



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO

**FACULTAD DE CONTADURIA
Y
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**TESINA
CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO
CASO: BIO-LAB**

A S E S O R
L.A.E. EDUARDO AGUILERA OSEGUERA

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

QUE PRESENTA :

EDEN GODOFREDO ALVAREZ MEJIA

PASANTE EN ADMINISTRACION

MORELIA, MICH., SEPTIEMBRE DE 2009

AGRADECIMIENTOS

¿A quien agradecer?

Esta parte es tal vez la más difícil de mi trabajo, gracias a que durante toda mi carrera fui apoyado por varias personas. El simple hecho de querer agradecer solo a unos cuantos se me hace incorrecto pero por cuestión de espacio tengo que sintetizar lo más posible.

Quiero agradecer a mis familiares en general, tanto del lado paterno como materno.

Del lado materno quiero darles las gracias de todo corazón porque aunque empecé a tener una convivencia con ustedes ya un poco tarde, siempre me han recibido con los brazos abiertos, con sonrisas, con apoyo. Les doy gracias por la amabilidad que siempre han tenido conmigo.

Un agradecimiento muy especial a la familia Mejía Vivanco y García Mejía por todo este apoyo incondicional que he recibido de su parte y que siendo sinceros, sin este, no hubiera llegado hasta este punto.

Por otra parte, ¿Qué decir de mi lado paterno? Bueno, he convivido con ustedes prácticamente toda mi vida y es por esto que desde siempre han estado ahí para ayudarme, por esto y muchas más cosas les agradezco de corazón todo lo que han hecho por mi.

De este lado de mi familia, quiero agradecer a 2 personas en especial. La primera de estas es mi tía Eugenia. A ella le quiero dar las gracias ya que es una persona que siempre me ha apoyado, cuidado y buscado mi bienestar. “Gracias tía, espero que te alegre que tu sobrino rebelde ha madurado y está creciendo como persona”.

Ahora quiero agradecer a la persona a la que le debo todo mi crecimiento académico y persona, .GRACIAS Arturo por todo lo que has hecho por mi, todo el apoyo y cuidado que he tenido de tu parte. GRACIAS porque aunque no era tu obligación siempre estuviste pendiente de mi persona pero tal vez por lo que más te agradezco es porque siempre estas en constante crecimiento académico y esto me motiva a seguir mejorando

y a fijarme metas cada vez mas altas. Una cosa te puedo asegurar, lo que he logrado hasta el momento lo veo solo como el inicio de mi preparación

Muchas personas me han dicho que el conseguir una carrera es la meta mas alta que uno puede realizar pero gracias a lo que he estado viviendo puedo ver que esto es solo una base para seguir creciendo y que en verdad siempre existe la oportunidad de prepararte mas.

Por último pero no menos importante quiero hablar de 2 grandes personas que conocí desde niño y que estuvieron conmigo hasta el final de sus días: BERTHA TOLEDO FIGUEROA y RAUL ALVAREZ CABELLO. Tal vez no fueron mis padres biológicos y tal vez no tenían la obligación de cuidarme pero aceptaron el tenerme a su lado y cuidarme como si fuera uno de sus hijos y es por eso que siempre estaré en deuda con ellos.

No estoy seguro si existe un cielo o si hay una conexión entre aquellos seres queridos que se han ido y nosotros, pero si ese es el caso solo quisiera decir “Gracias Papá y Mamá por todo lo que hicieron por mi y todo el tiempo que estuvieron a mi lado preocupándose siempre por mi cuidado, LOS AMO”.

A todos aquellos que he nombrado y también a los que por motivo de espacio no pude mencionar, les dedico este trabajo que es la muestra de los estudios que he tenido hasta este momento.

;; GRACIAS A TODOS !!

**El trabajo no se compra,
se conquista con actitud,
responsabilidad y pasión.**

**“El trabajo organizado es la
base de nuestra economía
Familiar y social”**

INDICE

INTRODUCCION.....	1
EQUILIBRIO ENTRE APTITUDES Y NECESIDADES	2
ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA CAPACITACION EN MEXICO	3

PRIMERA PARTE

CAPACITACION

FUNDAMENTOS DE LA CAPACITACION.....	4
DEFINICIONES DE LA CAPACITACION.....	4
COMO ESTABLECER OBJETIVOS DE LA CAPACITACION.....	6
MARCO LEGAL	7
IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION.....	9
BENEFICIOS DE LA CAPACITACION.....	10
a) Beneficios para el individuo que repercuten en la organización.....	10
b) Beneficios en las relaciones humanas, relaciones internas y externas.....	10
c) Como beneficia la capacitación a las organizaciones	11
d) Como beneficia la capacitación al personal	11
TIPOS DE CAPACITACION.....	12
a) Por su formalidad.....	12
b) Por su naturaleza.....	12
c) Por su nivel ocupacional	13
MODALIDADES PRÁCTICAS DE LA CAPACITACION.....	13
MEDIOS DE CAPACITACION.....	15
PRACTICAS Y ENFOQUES DE CAPACITACION Y DESARROLLO.....	17
a) Instrucción sobre el puesto	18
b) Rotación de puestos.....	18
c) Relación Experto - Aprendiz.....	18
d) Conferencias audiovisuales y similares	19
e) Simulación de condiciones reales.....	19
f) Actuación o sociodrama.....	20
g) Estudio de casos	20
h) Lectura, estudios individuales e instrucción programada	20
i) Capacitación en laboratorio (Assesments Center)	21
¿CUANTA CAPACITACION?	22
PROCESO DE CAPACITACION	24
PRINCIPIOS DE APRENDIZAJE	25
DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION	
Y ADIESTRAMIENTO.....	27
COMO DETERMINAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACION	28

SEGUNDA PARTE

ADIESTRAMIENTO

DEFINICIONES DE ADIESTRAMIENTO.....	31
IMPORTANCIA DEL ADIESTRAMIENTO.....	32
OBJETIVOS DEL ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL	33
TIPOS DE ADIESTRAMIENTO	34
DETECCION DE NECESIADES DE ADIESTRAMIENTO.....	35
Tipos de necesidades de adiestramiento.....	35
Importancia de la detección de necesidades de adiestramiento.....	36
Instrumento para la detección de necesidades de adiestramiento	36
PLAN DE ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL	41
ESTRATEGIAS PARA DESARROLLAR UN PLAN DE ADIESTRAMIENTO	42
PLAN DE VIDA Y CARRERA	43
DESARROLLO DE EJECUTIVOS.....	45
EVALUACION DE LA CAPACITACION Y DESARROLLO	46
Las evaluaciones de los cambios de conducta	46
¿Cómo evaluar la capacitación?	46
INFLUENCIAS DEL CAMBIO DE CONDUCTA.....	48
CONCLUSIONES PARTE TEORICA.....	49

TERCERA PARTE

CASO BIO-LAB

INTRODUCCION.....	51
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	52
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.....	53
MARCO TEORICO	54
Misión	57
Visión.....	57
Valores	57
Servicios.....	57
DELIMITACION DEL AREA A INVESTIGAR.....	58
DISEÑO DEL MODELO A APLICAR.....	59
ELABORACION Y APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS	61
ESQUEMAS DE ENTREVISTAS.....	62
CRONOGRAMA DE INVESTIGACION	63
PRESENTACION E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS	64
CONCLUSIONES CASO BIO-LAB.....	74
ALTERNATIVAS Y PROPUESTAS PARA MEJORAR LA CAPACITACION.....	75
BIBLIOGRAFIA.....	77

INTRODUCCION

Si bien es cierto que el aumento del salario económico es importante para mejorar la calidad de vida, también es cierto que, pasado cierto período, la nueva remuneración se diluye en satisfacer ciertas necesidades y, nuevamente, se requiere nuevo aumento; en cambio, el salario espiritual permite mejorar la calidad humana del hombre, ayuda a la felicidad de su hogar. Este colaborador será el principal publicista de la empresa porque se sentirá orgulloso de ser su servidor y artífice de su engrandecimiento.

El desarrollo de los recursos humanos es central ante el reto tan importante que las empresas enfrentan en este mundo globalizado y competitivo.

El término “salario espiritual”, que se maneja arriba, es el que he tomado como base para la realización de este trabajo en el cual tomo como objetivo no solo dar una explicación de lo que es más conveniente para tener una mejora notable dentro de una empresa.

Se busca mostrar que el salario espiritual se puede lograr por medio de dos términos muy sencillos y conocidos:

- Capacitación
- Desarrollo de habilidades (adiestramiento)

En el transcurso de la lectura daré motivos, explicaciones y medios por los cuales demostraré que la capacitación y el desarrollo de habilidades es una gran inversión de la cual se pueden obtener grandes beneficios siempre cuando se realice de manera adecuada. Busco que el lector conozca los medios para detectar necesidades, como evaluar el desempeño, que tipo de capacitación y adiestramiento es mas conveniente, etc.

En resumen, busco que el lector entienda la importancia que tienen la capacitación y el desarrollo de habilidades (adiestramiento) dentro de la vida de un trabajador, la organización y la sociedad.

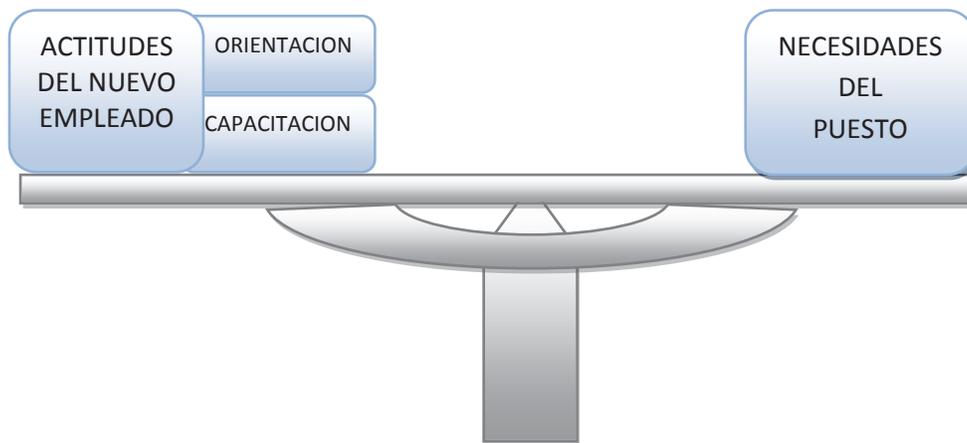
Con el objetivo de dar una explicación mas detallada de cada uno de los conceptos mencionados, he dividido el trabajo en 3 partes, la primera parte se refiere a la “capacitación”: concepto de capacitación, marco legal, gráficos, historia, etc.

La segunda parte está al “desarrollo de habilidades” o también conocido como “adiestramiento” y al igual que en la primer parte, se manejan: conceptos de diferentes autores, historia, métodos de adiestramiento, etc.

Por ultimo, la tercera parte muestra un trabajo de investigación en donde se manejan los términos mencionados, este trabajo se realizó en un laboratorio llamado BIO-LAB.



EQUILIBRIO ENTRE LAS APTITUDES DEL NUEVO EMPLEADO Y LAS NECESIDADES DEL PUESTO



ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA CAPACITACION EN MEXICO

En nuestro país, se tienen antecedentes de una estructura aplicada de capacitación. Las grandes y muy grandes empresas dieron gran importancia a la capacitación de personal, aunque de manera individual analizaron y diseñaron sus propios subsistemas de capacitación. Las empresas medianas, conscientes de la necesidad e importancia de la capacitación, no lograron diseñar algún subsistema de capacitación, sino que recurrieron a la opción de cursos de capacitación de manera no programada, ofreciéndola a personal seleccionado.

Posteriormente aparecen los lineamientos normativos. Las Leyes Mexicanas están consignadas en nuestra Constitución Política e en la Ley Federal del Trabajo, constituyendo unas de las legislaciones más avanzadas del mundo.

La promulgación de la Ley que rige la obligación de la capacitación, se originó en 1970, cuando fue incluida en la fracción XV del Art. 132 de las reformas a la Ley Federal del Trabajo. A fin de supervisar el cumplimiento de esta obligación patronal, se creó en el mismo año el “Departamento de Vigilancia de la Capacitación de los Trabajadores”, dependiendo de la dirección general de trabajo de la STPS. La supervisión que realizó tal departamento, fue la de recabar los programas de capacitación que realizaban las empresas, así como los resultados obtenidos.

Por decreto del 9 de enero de 1978, se adiciona la fracción XIII del apartado “A” del Art. 123 constitucional. Y por decreto que entró en vigor el 1° de mayo del mismo año, se reforma la Ley Federal del Trabajo, agregándose el capítulo III bis del título IV, reglamentario de la norma constitucional. Dedicándose las autoridades de la STPS, a formular leyes secundarias, que reglamentan el cumplimiento del decreto.

FUNDAMENTOS DE LA CAPACITACION

Acrecentar la destreza y la habilidad de los empleados de una organización, comprende el área en general de capacitación de personal, así como también el uso adecuado de las promociones, transferencias y separaciones.

Tradicionalmente, las actividades de capacitación y desarrollo de personal son responsabilidad del Departamento de Personal y del jefe inmediato. Pero en ocasiones, los supervisores inmediatos dan a la capacitación relativamente poca importancia. Sin embargo, el obtener y capacitar personal calificado, debería ser de gran importancia para todo jefe inmediato.

DEFINICIONES DE CAPACITACION

SIMÓN DOLAN

La capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

El programa de capacitación implica brindar conocimientos, que luego permitan al trabajador desarrollar su labor y sea capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño. Ésta repercute en el individuo de dos diferentes maneras:

- *Eleva su nivel de vida:* La manera directa de conseguir esto es a través del mejoramiento de sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario.
- *Eleva su productividad:* esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleado.

La capacitación en la empresa, debe brindarse al individuo en la medida necesaria, haciendo énfasis en los puntos específicos y necesarios para que pueda desempeñarse eficazmente en su puesto. Una exagerada especialización puede dar como resultado un bloqueo en las posibilidades del personal y un decrecimiento en la productividad del individuo.

DESSLER GARY

La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La capacitación, por tanto, podría implicar mostrar a un operador de máquina cómo funciona su equipo, a un nuevo vendedor

cómo vender el producto de la empresa, o inclusive a un nuevo supervisor cómo entrevistar y evaluar a los empleados.

IDALBERTO CHIAVENATO

Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. La capacitación implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

“La capacitación eficaz está muy ligada al logro de metas predeterminadas. Se necesitan ciertos tipos de desempeño para ayudar a que la organización alcance sus objetivos y la capacitación colabora proporcionando a los miembros de la empresa las herramientas para lograrlo”. Para que la capacitación sea lo eficaz que esperamos es preciso determinar las necesidades de ésta y elegir el método adecuado a las circunstancias de la empresa, así mismo implementar el Proceso de la Administración de la Capacitación y cumplir con los lineamientos que marcan las Leyes que rigen a ésta. Si se cumple con la capacitación requerida de acuerdo a lo imperioso de ésta, se tendrá la seguridad de estar caminando hacia el éxito.

La administración de Recursos Humanos tiene como una de sus tareas proporcionar la capacitación humana, requerida por las necesidades de los puestos o de la organización.

Aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades.

No se debe olvidar que las Empresas u Organizaciones dependen para su funcionamiento, evolución y logros de objetivos, primordialmente del elemento humano con que cuenta.

