguientes indicadores:

Datos generales del trabajador

- ▢ Escolaridad
- ▢ Edad
- ▢ Sexo
- ▢ Puesto
- ▢ Departamento de trabajo
- ▢ Supervisor o jefe inmediato
- ▢ Antigüedad

Se considera que para lograr un DNC confiable, se requiere conocer aspectos generales de los empleados lo que permitirá al Trabajador Social determinar los programas de capacitación y la integración de grupos de acuerdo a la edad, nivel educativo y puesto de trabajo, estableciendo el vocabulario y los materiales didácticos a implementar. Esta información permitirá la información de las características sociales de la población; aspectos que necesariamente deben ser considerados tanto en el proceso de planeación como en la ejecución de programas de capacitación.

Antecedentes de capacitación

- ▢ Diagnósticos de necesidades de capacitación
- ▢ Programas de capacitación
- ▢ Cursos implementados
- ▢ Impacto obtenido
- ▢ Beneficios

Es importante conocer si la empresa ha implementado programas de capacitación anteriormente; para saber cuál ha sido el impacto y beneficio de éstos hacia los trabajadores; de igual manera, conocer las carencias en los programas y determinar nuevas estrategias de acción.

Capacitación para el trabajo

- ▣ Inducción al puesto y a la empresa
- ▣ Material de apoyo (manuales, folletos, videos)
- ▣ Área de trabajo
- ▣ Recorrido por instalaciones

Dentro del rubro de capacitación para el trabajo, es de utilidad conocer si se ha brindado inducción al personal de nuevo ingreso, tanto a la empresa como al puesto y área de trabajo; ya que se corre el riesgo de que el trabajador no se sienta parte de la organización y muestre desinterés por no conocer la información referente a los objetivos, políticas, filosofía, visión y reglamentos de la empresa. Por otro lado, el no tener conocimiento del área de trabajo, niveles jerárquicos, procesos, etc. ocasionará que el trabajador no se ubique en su área y puesto de trabajo, lo que va a repercutir en su desempeño laboral.

Capacitación en el trabajo

- ▣ Seguridad e higiene (equipo y herramientas de trabajo, instalaciones, equipo de seguridad)
- ▣ Habilidades
- ▣ Actitudes
- ▣ Conocimientos

En cuanto a la capacitación en el trabajo se recomienda elaborar preguntas relacionadas con la seguridad e higiene (uso de extinguidores, prevención de accidentes, simulacros), equipo de trabajo (uso del uniforme, casco, botas,

guantes, tapones auditivos, etc.) y de seguridad industrial (señalización y rutas de evacuación, hidrantes, extinguidores, servicio medico interno, botiquín de primeros auxilios, etc.), ya que esto ayudará a evitar o disminuir los índices de riesgo y accidentes dentro de la empresa. Además es necesario especificar cuáles son los conocimientos, habilidades y actitudes requeridos para desempeñar el puesto.

Capacitación para el desarrollo

- ┆ Relaciones humanas
- ┆ Actividades culturales y recreativas
- ┆ Superación personal
- ┆ Motivación
- ┆ Problemas personales

Es necesario conocer si la empresa ha brindado capacitación para el desarrollo personal de los trabajadores, por que esto permitirá al Trabajador Social elaborar programas de superación personal, motivación, actividades culturales y recreativas para ellos y su familia, etc., para desarrollar un espíritu positivo que sea acorde con los principios de la empresa.

Otros factores para detectar problemas que repercuten en el desempeño laboral

- ┆ Relaciones interpersonales
- ┆ Relación jefe-subordinado
- ┆ Trabajo en equipo (actitud de colaboración)
- ┆ Falta de apoyo de los supervisores o jefes inmediatos
- ┆ Desperdicios y falta de materiales
- ┆ Retraso en el surtimiento
- ┆ Mala condición de los materiales

Dentro del rubro de otros factores para detectar problemas que repercuten en el desempeño laboral, se pretende conocer las causas de los problemas que se presentan en la empresa en cuanto a capacitación, ya que no todas las deficiencias de desempeño laboral se pueden solucionar con programas de capacitación, debido a que puede haber interferencia en el trabajo, escasez de materiales, falta de seguridad, mal estado del equipo y maquinaria, etc.

Por otro lado, es necesario saber como se dan las relaciones interpersonales de los empleados entre sí y de éstos con los mandos medios; por lo que puede repercutir en la actitud que un nuevo trabajador tome hacia la empresa, área de trabajo, compañeros y jefes; de igual manera la actitud que asuma el jefe inmediato para supervisar correctamente, dar instrucciones claras, guiar al personal, saber aceptar responsabilidades y la forma de dirigirse hacia el personal, determinará el desempeño laboral y la integración de equipos de trabajo.

