

- UAM - IZTAPALAPA -
C.S.H.
Lic. Administración
1983

DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION
EN UNA INSTITUCION DE CREDITO.

U. A. M. IZTAPALAPA BIBLIOTECA

Tesis Elaborada por:

Loredo Sánchez, Emma

Martín Martín Gloria.

Aseor de Tesis:

Lino García Cardiel.

062343

I N D I C E

	Págs.
I.- INTRODUCCION -----	5
1.- Generalidades -----	6
a) Antecedentes de la Banca -----	6
b) Importancia de la Banca en México-----	10
2.- Justificación del Tema -----	13
3.- Metodología -----	20
II.- OBJETIVO DE LA INVESTIGACION -----	24
III.- MARCO TEORICO -----	25
1.- Definición de la Administración-----	26
2.- La relación de la Administración con - la Capacitación y ésta con aquélla----	28
3.- Definición de Educación, Entrenamiento, Desarrollo, Capacitación y Adiestra- miento-----	31
4.- Importancia de la Detección de Necesi- dades de Capacitación-----	39
IV.- MARCO REAL -----	45
1.- Enfoque sistémico de la Organización Banco del Desarrollo. Subsistema Capa- citación -----	46

LHC

Vienes, E. Jul 67

	Págs.
2.- Definición del Problema-----	55
3.- Hipótesis -----	55
4.- Universo de Estudio -----	58
5.- Centro de Interés y Muestra-----	59
6.- Elaboración del Cuestionario -----	60
7.- Interpretación de resultados -----	68
V.- MARCO IDEAL -----	119
<i>Procedimiento ideal para detectar necesida-</i> <i>des de Capacitación-----</i>	123
VI.- CONCLUSION GENERAL -----	133
VII.- GLOSARIO -----	145
VIII.- BIBLIOGRAFIA -----	147

I N T R O D U C C I O N

1.- GENERALIDADES

a) ANTECEDENTES DE LA BANCA

En la historia del hombre, los valores y medios de pago han sido fundamentales para intercambiar equitativamente bienes y servicios.

Como estos valores proporcionan seguridad económica, el hombre se ha visto en la necesidad de resguardarlos y protegerlos de aquéllos que pudieran despojarlo. Al principio, los orfebres se encargaban de conservarlos en custodia, pero con el tiempo esta actividad se fue extendiendo y perfeccionando convirtiéndose en un negocio de reconocida importancia. Así nació la Banca como una Institución que recibe dinero en depósito de unos sujetos y, presta parte del mismo a otros.

"El carácter profesional de la custodia de medios de pago u otros valores confiados en depósito es una de las funciones bancarias de más remoto precedente en la historia de cualquier país." (1)

(1) Enciclopedia Monitor. Editorial Salvat, México, 1970, Tomo II, pp. 744-747.

Su función no sólo consiste en guardar dinero, sino que, además lo utiliza para apoyar en sus actividades productivas a quien lo necesite. La Banca es un intermediario, pudiera decirse así, porque recibe dinero de personas que confían en él, y, presta parte del mismo a otras. Al prestar dinero a otros permite producir más bienes y dinero proporcionando empleo y productos para beneficio de la Sociedad.

Debido a la importancia que han tenido, en el caso de México, empezaron a florecer los bancos fuertes, que así denominamos por considerarlos de mayor importancia:

"El Banco Nacional de México (Actualmente BANAMEX) - que surgió en 1884 y el Banco de Comercio, ahora --- BANCOMER, el 1º de Sept. de 1932." (2)

Y, en 1970 surgió el Banco del Desarrollo, el cual ha ido consolidándose a través de la integración de importantes -- grupos financieros.

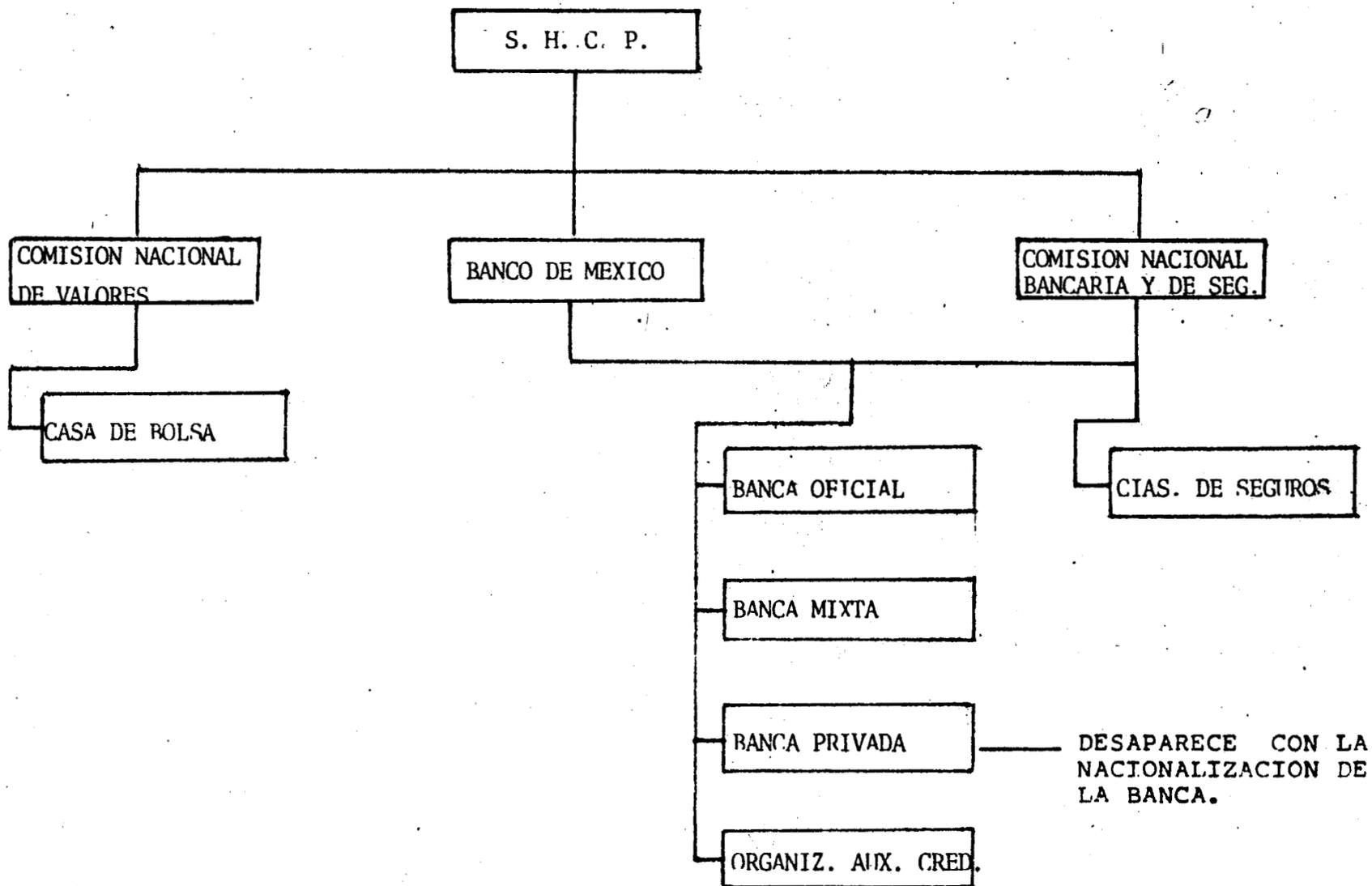
Asimismo, por la importancia que tienen estas Instituciones, desde un principio, se estableció quiénes iban a ser las autoridades encargadas de vigilar el manejo correcto de los bienes depositados. Quedando al frente (Como se señala en el Organigrama 1) la Secretaría de Hacienda y -- Crédito Público, el Banco de México, la Comisión Nacional -- de Valores y la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros. -- Sin embargo, como podemos observar en el Organigrama 1, a -- partir de la Nacionalización de la Banca, decretada el 1º -- de Sept. de 1982, desaparece la Banca privada quedando como dueño y supervisor directo el Gobierno Federal.

(2) Revista por Esto!, México, D.F., No. 68 (14 de Oct. de 1982), Publicación Semanal pp. 56-65

A partir del 1º de Sept. todos los Bancos serán regulados por la Nueva Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y -- Crédito, desapareciendo así las Sociedades Anónimas. El Go--- bierno Federal tendrá una participación del 66% en el capital quedando un 34% abierto a los inversionistas.

EL SISTEMA BANCARIO Y FINANCIERO MEXICANO

(ORGANIGRAMA 1)



b) **IMPORTANCIA DE LA BANCA EN MEXICO**

México se sustenta en una economía de carácter mixto, en la que la propiedad privada de la mayoría de las empresas, y la propiedad y control por parte del Estado de importantes organismos y empresas descentralizadas, le imprimen esta modalidad.

En este país, la producción se registra en tres sectores principalmente:

- El que se encuentra en contacto directo con la naturaleza, que comprende las actividades primarias, como son: La agricultura, la ganadería, la silvicultura, la pesca y la minería.
- El que se dedica a la transformación de los productos naturales, como son: alimentos, siderurgia, química, textil, etc.
- El sector terciario, que comprende todos los servicios logrados con la producción, como son: el transporte, el comercio, la administración, los servicios bancarios, etc.

La Banca en México, es un pilar importante en la economía de nuestro país, porque por medio de ella, se apoya a la Industria, a la producción de Bienes o servicios, al campo; en una palabra, fomenta la actividad productiva del país.