CÓMO ESTABLECER OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN.

Establecer objetivos de la capacitación concretos y medibles es la base que debe resultar de la determinación de las necesidades de capacitación.

Los objetivos especifican que el empleado sea capaz de lograr algún cambio después de terminar con éxito el programa de capacitación. Por tanto ofrecer un centro de atención para los esfuerzos tanto del empleado como del instructor o así como un punto de referencia para evaluar los logros del programa de capacitación.

Los principales objetivos son:

- Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
- Proporcionar oportunidades para el desarrollo continuo, no sólo en un cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.
Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

MARCO LEGAL

La ley federal del trabajo en su Capítulo III Bis (Artículos 153a-153x), establece como obligación patronal la impartición de programas de capacitación, y en caso de negativa, se impondrán multas como una medida de cohesión y aún a pesar de tener que pagar dichas multas, no le exime al patrón de las consecuencias y repercusiones que esto lleva implícito.

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

La Secretaría del Trabajo publicó en el Diario Oficial de la Federación el día Viernes 18 de Abril de 1997, el Acuerdo por el que se fijan los criterios generales y se establecen los formatos para la realización de trámites administrativos en materia de capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

El Marco Legal en el cual se enmarca la capacitación es:

- La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- Ley Federal del Trabajo
- La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal

Cuando la empresa cumple con el requerimiento legal, pero además también cumple con el desarrollo y crecimiento de su personal, se beneficia la propia organización y ese dividendo se traduce en rentabilidad más alta, actitud positiva de sus empleados, además mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles, así mismo ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización, lo que conducirá a toda estructura a lograr sus fines.

La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

- ✓ Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnologías en ella.

- ✓ Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
- ✓ Prevenir riesgos de trabajo.
- ✓ Incrementar la productividad.

Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

- Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento.
- Atender las indicaciones de las personas que impartan los cursos de capacitación y cumplan con los programas respectivos.
- Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y aptitud que sean requeridos.

Con base en lo anteriormente expuesto podemos decir entonces, que es de vital importancia que toda empresa les de capacitación a sus trabajadores, para desempeñar oportunamente su trabajo.

IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION

¿INVERTIR EN EL RECURSO HUMANO?, ¿PARA QUÉ?

Son preguntas latentes e invaluable aún de parte de la población y de algún sector empresarial, porque piensan en la utilidad y no en la productividad, por ello es bueno hacerles recordar que la “educación” no es otra cosa que una inversión.

En las empresas la gran motivadora es la CAPACITACION. El colaborador que recibe capacitación siente que la empresa lo estima y, por lo tanto, le está asignando un salario espiritual y considera que están invirtiendo en su talento para mejorar su rendimiento, la calidad de su trabajo, elevar su productividad y, consecuentemente, piensa que puede estar próximo a un ascenso.

La capacitación bien administrada, influye en la eficiencia de las organizaciones, por que se representa de manera directa en los subsistemas, (tecnología, administrativo, y el social-humano).

Capacitación: Es de carácter teórico, suele darse para todas las capacidades que se requieran en un oficio o profesión y es usada más comúnmente para puestos calificados, técnicos y ejecutivos.

La capacitación y desarrollo comienza con una inversión que las empresas deberán poner atención, e invertir más para lograr con eficiencia y rentabilidad mejores logros.

Se deben impartir programas diseñados para transmitir información y contenidos relacionados específicamente al puesto de trabajo o para imitar patrones de procedimientos.

El personal requerirá capacitación muchas veces durante toda su vida laboral. La mayoría de las personas disfrutan la capacitación y la consideran útil para su carrera

La formación y el perfeccionamiento son áreas en las que ha aumentado el interés en los últimos años. Decidir, diseñar y poner en marcha programas de formación y perfeccionamiento de los empleados, con el objetivo de mejorar sus capacidades, aumentar su rendimiento y hacerlos crecer es una cuestión por la que cada vez hay una mayor preocupación importante por la capacitación. Las empresas utilizan las actividades de formación y perfeccionamiento como una de las estrategias más importantes para seguir siendo competitivas.

BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

La capacitación permite:

- Consolidación en la integración de los miembros de la organización.
- Mayor identificación con la cultura organizacional.
- Disposición desinteresada por el logro de la misión empresarial.
- Entrega total de esfuerzo por llegar a cumplir con las tareas y actividades.
- Mayor retorno de la inversión.
- Alta productividad
- Promueve la creatividad, innovación y disposición para el trabajo.
- Mejora el desempeño de los colaboradores.
- Desarrollo de una mejor comunicación entre los miembros de una organización.
- Reducción de costos.
- Aumento de la armonía, el trabajo en equipo y por ende de la cooperación y coordinación.
- Obtener información de fuente confiable, como son los colaboradores.

A) BENEFICIOS PARA EL INIVIDUO QUE REPERCUTEN FAVORABLEMENTE A LA ORGANIZACIÓN

- Ayuda al individuo en la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente al manejo de conflictos y tensiones.
- Forja lideres y mejora las aptitudes comunicativas.
- Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

B) BENEFICIOS EN LAS RELACIONES HUMANAS, RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS, ADOPCION DE POLITICAS

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- Proporciona información de las disposiciones oficiales en muchos campos.
- Alienta la cohesión de los grupos.

- Proporciona una buena atmosfera para el aprendizaje.
- Convierte la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.

C) CÓMO BENEFICIA LA CAPACITACIÓN A LAS ORGANIZACIONES:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

D) CÓMO BENEFICIA LA CAPACITACIÓN AL PERSONAL:

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

TIPOS DE CAPACITACION

Los tipos de capacitación son muy variados y se clasifican con criterios diversos:

A. POR SU FORMALIDAD

± Capacitación Informal. Está relacionado con el conjunto de orientaciones o instrucciones que se dan en la operatividad de la empresa, por ejemplo un contador indica a un colaborador de esa área la utilización correcta de los archivos contables o enseña como llevar un registro de ventas o ingresos, muchas de las funciones de un contador incluyen algún tipo de capacitación. Una retroalimentación constructiva puede mejorar el desempeño de un colaborador de una manera más efectiva que la capacitación formal.

± Capacitación Formal. Son los que se han programado de acuerdo a necesidades de capacitación específica Pueden durar desde un día hasta varios meses, según el tipo de curso, seminario, taller, etc.

B. POR SU NATURALEZA

± Capacitación de Orientación: para familiarizar a nuevos colaboradores de la organización, por ejemplo en caso de los colaboradores ingresantes.

± Capacitación Vestibular: Es un sistema simulado, en el trabajo mismo.

± Capacitación en el Trabajo: práctica en el trabajo

± Entrenamiento de Aprendices: período formal de aprendizaje de un oficio.

± Entrenamiento Técnico: Es un tipo especial de preparación técnica del trabajo

± Capacitación de Supervisores: aquí se prepara al personal de supervisión para el desempeño de funciones gerenciales

± Otros Tipos: cualquier situación poco usual no incluida anteriormente

C. POR SU NIVEL OCUPACIONAL

- ± Capacitación de Operarios
- ± Capacitación de Obreros Calificados
- ± Capacitación de Supervisores
- ± Capacitación de Jefes de Línea
- ± Capacitación de Gerentes

MODALIDADES PRACTICAS DE CAPACITACION

El Plan de capacitación podrá usar otras modalidades que se incorporen según las necesidades de la empresa:

- Inducción
- Capacitación en el puesto de trabajo
- Cursos internos
- Seminarios y talleres
- Cursos de actualización

● INDUCCION

Su objeto es la ambientación inicial al medio social y físico donde trabaja y se programa para todo colaborador nuevo.

Será ejecutada de preferencia por el Jefe Inmediato. El contenido del programa versará como mínimo lo siguiente:

- a. La Empresa, visión, misión, su organización y objetivo social.
- b. Los derechos y deberes del personal de acuerdo con el Reglamento Interno de Trabajo.
- c. Las Normas, Reglamento y Controles.
- d. El cargo que va a ocupar, sus funciones y responsabilidades. Otros asuntos relacionados con su cargo.

- CAPACITACION EN EL PUESTO DE TRABAJO

Se desarrollara en el propio puesto de trabajo y mientras el interesado ejecuta sus tareas. La ejecutara el Jefe Inmediato, la instrucción se hará individual o en grupos.

- CURSOS INTERNOS

Consistirían en eventos de capacitación sobre técnicas y/o temas académicos, científicos, tecnología, u otro tema de interés empresarial, los mismos que se organizarán en la Sede Central de la empresa, con la participación en algunos casos de las Sucursales. Entiéndase que para denominarlos como tal debe tener como mínimo 40 horas de duración

- SEMINARIOS / TALLERES

Son eventos de corta duración, alrededor de 14 horas en tres fechas y sobre temas puntuales que sirvan para reforzar o difundir aspectos técnicos o administrativos, en otros eventos generalmente concurrirán funcionarios de la Sede Central

- CURSOS DE ACTUALIZACION

Los cursos de actualización generalmente se programan o se realizan en universidades, escuelas especializadas, institutos y otras instituciones comprometidas con la actualización, y desarrollo permanente de conocimientos de los colaboradores, estos eventos más recomendados son los seminarios y talleres en los que se dictan técnicas nuevas para personal de nivel jerárquico de la empresa.

MEDIOS DE CAPACITACION

Se refiere a las técnicas, instrumentos y metodologías que coadyuvan al cumplimiento de las actividades y objetivos de la capacitación. Dentro de los más principales tenemos:

1° CONFERENCIA

Permite llegar a una gran cantidad de personas y transmitir un amplio contenido de información o enseñanza. Se puede emplear como explicación preliminar antes de demostraciones prácticas. Por ejemplo, es útil al impartir las medidas de seguridad, organización de planta, etc.

2° MANUALES DE CAPACITACION

Manuales de capacitación u otros impresos, diagramas que permiten la exposición repetida, es útil aplicación de secuencias largas o procedimientos complicados que no pueden retenerse en una sola presentación. Pueden combinarse con conferencias y prácticas de tareas reales.

3° VIDEOS

Puede sustituir a las conferencias o demostraciones formales, permite la máxima utilización de instructores más capaces.

Los cortes, empalmes o en la cámara lenta son útiles para incidir en demostraciones de realidad. Ayudan a la comprensión de ideas abstractas y en la modificación de actitudes.

La grabación y proyección en videos de los colaboradores sujetos a capacitación, son un medio muy eficaz, sobre todo cuando se trata de mejorar la calidad del servicio.

4° SIMULADORES

Dan al aprendiz la posibilidad de participación y práctica repetida mediante la adquisición de habilidades necesarias en el trabajo real, se usan también sustitutos del equipo real. Pueden aislar y combinar las diferentes partes críticas o peligrosas del trabajo.

5° REALIZACION EFECTIVA DEL TRABAJO

El nuevo colaborador aprende mientras trabaja, bajo la guía de un instructor, es útil en la transmisión de habilidades, de experiencia ensayo y error. Su limitación es que no siempre el buen colaborador es buen instructor. Puede durar pocos días o meses.

En general, el período de aprendizaje brinda preparación para una gran variedad de especialidades, cubriendo múltiples actividades.

6° DISCUSION DE GRUPOS E INTERACCIÓN SOCIAL

Comprende el desarrollo de habilidades interpersonales requeridas por tareas ejecutivas y de supervisión como vías de solución de problemas mediante grupos de discusión, dirección de debates y contratos con personas para el manejo directivo de problemas reales de supervisión. Se usa mayormente en formación de ejecutivos.

7° ENTREVISTAS PARA LA SOLUCION DE PROBLEMAS

Se orienta básicamente al asesoramiento de colaboradores. Los supervisores encargados de capacitación mantienen periódicamente estas estrategias para mejorar la eficiencia en el trabajo de cada individuo. Se usa generalmente en la capacitación de directivos.

8° TECNICAS GRUPALES

Consiste en ejercicios vivenciales, dinámicas grupales como los juegos de roles, psicodramas, Phillips 66, lluvias de ideas, y otros que pueden ser valiosos elementos para llevar a cabo la capacitación de acuerdo a los objetivos planteados.

PRÁCTICAS Y ENFOQUES DE CAPACITACION Y DESARROLLO

Antes de revisar los diferentes métodos de capacitación y desarrollo, es importante recordar que cualquiera de ellos puede utilizarse tanto para capacitación como para desarrollo. Por ejemplo, un curso sobre técnicas gerenciales puede ser atendido por supervisores y por empleados con potencial para ocupar esa posición.

Para los supervisores, la actividad consistirá en capacitación respecto a cómo desempeñar mejor su puesto actual. Para los empleados sin responsabilidades gerenciales los talleres constituyen una oportunidad para desarrollarse a puestos gerenciales. A pesar de postular dos objetivos diferentes (de capacitación para los supervisores, de desarrollo para los empleados de niveles inferiores, las técnicas de la actividad son similares.

Al seleccionar una técnica en especial para su uso en capacitación deben considerarse varios factores. Ninguna técnica es siempre la mejor; el mejor método depende de:

- La efectividad respecto del costo.
- El contenido deseado del programa.
- Los equipos e instalaciones con que se cuenta.
- Las preferencias y la capacidad del capacitador.
- Los principios de aprendizaje a emplear.

La importancia de estos cinco puntos depende de cada situación. Por ejemplo, la efectividad respecto del costo puede ser un factor de importancia secundaria cuando se capacita a un piloto para maniobras de urgencia. Independientemente del método que se seleccione, habrá determinados principios de aprendizaje relacionados con él. La figura 10 presenta una lista de las técnicas más comúnmente utilizadas y el principio de aprendizaje que implican. Como puede verse en esa figura, algunas técnicas hacen uso más efectivo de los principios de aprendizaje. Incluso los enfoques que utilizan pocos principios de aprendizaje, como la lectura o la conferencia, constituyen instrumentos valiosos porque pueden satisfacer varios puntos. Una conferencia, por ejemplo, puede ser el mejor método para un tema académico, dado su bajo costo en una circunstancia en que haya que atender a un grupo muy numeroso. El capacitador debe conocer cada una de las técnicas descritas a continuación.

A. INSTRUCCION DIRECTA SOBRE EL PUESTO

La instrucción directa sobre el puesto se imparte durante las horas de trabajo. Se emplea, básicamente para enseñar a los empleados a desempeñar su puesto actual. Es impartida por un capacitador, un supervisor o un compañero de trabajo, y cuando se planea y se lleva a cabo de manera adecuada, este método incluye cada uno de los principios que se muestran en la figura 10. En la mayoría de los casos, sin embargo, el interés del capacitador se centra en obtener un determinado producto y no en una buena técnica de capacitación.

En la instrucción directa sobre el puesto se distinguen varias etapas. En primer lugar, se brinda a la persona que va a recibir la capacitación una descripción general del puesto, su objetivo y los resultados que se esperan de él, destacando la importancia de la capacitación. A continuación el capacitador efectúa el trabajo a fin de proporcionar un modelo que se pueda copiar. De esta manera, el empleado puede transferir sus conocimientos a su puesto. En seguida, se pide al individuo en capacitación que imite el ejemplo provisto por el capacitador. Las demostraciones y las prácticas se repiten hasta que la persona domine la técnica.