Con este punto el Trabajador Social podrá precisar qué tipo de capacitación requiere el trabajador o si sólo se trata de corregir formas en los procesos de trabajo, organización y control.

Cabe mencionar que el éxito del instrumento del DNC dependerá del tipo y combinación de las preguntas que se establezcan, así como de su redacción. Las preguntas deben ser claras y concisas para que la persona que va a contestarlo entienda lo que se le está preguntando.

Para que se obtenga realmente la información requerida se recomienda:

- ❖ Poner en el encabezado del instrumento, a quién va dirigido (directivos, mandos medios o personal operativo); el objetivo mismo que tiene que ser claro.

- ❖ Combinar preguntas abiertas y cerradas; las preguntas abiertas se pueden utilizar en el caso de que se requiera profundizar en alguna opinión o describir alguna situación, en cambio las preguntas cerradas, se utilizan cuando se requiere una respuesta concisa.

Tercera etapa: Recopilación de la información

Se realiza el levantamiento de información y se propone elaborar dos instrumentos para aplicarlos a:

- Directivos y Mandos Medios (gerentes, jefes de área y supervisores) estos proporcionan sus puntos de vista sobre las necesidades de sus subordinados.
- Operativos (ayudantes en general) son los que están conscientes de sus necesidades de capacitación.

Para la aplicación de los instrumentos se sugiere al Trabajador Social utilizar:

- La entrevista personal o individual, ya que le permite tener una conversación cara a cara con los trabajadores, lo que trae ventajas como el obtener información cualitativa y confiable de sus necesidades de capacitación.
- Entrevista grupal, ésta permite al Trabajador Social reunir al personal de un mismo puesto o área de trabajo para que de manera conjunta especifiquen las necesidades y carencias que se tienen en su puesto. Dentro de este tipo de entrevista los empleados responden por sí solos el instrumento de necesidades de capacitación, sin embargo, es necesario dar instrucciones claras sobre el llenado y revisar que el cuestionario este completamente contestado. La

ventaja de este tipo de entrevista es que se abarca mayor población en un mínimo de tiempo.

Para cualquier tipo de entrevista que se lleve a cabo, es necesario que se cree una atmósfera adecuada y sensibilizar a la persona para que brinde una respuesta sincera. Se debe explicar cuál es el contenido de la entrevista, quién lo realiza y en qué se utilizarán los resultados. También es importante mencionar que la información proporcionada es de carácter confidencial. Durante el desarrollo de la entrevista es recomendable que el entrevistador muestre interés por las respuestas que se le están dando y estimular al trabajador para que se muestre sin temor.

Concluidas las entrevistas se procederá a codificar la información, para lo que se recomienda utilizar paquetes estadísticos como el SPSS (Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales) ya que podrá contar con información verídica y confiable; además de ahorrar tiempo, permitirá realizar cruce de variables, así como la elaboración de tablas estadísticas y gráficas para una mejor presentación y explicación del informe.

Cuarta etapa: Análisis de la información

La sistematización ayudará a describir y analizar la información de las necesidades de capacitación: se establecerán los programas de capacitación (en el trabajo, para el trabajo, y el desarrollo) necesarios; los requerimientos organizacionales, grupales e individuales; las características sociales que deben ser consideradas en el desarrollo de programas; las áreas o departamentos que requieren atención inmediata y el personal que debe participar. Así mismo el análisis de información permitirá detectar situaciones organizacionales (ajenas a la capacitación) que están repercutiendo en el desempeño laboral, tales como: materia prima fuera de especificaciones, equipo obsoleto, descomposturas frecuentes, trato del jefe hacia sus subordinados, etc. Por último se jerarquizan las áreas de atención prioritaria.

Posteriormente se pasará a la toma de decisiones, en donde el Trabajador Social establecerá las propuestas para satisfacer de mejor forma las necesidades y problemas detectados que afecten el desempeño de los trabajadores, a través de programas, proyectos y actividades específicas en cuanto a la capacitación.

Quinta etapa: Elaboración del informe sobre el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.

Se elaborará un informe en el cual se debe tener presente a quien va dirigido, y de esta manera, determinar su presentación y lenguaje. En este documento se debe dejar en claro el alcance del estudio, la población entrevistada, metodología utilizada y los resultados del diagnóstico de necesidades de capacitación.

Se sugiere llevar a cabo de manera conjunta con directivos y mandos medios, la presentación del informe, para que ambos tengan conocimiento de las necesidades y deficiencias de su personal, así como las posibles causas por las cuales los trabajadores no desarrollan sus funciones y actividades correctamente. Así mismo es recomendable presentar el informe tanto escrito como oral, ya que de esta manera se pueden aclarar dudas que ellos tengan y explicar más claramente en que consisten las propuestas de Trabajo Social.