El poder económico como el político y el judicial forman los pilares más importantes que sostienen a cualquier nación. Pues bien, la función de la Banca no debe comprenderse como una mera captación de ahorro, sino como una actividad indispensable en la vida económica de un país.

La Banca en México apoya primordialmente a las siguientes ramas de actividad económica:

- Industria de la construcción, cementera, metal-mecánica, química, minera extractiva y renta de equipo y maquinaria. Se ha apoyado para la construcción y ampliación del servicio de transporte colectivo METRO, construcción de camiones DINA, y apoyo a importantes firmas automovilísticas (VAM; Renault, etc.)

- En el campo, desgraciadamente, se arrastran desde hace tiempo, problemas que inciden desfavorablemente en la productividad, de esta rama vital de la economía. Por ello, se han creado programas agropecuarios cuya política principal es contribuir a su desarrollo. En lo que corresponde a créditos de habilitación o avío, y refaccionarios. (3)

(3) El crédito de habilitación o avío es un crédito que se otorga a mediano plazo con el fin de apoyar, robustecer y fomentar el capital de trabajo y la operación del negocio. Son susceptibles de financiarse mediante este crédito, las Industrias, la Ganadería y la Agricultura.

El crédito refaccionario se encuentra enfocado a robustecer o acrecentar los activos fijos de un negocio, (edificios, maquinaria, terrenos, etc.) con el fin de incrementar la producción y fomentar su crecimiento. Estos créditos se otorgan a largo plazo.

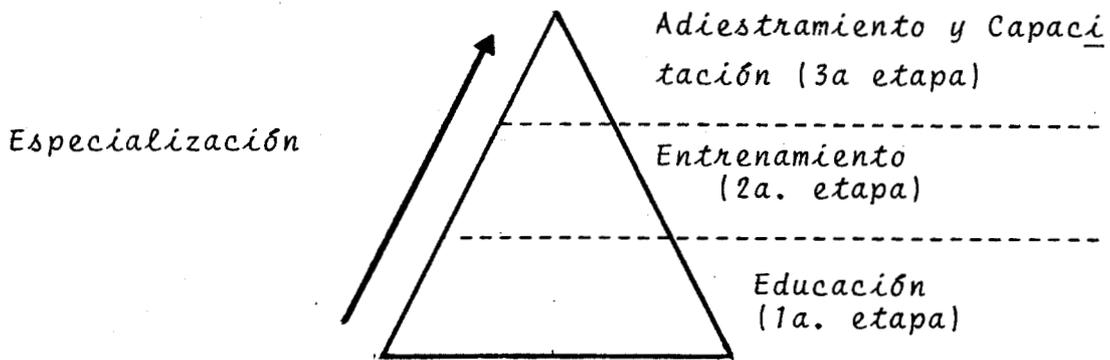
Sin embargo, México se encuentra en una grave crisis, existe una inflación elevada, un déficit del sector público y privado y el resago de las tarifas y los precios públicos pone a las Empresas del Estado en situación precaria. Por ello, se hace necesario una reordenación económica cuyos objetivos centrales sean: combatir a fondo la inflación, proteger el empleo y poner las bases para un desarrollo dinámico.

Debido a lo anterior, se hizo necesaria la Nacionalización de la Banca; pues es importante que el Estado maneje y controle la economía del país. De esta manera, por medio de la Banca, se canalizará el crédito a las prioridades del desarrollo nacional evitando la desviación de recursos a financiamientos no justificados para: la producción, procesamiento, y consumo de los bienes y servicios que requieren los consumos mayoritarios.

2.- JUSTIFICACION AL TEMA

El papel que desempeña el recurso humano en una Organización es vital, ya que es quien crea, desarrolla e impulsa las diversas actividades que integran a estas Organizaciones.

Ahora bien, para el desempeño de estas actividades se requiere de la especialización del hombre, la cual podemos identificar como:



Como lo muestra la figura, encontramos a la educación como base para la especialización en cualquier tarea que se desempeñe. Surge entonces la pregunta ¿Porqué la base ?

Porque la educación es un proceso que se da durante toda la vida, conforme a las necesidades individuales y sociales. Es un proceso permanente que puede darse en cual----

quier momento y en cualquier lugar, pero no quiere decir que sea una adición de materias y contenidos a los programas -- existentes en el sistema educativo o nuevas oportunidades de aprendizaje después de la educación básica.

En relación a este aspecto, María Eugenia Pimienta -- García, en su artículo "EL ADULTO FRENTE AL PROCESO DE APREN DIZAJE" comenta:

"El aprendizaje del adulto es un proceso que dura toda la vida, considerándolo como un ser único, auto-dirigido, lleno de recursos y que busca esclarecer y aumentar el significado de sus experiencias y aplicar su aprendizaje a los -- problemas de la vida.

Asimismo, el aprendizaje es el resultado de las experiencias que producen en el adulto cambios de conducta en -- las áreas del conocimiento, del entendimiento, de las actitudes y de los valores o de las habilidades". (4)

Creemos que ésta es una definición completa de educación, porque no limita a la educación a una instrucción -- que recibe una persona en la escuela, el hogar, la relegión, etc., y además nos muestra las áreas que tienden a modificar se o cambiar cuando el ser humano experimenta un aprendizaje.

ARIAS GALICIA TAMBIEN SENALA QUE:

"La Educación es la adquisición intelectual por parte de un individuo de los aspectos técnicos y humanísticos que le rodean" (5).

(4) Pimienta, García Ma. Eugenia., El Adulto Frente al Proceso de Aprendizaje. Pedagogía Para El Adiestramiento, Vol. IX-Enero/Marzo 1979-Nº 34,

(5) Arias Galicia, Fernando, Administración de Recursos Humanos, 2a. Ed. México, Ed. Trillas, 1976, p. 319

Dentro del proceso permanente de la Educación el - Hombre se prepara para desempeñar una tarea que puede ser de carácter físico o intelectual, a esta etapa le denominamos entrenamiento donde el individuo tiene un aprendizaje sobre una tarea específica.

Una vez que la persona desarrolla la actividad para lo cual se preparó se hará un análisis o estudio del trabajo desempeñado con el objeto de conocer si el trabajador - está realizando sus labores adecuadamente (al referirnos - adecuadamente no es el hecho de saber si trabaja como máquina, sino de conocer cual es la problemática con la que se enfrenta al desarrollar su puesto) y determinar las alternativas de solución en el caso de existir problemas. Una de estas alternativas pueden ser el adiestramiento y/o la Capacitación, pues son herramientas útiles para que el trabajador desempeñe eficientemente su trabajo y las podemos definir como:

ADIESTRAMIENTO: Como una actividad planeada que desarrolla una habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderadamente físico.

CAPACITACION : Es una actividad planeada y basada en necesidades humano-organizacionales, y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del empleado.

La Capacitación es el tema de nuestra investigación, la cual nos ha interesado por ser una de las alternativas que pueden ayudar a desarrollar los conocimientos, habilidades y actitudes que requiere una persona para realizar - mejor su trabajo, ya que auxilia y apoya a los individuos-

en sus objetivos de superación. No queremos decir con esto, - que la Capacitación lo es todo para el mejoramiento de las labores de las personas, pero sí es una herramienta que podemos utilizar para eliminar algunas carencias o deficiencias - que se tengan en el desempeño de sus actividades.

Ahora bien, la Capacitación es un proceso que contiene varias etapas en su ejecución, etapas que encaminan, planean y dirigen la forma en que debe realizarse.

Podemos identificar las siguientes:

- 1.- Planificar la Función de Capacitación
- 2.- Determinar Necesidades de Capacitación
- 3.- Elaborar el Programa de Capacitación
- 4.- Habilitar el Programa de Capacitación
- 5.- Ejecutar la Capacitación
- 6.- Evaluarlo y seguirlo en el tiempo

Ya identificadas las etapas del Proceso de Capacitación, nos evocaremos a la segunda etapa de éste, es decir, a la DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACION, etapa que más nos interesa por considerarla como una de las claves para -- llevar a cabo un buen proceso de Capacitación, puesto que su principal objetivo es identificar las carencias y deficiencias que tengan las personas en materia de conocimientos y - habilidades en el desempeño de sus actividades.

Este punto es básico para la planeación de la Capacitación porque de él depende:

- El número de cursos
- El contenido de éstos
- La periodicidad, con que deben aplicarse
- La preparación de los Instructores
- El material didáctico necesario
- El lugar apropiado para la ejecución del curso
- Otros

La identificación de carencias y deficiencias, en materia de conocimientos y habilidades, es la deficiencia que -- existe entre lo que se hace y lo que se debería hacer, lo -- cual implica que lo realizado por el empleado no siempre es-
igual a lo requerido por el puesto.

El Proceso de Detección de Necesidades de Capacitación, también implica varias etapas para su ejecución:

- 1.- Elaborar o Actualizar la Descripción de Puestos
- 2.- Evaluar el Desempeño del Empleado
- 3.- Procesar la Información
 - 3.1. Identificar Necesidades de Capacitación
 - 3.2. Quienes tienen Necesidades de Capacitación
(Porqué, Cuándo, Cómo, Cuántos, etc...?)
- 4.- Jerarquizar Necesidades
- 5.- Identificar al Personal que pueda ser Recurso de-
Capacitación.
- 6.- Identificar la problemática a resolver con la Ca-
pacitación.