Las continuas demostraciones proporcionan la ventaja de la repetición y la retroalimentación. Finalmente, se pide a la persona en capacitación que lleve a cabo el ejercicio o la labor sin supervisión, aunque el supervisor puede efectuar verificaciones selectivas para detectar dudas y aspectos que se pueden mejorar.

B. ROTACION DE PUESTOS.

A fin de proporcionar a sus empleados experiencia en varios puestos, algunas empresas alientan la rotación del personal de una a otra función. Cada movimiento de uno a otro puesto es normalmente precedido por una sesión de instrucción directa. Además de proporcionar variedad en su labor diaria, esta técnica ayuda a la organización en periodo de vacaciones, ausencias, renunciaciones, etc. Tanto la participación activa del empleado como el alto grado de transferibilidad constituyen ventajas importantes de la rotación de puestos.

C. RELACION EXPERTO - APRENDIZ.

En las técnicas de capacitación que utilizan una relación entre un "maestro" y un aprendiz se aprecian claras ventajas, en especial para el grupo de los trabajadores de áreas técnicas muy específicas.

En esta relación se observan niveles muy altos de participación y transferencia al trabajo. La relación experto-aprendiz lleva claras ventajas en la retroalimentación, la que se obtiene prácticamente de inmediato.

Figura 10: Principios de Aprendizaje en Diferentes Técnicas de Capacitación y Desarrollo.

D.- CONFERENCIAS AUDIOVISUALES Y SIMILARES.

Las conferencias, como la exhibición de videos, películas u otro material audiovisual, tienden a depender más de la comunicación masiva y menos de la participación activa. Las conferencias generalmente permiten economía de tiempo y recursos; los otros métodos pueden requerir lapsos de preparación más amplia y presupuestos más considerables.

Los bajos niveles de participación, retroalimentación, transferencia y repetición que estas técnicas muestran pueden mejorar mucho cuando se organizan mesas redondas y sesiones de discusión al terminar la exposición.

En muchas compañías se ha popularizado la práctica de exhibir un audiovisual en ocasiones especiales, como el primer contacto de un nuevo empleado con la organización, una convención de ventas o una celebración especial. Otras se inclinan por películas, videos y expositores profesionales.

Existe un método de capacitación, además, que dada su posibilidad de retroalimentación instantánea y de repetición indefinida, resulta muy diferente de las otras:

Las simulaciones por computador. Para objetivos de capacitación y desarrollo, este método asume con frecuencia la forma de juegos. Los jugadores efectúan una decisión y la computadora determina el resultado, que depende de su programación. Esta técnica se utiliza mucho para capacitar gerentes en la toma de decisiones, un campo en el que los procesos de aprendizaje por acierto y error resultan muy costosos.

E.- SIMULACION DE CONDICIONES REALES.

A fin de evitar que la instrucción interfiera con las operaciones normales de la organización, algunas empresas utilizan instalaciones que simulan las condiciones de operación real. Ejemplos notables de estas áreas los ofrecen las compañías aéreas, los bancos y las grandes instalaciones hoteleras.

Cuando se emplean estas técnicas, se preparan áreas especiales, dotadas de equipo similar al que se utiliza en el trabajo. Esta técnica permite transferencia, repetición y participación notable, así como la organización significativa de materiales y retroalimentación.

F.- ACTUACION O SOCIODRAMA.

La técnica de la actuación o sociodrama obliga a la persona que se entrena a desempeñar diversas identidades o roles. Se puede pedir a un chofer de un camión que distribuye muebles, por ejemplo, que desempeñe el papel del despachador del almacén que le entrega la mercancía, y al despachador que asuma las funciones del chofer. A continuación se les pide que lleven a cabo una actividad común en su labor diaria, como puede ser el envío a un sector de la ciudad.

Es muy común que cada participante tienda a exagerar la conducta del otro. Uno de los frutos que suelen obtenerse es que cada uno consigue verse en la forma en que lo perciben sus compañeros de trabajo. Asimismo, esta experiencia puede crear mejores vínculos, así como tolerancia de las diferencias individuales. Esta técnica se utiliza para el cambio de actitudes y el desarrollo de mejores relaciones humanas. Participan activamente todos los capacitados y obtienen retroalimentación de muy alta calidad. La inclusión de otros principios de aprendizaje depende de la situación.

G.- ESTUDIO DE CASOS.

Mediante el estudio de una situación específica real o simulada, la persona en capacitación aprende sobre las acciones que es deseable emprender en circunstancias análogas. Para ello, cuenta con las sugerencias de otros, así como con las propias. Además de aprender gracias al caso que se estudia, la persona puede desarrollar habilidades de toma de decisiones.

Cuando los casos están bien seleccionados, poseen relevancia y semejan las circunstancias diarias, también hay cierta transferencia. Existe también la ventaja de la participación mediante la discusión del caso. No es frecuente encontrar, empero, elementos de retroalimentación y repetición.

En las escuelas de negocios del mundo, esta técnica goza de gran aceptación como herramienta de aprendizaje.

H.- LECTURA, ESTUDIOS INDIVIDUALES E INSTRUCCION PROGRAMADA.

Los materiales de instrucción para el aprendizaje individual resultan de gran utilidad en circunstancias de dispersión geográfica, por ejemplo, o de gran dificultad geográfica para reunir un grupo de asistentes a un programa de capacitación. Asimismo, estas técnicas se emplean en casos en que el aprendizaje requiere poca interacción.

En esta modalidad se pueden incluir los cursos basados en lecturas, grabaciones, fascículos de instrucción programada y ciertos programas de computadoras.

Los fascículos de instrucción programada consisten por lo general en folletos con una serie de preguntas y respuestas. Después de leer y responder a una pregunta, el lector verifica su respuesta. Si fue correcta, continúa. Si no, vuelve a revisar la teoría para descubrir la causa de su error.

Ciertos programas computacionales pueden sustituir a los fascículos de instrucción programada. Partiendo de planteamientos teóricos muy similares, permiten avanzar en determinado tema al ritmo que se desee. Especialmente alentados por la rápida popularización de los computadores personales, estos materiales han alcanzado amplísima difusión. Los materiales programados proporcionan elementos de participación, repetición, relevancia y retroalimentación. La transferencia, sin embargo, tiende a ser baja.

I. CAPACITACION EN LABORATORIO (ASSESSMENTS CENTERS).

La capacitación en laboratorios constituye una modalidad de la capacitación en grupo. Se emplea en primer lugar para desarrollar las habilidades interpersonales.

Se puede utilizar también para el desarrollo de conocimientos, habilidades y conductas adecuadas para futuras responsabilidades laborales. Los participantes se postulan como objetivo, el mejoramiento de sus habilidades de relaciones humanas mediante la mejor comprensión de sí mismos y de las otras personas. Esta técnica se propone compartir experiencias y analizar sentimientos, conductas, percepciones y reacciones que provocan esas experiencias. Por lo general se utiliza a un profesional de la psicología como moderador de estas sesiones. El proceso se basa en la participación, la retroalimentación y la repetición. Una forma común de capacitación en laboratorio se propone el desarrollo de la habilidad de percibir los sentimientos y las actitudes de las otras personas.

¿CUANTA CAPACITACION?

¿CUÁNTO PUEDE GASTAR UNA ORGANIZACIÓN PARA CAPACITAR PERSONAL QUE SE PUEDE RETIRAR EN CUALQUIER MOMENTO?

En algunas empresas sus necesidades son tan urgentes y la oferta de personal preparado tan pequeña, que los programas de capacitación se hacen indispensables. Estas organizaciones tienen que fijar niveles de sueldos y salarios, calidad de supervisión y oportunidades de ascenso suficientemente atractivos para poder conservar el personal capacitado.

El personal de más aspiraciones y que está dispuesto a aprovechar las oportunidades educativas, es el que más fácilmente escuchará otras ofertas de empleo.

¿CUÁNTO CRÉDITO DEBE ASIGNAR LA ORGANIZACIÓN A UN EMPLEADO QUE HA TERMINADO UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN?

¿DEBE GARANTIZARSE A QUIENES SIGUEN UN ADIESTRAMIENTO ESPECIAL DE ASCENSO, PREFIRIÉNDOLOS A LOS QUE NO LO SIGUEN?

El departamento de personal debe tener *la capacidad de medir la contribución de cualquier esfuerzo de la capacitación*; se puede determinar la productividad antes y después.

En ocasiones, la evaluación del rendimiento de la capacitación es una técnica imperfecta, de modo que no es seguro que el que se ayude a un trabajador a conseguir un grado mayor de educación mejore su trabajo.

¿CUÁNDO SE VUELVE OBSOLETA LA CAPACITACIÓN?

A toda organización se le presentan graves problemas, cuando las destrezas actuales y los conocimientos que tanto trabajo ha costado adquirir se vuelven obsoletos, y en sus nuevas actitudes no puede ocupar a su personal actual, sin una capacitación total. Las empresas responsables hacen esta inversión, aun cuando pueda resultarlas más barato a corto plazo contratar personal nuevo. Consideran que, a la larga, la lealtad de los empleados que reconocen la inversión que se ha hecho en su beneficio, compensará con creces el aumento de los costos.

¿CUÁL ES EL OBJETO DE LA CAPACITACIÓN Y EL ADIESTRAMIENTO (DESARROLLO DE HABILIDADES)?

La capacitación y el adiestramiento (desarrollo de habilidades) deberán tener por objeto:

- + Actualizar y perfeccionar los conocimientos y las habilidades del trabajador en su actividad
- + Proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en su actividad
- + Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puestos de nueva creación
- + Prevenir riesgos de trabajo
- + Mejorar las aptitudes del trabajador

PROCESO DE CAPACITACION

La capacitación en sí es un acto intencional de proporcionar los medios para hacer posible el “aprendizaje”

El “aprendizaje” es la manifestación que surge del individuo como resultado de sus propios esfuerzos. La capacitación intenta orientar esas “experiencias de aprendizaje” en *sentido positivo y beneficio, complementarlas y reforzarlas con una actividad planeada*, para que el personal de todos los niveles de la empresa pueda incrementar más rápidamente sus conocimientos y aquellas actitudes y habilidades, que los beneficiarán como la propia organización.

Es así como la capacitación cubre una secuencia lógica de eventos, que puedan ser observados como un proceso continuo, el cual no debe alejarse de la atención de los objetivos básicos de la capacitación de personal:

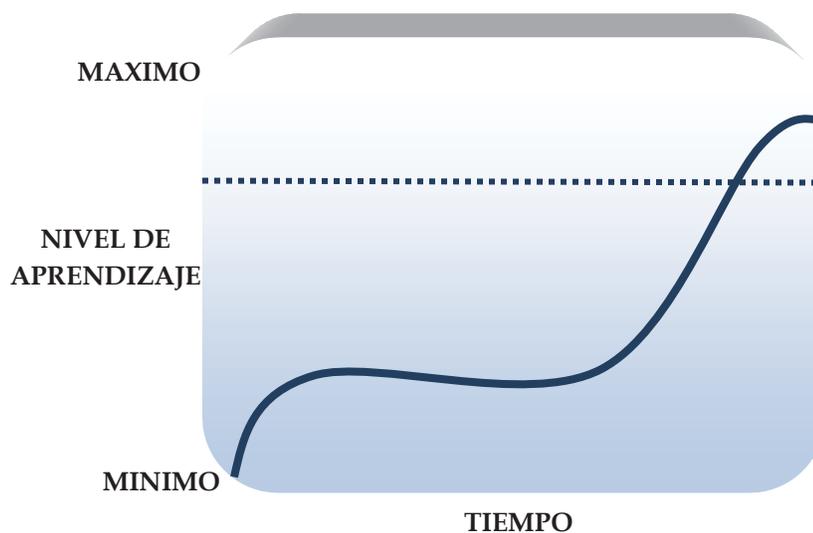
- Enseñanza orientada a los objetivos organizacionales
- Cambio de comportamiento

La naturaleza del proceso de capacitación, aun cuando sea vista como una serie de eventos o fases para hacer posible la adquisición de habilidades, conocimientos y actitudes, sugiere un modelo de sistema abierto. Es decir, recibe influencias y genera influencias de aquello que está involucrado.

PRINCIPIOS DE APRENDIZAJE

Los principios de aprendizaje humano o también llamados “principios pedagógicos” constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva.

La mejor forma de comprender el aprendizaje es mediante el uso de una *curva de aprendizaje*.



El aprendizaje muestra etapas de progresión (como la que va de A a B) y etapas de estabilización (como la que va de B a C). El capacitador postula dos objetivos respecto a la curva de aprendizaje. En primer lugar, procura que la curva alcance un nivel satisfactorio de desempeño. Ese se representa como la línea punteada. En segundo lugar, procura que la curva alcance ese nivel en el menor tiempo posible.

Estos principios son: *participación, repetición, relevancia, transferencia y retroalimentación.*

Participación. La participación alienta al aprendiz y permite que participen más sus sentidos, lo que refuerza el proceso. Como resultado de la participación aprendemos de manera más rápida y podemos recordar lo aprendido durante más tiempo.

Repetición. La repetición deja trazos mas o menos permanentes en la memoria.

Relevancia. El aprendizaje recibe un gran impulso cuando el material que se va a estudiar tiene sentido e importancia para quien va a recibir la capacitación.

Transferencia. A mayor concordancia del programa de capacitación con las demandas del puesto corresponde mayor velocidad en el proceso de dominar el puesto y las tareas que conlleva.

Retroalimentación. Proporciona a las personas que aprenden información sobre su progreso. Los aprendices bien motivados pueden ajustar su conducta, d manera que puedan lograr la curva de aprendizaje más alta posible. Sin retroalimentación, el aprendiz no puede evaluar su progreso y es posible que pierda interés.

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

En las organizaciones, las necesidades de capacitación representan una carencia de algo que aparece en función de una norma, de un patrón o de un deber ser. Se les conoce también como desviaciones. El análisis para detectar necesidades actuales y futuras generalmente esta basado en:

INDICES DE EFICACIA DE LA ORGANIZACIÓN. Se expresan estos frecuentemente en términos de contabilidad de costos, mediante el cociente del rendimiento real sobre el ideal e incluyen los siguientes factores:

- Costos de trabajo requeridos para la producción de bienes y servicios
- Costos de los materiales necesarios para producirlos
- Calidad de los bienes y servicios
- Utilización de maquinaria y equipo
- Costos de distribución
- Cantidad y costo de los desperdicios

ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES. Se busca determinar el contenido de trabajo de cada puesto y los requerimientos para desempeñarlo de una manera efectiva. A fin de poder entrenar o perfeccionar al personal, debe conocer el trabajo que hay que enseñarse. Se requiere entonces, desmenuzar el puesto en varias partes, de ahí que se utilice la ejecución de puestos.

Generalmente se utiliza este método en los siguientes casos: en líneas de producción en las que el trabajo esta muy fraccionado, cuando las normas de producción exijan una calidad muy alta, o cuando la ejecución de una labor implique riesgos muy altos.

Es recomendable realizar varios estudios en puestos iguales con diferentes operarios que trabajan en una situación normal, a fin de tener datos generales sobre el mismo.

ANALISIS HUMANO. Se realiza fundamentalmente tomando dos elementos:

- **INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS**
- **MORAL DE TRABAJO DE LA ORGANIZACIÓN.** Los lineamientos de una organización están en función de las actitudes de sus miembros; si los empleados perciben los sistemas, procedimientos y objetivos de la empresa como un medio

para satisfacer sus propias necesidades, la moral de la empresa es de cooperación y confianza mutua.