Es importante mencionar que al concluir la presentación del diagnóstico de necesidades de capacitación, ante directivos y mandos medios, se debe empezar a la brevedad posible con programas de capacitación para los trabajadores, ya que se corre el riesgo de que el personal pierda interés o se desmotive y no quiera tomar los cursos de capacitación.

Es necesario entregar el informe por escrito a los directivos de la empresa, donde se recomienda elaborar un resumen ejecutivo, con los datos relevantes del diagnóstico de necesidades de capacitación, donde se incluyan cuadros y gráficas, porque los ejecutivos muchas veces por falta de tiempo requieren de un informe corto.

También, se sugiere poner los resultados en pizarrones informativos, volantes o trípticos para que el personal operativo sé de cuenta de sus deficiencias y necesidades que de alguna manera le impiden realizar su trabajo satisfactoriamente.

Llevando a cabo los lineamientos propuestos con anterioridad en la aplicación del DNC, se logra determinar si el trabajador no sabe, no puede o no quiere realizar su trabajo correctamente; para esto es necesario conocer los aspectos que él tiene que desempeñar por medio de la descripción y perfil de puestos y determinar si las deficiencias en su desempeño laboral se deben por la carencia de conocimientos, de materiales, equipo o de un liderazgo eficaz por parte de los mandos medios (jefe, supervisor, etc.).

VI. CONCLUSIONES

- ▣ El libre comercio y la apertura económica son pilares fundamentales de la globalización.
- ▣ Las multinacionales se ven beneficiadas al arribar a países subdesarrollados, que ofrecen mano de obra barata y bajos impuestos.
- ▣ México debe crear las bases educativas que ayuden a los individuos a adquirir conocimientos, para ser competitivos y poder insertarse en el mercado laboral nacional o internacional y de esta manera elevar su nivel de vida.
- ▣ La capacitación debe constituir acciones planeadas y convenientemente programadas para que responda a las necesidades de las organizaciones, de tal modo que el personal cuente, en el momento oportuno, con los conocimientos, habilidades y actitudes suficientes y adecuadas para enfrentar con éxito su trabajo actual y futuro.
- ▣ Para que se cumplan los objetivos de la empresa es necesario que se lleven a cabo programas de capacitación periódicamente y actualizada.
- ▣ En muchas ocasiones los empresarios consideran la capacitación como un gasto innecesario, debido principalmente que al brindar capacitación a sus empleados, no lo hacen sobre una base que sustente las necesidades reales que requieren los trabajadores, es decir, no desarrollan diagnósticos de necesidades de capacitación y por lo tanto no logran el impacto esperado al proporcionar capacitación.
- ▣ La capacitación constituye una inversión que impulsa el desarrollo del personal y de esta manera contribuye al crecimiento de la empresa.

- ▣ Para que la capacitación sea efectiva, debe brindarse a todos los niveles jerárquicos que conforman la empresa u organización.
- ▣ La empresa debe estimular las habilidades y capacidades de cada trabajador, reconocerlas e impulsarlas a través de la capacitación para el desarrollo y para el trabajo.
- ▣ Para obtener resultados satisfactorios de la capacitación se requiere realizar un DNC que de sustento a los programas cursos o talleres.
- ▣ El DNC es de gran utilidad para las empresas, ya que con él se detectan de manera confiable las necesidades reales, las deficiencias y los problemas que tienen los trabajadores en relación con la capacitación.
- ▣ El Trabajo Social cuenta con un campo potencial de acción dentro del sector empresarial, en donde puede intervenir en la solución de problemas en beneficio del empleado y de la empresa. Ya que contribuye a la implementación de acciones que colaboran al desarrollo de las organizaciones.
- ▣ El Trabajador Social es un profesional que cuenta con los conocimientos, habilidades y actitudes básicas para intervenir en el ámbito empresarial, en donde busca conocer la problemática que de alguna manera influye en el desempeño del trabajador para, posteriormente intervenir en ella, buscar alternativas de solución elaborando proyectos y programas que satisfagan las deficiencias y necesidades encontradas.
- ▣ Las actividades que realiza el Trabajador Social buscan satisfacer tanto los intereses de la organización como la satisfacción laboral de los trabajadores.

- ┘ El Licenciado en Trabajo Social cuenta con una gama de conocimientos y herramientas que le permiten intervenir en ámbitos poco explorados, dichos elementos lo caracterizan como un profesionista que cuenta con la habilidad para la observación, detección, prevención y solución de problemáticas que intervienen en procesos de desarrollo, ya sean a nivel individual, grupal de comunidad u organización.

- ┘ Todo ello hace destacar la adecuada intervención de Trabajo Social el cual se particulariza de otras disciplinas por mantener una sensibilidad hacia la parte técnica y social, brindando alternativas de solución de manera global.