El enfoque que le hemos dado a la Investigación, ha sido el del Proceso de Detección de Necesidades de Capacitación, el cual aplicamos en las hipótesis y la problemática concerniente al Proceso de Capacitación deficiente, entendiendo - Ésto, como la actividad en la cual se quiere cambiar los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador, sin conocer cuales son las Necesidades tanto del individuo como - de la Organización en las características anteriormente mencionadas; y que consideramos pueden ser resultado de:

- a) Una mala elección de candidatos a Capacitarse, se ha ce necesario efectuar un análisis en materia de Nece sidades reales de Capacitación en todos los trafaadores, para determinar quienes necesitan de la Capa citación, en que área (afectiva, cogrocitiva, psico motriz), cuando es necesario subsanar la deficiencia donde es el mejor lugar para ello, cuales son los mé todos más eficacez, etc. porque la Capacitación debe darse a quien la necesita para desempeñar mé jor su trabajo.
- b) Cumplir con el requisito de Capacitación impuesto -- por la Ley Federal del Trabajo en su artículo 153. Es un error muy grave el hecho de que las Organiza ciones impartan la Capacitación solamente por cum-- lir con un aspecto legal, porque la Capacitación es una herramienta auxiliar en el desempeño de las acti vidades del trafaajador, pero siempre y cuando se a-- plique en base a las Necesidades reales humano-orga nizacionales.
- c) El desarrollo que han tenido en los últimos 5 años - los despachos dedicados a impartir Capacitación por fuera de la Organización, es decir, la empresa con--

trata los servicios de un despacho que imparte Capacitación en una materia determinada.

Esto lo vemos más en todas aquellas empresas que carecen de una estructura sólida que les permita tener un área dedicada exclusivamente a la preparación de su recurso humano.

La selección del despacho llega hacerse por:

- a) El status del que goce.
- b) La variedad de cursos que ofrezca
- c) Las facilidades que ofrezcan (formas de pago, honorarios de Capacitación, material didáctico-avanzado, etc.)
- d) La Publicidad.- Se han creado mitos acerca de la Capacitación entre los cuales podemos mencionar:
 - Adquiriendo una Capacitación se obtendría un buen empleo.
 - La Capacitación es fuente de trabajo.
 - Capacitación como sinónimo de ascenso de puesto, de sueldo, etc.

La Capacitación es una herramienta auxiliar - en el desempeño del trabajo siempre y cuando - sea impartida en base a las necesidades reales humano-organizacionales, pero no quiere decir que con la Capacitación se pueda encontrar un trabajo fácilmente.

3.- METODOLOGIA

Nuestra investigación tiene como finalidad, proporcionar, primeramente al lector, una explicación clara y sencilla de los conceptos básicos utilizados en la Capacitación, para posteriormente formar un marco de referencia acerca del tema.

Es decir, proporcionar los conceptos que sirven de fundamento a lo largo de la Investigación llevada a cabo en la Dirección General de Filiales y Negocios del Banco del Desarrollo.

Se eligió esta Organización por el fácil acceso que podíamos tener para obtener información; y por considerar en 2º lugar, que la Capacitación en ésta, no está dando resultados satisfactorios, lo que ha propiciado que no exista interés por ella, surgiendo así el fenómeno de Capacitar por Capacitar, (Capacitar en vano) que puede ser resultado de :

- a) Mala elección de los candidatos a Capacitarse.
- b) Efectuar la Capacitación por cumplir con la Ley Federal del Trabajo.
- c) Falta de planeación de la Capacitación.
- d) Influencia de la Publicidad.
- e) Presiones del Sindicato.
- f) Etc.

Por lo anterior, nos hemos inclinado a estudiar la forma en que se lleva a cabo la Detección de Necesidades de Capacitación en dicha Dirección.

Para el desarrollo de la Investigación, dividimos su con-

tenido en los siguientes capítulos, principalmente:

- Marco Teórico
- Marco Real
- Marco Ideal
- Conclusión General

MARCO TEORICO

En este capítulo se señalan los conceptos básicos de la Capacitación y de la Detección de Necesidades. Comenzando por clasificar a la Capacitación dentro del marco de la Educación.

Así como el papel que desempeña como herramienta auxiliar en el Proceso Administrativo.

MARCO REAL

En él indicaremos el problema, las hipótesis y las variables fundamento de esta investigación, especificando el Universo de Estudio, el cual quedó determinado por la Dirección General de Filiales y Negocios del Banco del Desarrollo.

Asimismo, nos avocaremos al estudio de las personas que laboran a nivel técnico-Gerencial en la Dirección antes mencionada, de manera que, el Centro de interés quedó formado por las personas que ocupan el puesto de analistas--
(6)

(6) Ver glosario.

Una vez elegido el Centro de interés, determinamos una muestra representativa a la que llegamos de una manera aleatoria porque consideramos que, de acuerdo con los ejecutivos del Banco, todos los empleados de este nivel formaba parte activa del plan de Capacitación creado por los ejecutivos del Banco.

Para la recopilación de información utilizamos como técnica el cuestionario, integrado por veintiseis preguntas, las cuales fueron: abiertas, cerradas y mixtas, porque no todos tenían la misma importancia.

El cuestionario estuvo clasificado de acuerdo a -- los temas más sobresalientes para el desarrollo de la investigación, los que podemos mencionar:

I. - Datos Generales

11.- Opinión y conocimiento del trabajador acerca de la Capacitación en general.

111.- Opinión del trabajador acerca de la Capacitación que se imparte en el Banco.

IV.- Inventario y resultados de la Capacitación.

V.- Manejo o identificación del concepto de De--tección de Necesidades de Capacitación.

En lo referente al trabajo de campo que realizamos, nos encontramos con situaciones problemáticas debido a que existía cierto temor en los empleados, al pensar que los datos que proporcionarían les pudieran afectar en lo futuro. No obstante, tratamos de explicarles que esta investigación tenía fines universitarios y que los resultados de ella no afectarían sus labores. Y, aún cuando una de nosotras labora en esta Institución, el acceso a las entrevistas y comentarios con los encargados de Capacitación fue fácil; notamos que algunos datos fueron falseados.

MARCO IDEAL

Para finalizar, elaboramos el Marco Ideal que viene a ser el procedimiento que proponemos para realizar la Detección de Necesidades de Capacitación en el Banco del Desarrollo.

Tal vez, nuestro estudio no sea todo lo amplio que se quisiese, pero creemos que es un paso para detectar ciertos males que rodean a la Capacitación. Esperando que la contribución que hagamos sea objetiva y de interés para aquéllos que están involucrados en el tema.

OBJETIVO DE LA INVESTIGACION

Conocer la situación por la que atraviesa la Capacitación en la Dirección General de Filiales y Negocios del Banco del Desarrollo, cuando se elige un candidato a Capacitarse a nivel técnico-gerencial, pues consideramos que la Detección de Necesidades de Capacitación es la base para que ésta tenga el éxito deseado y se contribuya al desarrollo cultural, económico y social del personal que labora en la Institución.

M A R C O T E O R I C O

1.- DEFINICION DE ADMINISTRACION

La administración debe de ser el punto de partida para realizar nuestra investigación porque consideramos que es - el área de actividad humana más importante. Todos nosotros, los administradores, tenemos como función principal tratar con personas; además, nuestro objetivo primordial debe de ser: lograr y mantener un ambiente en el cual los individuos que trabajan en grupos aporten sus mejores contribuciones - para los objetivos del grupo.

Pues bien, hablamos de grupos porque todos habitamos dentro de una sociedad en la cual se han logrado muchas cosas gracias a que hemos podido coordinarnos para alcanzar metas que no hubiésemos podido realizar en forma individual. Por esto, consideramos que el administrar se ha vuelto esencial para lograr toda cooperación organizada. Como lo señala Koontz/O' Donnell:

"Administración como la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar los objetivos fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes. (7)

Pero no debemos pensar que sólo nuestra función es organizar. Este sería un enfoque incompleto para nuestro estudio, debemos partir de un proceso administrativo formado -- por las siguientes fases: planear, organizar, dirigir y controlar. Es decir: 1.- planear actividades, objetivos, metas y estrategias para guiar a la Organización; 2.- Organizar a

(7) Koontz/O' Donnell. Curso de Administración Moderna, 6ª edición, México, Ed. Mc Graw Hill, 1979, p. 6.

los individuos en grupos de trabajos para llevar a cabo las actividades planeadas; 3.- Dirigirlos diariamente y, 4.- obtener un control, una evaluación y su seguimiento de lo -- que se está haciendo para corregir y mejorar día a día nuestras funciones.

La Administración la consideramos como un proceso en el cual se coordinan los recursos materiales, técnicos y humanos para llevar a cabo una o varias metas propuestas por los integrantes del grupo que la forman.

En la definición no hicimos referencia a una Organización en especial porque todas tienen en sí la misma formación, al decir formación nos referimos a la necesidad de -- que una o varias personas la integren ya sea aportando es-- fuerzo, dinero, productos, tecnología, etc.; por ésto men-- cionamos que es una coordinación de recursos: Humanos (ac-- cionistas, dirigentes, empleados) Ésto es, la fuerza de --- trabajo y el recurso más importante con que cuenta una Orga-- nización; materiales (edificios, transportes, maquinaria, - etc.); y técnicos (procedimientos, métodos con los cuales - se va a trabajar.

2.- LA RELACION DE LA ADMINISTRACION CON LA CAPACITACION Y ESTA CON AQUELLA

Al darnos cuenta, que el principal elemento de una Organización es el individuo; queremos hacer presente la impor--tancia que tiene el desarrollo de sus actividades dentro de la Organización.