METODOS UTILIZADOS PARA OBTENER INFORMACIÓN EN EL ANÁLISIS DE NECESIDADES:

Tanto los índices de eficacia, análisis de operaciones como el análisis humano, utilizan indistinta y específicamente los siguientes métodos:

- I. I. Observación
- II. II. Cuestionario
- III. III. Entrevista

CÓMO DETERMINAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

El inventario de necesidades de capacitación es un diagnóstico que debe basarse en información pertinente, gran parte de la cual debe ser agrupada de modo sistemático, en tanto que otra reposa disponible en manos de ciertos administradores de línea. El inventario de necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff: corresponde al administrador de línea la responsabilidad de detectar los problemas provocados por la carencia de capacitación. A él le compete todas las decisiones referentes a la capacitación, bien sea que utilice o no los servicios de asesoría prestados por especialistas en capacitación.

Los principales medios utilizados para efectuar el inventario de necesidades de capacitación son:

- **Evaluación del desempeño:** Mediante ésta, no sólo es posible descubrir a los empleados que vienen ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino averiguar también qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables de la capacitación.
- **Observación:** Verificar dónde hay evidencia de trabajo ineficiente, como daño de equipo, atraso en el cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número elevado de problemas disciplinario, alto índice de ausentismo, rotación elevada, etc.
- **Cuestionarios:** Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (check list) que evidencien las necesidades de capacitación.

- **Solicitudes de supervisores y gerentes:** Cuando la necesidad de capacitación apunta a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores son propensos a solicitar la capacitación para su personal.
- **Entrevistas con supervisores y gerentes:** Contactos directos con supervisores y gerentes respecto de problemas solucionables mediante capacitación, que se descubren en las entrevistas con los responsables de los diversos sectores.
- **Reuniones inter-departamentales:** Discusiones acerca de asuntos concernientes a objetivos organizacionales, problemas operativos, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
- **Examen de empleados:** Resultados de los exámenes de selección de empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.
- **Modificación del trabajo:** Cuando se introduzcan modificaciones parciales o totales en las rutinas de trabajo, es necesario capacitar previamente a los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.
- **Entrevistas de salida:** Cuando el empleado va a retirarse de la empresa, es el momento más apropiado para conocer su opinión sincera acerca de la empresa y las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir deficiencias de la organización, susceptibles de corrección.

F. Técnicas de Capacitación.

Después de determinar las necesidades de capacitación y de establecer los objetivos de capacitación de sus empleados, se puede llevar a cabo la capacitación. Las ventajas y desventajas de las técnicas de capacitación más comunes son las siguientes:

- **Capacitación en el puesto:** Contempla que una persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real. En muchas compañías este tipo de capacitación es la única clase de capacitación disponible y generalmente incluye la asignación de los nuevos empleados a los trabajadores o los supervisores experimentados que se encargan de la capacitación real. Existen varios tipos de capacitación en el puesto. Probablemente la más conocida es el método de instrucción o sustituto, en la que el empleado recibe la capacitación en el puesto de parte de un trabajador experimentado o el supervisor mismo. En los niveles más bajos, la instrucción podría consistir solamente en que los nuevos trabajadores adquieran la experiencia para manejar la máquina observando al supervisor. Sin embargo, esta técnica se utiliza con frecuencia en los niveles de alta gerencia. La rotación de puesto, en la que el empleado (generalmente una persona que se entrena en administración) pasa de un puesto a otro en intervalos planeados, es otra técnica de CEP. En el mismo sentido, las asignaciones especiales proporcionan a los ejecutivos de bajo nivel la experiencia de primera mano en el trabajo con problemas reales.

La capacitación en el puesto tiene varias ventajas:

Es relativamente económica; los trabajadores en capacitación aprenden al tiempo que producen y no hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo como salones de clases o dispositivos de aprendizaje programado. El método también facilita el aprendizaje, ya que los empleados aprenden haciendo realmente el trabajo y obtiene una retroalimentación rápida sobre lo correcto de su desempeño.

- **Capacitación por instrucción del puesto (CIP):** Requiere de hacer una lista de todos los pasos necesarios en el puesto, cada uno en su secuencia apropiada. Junto a cada paso, se lista también un punto clave correspondiente (si lo hay). Los pasos muestran qué se debe hacer, mientras que los puntos clave muestran cómo se tiene que hacer y por qué.
- **Conferencias:** Dar pláticas o conferencias a los nuevos empleados puede tener varias ventajas. Es una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos grandes de personas en capacitación. Como cuando hay que enseñar al equipo de ventas las características especiales de algún nuevo producto. Si bien en estos casos se pueden utilizar materiales impresos como libros y manuales, esto podría representar gastos considerables de impresión y no permitir el intercambio de información de las preguntas que surgen durante las conferencias.
- **Técnicas audiovisual:** La presentación de información a los empleados mediante técnicas audiovisuales como películas, circuito cerrado de televisión, cintas de audio o de video puede resultar muy eficaz y en la actualidad estas técnicas se utilizan con mucha frecuencia. Los audiovisuales son más costosos que las conferencias convencionales.
- **Aprendizaje programado:** Método sistemático para enseñar habilidades para el puesto, que implica presentar preguntas o hechos y permite que la persona responda, para posteriormente ofrecer al empleado retroalimentación inmediata sobre la precisión de sus respuestas.

La ventaja principal del aprendizaje programado es que reduce el tiempo de capacitación en aproximadamente un tercio. En términos de los principios de aprendizaje listados previamente, la instrucción programada puede facilitar también el aprendizaje en tanto que permite que las personas en capacitación aprendan a su propio ritmo, proporciona retroalimentación inmediata y reduce el riesgo de errores.

Capacitación vestibular por simulacros: Es una técnica en la que los empleados aprenden en el equipo real o simulado que utilizarán en su puesto, pero en realidad son instruidos fuera del mismo. Por tanto, la capacitación vestibular busca obtener las ventajas de la capacitación en el trabajo sin colocar realmente en el puesto a la persona en capacitación. Esta técnica es casi una necesidad en los puestos donde resulta demasiado costoso o peligroso capacitar a los empleados directamente en el puesto.



DEFINICIONES DE ADIESTRAMIENTO (DESARROLLO DE HABILIDADES)

El termino adiestramiento se ha dejado de manejar con el personal puesto que este se refiere mas concretamente con el manejo de animales, “adiestramiento animal”, es por esto que está siendo sustituido por el termino “desarrollo de habilidades”.

Es importante distinguir entre el adiestramiento (desarrollo de habilidades) y el entrenamiento. Mientras que el primero consiste en el correcto aprendizaje de habilidades, el segundo es la repetición mecánica de la acción.

Adiestramiento: De carácter más práctico, y para un puesto en concreto y determinado, es indispensable aun suponiendo una capacitación previa.

Según el Diccionario de la **REAL ACADEMIA DE LA LENGUA ESPAÑOLA**
Adiestramiento es: Sinónimo de guiar y encaminar

Adiestramiento:

1. Es un proceso continuo, sistemático y organizado que permite desarrollar en el individuo los conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para desempeñar eficientemente el puesto de trabajo.

El adiestramiento de personal, además de completar el proceso de selección, ya que orienta al nuevo empleado sobre las características y particularidades propias de trabajo, ofrece al trabajador la oportunidad de actualizar y renovar sus conocimientos, a tono con el avance de la época.

2. Proceso continuo, sistemático y organizado que permite desarrollar en una persona las habilidades, los conocimientos y las destrezas necesarias para desempeñar un trabajo en forma eficiente. Se supone que el adiestramiento completa el proceso de selección, al instruir al nuevo empleado sobre las características propias de su trabajo.

IMPORTANCIA DEL ADIESTRAMIENTO (DESARROLLO DE HABILIDADES)

En toda organización, el recurso humano es un elemento fundamental para llevar a cabo sus objetivos y metas que le permitan alcanzar la misión propuesta, para ello es necesario que este recurso esté capacitado desde el punto de vista profesional, técnico, moral y cultural. Por esto, surge la necesidad en toda empresa de implantar programas de adiestramiento que le permita desarrollar, capacitar y actualizar en su personal, los conocimientos, habilidades y destrezas adecuadas para desempeñar eficazmente las funciones inherentes al cargo.

El adiestramiento del factor humano es fundamental para lograr el éxito en la organización. Es por ello que **“el adiestramiento no es un gasto sino una inversión”**.

Es conveniente crear e implantar horizontes claros y definidos en materia de políticas de desarrollo de recursos humanos. En este sentido, la Gerencia de Desarrollo de Recursos Humanos orientan sus acciones hacia el crecimiento intelectual del individuo valiéndose del desarrollo de programas que permitan diagnosticar necesidades de adiestramiento de personal para hacerlo más productivo y alcanzar niveles de excelencia exigidos por la nueva organización.

OBJETIVOS DEL ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL

- Incrementar la productividad.
- Promover la eficiencia del trabajador, sea obrero, empleado o funcionario.
- Proporcionar al trabajador una preparación que le permita desempeñar puesto de mayor responsabilidad.
- Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.
- Ayudar a desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias, mediante los intercambios personales surgidos con ocasión del adiestramiento.
- Promover el mejoramiento de los sistemas y procedimientos.
- Contribuir a reducir los movimientos de personal, tales como renunciaciones, destituciones y otros.
- Reducir el costo del aprendizaje.
- Promover el mejoramiento de las relaciones públicas de la institución, y de los sistemas de comunicación internos.
- Contribuir a reducir las quejas del empleado y a proporcionar una moral de trabajo más elevada.
- Facilitar la supervisión de personal.
- Promover los ascensos sobre la base del mérito personal.
- Contribuir a la reducción de los accidentes de trabajo.
- Reducir el costo de operación.

TIPOS DE ADIESTRAMIENTO

- **Inducción:** Es la orientación general, que se le da al empleado para adecuarlo al puesto, al grupo y a la institución. Este tipo de formación tiene por meta crear una actitud favorable del empleado y facilitar su proceso de integración.
- **Adiestramiento A Través De La Experiencia:** Consiste en reunir un grupo de personas en base a tareas o áreas similares para intercambiar experiencias, métodos, recursos y otros. En tales espacios se debe establecer un flujo informativo precisando objetivos, expectativas, dinámicas, metodología, aspectos organizativos y el código para el análisis. Este tipo de formación podría ser muy útil, ya que de la experiencia de los individuos o grupos se enriquece el trabajo y se comparten vivencias muy significativas.
- **Adiestramiento "En" Y "Para" La Organización:** Consiste en desarrollar al máximo el potencial humano de la institución por vía de la implementación de un sistema de educación permanente que abarque las siguientes etapas:
 - Preparación y actualización para el mejor desempeño del cargo.
 - Preparación para otros cargos que pudiera ocupar el empleado.
 - Preparación para el desarrollo general integral.

La capacitación en las instituciones deben basarse en las siguientes condiciones:

- Las necesidades de las Personas.
 - El crecimiento individual
 - La participación como aprendizaje activo.
 - La capacidad para dar respuestas a necesidades de la realidad y la posibilidad de aplicarlas a la vida cotidiana.
 - Los conocimientos y experiencias de los participantes, revalorizando y reforzando el aprendizaje existente e incorporando nuevos conocimientos.
 - El aprendizaje en equipo que permite mayor posibilidad de interacción e intercambio.
-
- **Centros De Adiestramiento Y Especializados:** Habiendo procesado de antemano las necesidades actuales y futuras del personal, se puede ofrecer la oportunidad de formación y entrenamiento en un centro de capacitación, para que el empleado asuma con mayor responsabilidad y eficacia el trabajo que desempeña.

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO

Es un proceso mediante el cual se establecen los requerimientos de adiestramiento para el personal que labora en la organización para programar las diferentes acciones de adiestramiento.

Objetivos

Elaborar la planificación, programación y ejecución de los programas de adiestramiento, que permiten adecuar al trabajador para el ejercicio de determinada función o para la ejecución de tareas específicas establecidos por la organización en cada puesto de trabajo.

Tipos De Necesidades de Adiestramiento:

1. Manifiestas.
2. Encubiertas.
3. Organizacionales.
4. Ocupacionales.
5. Individuales.

Manifiestas. Las necesidades surgen por algún cambio en la estructura organizacional, por la movilidad del personal o como respuesta al avance tecnológico de la empresa. Su especificación no resulta por lo general muy complicada; es imprescindible conocer las metas de la gerencia y mantener al día la planeación de los recursos humanos.

El personal de nuevo ingreso, el que será ascendido o transferido, el que ocupará un puesto de nueva creación, los cambios de maquinaria, herramientas, métodos de trabajo y procedimientos, así como el establecimiento de nuevos estándares de actuación, representan necesidades manifiestas. El adiestramiento requerido para atender tales necesidades ha recibido el nombre de preventiva, se asume que los recursos o alguna otra modalidad deberán impartirse antes de que los trabajadores involucrados ocupen sus nuevos puestos o de que se establezcan los cambios.

Encubiertas. Se presentan en casos en que los trabajadores ocupan normalmente sus puestos y presentan problemas de desempeño, derivados de la falta u obsolescencia de conocimientos, habilidades o actitudes. En esta situación, el personal continuará indefinidamente en su puesto y las acciones de capacitación que presenten se denominarán correctivas, dado que pretenden resolver la problemática existente. Las necesidades encubiertas enfrentan comúnmente resistencia tanto de trabajadores como de directivos y supervisores; su determinación es más difícil que las de tipo manifiesto.

Organizacionales. Ya analizadas se dan cuando "...estamos hablando de debilidades generales..." En este caso está implicada una parte importante de la empresa. El cambio de equipo, la introducción de nuevos procedimientos o la modificación de las políticas, son ejemplos de este tipo de necesidades.

Departamentales. Son las que afectan un área importante de la empresa, llámese división, gerencia, departamento o sección.

Ocupacionales. Son las que se refieren a un puesto en particular: vendedor, mecánico, supervisor de producción, proyectista.

Obviamente, las de tipo personal son las que se ubican respecto de cada trabajador.

Estas clasificaciones tienen no sólo valor teórico dado que, para el manejo de diferentes tipos de necesidades, reportan beneficios prácticos, además de ser útiles para su categorización.

Importancia de la Detección de Necesidades de Adiestramiento

La detección de necesidades nos permite localizar e identificar en una situación de trabajo, los obstáculos que se presentan en el logro de los objetivos. En este orden de ideas, una necesidad de adiestramiento es la falta de conocimiento, habilidad o destreza, en una persona que impide el desarrollo de su trabajo satisfactoriamente o interfiere con el desarrollo completo de su potencial y así prepararse para sus grandes responsabilidades.

Instrumento Para la Detección de Necesidades de Adiestramiento

Está representado por un formato en el cual el supervisor vaciará toda la información requerida, éste permitirá visualizar el tipo de entrenamiento requerido por su personal.

Partes Del Instrumento:

- I. Datos personales del trabajador.
- II. Adiestramiento recibido durante los 3 últimos años del trabajador.
- III. Adiestramiento en función del cargo.
- IV. Conformado (firma del funcionario).
- V. Adiestramiento en función del desarrollo.
- VI. Observaciones del supervisor.
- VII. Programa individual para el desarrollo.