- ┘ Para finalizar, respecto al Modelo de Trabajo Social en Empresas, está en proceso de actualización (revisión), donde se presenta entre otros estudios una propuesta de intervención del diagnóstico de necesidades de capacitación, su objetivo, utilidad y beneficios. Cabe mencionar que la investigación llevada a cabo en la empresa Productos de Belleza, S.A. de C.V., específicamente con la propuesta de las que suscriben servirá como un componente que se adicionará al modelo de empresas

ANEXO I

Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

Este instrumento de diagnóstico de necesidades de capacitación, fue el que se aplicó a los mandos medios y personal operativo de la Empresa Productos de Belleza, S.A. de C.V.³¹

1.-¿Ha recibido algún curso de capacitación el personal que esta a su cargo?

Si _____ No _____ ¿Cuál? _____

2.- De las actividades que realiza el personal a su cargo. ¿Cuáles considera que se les dificultan más?

3.-¿A qué atribuye el hecho de que sus trabajadores presenten estas dificultades?

4.-De acuerdo a las dificultades que observó, mencione qué conocimientos, habilidades y actitudes requiere el personal para mejorar su desempeño laboral

Nombre del puesto	Conocimientos	Habilidades	Actitudes

³¹ Información que se maneja en el departamento de Trabajo Social en Empresas, ENTS-UNAM

5.- Señale los cursos de capacitación que considere más urgentes en cada puesto y los cambios que se generarán al recibirla. Especificando el tiempo estimado para observar los cambios

Nombre del área	Capacitación urgente	Cambios esperados	Tiempo contemplado
Puesto 1			
Puesto 2			
Puesto 3			
Puesto 4			

7.- ¿Considera que existe disposición por parte del personal para participar en algún curso de capacitación?

Si _____ No _____ ¿Por qué? _____

Persona entrevistada: _____

VIII.- BIBLIOGRAFÍA

Ander Egg, Ezequiel(1974), Diccionario de trabajo social, Editorial Humanitas, Buenos Aires.

Ander Egg, Ezequiel(1995), Técnicas de investigación social, Editorial Humanitas, Buenos Aires.

Ezequiel Ander Egg, Reflexiones en torno al Proceso de Mundialización, Globalización, Editorial humanitas,1998

Apodaca, María de Lourdes(1992) La Sistematización en Trabajo Social, ENTS-UNAM.

Arriola, Carlos. Las empresas y la modernización económica de México, México. Editorial Porrúa

Aylwin de Barros Nidia, Un enfoque operativo de la metodología del Trabajo Social, Editorial Humanitas

Casas Rata, Carmen(1997) El Modelo de Trabajo Social en Empresas y la Organización del Recurso Humano, Tesis, ENTS- UNAM.

Castellanos Roa, Cristina, (2001) El Perfil profesional del Licenciado en Trabajo Social, Tesis, ENTS-UNAM.

David W. Eaton, México y la Globalización, hacia un nuevo amanecer, Editorial trillas, 2001

Grados, Jaime A. (2001) Capacitación y Desarrollo de Personal, Editorial Trillas. México.

Hernández Sampieri Roberto y Fernández Collado Carlos (1991) Metodología de la investigación, Editorial Mcraw Hill, México.

Luna Quiñones, Adelina y Sánchez Maya, Teresa (2000) Capacitación a Empresas de Seguridad Privada, Tesis, ENTS-UNAM.

Mendoza Nuñez, Alejandro.(1992), Manual para determinar Necesidades de Capacitación, Editorial Trillas. México.

Montaño, S. Francisco (2001), Capacitación del Personal en las Empresas, Laboral. Vol.8. No.86.

Pinto del Toro, Roberto,(1992), El proceso de Capacitación, México.

Publicación de la Escuela Nacional de Trabajo Social, Modelo de Trabajo Social en Empresas (1994) UNAM.

Revista de Trabajo Social No.44, ENTS UNAM,1990

Revista de Ciencias Sociales, No.1, Facultad de Nuevo León, 1999

Reza Trosino, Jesús (1995), El ABC del Administrador de la Capacitación, Editorial Panorama.

Sánchez Rosado, Manuel (1999), Manual de Trabajo Social, ENTS UNAM.

Siliceo, Alfonso (1993), Capacitación y Desarrollo del Personal, Editorial Limusa, México.

Unidad coordinadora del empleo, Capacitación y Adiestramiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social(1979), Editorial Popular de los Trabajadores. Serie Técnica No.2 México.

Paginas en Internet:

<http://www.shcp.gob.mx>

<http://pyme.com.mx>

<http://www.secofi.gob.mx>

<http://www.uv.mx/globalización>

<http://www.shcp.gob.mx>

<http://www.inegi.gob.mx>

<http://www.oit.com> (Organización Internacional del Trabajo)

<http://www.tlc y efectos sociales/uv>.

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**