En una Organización existen objetivos preestablecidos para cada puesto, sin embargo, el personal que lo compone no siempre cumple adecuadamente con los requisitos que exige cada puesto debido a:

- a) Los cambios de maquinaria y tecnología.
- b) Ser personal de nuevo ingreso.
- c) Promociones a puestos distintos al desempeñado.
- d) Otros.

Frente a estas exigencias surge la necesidad de lograr el desarrollo de ese elemento humano que se integra en la Organización, a fin de hacerlo sentir más satisfecho consigo mismo, a su Organización y hacia la Comunidad en que vive; y pensamos que esto sólo es posible en la medida que el individuo adquiera conocimientos y desarrolle sus capacidades. Es aquí donde empieza el papel de la capacitación como una herramienta auxiliar para el desarrollo de los conocimientos, habilidades y actitudes del recurso humano que emplea una Organización. Por ello, el concepto de capacitación, en su más amplio sentido está implícito en la moderna Administración en todos y cada uno de los niveles. Porque sabemos que el aprendizaje se produce día tras día en el acontecer de cada -

persona; en la que la capacitación intenta simplemente encauzar estas experiencias diarias por canales beneficiosos y positivos, complementados con actividades encaminadas a reforzarlas. Así lo define Arias Galicia como:

"La adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo." (8)

Así como la Capacitación juega un papel importante -- dentro de la Administración; la Administración también tiene un rol dentro de la Capacitación, a través del proceso-Administrativo el cual consta de las siguientes etapas:

- a) Planeación
- b) Organización
- c) Dirección
- d) Control

Y del cual también el proceso de capacitación está formado, como podemos ver:

a) Planeación:

- Determinar que objetivos se persiguen con la Capacitación.
- Determinar políticas de acción.
- Con qué recursos se cuenta (Económicos, Culturales, Sociales, etc).
- En que aspecto se necesita adiestramiento, Capacitación y Desarrollo.
- Quiénes necesitan Capacitación (a corto, mediano y largo plazo).

b) Organización:

- Coordinar y adaptar los recursos con que se --- cuenta para poder lograr los objetivos que se plantearon. (Elaboración y/o adaptación de Programas, material didáctico, preparación de los-

(8) Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos, 2^a edición, México, Ed. Trillas, 1976, p. 320.

Instructores, ya sean externos o internos a la Or
ganización).

c) Dirección:

- Llevar a cabo las políticas de acción, dictadas - para realizar la Capacitación con el objeto de -- subsanar las carencias y/o deficiencias que tenga el empleado en el desempeño de sus actividades.

d) Control:

- Esta fase consiste en evaluar al empleado, es decir, medir los resultados del curso, estableciendo los mecanismos de seguimiento adecuados.

3.- DEFINICION DE EDUCACION, ENTRENAMIENTO, DESARROLLO, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Antes de explicar éstos conceptos es importante --- mencionar el papel que juegan las tres áreas más impor--
tantes del Aprendizaje, porque son ellas las que intervie--
nen principalmente en el proceso educativo del ser huma--
no.

Refiriéndonos concretamente a las siguientes:

- a) Cognoscitiva
- b) Afectiva
- c) Psicomotriz

El Aprendizaje comienza desde antes del nacimiento del -
individuo y sigue efectuando cambios en la personalidad -
a lo largo de toda su vida. Se suele considerar que el A -
prendizaje es un mejoramiento que se obtiene con la ----
práctica. Aunque nadie negaría que el Aprendizaje da a
menudo como resultado un mejoramiento, también puede --
producir cambios inconvenientes. Ejem. el niño que esta -
llevando lecciones de piano puede aprender a tocar mal -
las notas, la taquígrafa puede aprender a escribir mal -
las palabras, etc.

Debido a esto la definición de Aprendizaje ha de emplear
se para que abarque la adquisición de cualquier pauta de
respuesta nueva, conveniente o inconveniente para el indi
viduo.

" El Aprendizaje es un fenómeno en virtud del cual-

062343

se producen cambios en la manera de responder del individuo a consecuencia del contacto con aspectos del ambiente." (9)

1.- En el área Cognoscitiva nos referimos a los conocimientos que el individuo pueda adquirir, ya sea a través de los libros, la experiencia, la escuela, el medio ---- ambiente, etc.

Conocimientos que según algunas teorías psicológicas, pueden adquirirse: a) Por reflejo condicionado, o sea por la asociación estímulo-respuesta, a consecuencia de tentativas y errores; b) Por la acción de hablar e intercambiar ideas; c) Por medio del aprendizaje de discriminación, presentándole al sujeto dos o más estímulos que difieran en algún detalle; d) Cuando la persona aprende -- las cosas al pie de la letra, sin tener en cuenta el significado; etc.

2.- En el área Afectiva que se refiere a las actitudes de las personas.

La interacción con otros individuos tiene para nosotros un valor positivo que nos permite identificarnos y definirnos, y tiene el efecto de reforzar ciertos aspectos de nuestra conducta, los cuales nos llevarán a ciertas actitudes.

" La actitud es la tendencia o predisposición del individuo a evaluar en cierta forma un objeto o un símbolo del mismo." (10)

(9) Floyd L. Ruch. Psicología y vida, 1^a edición, México, Editorial Trillas, 1973, p. 215.

(10) Floyd L. Ruch. Ob. cit., p. 235.

3.- En el área Psicomotriz nos referimos a las habilidades que puede desarrollar un individuo.

Habilidades adquiridas por medio del aprendizaje a través de la experiencia. A este tipo de aprendizaje también le podemos nombrar Aprendizaje de Destrezas motoras en el cual :

" El individuo aprende hábitos motores adquiriendo nuevas coordinaciones musculares como un modo de respuesta a alguna situación. EL APRENDER a caminar, a escribir, a nadar o a jugar algún deporte son ejemplos comunes de aprendizaje motor." (11)

Así pues, aunque por razones de claridad distinguiamos el aprendizaje motor del aprendizaje cognoscitivo y del afectivo, es importante darse cuenta que rara vez se producen aisladamente. Por ello, los tratamos conjuntamente porque en curso de Capacitación a algunas personas se les podrá influir más en un área que en otra, poniendo énfasis en aquélla que se quiere modificar.

La Educación debe de ser el punto de partida, debido a la trascendencia que tiene toda función educativa; llámesele Adiestramiento, Capacitación, Desarrollo, Educación o Entrenamiento.

La Educación es la base para el desarrollo de los individuos. Así pues, como lo señala Alfonso Siliceo:

" La Educación del hombre debe de ser la preocupación del grupo social, y preparar a la persona para que desempeñe en dicha sociedad el papel que le corresponde. Formar al hombre para que lleve una vida normal, útil y de servicio a la comunidad. (12)

(11) Ibidem. p. 233

(12) Siliceo, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal, 2ª edición, México, Ed. Limusa, 1982, p.15.

Es decir, se debe guiar el desenvolvimiento de la persona en la esfera social, despertando el sentido de su libertad, así como el de sus obligaciones, derechos y responsabilidades.

También encontramos la definición que aporta Arias Galicia, la cual señala que:

"La educación es la adquisición intelectual por parte - de un individuo, de los aspectos técnicos, científicos- y humanísticos que le rodean." (13)

Sin embargo, nosotros pensamos que la definición de Arias Galicia es un poco restringida porque la adquisición no sólo - es intelectual, sino que también existen factores afectivos- y psicomotrices que intervienen en la educación de las perso- nas.

De tal modo que la educación del individuo puede sintetizar- se de la siguiente forma:

INDIVIDUO

EDUCACION
SISTEMATICA
O FORMAL

EDUCACION
COSMICA O
INFORMAL

INTITUCIONES
COMO:

- ESCUELA
- FAMILIA
- RELIGION
- ETC.

LO QUE EL MUNDO
Y LA VIDA COTI-
DIANA NOS OTOR-
GA PERMANENTE--
MENTE

LA EDUC. COSMICA ANTECEDE A
LA EDUC. SISTEMATICA. ANTES
DE IR A LA ESCUELA, EL NIÑO
(A) YA HA TENIDO UN BUEN --
TIEMPO DE RELACION CON SU -
MEDIO AMBIENTE.

(13) Arias Galicia, Ob. cit., p. 319

Consideramos que la definición de Emilio Durkheim es la más completa, puesto que engloba la palabra educación en sus distintas aplicaciones.

"La palabra educación ha sido empleada 3 veces para designar el conjunto de las influencias que la naturaleza o los demás hombres pueden ejercer, sea sobre nuestra inteligencia, sea sobre nuestra voluntad. Ella compendia todo lo que hacemos por nosotros mismos y todo lo que los demás hacen por nosotros con el fin de aproximarnos a la perfección de nuestra naturaleza.

En su más amplia concepción, comprende incluso los efectos indirectos que producen sobre el carácter, y sobre las facultades del hombre, cosas cuyo fin es otro: Las leyes y formas de Gobierno, las artes industriales, y hasta factores físicos independientes de la voluntad del hombre, tales como el clima, el suelo y la posición local". (14)

Pues bien, para continuar nuestra explicación acerca de los elementos que forman parte de la Educación presentamos la clasificación que ha elaborado Arias Galicia, -- misma que consideramos bastante clara. (15).

	<u>Entrenamiento:</u> Prepara	<u>Adiestramiento:</u>
<u>Educación:</u> Adquisición intelectual de bienes culturales.	ración para una tarea.	Habilidad para tareas motoras.
	<u>Desarrollo:</u> Formación de la personalidad.	<u>Capacitación:</u> - Conocimientos.

(14) Durkheim, Emilio. Educación y Sociología, Buenos Aires Argentina, Ed. Schapire, 1974, p. 7.