Técnicas Para Determinar Necesidades De Adiestramiento

Desde el punto de vista administrativo, se entiende por técnica el conjunto de procedimientos y recursos para llevar a cabo una labor, así como el arte y la pericia para usar esos procedimientos. Las técnicas para la Detección de Necesidades de Adiestramiento (DNA) implican los dos elementos de la definición.

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

- **Análisis del Cargo o Puesto de Trabajo:** El primer paso, en este caso, es el de analizar cuidadosamente la misión del cargo, ello permitirá visualizar con claridad los aspectos básicos del cargo en cuestión. El segundo paso, es la de analizar las funciones y tareas del cargo, para determinar necesidades más específicas. El tercer paso, es la de analizar el tipo de relación de trabajo y comunicacional del cargo, tanto interna como externamente, este análisis determinará la necesidad, grado e importancia de sus relaciones. El cuarto paso, es el del análisis de los perfiles del cargo. A través de este análisis se detectan cada uno de los requisitos exigidos por el perfil.

- **Escala de Actitud:** Es un instrumento que permite medir la predisposición favorable, desfavorable o indiferente que existe en los individuos hacia personas, objetos o situaciones. Se parte del supuesto de que toda persona posee una predisposición, cualquiera esta sea. La predisposición es aprendida a través del proceso de socialización y por ende susceptible a ser medida.

- **Entrevista:** Es un interrogatorio dirigido por un investigador (entrevistador), con el propósito de obtener información de un sujeto (entrevistado), en relación con un aspecto específico. Para su desarrollo se requiere el siguiente material: Guión de entrevista y grabadora, cuando el entrevistado no tiene inconveniente en que se utilice. Según la naturaleza de las preguntas y el control que ejerza el entrevistador, las entrevistas pueden ser:
 - Dirigida.
 - Semidirigida.
 - Abierta.

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

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

En las entrevistas abiertas se plantean sólo algunos aspectos acerca de los cuales el sujeto puede dar amplia información, de modo que éste habla la mayor parte de la sección, en tanto que el entrevistador se limita a hacer alguna observación o a plantear otro aspecto.

- **Observación:** El entrenador tiene absoluta libertad de movimiento en la compañía. En sus "PASEOS" puede observar muchas cosas, indicadores de necesidades de adiestramiento, especialmente que están ocultas o apenas surgen al observar, el entrenador necesita una mente alerta y creativa, ojos y oídos atentos y boca cerrada.
- **Investigación:** Las compañías, asociaciones industriales, universidades y otras organizaciones investigan constantemente. A veces los resultados producen nuevos productos, materiales, nuevos usos de los que ya existen. Esto hace que la compañía planee nuevamente algunas fases de la producción, lo cual implica, desde luego, nuevas necesidades de adiestramiento que el especialista debe captar para ponerse en acción.
- **Autoanálisis:** Todas las personas "normales" se auto-evalúan constantemente. Quieren hacer siempre lo mejor que puedan y criticar su desempeño confrontándolo con la noción de un trabajo ideal. Así, saben lo que necesitan en conocimiento, destreza, presentación, etc. Cuando se les da una oportunidad de expresar sus ideas, por ejemplo mediante un programa de auto-evaluación periódica con miras al desarrollo establecido formalmente por la compañía, éste indican llanamente cuales son sus necesidades. También se pueden conocer las necesidades de adiestramiento en grupo cuando se confrontan las repuestas de varias personas.
- **Evaluación Del Trabajo:** La evaluación del trabajo es constante. El jefe evalúa a su subordinado, el subordinado se auto-evalúa y otros en silencio; evalúan el trabajo de ambos. A menudo esta evaluación es causal, subjetiva y no registrada. Puede ser que ni siquiera sea discutida, y sin embargo, una buena evaluación podría desembocar en la identificación de cierta necesidad de entrenamiento. Es posible caer en la cuenta de que el evaluado deba mejorar sus conocimientos o habilidades o comprensión de los objetivos de su puesto y su compañía.

Para mejorar la productividad, cada día más organizaciones propician la evaluación formal, periódica, de la actuación individual en el trabajo. Para esto desarrollan procedimientos específicos y se determinan puntos óptimos de realización de tareas que serán usadas como puntos de comparación.

Cualesquiera que sean los patrones y procedimientos para evaluar la tarea individual, el resultado es una indicación de las necesidades de crecimiento de la persona cuyo trabajo ha sido evaluado. La satisfacción de algunas de esas necesidades corresponde al entrenamiento. El individuo puede, entonces, iniciar actividades de auto-desarrollo por su cuenta o por los medios que la compañía le llegue a proporcionar, o usar ambos a la vez.

- **La Reunión Creativa O Brainstorming's:** Algunos directores de entrenamiento han encontrado que las reuniones creativas son un medio útil para determinar las necesidades del adiestramiento, especialmente cuando se trata de un grupo. El procedimiento es simple:
 1. Reúna un grupo multidisciplinario (vendedores, oficinistas, ingenieros, supervisores, ejecutivos).
 2. Coloque frente a ellos, en el pizarrón o la cartelera, una pregunta de interés común. Haga que la pregunta empiece con ¿Cómo...?.
 3. Pida a los miembros del grupo que contesten cualquier cosa que se les ocurra. Anote sus respuestas junto a la pregunta en el orden en que vayan surgiendo. No la juzgue. No las clasifique. Todo lo que usted desea son las ideas que surjan en el tiempo límite, por ejemplo, de cinco minutos.
 4. Cuando acabe el tiempo, examine la lista. Identifique los puntos que reclamen nuevos conocimientos, habilidades o actitudes. Estas son las necesidades de entrenamiento, alguna de las cuales pueden conllevar otras necesidades, como cambio en la organización, políticas y procedimientos, y son claves valiosas para encontrar los modos de mejorar la productividad aun fuera de la esfera del adiestramiento.
 - **Quejas:** La naturaleza dinámica del trabajo permite que de vez en cuando, un individuo o un grupo perciban que algo anda mal. Esta inquietud o insatisfacción puede manifestarse en forma de queja. Algunas quejas son orales y otras escritas. El análisis de ellas no das clave muy útiles para la identificación de ciertas necesidades de entrenamiento.

- **Crisis:** La crisis operacional de una organización o de uno de sus sectores revela frecuentemente la necesidad de una capacitación especial. ¿Qué ha causado la crisis? hay que preguntarse. Puede haber sido falta de planeación o de coordinación, responsabilidad mal definida, áreas de autoridad confusa, obstáculos en la comunicación, control inadecuado, o conflictos interpersonales, entre otras muchas cosas. Todas las mencionadas pueden indicar la necesidad de que el entrenador intervenga.

Algunas crisis llegan inesperadamente, como si salieran de la nada. Hay organizaciones o sectores de ellas que las padecen continuamente, mientras otras no parecen sufrirlas jamás. La diferencia puede muy bien residir en parte, en la planeación avanzada efectiva, que incluirá la revisión de entrenamiento adecuado en las fases de la planeación misma, la organización, el control y otras funciones de individuos y de grupos.

Planificación Del Adiestramiento

Es la integración del conjunto de actividades, medios y recursos en una estructura de acción, de acuerdo a los objetivos propuestos, para mejorar el desempeño de los trabajadores de la organización a través de la realización de actividades de adiestramiento.

Plan Anual

Es el documento que recoge el total de las acciones de adiestramiento cuya ejecución esta prevista en un plazo determinado, considerando los recursos.

Recursos

Son los elementos fundamentales para la elaboración de un plan (humano, financiero, materiales y de tiempo).

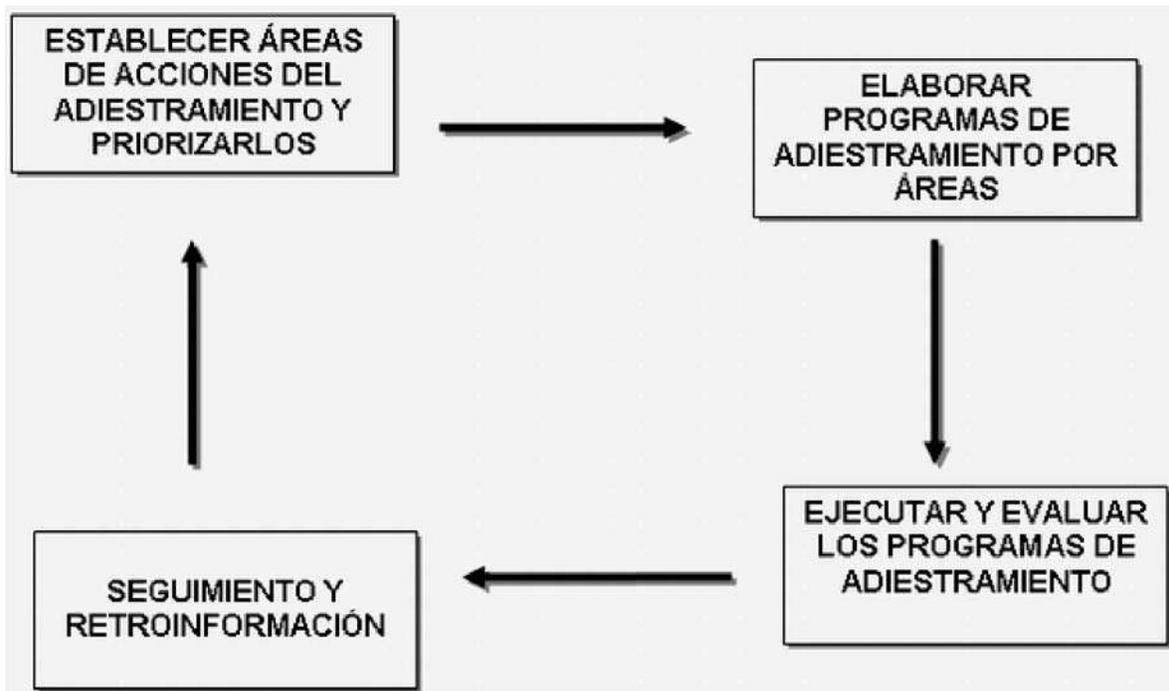
EL PLAN DE ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL

Propósito: Consolidar y racionalizar las acciones de adiestramiento del personal anualmente, por medio de la detección de necesidades diseñadas para tal fin, a objeto de satisfacer las demandas de adiestramiento y/o desarrollo de cada unidad organizativa.

Objetivos:

- Satisfacer las necesidades de adiestramiento y desarrollo del personal de cada unidad organizativa a fin de incrementar sus niveles de eficiencia.
- Visualizar el tiempo y espacio, las acciones de adiestramiento a nivel organizacional.
- Proporcionar insumos que permitan elaborar el presupuesto correspondiente, en función a los recursos humanos y materiales requeridos para tal fin.
- Establecer prioridades para desarrollar acciones de adiestramiento.
- Ejercer el control y evaluación de los resultados sobre las acciones de adiestramiento.
- Establecer bases reales para seleccionar los recursos docentes internos y externos.

Estrategias para Desarrollar un Plan de Adiestramiento de Personal



Resultados de la Aplicación de un Plan de Adiestramiento

- Personal adiestrado en función a necesidades organizacionales y/o individuales.
- Se obtienen elementos sólidos que permiten presupuestar futuros planes de adiestramiento.
- Se elevan los niveles de eficiencia del personal, cuyo impacto positivo permite el logro de metas y objetivos organizacionales.
- Actualización del registro de instructores internos y externos.
- Permite emitir criterios confiables para la contratación de entidades didácticas.
- Validación de instrumentos de evaluación de adiestramiento.
- Permite sensibilizar al supervisor sobre el proceso de adiestramiento; su importancia y bondades.

PLAN DE VIDA Y CARRERA

Wayne y Noe definen al "Plan de Carrera" como un *“Proceso continuo por el cual un individuo establece sus metas de carrera e identifica los medios para alcanzarlas. Las carreras individuales y las necesidades organizacionales no son cosas separadas ni diferentes. Las empresas deben ayudar a los empleados en la planeación de su carrera para que se puedan satisfacer las necesidades de ambos.”*

Un Plan de Carrera es un método aplicable al desarrollo de futuras aptitudes, que se fundamenta en la colocación del colaborador en puestos de trabajo cuidadosamente estudiados para proporcionarle la oportunidad de desarrollar las competencias necesarias para puestos más altos.

Una gran parte de la planeación para el reclutamiento, la selección y la evaluación de rendimiento del talento humano se hace con claras necesidades de la organización. En un sistema ideal para la planeación y el desarrollo de los Recursos Humanos, los individuos buscarán acoplar sus necesidades y motivaciones con los de la organización para lograr el desarrollo de su carrera en la organización. Según Schein, el sistema básico puede describirse como integrador de las necesidades del individuo, con los de la organización.

El Sistema de Planeación de Carreras deberá considerar adicionalmente que las necesidades de cada individuo así como las de la organización cambian permanentemente.

Los primeros Planes de Carrera adoptados por las organizaciones estaban enfocados de manera rígida con una orientación hacia las necesidades organizacionales. Ernesto Yturralde recomienda incorporar inclusive a la familia del colaborador, involucrándola directa e indirectamente el procesos para generar una mayor compromiso que permita a todas las partes, alcanzar metas superiores y mejor desempeño.

El primer paso del proceso de los **Planes de Carrera**, es hacer que los nuevos colaboradores tengan un programa de inducción, el cual debe orientar al nuevo colaborador sobre la forma en que el rendimiento del trabajo contribuye al éxito de la organización y cómo los bienes, servicios y valores agregados que genera la organización, contribuyen al beneficio de la sociedad.

Las evaluaciones de carrera al tener dos caras, deben considerar:

PARA LA ORGANIZACIÓN estar preparados para sostener:

- **Centros de Evaluación** – que desarrollen Facilitadores internos y que a través de ellos se contemplen entrevistas y juegos de negocios.
- **Pruebas psicológicas** – que orienten los intereses y competencias.
- **Evaluaciones de Desempeño** – idealmente con la Evaluación 360°
- **Plan de Capacitación** – para desarrollar sus competencias.
- **Proyecciones de Ascensos** – con la retroalimentación de sus superiores con relación a sus avances.
- **Planificación del Reemplazo** – considerando igualmente el desarrollo para cubrir las posiciones.

PARA EL COLABORADOR deberá proveerse:

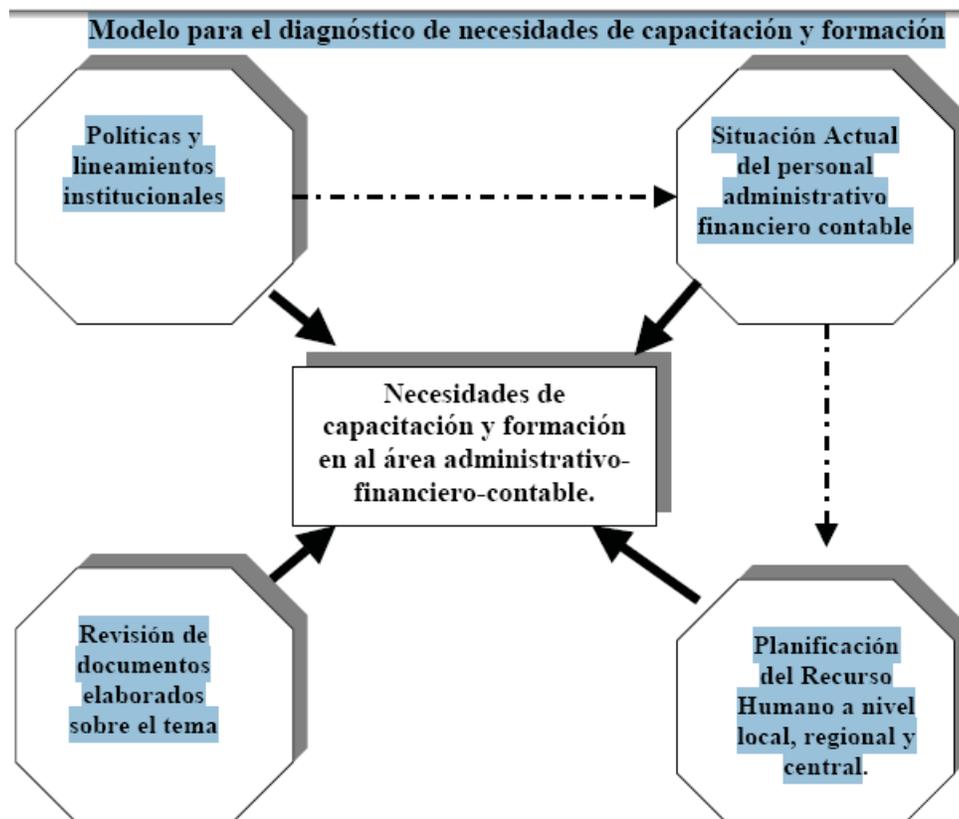
- **Manuales con Descripción de Funciones** – para que todos estén claros de sus responsabilidades y alcances de su gestión.
- **Mapa de Carrera** – que consideren las posibilidades de ascenso fundamentados en el organigrama presente y las proyecciones de crecimiento, recalando que la antigüedad no avala los ascensos.
- **Sesiones sobre Planificación de Carrera** – que se canalicen mediante sesiones de consultoría / coaching / mentoring.

DESARROLLO DE EJECUTIVOS (APO) Administración Por Objetivos

La administración por objetivos es "... un proceso por el cual los gerentes del rango superior e inferior de una empresa identifican en conjunto sus objetivos comunes y definen las áreas principales de responsabilidad de cada individuo, en términos de los resultados que se esperan de él, empleando esas medidas como orientación para operar la unidad y evaluar la contribución de cada uno de sus miembros".

En el fondo, la administración por objetivos está estrechamente ligada a la motivación y al desarrollo personal del ejecutivo.

Algunos administradores de alto nivel cometen el error de ver la administración por objetivos, principalmente, como una herramienta de control y evaluación. Ciertamente, la administración por objetivos puede contener ambos factores, pero ésta no es su idea principal.



EVALUACION DE LA CAPACITACION Y DESARROLLO

Una de las cosas buenas que se puede decir de muchas acciones de capacitación, es que no han producido daño, pero a lo mejor, tampoco han generado beneficios; y si algunas de esas acciones de capacitación hubiesen sido exitosas, estaríamos, a lo mejor, en problemas puesto que sus resultados podrían haber sido desastrosos.

Cuando queremos evaluar la capacitación debíamos estar preocupados de los siguientes aspectos claves:

1. ¿Ocurrió un cambio de conducta durante la capacitación?
2. ¿Esa conducta es valorada para la organización?
3. ¿La capacitación efectuada fue además rentable, en sentido de producir el mayor valor agregado en favor de la organización?

LAS EVALUACIONES DE LOS CAMBIOS DE CONDUCTA.

Cuando evaluamos sistemáticamente la capacitación debemos saber que los tests tienen ciertas limitantes, por lo que es necesario complementarlos teniendo en mente un conjunto de estándares más sólidos.

Cuando se toma una prueba de final de curso a los alumnos, supone que ellos pueden escribir algo en la hoja de prueba al haber sido expuesta la materia, y que no podrían haber escrito sin asistir al curso. Si se pone énfasis en la prueba, implica que el propósito del curso es pasar ésta. Aunque las pruebas sirven a objetivos útiles en las escuelas, tienen menos utilidad para los propósitos que persigue la capacitación en el mundo de la empresa.

Las pruebas verbales o escritas tales como verdadero o falso, elección múltiple, comparación, disertación, definición de preguntas y otras, pueden revelar que las personas pueden hablar o escribir acerca de las relaciones humanas, pero de ninguna manera demuestran la -habilidad individual de relacionarse con sus semejantes.

¿CÓMO EVALUAR LA CAPACITACIÓN?

Se mide contra los objetivos de cambio de conducta que fueron establecidos antes de comenzar la actividad. Si no se tuviesen objetivos, simplemente no se podría evaluar y, si

se fijasen los objetivos una vez finalizado el curso, ello equivaldría a pintar el blanco después de haber disparado la flecha.

LA CAPACITACION REALIZADA ¿APORTO VALOR A LA EMPRESA?.

Cuando se evalúa la capacitación, es necesario averiguar si fue valorable para la organización. Para eso, es preciso establecer qué conducta se produjo y qué consecuencias producirá tal conducta. Existe, sin embargo, un problema muy difícil de resolver, y es el que se refiere a descubrir cuáles fueron los efectos del cambio de conducta producida por la capacitación.

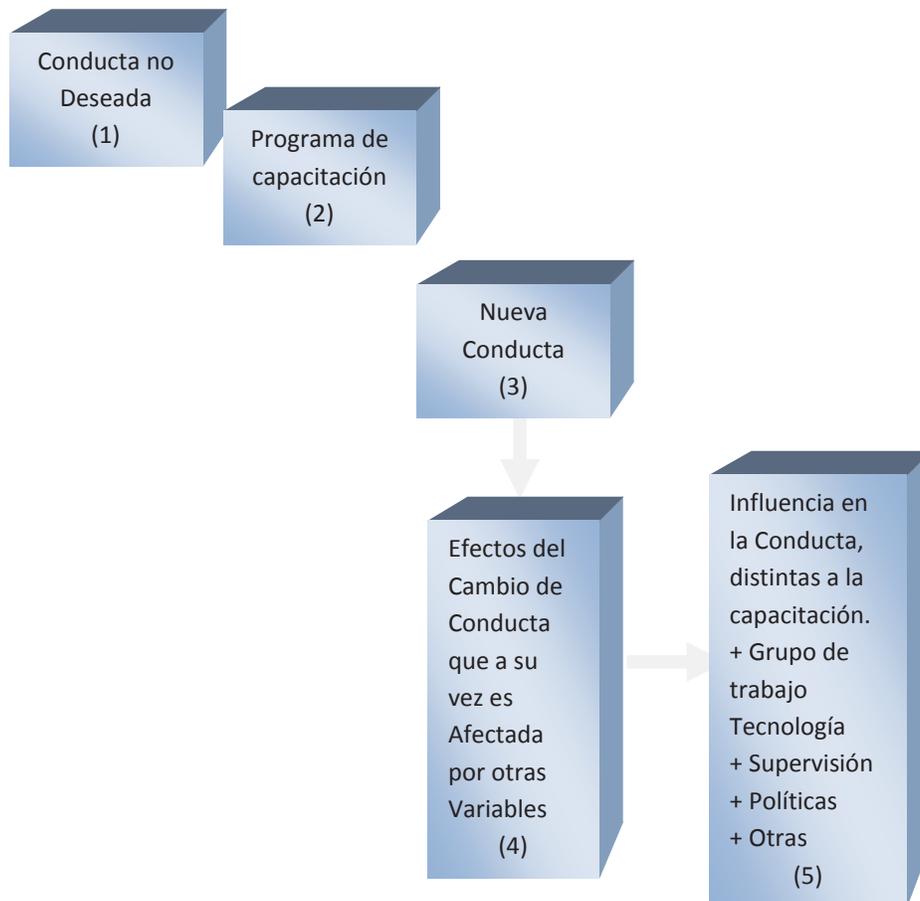
Se conduce un programa de capacitación (2) para lograr un cambio de conducta de un entrenando, desde una conducta no deseada (1) una conducta deseada (3). Esta nueva conducta va a afectar a su vez el entorno del entrenando (4) cuando él ejerce la nueva conducta en el trabajo.

La limitación que existe para llevar a cabo una evaluación de los efectos de la capacitación, reside en la posible existencia de otras fuerzas también del entorno (5), tales como el grupo de trabajo, la tecnología, supervisión, políticas, etc., que pueden estar actuando simultáneamente con los efectos de la capacitación y por ello el resultado final no se puede asignar legítimamente a la capacitación.

Esto quiero decir que el especialista en capacitación debe limitar su evaluación solamente a los tres primeros factores, esto es, conducta no deseada (1), el propio programa de capacitación (2) y la nueva conducta (3).

Si se define correctamente el objetivo de un programa de capacitación - es decir; expresado en un cambio de conducta que va desde la conducta actual específica no deseada, a una nueva conducta deseada y especificada- y si aquel cambio realmente ocurre, la capacitación debe ser considerada exitosa. Su evaluación se debe limitar a determinar en la forma más exacta posible si la conducta deseada se logró en la conducción de la capacitación y también en el lugar de trabajo. Si la conducta deseada no se puede aplicar en el trabajo, se debe determinar si el fracaso se debió a la capacitación o a otro factor exógeno a ella.

INFLUENCIAS DEL CAMBIO DE CONDUCTA.



CONCLUSIONES (TEORIA)

La capacitación es una de las funciones que la empresa debe llevar a cabo obligatoriamente y esta debe ser administrada adecuadamente, por lo que toda organización debe realizarla de acuerdo a las necesidades de sus departamentos con el propósito de que sus empleados realicen sus actividades eficientemente, por lo que se recomienda que se tome muy en serio esta acción de capacitar, que sea administrada teniendo muy en claro lo que se persigue y no únicamente por cumplir con lo que marca la Ley, sino en la espera de excelentes resultados por el auge de la organización.

Después de que los empleados han sido seleccionados y orientados, es posible que aún deban adquirir las habilidades, el conocimiento y las actitudes necesarias para desempeñarse en forma adecuada. Si la organización desea promover a esos empleados a puestos con mayores responsabilidades en el futuro, las actividades de desarrollo resultan imprescindibles.

La capacitación no debe verse como un gasto más de las empresas, sino como un beneficio a corto plazo ya que es una fórmula que responde a las necesidades de la empresa para desarrollar sus recursos y mejorar la calidad en el ámbito laboral en general.

Por otro lado la misión y la visión también ayudan a fijar objetivos de capacitación ya que en estos dos binomios se encuentran algunas preguntas que debemos hacernos antes de capacitar como lo son por ejemplo: ¿a que se dedica nuestra empresa?, ¿qué clase de empresa somos?, con estas dos preguntas se puede iniciar un programa de capacitación para fortalecer la base de la empresa.

Como punto final podemos tomar como recomendaciones lo siguiente:

- Se debe establecer una excelente relación y comunicación entre jefes y empleados de la empresa, ofrecer una buena calidad de vida laboral, definir los objetivos y políticas a los empleados, y más a los que necesiten capacitarse para que tengan una mayor claridad de sus deberes dentro de la empresa.
- Crear una conciencia a todos los trabajadores de la empresa, como también a supervisores y jefes de departamentos para hacerles ver que tan importantes son ellos para la empresa, no como productores sino como Recurso Humano, y por ende la importancia de capacitarlos para elevar su nivel de optimismo, confianza, logros de metas dentro de la empresa y fuera de ella.

Los colaboradores después de ser capacitados deben dar síntomas de mejoramiento, de superación lo cual les permitirán alcanzar el éxito deseado.



INTRODUCCION

Hoy en día la industria nacional se enfrenta a grandes retos y cambios que incluyen una competencia global y consumidores con demandas cada vez más difíciles de cumplir. El progreso es posible si es propiciado por el cambio aprovechando las oportunidades y fortalezas, reduciendo en lo posible las amenazas y debilidades para cumplir con los estándares del entorno,

Bio-Lab es un servicio personalizado e integral para todo público y empresas que reside en la ciudad de Morelia y fuera de ella, el cual planea que cualquier persona que requiera el servicio tenga acceso a él a un costo justo.

Aunado a lo anterior la empresa busca crear empleos dignos en nuestra ciudad.

BIO-LAB cuenta con 3 proveedores principales, los cuales son:

- PROSILAB (Morelia) insumos y material.
- DICIPA (León) equipo e insumos para el equipo.
- DESEGO (Morelia) equipo e insumos.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Sabiendo que vivimos en un mundo globalizado y competitivo, donde la competencia ya no es solo a nivel local, sino que se transforma en internacional, nuestra intención fue encontrar una herramienta que permita a las empresas un crecimiento constante, a través de su gente.

Pensamos en la necesidad que tienen los empleados de ser capacitados y adiestrados dentro de la organización, ya que en la actualidad es uno de los principales problemas que enfrentan tanto las organizaciones como los empleados para desempeñar mejor sus actividades y con ello lograr la mayor eficiencia de la organización.

Fue entonces cuando surge la idea de encarar esta investigación a través del análisis de la Capacitación y Adiestramiento del personal que labora en las organizaciones, considerando que este proceso sólo será efectivo e interesante si se acompaña de una evaluación posterior de los resultados obtenidos después de haber brindado la capacitación al personal.

El buen desempeño de los empleados contribuye en gran parte a la estabilidad de una organización ya que al ser dotados de mejores conocimientos permitirá satisfacer las expectativas del consumidor en un momento determinado. El tema de “Capacitación y Adiestramiento” es un tema imprescindible para la supervivencia de toda empresa en este momento de crisis se está viviendo en el mundo.

A continuación cito una frase que ayuda a argumentar mi decisión por desarrollar este tema de investigación y de vital importancia tanto para el empleado como para las organizaciones:

"Así como en algún momento la tierra dejó de ser la principal fuente de riquezas para pasar a serlo las industrias con sus máquinas, hoy las máquinas van dejando el primer lugar a los productores de conocimientos. En este contexto, en este nuevo paradigma productivo, la capacitación y el adiestramiento para determinar o diagnosticar problemas dentro de las organizaciones son áreas clave. (Aquino, J. y otros; 1997).

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

Los objetivos que se buscan alcanzar por medio de esta investigación son:

OBJETIVO GENERAL:

Identificar que tan eficientes son los programas de capacitación, ya que es una de las herramientas indispensable para que una empresa actúe en las mejores condiciones y de manera competitiva en el mercado.

Objetivo Específicos

1. Conocer la forma en que la organización puede adquirir una ventaja competitiva con base en su personal.
2. Identificar las razones que impulsan a BIO-LAB a capacitar a su personal.
3. Saber qué cosas se le puede pedir a la capacitación y que cosas están fuera de sus posibilidades.
4. Conocer las formas de evaluar los programas de capacitación.
5. Estudiar cómo se mide el grado en que los objetivos de los programas de capacitación y desarrollo de habilidades son alcanzados y la eficacia de las actividades de capacitación; y mostrar los resultados que se obtienen y si son provechosos para las empresas.
6. Comprender como la evaluación de los programas logra una retroalimentación positiva.

Se ha observado que muchas empresas que capacitan a su gente, no saben por qué ni para qué lo hacen y simplemente lo hacen porque así lo indican las normas de la empresa, por modas, caprichos o por copiar a sus competidores.