(15) Arias Galicia. Ob. cit., p. 320

Comenzaremos su explicación definiendo el concepto de Entrenamiento.

Entrenarse significa prepararse para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor.

Capacitación y Adiestramiento.- Para llegar a definir estos conceptos, primero analizaremos varias definiciones:

1.- En un documento de ARMO vienen las siguientes definiciones:

Adiestramiento rápido de la mano de obra. (ARMO).

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

La Capacitación.- Como el proceso de enseñanza aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes para que pueda alcanzar los objetivos de un puesto diferente al suyo." (16)

A simple vista, parece ser que estas definiciones son las más acertadas, sin embargo, nosotros pensamos que existe un aspecto en ellas con el que no estamos de acuerdo.

Explican que la capacitación se realiza para ocupar otro puesto diferente, pero esto no siempre es así. La Capacitación debería impartirse cuando existen carencias en las habilidades, en los conocimientos y en las actitudes, pero Capacitar no implica cambiar de puesto, puede usarse para ello, más no es la principal razón.

(16) ARMO. Metodología para determinar necesidades de ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION, México, ARMO, 1979, p.2.

- 2.- Las definiciones de Capacitación y Adiestramiento planteadas por la UCECA (Unidad Coordinadora del Empleo, la Capacitación y el adiestramiento) son las siguientes:

"Adiestramiento.- Acción destinada a desarrollar y perfeccionar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo. Su cobertura abarca los aspectos de las actividades y coordinaciones de los sentidos y motoras; respondiendo sobre todo al área del aprendizaje psicomotriz." (17)

"Capacitación.- Acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar adecuadamente una ocupación o puesto de trabajo. Su cobertura abarca, entre otros, los aspectos de atención, memoria, análisis, actitudes y valores de los individuos; respondiendo sobre todo a las áreas del aprendizaje cognoscitiva y afectiva." (18)

- 3.- Esta última es la que proponemos: la Capacitación como una actividad planeada y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador, basada en las necesidades reales de Capacitación de éstos.

La capacitación es la función educativa de una Empresa por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevenen necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los trabajadores.

(17) UCECA. Glosario de términos empleados en la Capacitación y Adiestramiento, Ed. popular de los trabajadores-1981, p. 16

(18) UCECA. Ob. Cit., p. 26.

EL DESARROLLO.

El desarrollo comprende íntegramente al hombre en toda la formación de la personalidad (Carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos, capacidad para dirigir).

El Desarrollo puede concebirse de dos formas:

- 1.- Desarrollo como la formación de la personalidad.
- 2.- Desarrollo de la Organización.

4.- IMPORTANCIA DE LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

Una necesidad implica la carencia de algo; al referirnos a una necesidad de Capacitación, estamos hablando de una carencia o deficiencia que puede satisfacerse o cubrirse mediante la Capacitación, la cual debe estar relacionada con las necesidades de los trabajadores.

Hay dos aspectos principales que debemos tomar en cuenta:

- 1) Los objetivos organizacionales.
- 2) Los objetivos de las personas que trabajan dentro de la Organización.

Para establecer la diferencia cuantificable que existe entre los objetivos de un puesto de trabajo y el desempeño de una persona, deben implantarse los objetivos de un puesto de trabajo, es decir, "lo que se debería lograr", en tanto que el desempeño de la persona debe señalar "lo que se hace".

La Determinación de Necesidades de Capacitación es:

"Un proceso que nos permite identificar las carencias y deficiencias, cuantificables o medibles, existentes en los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador en relación con los objetivos de su puesto, o de otro diferente al suyo." (19)

(19) CENAPRO, ARMO. Ob. cit., p. 67

Sin embargo, en muchas empresas, se detectan sólo las necesidades sentidas, que son aquéllas que sentimos o creemos que requiere un trabajador, pero no se trata de necesidades reales.

Las necesidades sentidas son las que desvirtúan el objetivo de la Detección de Necesidades de Capacitación, puesto que no son las que realmente tiene el trabajador; teniendo como consecuencia la pérdida de recursos materiales, pérdida de tiempo de los instructores y, por tanto, a los trabajadores se les enseñan cosas que ya saben o que les son de poca utilidad en su vida laboral y/o personal.

Por ello, es importante resaltar, que la Detección de Necesidades de Capacitación (D.N.C.) es un aspecto fundamental para que la formación educativa cumpla su finalidad porque la realidad nos muestra, que cuando no se llevan a cabo las acciones tendientes a detectar necesidades de Capacitación sea por: negligencia, falta de recursos o por desconocer los procedimientos, se presenta, (entre otros)- el fenómeno de Capacitar en vano, traducándose en una actividad que además de no cumplir con su objetivo primordial, propicia el desperdicio de esfuerzos y de recursos.

Existen 2 tipos de necesidades:

- a) Las necesidades manifiestas.
- b) Las necesidades encubiertas.

a) Las necesidades manifiestas.- Son las más sencillas - de localizar y por las que se cometen más errores, puesto que su investigación es superficial y no se requiere de mucho análisis para saber dónde está el problema.

"Las carencias de Capacitación evidentes; es decir, a quéllas que no requieren de investigación para ser lo calizadas o conocidas; se presentan por lo general, -

en trabajadores de nuevo ingreso; en aquéllos que acababan de ser promovidos y en caso de cambios tecnológicos, administrativos y operativos." (20)

b) Las necesidades encubiertas son:

"Las carencias no detectables a simple vista y cuya identificación requiere de una investigación sistemática y exhaustiva." (21)

Pues bien, para poder lograr una mejor detección de necesidades humanas y organizacionales que intervienen en la labor diaria de los individuos.

Estas necesidades no siempre serán patentes a primera vista, pero su identificación será el resultado del esfuerzo realizado en el proceso de DNC porque puede ser que existan factores que afecten el comportamiento de una persona como serían los siguientes:

- a) Que el lugar donde trabaja sea inadecuado (Que tenga poca luz, que haga mucho calor o sea desagradable).
- b) Que el puesto que desempeñe el trabajador no vaya de acuerdo a sus objetivos.
- c) Que existan problemas entre el subordinado y el inmediato superior; o bien,
- d) Que no tenga los conocimientos suficientes para desempeñar eficientemente sus funciones.

En realidad, las razones pueden ser muchas y abarcar desde lo más insignificante hasta lo más evidente. Pero esta será la labor de un buen proceso de Detección de Necesidades de Capacitación.

(20) U.C.E.C.A. Ob. Cit., p. 30

(21) Ibidem, p. 30

062343

Para completar lo anteriormente expuesto, - señalaremos brevemente la definición de Alejandro Mendoza-Núñez, sobre la D.N.C.

"Se entiende por necesidades de Capacitación la diferencia entre los estándares de ejecución de un puesto - y el desempeño real del trabajador, siempre y cuando - tal discrepancia obedezca a falta de conocimientos, - habilidades manuales y actitudes." (22)

En estas condiciones la Necesidad de Capacitación:

1.- Se presenta en término de puestos específicos - y no referida a la carencia de conocimientos o informaciones en bastracto, en cuyo caso podría existir una necesidad de tipo educativo.

2.- Se vincula en los objetivos de la Empresa y en los del propio puesto, al cobrar dimensión a través de los estándares, con lo cual el desempeño por debajo de los niveles esperados significa problemas Organizacionales.

3.- Se traduce en conocimientos, habilidades y actitudes que podrán proporcionarse vía Capacitación.

Por lo que la Capacitación no es en ninguna de sus etapas una actividad mecánica, rígida; por el contrario, es - un evento eminentemente humano que exige cooperación y compromiso de todos los involucrados en ella, dado que busca generar y modificar el comportamiento del personal (aprendizajes).

En este contexto, resulta más comprensivo realizar la importancia de determinar necesidades de Capacitación, ya -- que:

(22) Mendoza Núñez, Alejandro. Manual para determinar Necesidades de Capacitación, México, Ed. Trillas, 1982, - p. 33

1.- Proporciona la información necesaria para elaborar o seleccionar los cursos o eventos que la empresa requiera.

2.- Elimina la tendencia a Capacitar en vano.

3.- Propicia la aceptación de la Capacitación, al satisfacer problemas cuya solución más recomendable es la de preparar mejor al personal, evitando así que la Capacitación se considere una panacea.

4.- Asegura, en mayor medida, la relación con los objetivos, los planes y los problemas de la empresa, y constituye un importante medio para la consolidación de los recursos humanos y de la Organización.

5.- Genera los datos esenciales para permitir, después de varios meses, realizar comparaciones a través del seguimiento, de los índices de producción, rechazos, desperdicios, etc.

"El punto adecuado de partida de las acciones de Capacitación está en la determinación de necesidades que le da sentido y dimensión al resto de las actividades del proceso. Lo que es más una investigación cuidadosa permite decidir si lo procedente es Capacitar a los trabajadores, aún cuando tengan serias necesidades. Tal es el caso en que, en la determinación de necesidades, se observa la siguiente combinación de variables: no sabe y no tiene aptitudes para aprender las tareas del puesto (Trabajador mal seleccionado para el cargo que ocupa); no sabe y no desea aprender (Trabajador que rechaza la Capacitación o desmotivado). Ante tales hechos, lo más recomendable será tomar otras medida en vez de capacitar, habida cuenta de que los resultados-

por obtener serán infructuosos.