La capacitación debería tener un análisis previo para evaluar en qué parte de la organización es necesario mejorar o resolver o diagnosticar un problema, o simplemente actualizar la información de todos los días.

Por otro lado, resulta necesario expresar que los programas de capacitación deberán realizarse a medida, de acuerdo a las necesidades de la empresa, ya que no son las empresas quienes tienen que adaptarse a estos, sino todo lo contrario.

MARCO TEORICO

La evolución científica y tecnológica indiscutible en nuestra era, que ha propiciado desarrollos importantes en todas las áreas, es una manifestación del pensamiento humano vigoroso y creativo, que consolida el concepto del hombre como origen y esencia de toda dinámica industrial, económica y social.

El factor humano es cimiento y motor de toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. El hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una empresa. Por ello la ciencia de la Administración del Personal, desde que Frederick Taylor dijera que la Administración científica: *Selecciona científicamente y luego instruye, enseña y forma al obrero* ha venido dando mayor énfasis a la capacitación y entrenamiento del personal dentro de las empresas.

Cada vez más empresarios, directivos y en general líderes de instituciones, se han abierto a la necesidad de contar para el desarrollo de sus organizaciones con programas de capacitación y desarrollo que promueven el crecimiento personal e incrementan los índices de productividad, calidad y excelencia en el desempeño de las tareas laborales.

El desarrollo evolutivo del hombre tanto en su esfera individual, como en la grupal e institucional, tiene como causa fundamental la educación, que se considera la base del desarrollo y perfeccionamiento del hombre y la sociedad (entendidas las sociedades intermedias como las empresas e instituciones).

La capacitación que se aplica en las organizaciones, debe concebirse precisamente como un modelo de educación, a través del cual es necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales.

Sin perder de vista que en este trabajo se le dará mayor importancia al aprendizaje que a la educación, cabe destacar que la importancia del aprendizaje organizacional deriva de lo siguiente:

"Las organizaciones deben desarrollar capacidades para construir y retener su propia historia, para sistematizar sus experiencias, para abrirse a los desafíos de mercados y tecnologías, para incorporar las apreciaciones de sus miembros, para construir el "sentido" de sus acciones. El aprendizaje no es un momento ni una técnica: es una actitud, una cultura, una predisposición crítica que alimenta la reflexión que ilumina la acción." (Gore)

Una organización que aprende a aprender es aquella que transfiere conocimientos a sus miembros, que construye un capital que no sólo se refleja en las cuentas de resultados de las empresas sino también en el potencial de sus miembros.

Lo anterior es imprescindible para interactuar con el contexto actual en el cual, aun cuando los supuestos de diversos autores no siempre son coincidentes y en muchos casos se observan diferencias significativas, se encuentran en sus descripciones hechos similares:

Una nueva sociedad emergente luego de la era industrial basada en recursos autogenerados tales como información, mangment, capacidad de emprendimiento y aprendizaje, fuertemente basada en conocimientos puros y aplicados, con algunos rasgos típicos tales como diversidad (en vez de uniformidad), opciones múltiples, individualismo, y demandando una cantidad nunca vista antes de profesionales capaces de resolver problemas complejos.

Hasta aquí nos hemos referido particularmente a vínculos existentes entre la empresa y la educación, sin embargo esto no termina aquí sino que es solo el comienzo.

Si nos preguntáramos como aprende la gente en las organizaciones podría contestarse simplemente a través de la capacitación. Esta respuesta sería absolutamente correcta, excepto que en realidad explica un proceso que no conocemos, el del aprendizaje, a través de otro proceso que es el de la capacitación del cual no sabemos demasiado. Sabemos que la capacitación sirve, pero no exactamente cuándo y cómo.



Tel

- 01 443 313 57 05

Tel/Fax

- 01 443 313 58 13

Dirección

- 20 de Noviembre No. 317
- Col Centro
- C.P. 58000
- Morelia Michoacan

Correo

- quimac@bio-lab.com.mx
- qfbvane@bio-lab.com.mx
- atencionclientes@bio-lab.com.mx
- cotiza@bio-lab.com.mx

MISION

Somos una empresa calificada e innovadora comprometida al bienestar social y económico de la población. Guiados por nuestra estructura y valores los cuales nos permiten proporcionar resultados confiables y oportunos; por medio de un trato amable con calidad y calidez que brinden seguridad a nuestros pacientes.

VISION

Ser un laboratorio posicionado en la mente del cliente como un servicio de excelencia, basado en la calidad, tecnología, honestidad, precio, seguridad y trato preferencial a todos nuestros clientes.

Ser el laboratorio clínico que brinde todos los servicios de análisis de la salud en cada uno de sus establecimientos logrando siempre la excelencia en atención al cliente basada en la calidad, ética, seguridad, precio y tecnología de punta.

Buscar el crecimiento corporativo en toda la República Mexicana

VALORES

- Honestidad
- Profesionalismo
- Eficiencia
- Calidad
- Respeto
- Amabilidad
- Pasión (por nuestro trabajo)

SERVICIOS

BIO-LAB brinda una gran variedad de estudios, los cuales se pueden encontrar en la página web oficial del laboratorio mencionado, esta es: <http://www.bio-lab.com.mx>

A continuación se muestran algunos de los estudios que se realizan en BIO-LAB.

Estudio	Tiempo	Muestra
ANTICUERPOS ANTI-CITOMEGALOVIRUS IgG	2 Dia(s)	SUERO
ANTICUERPOS ANTI-CITOMEGALOVIRUS IgM	2 Dia(s)	SUERO
ANTICUERPOS ANTI-DENGUE IgG e IgM	1 DIA Dia(s)	SUERO
ANTICUERPOS ANTI-DNA ds	6 Dia(s)	SUERO
ANTICUERPOS ANTI-HELICOBACTER PYLORI IgG	2 DIAS Dia(s)	SUERO
ANTICUERPOS ANTI-HELICOBACTER PYLORI IgM	2 DIAS Dia(s)	SUERO
ANTICUERPOS ANTI-HEPATITIS "A" TOTALES	4 DIAS Dia(s)	SUERO
ANTICUERPOS ANTI-HEPATITIS A IgM	4 DIAS Dia(s)	SUERO
ANTICUERPOS ANTI-HEPATITIS DELTA (HDV)	7 Dia(s)	SUERO
ANTICUERPOS ANTI-HERPES 1 Y 2 IgM	2 Dia(s)	SUERO
ANTICUERPOS ANTI-HERPES TIPO II IgM	7 Dia(s)	SUERO
ANTICUERPOS ANTI-MYCOBACTERIUM TUBERCULOSIS IgG	6 Dia(s)	SUERO
ANTICUERPOS ANTI-RECEPTOR ACETILCOLINA	20 Dia(s)	SUERO
ANTICUERPOS ANTI-Sm	7 Dia(s)	SUERO
ANTICUERPOS ANTI-TOXOPLASMA IgG	5 Dia(s)	SUERO
ANTICUERPOS ANTI-TOXOPLASMA IgG e IgM	5 Dia(s)	SUERO
ANTICUERPOS ANTI-TOXOPLASMA IgM	5 Dia(s)	SUERO
ANTICUERPOS ANTI-TRYPANOSOMA CRUZI (Chagas)	8 Dia(s)	SUERO

DELIMITACION DEL AREA A INVESTIGAR

El objeto de estudio será la empresa en general ya que es una empresa de creación reciente y debido a esto tiene un número de personal muy pequeño.

Se pretende obtener información sobre cuales son los programas de capacitación y/o adiestramiento (desarrollo de habilidades) que han empleado o que tienen en mente utilizar.

Se busca también saber que tan eficientes han sido o pueden llegar a ser estos métodos de capacitación y/o adiestramiento en cada uno de los puestos y que beneficio llegarán a tener en la empresa en general.

A continuación se muestra el organigrama y por consiguiente los niveles jerárquicos con los cuales tendremos las entrevistas para la obtención de datos.



DISEÑO DEL MODELO A APLICAR

El modelo a implementar en la investigación dentro de la empresa BIO-LAB, se divide en tres partes:

1. Selección de la técnica

En esta tesina utilizo dos técnicas las cuales son:

- a) Técnica de campo: a través de la cual se permite obtener, capturar y dirigir información sobre que tan favorable o desfavorable son los programas de capacitación implementados por dicha organización; mediante la aplicación de cuestionarios y entrevistas.

- b) Técnica documental: mediante esta técnica se pretende obtener y detectar información en escritos sobre qué temas tratan los programas de capacitación, el modo de abordarlos, los métodos utilizados y la forma de evaluarlos.

2. Selección de la muestra

Una muestra es toda persona, situación, documento u objeto del cual se pueda obtener información virtual.

Partiendo de este concepto nuestra muestra se determino por las siguientes cuestiones:

- ✓ Hay que vender más para ganar más, y que mejor forma de lograrlo que capacitando a los empleados.

- ✓ Prestador de servicio y cliente es un factor determinante que asegura la sobrevivencia de una empresa en el mercado.

3. Determinación del muestreo

Un muestreo de investigación es utilizar el procedimiento más eficiente y para elegir la muestra. Existen muchos tipos de muestreo que ofrecen diversas cualidades según la necesidad de la investigación, en nuestro caso utilizaremos:

⇒ Muestreo Selectivo.- Es en el cual se elige la muestra por sus características y cualidades, no admitiendo la posibilidad de ser otro en su lugar.

ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Existen diversos instrumentos dentro de la investigación que permiten llevar la información al proceso. El medio por el cual obtendremos la información necesaria será mediante la aplicación de entrevistas.

Dicho medio nos indicará que tan eficientes son los programas de capacitación. La estructura de la entrevista será en base al puesto o nivel jerárquico que se esté entrevistando en el momento.

Puesto que la empresa conocida como **BIO-LAB** solo maneja 4 funciones diferentes, solo se manejará una variedad de entrevistas de 4.

Cabe destacar que es de suma importancia el diseño que tienen las técnicas a utilizar, porque de ello depende que nuestra investigación arroje resultados veraces y confiables.

Las entrevistas tendrán una estructura parecida a la que muestro a continuación, siempre teniendo en mente el realizar preguntas adicionales que me surgen en el momento y que vayan realizadas con el puesto y la situación.

Se manejarán 2 juegos de preguntas, el primero dirigido a los empleados y el segundo a los gerentes del laboratorio y que son los que finalmente deciden en que invertirán su dinero.

ESQUEMAS DE ENTREVISTA

PARA EMPLEADOS

1. ¿Has recibido algún programa de capacitación?
2. ¿Recuerdas el nombre de algún programa que hayas recibido recientemente?
3. ¿Crees que las técnicas utilizadas dentro de este programa de capacitación y/o adiestramiento fueron las mas correctas?
4. ¿Por que?
5. ¿Siente que ha mejorado tu trabajo desde la capacitación?
6. ¿Consideras que los instructores que impartieron el programa están calificados?
7. ¿Te gustaría aportar ideas sobre que cursos deberían ser impartidos?
8. ¿Trae algún beneficio consigo el ingresar a los cursos de capacitación?
9. ¿Cual?

PARA LOS GERENTES

1. ¿Se realiza capacitación en su empresa?
2. ¿Puede describir algún tipo de capacitación que se haya impartido?
3. ¿Qué tanto valor le da a una buena capacitación?
4. ¿Puede decirme algún curso que a su entender haya sido exitoso?
5. ¿Se realiza algún tipo de valuación de los programas de capacitación impartidos?
6. ¿De que forma evalúan los programas?
7. ¿Se evalúa al capacitador? ¿Quién lo evalúa? ¿Con que objetivo?
8. ¿Se evalúan los conocimientos obtenidos, habilidades y conocimientos adquiridos por los trabajadores? ¿Cómo lo hacen?
9. ¿Se involucran a los clientes dentro del proceso de evaluación de un programa?
¿Como?

CRONOGRAMA DE LA INVESTIGACION

DURACION DE LA INVESTIGACION

OBJETIVO:

Concluir todas las actividades descritas en el tiempo que está manejado en el cronograma.

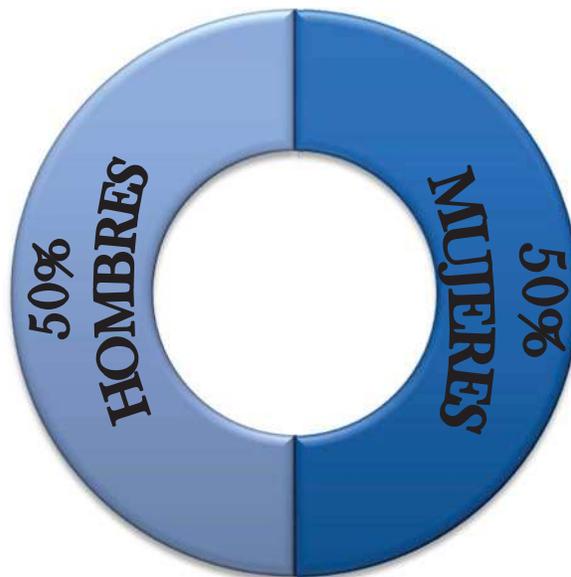
No.	DESCRIPCION DE ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO DE REALIZACION																																
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31		
			MES DE JULIO																																
1	Recabacion de información	EDEN G. ALVAREZ																																	
2	Estructuramiento de la tesina	EDEN G. ALVAREZ																																	
2.1	Delimitación del tema	EDEN G. ALVAREZ																																	
2.2.	Objetivos	EDEN G. ALVAREZ																																	
2.3	Marco teorico	EDEN G. ALVAREZ																																	
3	Elaboracion del esquema de entrevista	EDEN G. ALVAREZ																																	
4	Realización de la entrevista	EDEN G. ALVAREZ																																	
5	Interpretación de los resultados y representación grafica de resultados	EDEN G. ALVAREZ																																	
6	Conclusiones, propuestas y alternativas para mejora de programas	EDEN G. ALVAREZ																																	
7	Formateo y especificaciones de la tesina	EDEN G. ALVAREZ																																	

PRESENTACION E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

A continuación se muestran los resultados obtenidos por medio de la entrevista, se representan en forma de gráficos con el objeto de que sea mas digerible la información.

NUMERO TRABAJADORES: 4

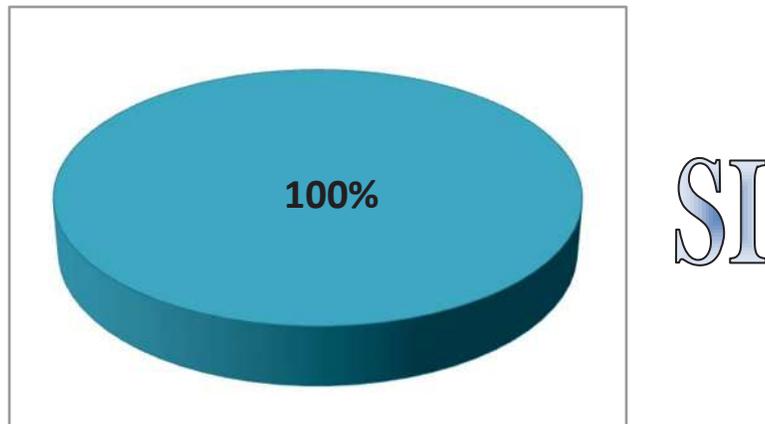
SEXO:



La platilla total de empleados con la que cuenta BIO-LAB es de 4 trabajadores, de los cuales 2 son hombres y 2 mujeres, es decir, 50% y 50%.