La única manera de discernir lo anterior y de obtener información para elaborar cursos a la medida; consiste en determinar sistemáticamente las necesidades de Capacitación." (23)

(23) Mendoza Nájuez, Alejandro. Ob. cit., p. 36

MARCO REAL

1.- ENFOQUE SISTEMICO DE LA ORGANIZACION BANCO DEL
DESARROLLO. SUBSISTEMA CAPACITACION

Después de definir y comentar los temas referentes a la Administración, Capacitación, Adiestramiento, Educación y Desarrollo; quisiéramos ahondar en lo que -- respecta a la teoría de sistemas porque es importante -- comprender, desde un punto de vista sistémico, lo que es una Organización y la importancia que tiene para la Sociedad y los individuos que la integran.

Al considerar a la Organización como un sistema, podemos comprender que las Organizaciones son un conjunto de elementos interdependientes que tienden a alcanzar un fin común, de manera que, la modificación de cualesquiera de ellos puede causar cambios en los demás.

Weber define a las Organizaciones de la siguiente manera:

"Las Organizaciones conllevan relaciones sociales. Esto es, los individuos interactúan dentro de la Organización y la idea de orden distingue aún más a las Organizaciones de otras entidades sociales. Los modelos de interacción no aparecen de manera simple; existe una interacción impuesta por la misma Organización, es decir, las Organizaciones poseen una jerarquía de autoridad y una repartición del trabajo en la realización de sus funciones". (24)

(24) Hall, Richard. Organizaciones: Estructura y proceso, 4^ª impresión, España, Editorial Prentice/Hall Internacional, 1980, p.5.

Weber explica, que las Organizaciones están compuestas por individuos que le dan vida y movimiento. En la que existe un orden preestablecido por los integrantes de la misma, - refiriéndose a las jerarquías y estructuras funcionales -- (organigramas).

Pues bien, tomando en cuenta estos conceptos, sería - beneficioso para nuestra investigación, aplicarlos a lo -- que es la Organización Banco del Desarrollo. Para ubicar, - más adelante, el lugar e importancia que tiene el área de Capacitación y Adiestramiento dentro de ella.

Primeramente, concebiremos a Banader, como un sistema (ver fig. 1), el cual está rodeado por un medio ambiente - en el que interactúa y se modifica. Existen FACTORES EXTERNOS como: Los avances tecnológicos, la política, la economía, el Gobierno, los demás Bancos, las devaluaciones, etc., que son fuerzas externas a la Organización, algunas la mejoran y otras no, pero Esto no la desequilibra para continuar con sus funciones.

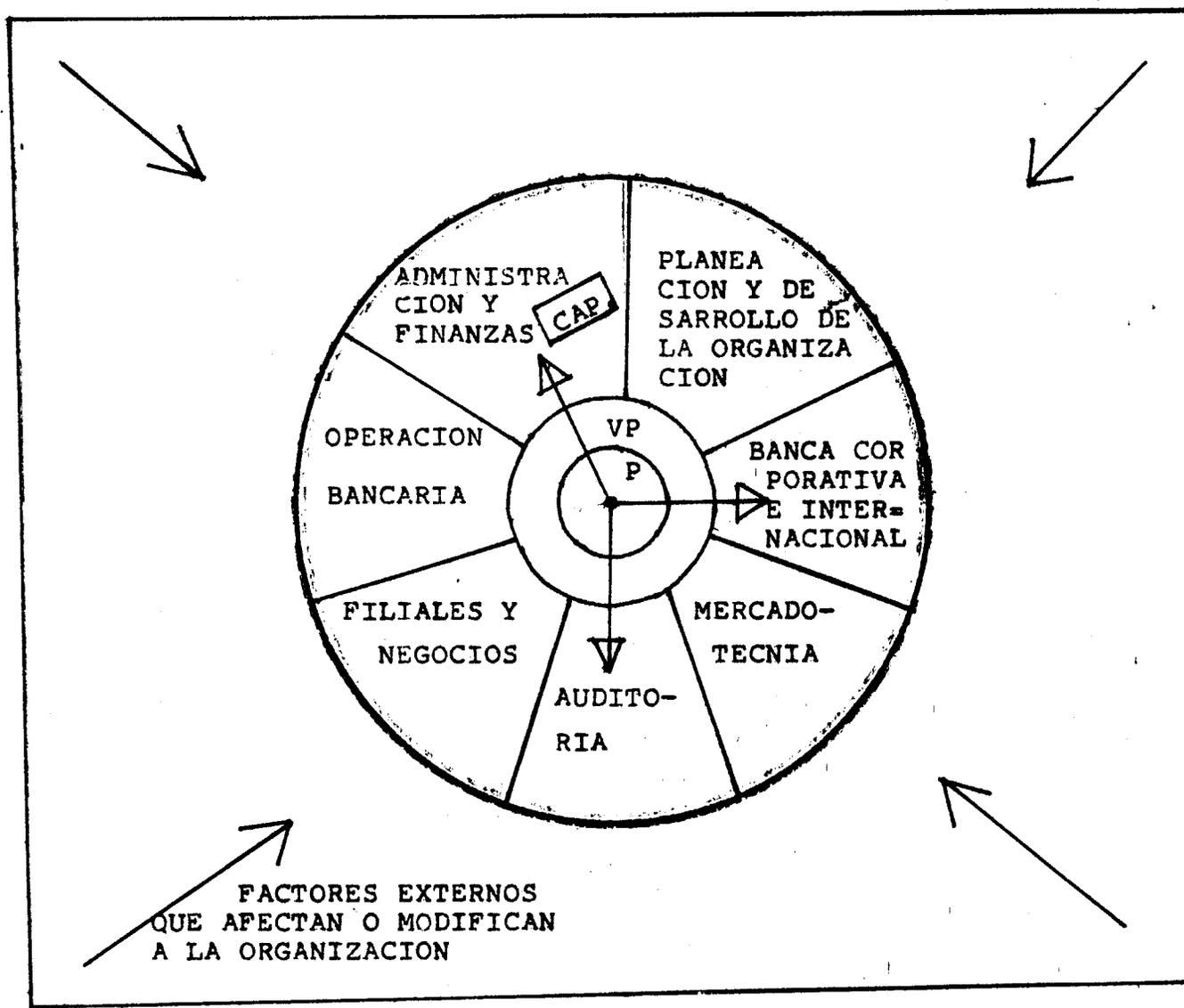
Así también, existen FACTORES INTERNOS que la modifican como son: los cambios de políticas, las estructuras Organizacionales, los nuevos planes y estrategias, etc.

Banader cuenta entre sus áreas más importantes a:

- Presidencia
- Vicepresidencia
- Planeación y Desarrollo de la Organización
- Banca Corporativa e Internacional
- Mercadotecnia
- Auditoría
- Filiales y Negocios
- Operación Bancaria
- Administración y Finanzas

Estos sectores son los elementos más importantes de la Organización, y, con la ayuda del Organigrama (2) y la presente-figura (1) podremos ubicar mejor al esquema que representa a Banader.

ENFOQUE SISTEMICO DE LA ORGANIZACION BANCO DEL DESARROLLO
 M E D I O A M B I E N T E (FIGURA 1)

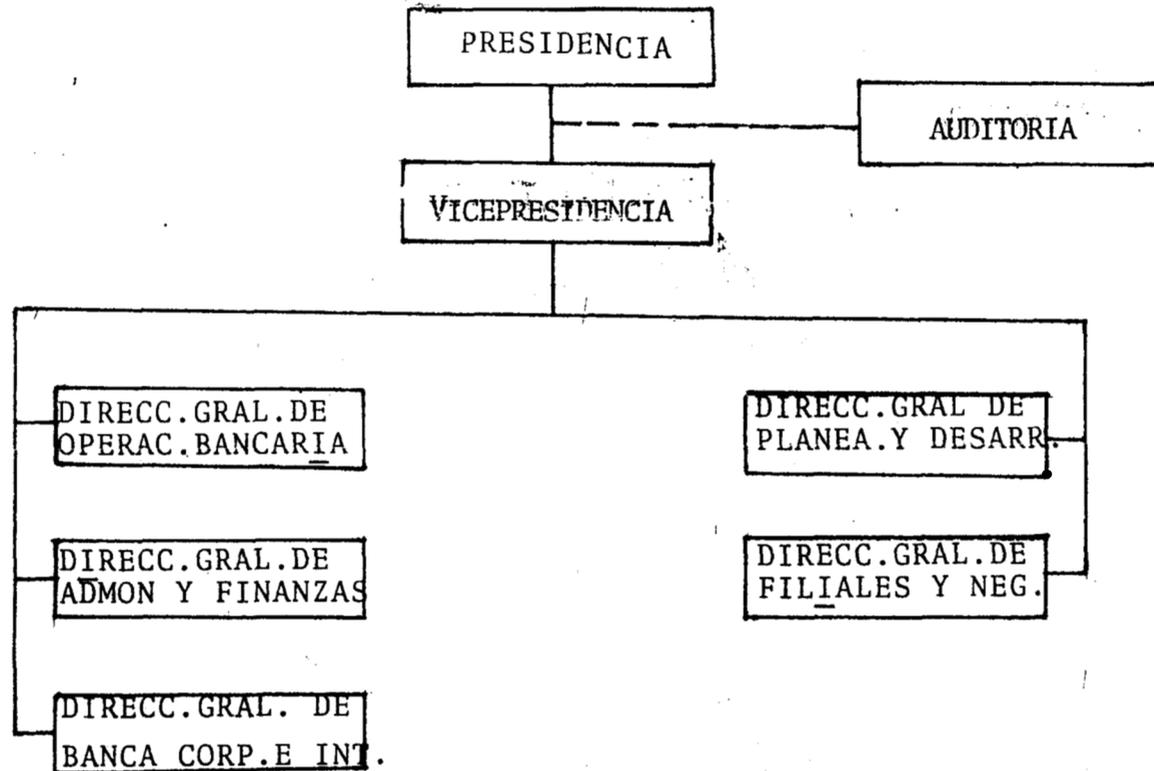


P= Presidencia
 VP= Vicepresidencia
 CAP.= DEPTO. DE CAPACITACION

→ FACTORES INTERNOS.-
 que afectan o modifi-
 can a la organiza-
 ción.

ESTRUCTURA ORGANICA DEL BANCO DEL DESARROLLO

(Organigrama 2)



SUBSISTEMA CAPACITACION

Primero explicaremos el procedimiento que utiliza el subsistema Capacitación del Banco del Desarrollo para detectar necesidades de Capacitación y por ende la elección de candidatos y, después expondremos el procedimiento que consideramos es el que debería aplicarse.

- 1.- Procedimiento que utiliza el Subsistema Capacitación del Banco del Desarrollo para detectar necesidades de Capacitación.
 - 1.- El Departamento de capacitación programa los cursos que se van a llevar a cabo durante un año.
 - 2.- Elabora un instructivo señalando todos los cursos programados y los requisitos que deben cubrir los aspirantes.
 - 3.- Envía a las Direcciones de la Organización el instructivo junto con las formas que deberán llenar las personas que asistirán al curso de Capacitación.
 - 4.- Una vez recibida la documentación cada jefe de área o Departamento, muestra el instructivo al empleado; en algunos casos escojen los cursos de mutuo acuerdo, otras veces elige el empleado, pero casi siempre lo hace el jefe inmediato.
 - 5.- Elegidos los cursos de Capacitación y las personas que serán enviadas se llenan las solicitudes de Capacitación y se mandan al Departamento de Capacitación.

- 6.- Capacitación selecciona las solicitudes de acuerdo a :
 - Cupo en los grupos.
 - Cumplimiento de los requisitos.
 - 7.- Si el solicitante es rechazado se le comunica informándole el motivo.
 - 8.- Si es aceptado se le envía con 15 días de anticipación donde se señala la fecha y el lugar en el que se celebrará el curso de Capacitación.
 - 9.- Termina el procedimiento para detectar necesidades de Capacitación de Banader.
- 2.- Como el objetivo de nuestro estudio sólo es la Detección de Necesidades de Capacitación (D.N.C.). presentaremos el proceso ideal que se debe llevar a cabo para procesar la información obtenida.
- a) Planear la función.
 - b) Detectar Necesidades de Capacitación.
 - c) Elaborar Programas de Capacitación.
 - d) Habilitar este programa.
 - e) Ejecutarlo.
 - f) Evaluarlo y Seguirlo.

La DNC se encarga de proporcionar la información que se puede utilizar para elaborar objetivos de aprendizaje, y así, crear los Programas de Capacitación.

La DNC juega un papel muy importante dentro del Proceso de Capacitación porque establece la pauta para elegir adecuadamente a los candidatos a capacitarse, evitando pérdida de tiempo y costos a la empresa y los empleados.

Sin embargo, ésta es nuestra principal preocupación porque en Banader no se hace a fondo este proceso y, por tanto, los candidatos que eligen no siempre son los más adecuados al tipo -

062343

de curso que se imparte. Por ello, queremos ahondar en este tema y encontrar las principales deficiencias que afecten al proceso de DNC.

Como todo proceso, éste arroja resultados buenos y malos, dependiendo de la información captada, la forma en que se utilizó y las necesidades reales que se hayan detectado. El resultado de este proceso se verificará en el personal capacitado, con el que se trabajará para saber si la Capacitación realmente es buena o para detectar las deficiencias que pueda haber.

(4) El paso que sigue es la retroalimentación, que se da mediante evaluaciones y ajustes, los cuales afectan al proceso de Capacitación.

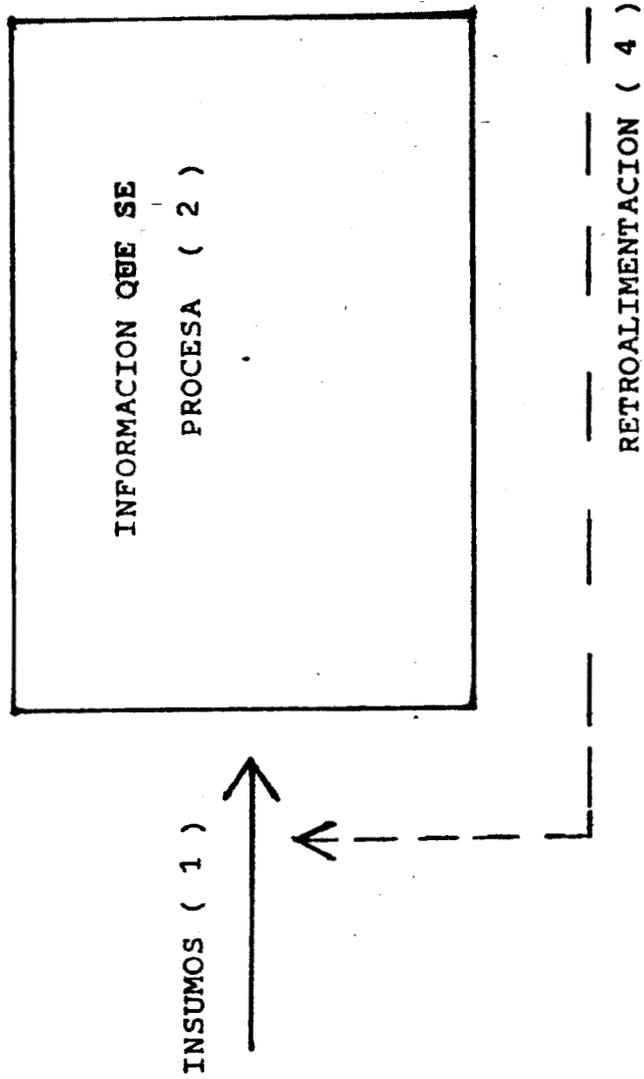
Consiste en obtener resultados y experiencias que modifiquen y ayuden a mejorar al subsistema de Capacitación.

Ver figuras 2 y 3. (25)

(25) CENAPRO, ARMO. Subsistema de Capacitación, Sistema de Relaciones Laborales, 1^a edición, México, Ed. CENAPRO, 1982, p. 67.

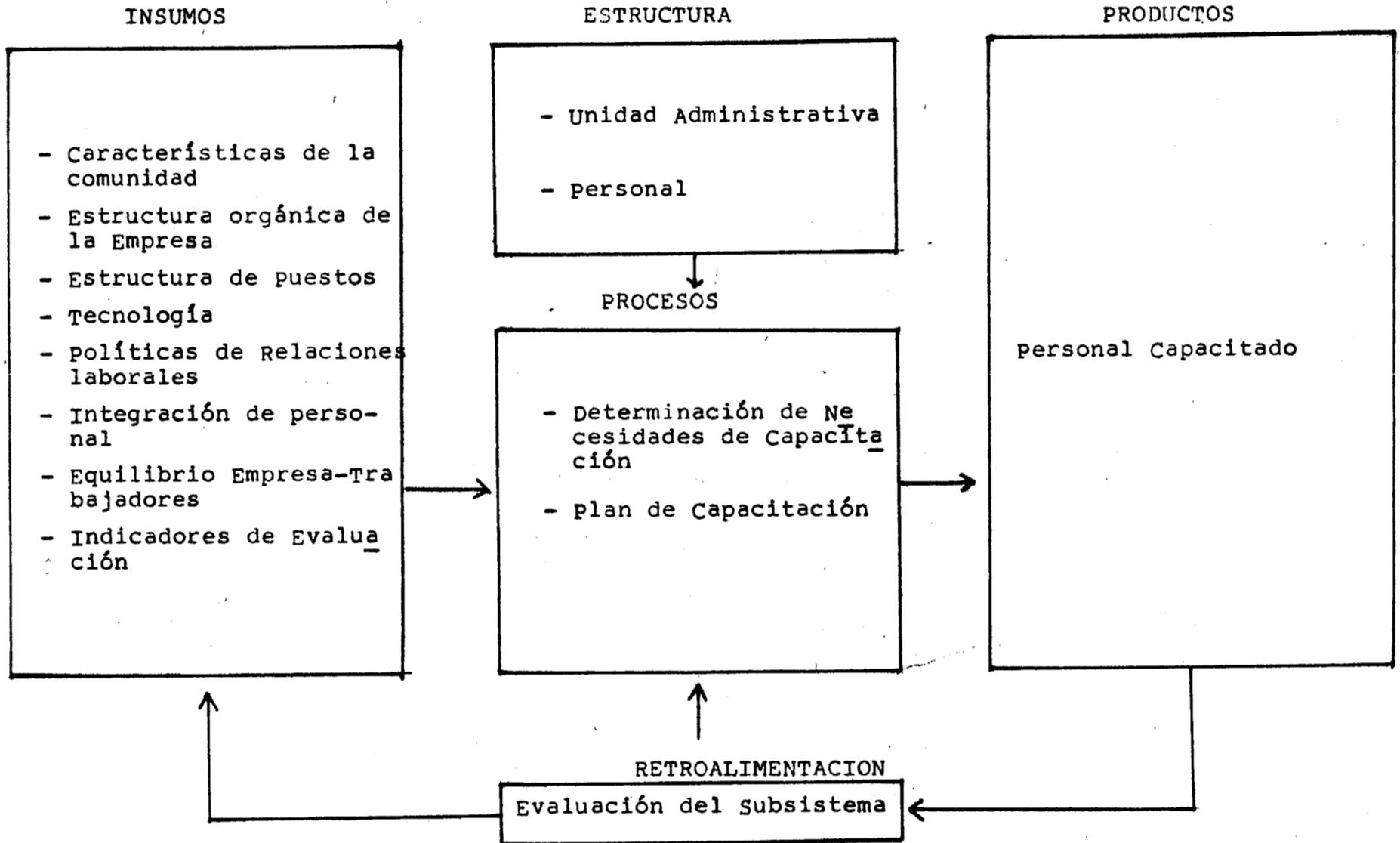
SUBSISTEMA CAPACITACION

MEDIO AMBIENTE (FIGURA 2)



SUBSISTEMA CAPACITACION

(FIGURA 3)



2.- DEFINICION DEL PROBLEMA

Conocer cuál es el procedimiento que utiliza Banco del Desarrollo, en la Dirección de Filiales y Negocios, para detectar necesidades reales de Capacitación en los trabajadores que desempeñan sus actividades en el puesto de analistas.