RESPUESTAS DE EMPLEADOS

1. ¿HAS RECIBIDO ALGÚN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN?

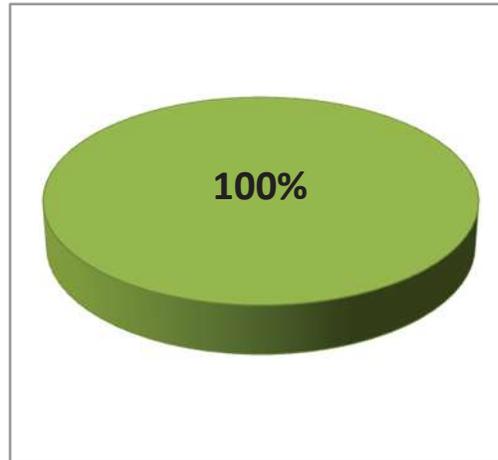


Como lo muestra el gráfico, el 100% de los empleados han recibido programas de capacitación, es decir, 2 empleados.

2. ¿RECUERDAS EL NOMBRE DE ALGÚN PROGRAMA QUE HAYAS RECIBIDO RECIENTEMENTE?

- Biología Molecular

3. ¿CREES QUE LAS TÉCNICAS UTILIZADAS DENTRO DE ESTE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y/O ADIESTRAMIENTO FUERON LAS MAS CORRECTAS?



SI

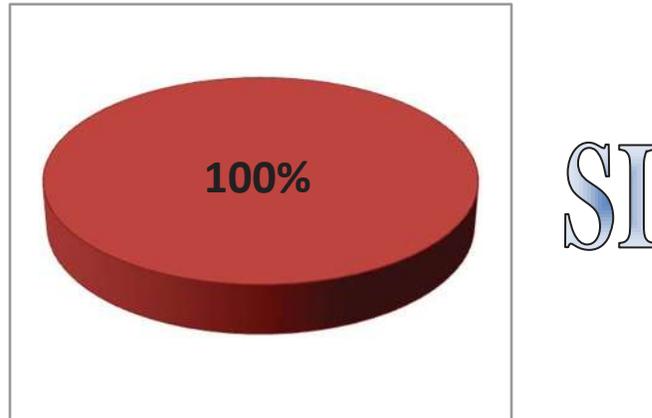
Los dos empleados a los cuales se les realizó la entrevista, estaban de acuerdo en señalar que fueron de su agrado las técnicas utilizadas dentro del programa de capacitación.

4. ¿POR QUE?

1er Empleado. Porque en promedio, el 90% de lo aprendido dentro del curso está siendo utilizado.

2do Empleado. Porque la mayoría de los que ví dentro del curso es utilizado en mis labores diarias.

5. ¿SIENTE QUE HA MEJORADO TU TRABAJO DESDE LA CAPACITACIÓN?



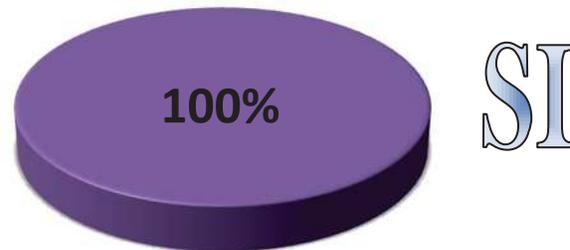
Los 2 empleados señalaron que están seguros por completo de que su trabajo ha mejorado notablemente desde la capacitación.

6. ¿CONSIDERAS QUE LOS INSTRUCTORES QUE IMPARTIERON EL PROGRAMA ESTÁN CALIFICADOS?



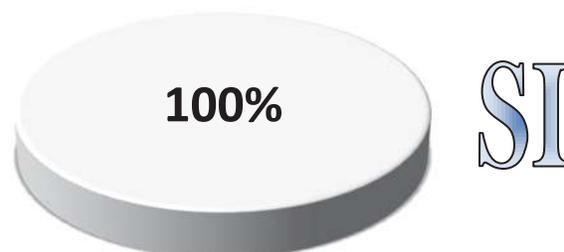
Ambos trabajadores están conformes con los instructores que impartieron el curso. Ninguno de los 2 empleados tuvo comentario negativo sobre el curso.

7. ¿TE GUSTARÍA APORTAR IDEAS SOBRE QUE CURSOS DEBERÍAN SER IMPARTIDOS?



En base a la experiencia que han adquirido dentro de su puesto, ambos trabajadores estuvieron de acuerdo con el tener ideas para una mejora dentro de su área de trabajo.

8. ¿TRAE ALGÚN BENEFICIO CONSIGO EL INGRESAR A LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN?



Los empleados en general estuvieron de acuerdo en señalar que siempre se obtienen grandes beneficios dentro de los programas de capacitación.

Según nos comentan, hasta el momento no han tenido una experiencia negativa dentro de los cursos de capacitación a los que han asistido.

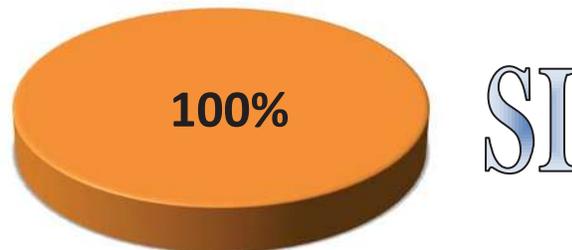
9. ¿CUAL?

1er Empleado. La capacitación debe ser frecuente para poder competir no solo en la empresa sino también en los laboratorios.

2do Empleado. Te da la oportunidad de aprender bastante, sobre todo porque es muy diferente todo lo que se ve fuera de la escuela.

PARA LOS GERENTES

1. ¿SE REALIZA CAPACITACIÓN EN SU EMPRESA?



Ambos están de acuerdo con la impartición de cursos de capacitación y adiestramientos, además, ponen énfasis en los grandes beneficios que estos le han traído al laboratorio.

Mencionan también el cambio de actitud que ha tenido el personal desde que se iniciaron los programas de capacitación. Estos cambios han sido para bien.

2. ¿PUEDE DESCRIBIR ALGÚN TIPO DE CAPACITACIÓN QUE SE HAYA IMPARTIDO?

Capacitación para el correcto uso del equipo de laboratorio y equipo de análisis.

- Fue realizada en las instalaciones de BIO-LAB.
- Tuvo una duración de 2 días.
- Fue impartida por representantes de una empresa ajena a BIO-LAB.
- Fue aproximadamente 90% practico 10% teórico.
- No solo dieron información sobre el equipo que teníamos, además, nos proporcionaron información sobre equipo que estaba vinculado con el que manejamos.

3. ¿QUÉ TANTO VALOR LE DA A UNA BUENA CAPACITACIÓN?

Q.F.B. Cintya Vanessa Mejía Vivanco. Es un valor muy alto debido a que es el principal factor que se le evalúa a un químico y/o trabajador.

Entre mas capacitación llegaremos a tener mas rendimiento, no solo dentro de nuestro trabajo sino también en nuestra vida.

Gracias a la capacitación he visto:

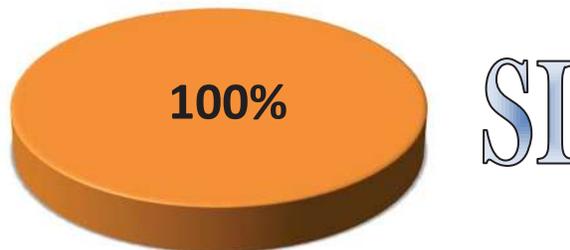
- Un mejor desempeño de nuestros empleados.
- Una mejor actitud.
- Han disminuido los accidentes.
- Ha disminuido mal uso del equipo que a su vez provocaba retrasos

4. ¿PUEDE DECIRME ALGÚN CURSO QUE A SU ENTENDER HAYA SIDO EXITOSO?

Diagnostico Clínico en Microbiología.

- Fue impartido en la Ciudad de México dentro del “Centro de Convenciones Banamex”.
- Tuvo una duración de 2 días.
- Fueron representantes de laboratorios clínicos de todo el país.
- Hubo conferencias magistrales.
- Nos reforzaron la información con documentación que aun estamos manejando.
- Respondieron todas las dudas, ni una sola quedó sin contestar.
- Ejemplificaron todo lo mencionado.

5. ¿SE REALIZA ALGÚN TIPO DE VALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN IMPARTIDOS?



Ambos gerentes de BIO-LAB, señalaron que siempre se realiza una valuación constante de todos los programas que se han realizado, no importando si es para los gerentes o empleados.

6. ¿DE QUE FORMA EVALÚAN LOS PROGRAMAS?

- Se realiza por medio de una empresa externa.
- Las evaluaciones se realizan cada mes.
- Las evaluaciones son tanto al laboratorio como trabajador.
- Los informes con los resultados son entregados al Gerente Principal.
- Cada mes se destina un tiempo determinado para recibir a la persona que realiza la evaluación para que nos señale personalmente los detalles del estudio.

7. ¿SE EVALÚA AL CAPACITADOR?

Si existe una evaluación para el capacitador.

A) ¿QUIÉN LO EVALÚA?

Es evaluado por 2 partes:

- Por el responsable del laboratorio
- Por una empresa externa

B) ¿CON QUE OBJETIVO?

Se realiza con el objetivo de:

- Supervisar si la capacitación que se está impartiendo realmente está funcionando.
- Verificar si el gasto está rindiendo frutos.
- Verificar que es el capacitador correcto para impartir estos programas.

8. ¿SE EVALÚAN LOS CONOCIMIENTOS OBTENIDOS, HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS POR LOS TRABAJADORES? ¿CÓMO LO HACEN?

SI, existe una valuación continua que se hace por medio de una empresa externa que presta sus servicios a BIO-LAB.

EL procedimiento para la evaluación es el siguiente:

- Cada mes asisten representantes de la empresa a las instalaciones de BIO-LAB.
- Va de trabajador en trabajador para analizar su desempeño.
- Realiza comparaciones del antes y después de la capacitación.
- Entrega un reporte completo al gerente general y le señala sus observaciones.

9. ¿SE INVOLUCRAN A LOS CLIENTES DENTRO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE UN PROGRAMA? ¿COMO?

Al momento de entrevistar al Gerente General, este nos señaló que NO se involucran a los clientes en la evaluación de un programa.

Nos comentó que no habían pensado hasta el momento en pedir la opinión del publico que asiste a BIO-LAB.

CONCLUSIONES (CASO BIO-LAB)

Una vez obtenidos y analizados los resultados de las entrevistas, podemos observar que dentro de BIO-LAB se está haciendo un correcto manejo respecto a la impartición de capacitación y desarrollo de habilidades (adiestramiento).

Gracias a las entrevistas pude observar detalles importantes que tomaron en cuenta a la hora de elegir los medios para impartir la capacitación y el desarrollo de habilidades, entre estos se encuentran:

- Comparación de alternativas a la hora de elegir la empresa que impartiría los programas de capacitación y desarrollo de habilidades.
- Tomar el prestigio y la experiencia de la empresa como característica principal para ser seleccionada y no solo guiarse por el costo.

Cabe destacar que están tomando buenas decisiones en lo que se refiere al tema de capacitación. Es muy agradable observar a una empresa que está valorando los programas para la mejora del personal, que los ve como una inversión y no como un gasto.

Un detalle sería el que no están tomando en cuenta a los clientes para la evaluación del personal, no solo en la imagen sino también en su desempeño. Esto lo señalo puesto que a mi ver, “un cliente satisfecho es un cliente frecuente”.

Otro pequeño detalle es que carecen de un Plan de Capacitación que puede ayudarle a incrementar un poco mas los beneficios de los programas que reciben.

Espero que esta investigación sea de utilidad. Llego a la conclusión de que la capacitación y el desarrollo de habilidades son dos temas que las compañías no deben dejar de lado y que son de vital importancia el llevarlas a cabo.

ALTERNATIVAS Y PROPUESTAS PARA MEJORAR LA CAPACITACION

Los directivos actualmente reconocen que el factor humano debe de estar mejor preparado, para enfrentar los cambios en el mundo actual y poseer el conocimiento que le permita responder a las nuevas exigencias que los avances tecnológicos y teóricos plantean. Por ello la capacitación y el desarrollo de habilidades (adiestramiento) deberá ser un servicio asesor interno de calidad, diseñado para obtener beneficios en el futuro en el que la idea primordial sea el desarrollo para beneficio de la empresa y del individuo mismo.

La elaboración del Plan de Capacitación servirá de guía a BIO-LAB, ya que este desglosará un conjunto de acciones de capacitación, sistematizadas y jerarquizadas para su ejecución, además en este se especificarán las actividades, tiempo y recursos necesarios para su implantación.

Este Plan tendrá como fin la transmisión de conocimientos, adquisición de habilidades y asimilación de actitudes, para cumplir en forma efectiva las funciones, tareas y responsabilidades de cada puesto en la empresa.

Otra alternativa que permitirá al laboratorio mejorar su desarrollo en comparación con otras organizaciones es la implementación de técnicas y métodos que le permitan detectar los problemas que impiden que su personal sea más productivo y competitivo.

Entre los métodos y técnicas para el diagnóstico de necesidades de capacitación se encuentran por ejemplo:

- *La entrevista
- *Observación
- *Reuniones
- *Evaluación de Méritos
- *Plan de Carrera.
- *Análisis Comparativo del desempeño real contra el ideal en cada puesto.
- *Aplicación de pruebas psicométrías

Otra alternativa que ayudará a BIO-LAB es implementar un proceso de enseñanza – aprendizaje que consista en brindar los instrumentos teóricos prácticos. Al personal que

permita modificar la conducta del individuo respecto de su desempeño, este proceso brindará al participante los conocimientos y habilidades y actitudes que deberá aplicar en el desempeño de sus actividades cotidianas logrando con ello una mayor eficiencia y productividad.

Hago especial énfasis en el plan de Capacitación porque este le ayudará a los gerentes de BIO-LAB en el entendimiento de todas las variables que se deben de tomar en cuenta para el mejor aprovechamiento de los servicios que están tomando de la empresa externa que les provee

BIBLIOGRAFIA

PAGINAS WEB:

<http://www.bio-lab.com.mx>

<http://www.monografias.com>

<http://www.monografias.com/trabajos42/adiestramiento-de-personal/adiestramiento-de-personal2.shtml#lista>

http://www.wikilearning.com/curso_gratis/la_administracion_de_recursos_humanos-tipos_de_capacitacion/15947-50

LIBROS:

RODRIGUEZ, Joaquín. **ADMINISTRACION MODERNA DE PERSONAL (FUNDAMENTOS)**. Ecafsa
5ta. Edición 2000

B. WERTHER, William. **ADMINISTRACION DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS**. Mc Graw Hill
5ta. Edición 2000

WAYNE, R., M. NOE, ROBERT. **ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**.
Prentice Hall
6ta. Edición

CHIAVENATO. **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**. Mc Graw Hill.

(1997)

ROBBINS. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. Mc Graw Hill.

(1998)

DAVIS Y NEWTRON. COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO.

Mc Graw Hill

ENTREVISTAS:

PERSONAL BIO-LAB