3.- HIPOTESIS

- 1.- Los objetivos y las políticas necesarias para llevar a cabo la Capacitación no están claramente difundidas.
- 2.- El procedimiento para detectar necesidades reales de Capacitación utilizado por dicha Dirección es deficiente.
- 3.- En la Dirección de Filiales y Negocios se lleva a cabo la Capacitación en base a las necesidades reales que el empleado tiene respecto a ésta.

C O N C E P T O S :

- 1.- Necesidades Reales
- 2.- Capacitación Deficiente
- 3.- Procedimiento de Elección
- 4.- Comunicación
- 5.- Interés

V A R I A B L E S :

1.- VARIABLES DE NECESIDADES REALES

- 1.a) Carencia de Conocimientos
- 1.b) Carencia de Habilidades
- 1.c) Carencia de Actitudes

2.- VARIABLES DE CAPACITACION DEFICIENTE (Capacitar por Capacitar)

- 2.a) Conocimiento del tema o curso de Capacitación
- 2.b) Utilidad del curso.

3.- VARIABLES DEL PROCEDIMIENTO DE ELECCION

- 3.a) Elección adeduada
- 3.b) Elección al azar
- 3.c) Elección forsoza
- 3.d) Elección voluntaria

4.- VARIABLES DE COMUNICACION

- 4.a) Intercambio de información para lograr confianza y entendimiento mutuo.
- 4.b) Comunicación deficiente.

5.- INTERES

- 5.a) Empeño e interés en contar con personal preparado
- 5.b) Capacitar sólo por cumplir con un requisito, por moda, competencia, etc.

4.- UNIVERSO DE ESTUDIO

Esta investigación fue realizada en la Dirección General de Filiales y Negocios del Banco del Desarrollo. En realidad, el Banco está constituido por cinco Direcciones importantes, mismas que señalamos en el capítulo 1 del Marco Real; sin embargo, elegimos sólo una Dirección porque pensamos que por las características de nuestro estudio, era necesario tener más cuidado en el manejo de la información, debido a ello quisimos contar con un Universo de estudio más pequeño, pero más específico y homogéneo en cuanto a los perfiles de las personas que iban ha ser entrevistadas.

5.- CENTRO DE INTERES Y MUESTRA

De acuerdo al Universo de estudio seleccionado, nos hemos inclinado a estudiar el proceso de Detección de Necesidades de Capacitación, que se aplica a las personas que ocupan el puesto de Analistas en dicha Dirección porque consideramos que el procedimiento que se utiliza para elegir a los candidatos a Capacitación no está aplicado de la manera más adecuada, lo cual ha propiciado que no se obtengan resultados satisfactorios en la Capacitación.

Para obtener una muestra representativa elaboramos un inventario de las personas que ocupan el puesto de Analistas, llegando a contar 237.0 o sea que, 237 personas integran el Universo de estudio.

De este modo, la muestra seleccionada por nosotros fue de 60 personas equivalente al 25% de la población por lo que el muestreo utilizado fue el aleatorio simple que indica que todas las personas tienen la misma oportunidad de ser elegidas.

Así mismo, para escoger a las sesenta personas necesarias para aplicarles los cuestionarios tuvimos que realizar un sorteo entre las doscientas treinta y siete de nuestro Universo de Estudio.

6.- ELABORACION DEL CUESTIONARIO

La técnica más propicia para la recopilación de datos, de esta investigación, fue el cuestionario. Utilizamos esta herramienta por ser un medio directo y concreto para obtener la información que buscábamos; de acuerdo con el objetivo e hipótesis que planteamos.

Cuando se eligió, entre un cuestionario y una entrevista, -- nos inclinamos por el primero porque:

a) Aún cuando la entrevista puede ser dirigida, está sujeta al criterio del entrevistado, es decir, puede ampliarse o limitarse el tema y, en un momento dado, perderse el objetivo de la entrevista.

b) Una entrevista requiere mayor tiempo en su aplicación.

c) El cuestionario, en cambio, precisa la información que se desea obtener, y la forma como deben ser contestadas las preguntas. Es más directo y fácil de cuantificar o calificar porque en la entrevista pueden olvidarse datos importantes.

El cuestionario que elaboramos es de carácter mixto, básicamente empleamos preguntas de respuesta múltiple, abiertas y cerradas, que se estructuraron de acuerdo a la respuesta esperada, porque no todas tenían la misma importancia. Además,

en algunas era necesario cerrar las alternativas de respuesta, para obtener la información requerida.

El cuestionario se dividió conforme a los temas más sobresalientes de la Capacitación, entre los que podemos mencionar:

I.- DATOS GENERALES

En todo cuestionario es necesario contar con referencias de la persona encuestada para tener una idea o imagen de ella.

II.- OPINION Y CONOCIMIENTO DEL TRABAJADOR ACERCA DE LA CAPACITACION EN GENERAL

Es muy importante conocer el punto de vista del entrevistado acerca del tema que se va a tratar en el cuestionario. Conforme a ello será el valor que tenga la información obtenida.

III.- OPINION DEL TRABAJADOR ACERCA DE LA CAPACITACION QUE SE IMPARTE EN EL BANCO

También es importante conocer la opinión del entrevistado acerca de la Capacitación que imparte la Empresa en la que labora.

Al igual, que en el punto anterior, este aspecto ayudará a completar lo que piensa el empleado, y el esfuerzo que la Organización hace por capacitarlos.

IV.- INVENTARIO Y RESULTADOS DE LA CAPACITACION

En este bloque se contempla la posibilidad de que la Institución Capacita por Capacitar, es decir, nosotros pensamos que este problema tiene su origen en una inadecuada definición de las etapas que constituyen el --

062343

proceso de Capacitación. Comenzando por no llevar a cabo la Detección de Necesidades reales de la misma. Lo que puede propiciar que el esfuerzo realizado durante la capacitación del empleado, sea infructuoso; porque lo primero que se debe de hacer es analizar - la problemática que se presenta al empleado para determinar si es viable de solucionar por medio de la Capacitación.

V.- MANEJO O IDENTIFICACION DEL CONCEPTO DE DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

Es importante conocer la idea o concepto que maneja el empleado sobre este término, para reforzar la información obtenida, así como, para saber como puede llegar a aplicarlo y si lo considera un paso de primordial importancia dentro del proceso de Capacitación.

C U E S T I O N A R I O

I.- DATOS GENERALES

- 1.- Nombre _____
- 2.- Edad _____
- 3.- Estado *Civil* _____
- 4.- Puesto Actual _____
- 5.- Antigüedad en el Puesto _____
- 6.- Máximo grado de estudios _____

II.- OPINION Y CONOCIMIENTO DEL TRABAJADOR ACERCA DE LA CAPACITACION EN GENERAL

7.- *¿ Qué entiende Usted por Capacitación?*

8.- *¿ Considera usted que la Capacitación es im-
portante ?*

SI () NO ()

Porque _____

9.- *Enuncie las ventajas y desventajas que tie-
ne para usted la Capacitación. (Señale dos-
de cada uno)*

Mejorar conocimientos Costos elevados para
habilidad y actitudes. la empresa.

Incrementar su remunera- Poco interés del em-
ción. pleado en Capacitar-
se.

Obtener un ascenso. Enviar al empleado a
un curso de Capacita-
ción que no necesita.

Mayor satisfacción en Mala preparación de -
el desempeño de su -- los instructores.
trabajo.

Más preparación y se- No hay difusión de --
guridad para desempe- programas y políticas
ñar su labor. de Capacitación.

III.- OPINION DEL TRABAJADOR ACERCA DE LA CAPACITACION QUE SE IMPARTE EN EL BANCO.

10.- ¿ Usted considera que el Banco se preocupa por Capacitar a sus Empleados ?

SI () NO ()

Porque _____

11.- ¿ Sabe usted con qué periodicidad se Capacita a los empleados del Banco ?

- () Cada año
- () Cada seis meses
- () Esporádico
- () No lo sabe

12.- ¿ Sabe Usted en qué forma el Banco Capacita a sus empleados ?

- a) Capacitación organizada por el Banco en el lugar de trabajo en aulas especiales para ello
- b) Capacitación organizada por otra empresa en escuelas contratadas por el Banco convenciones, conferencias otros lugares, especifique _____

13.- ¿ Los instructores de la Capacitación son empleados del Banco ?

SI () NO ()

Porque _____

IV.- INVENTARIO Y RESULTADOS DE LA CAPACITACION

14.- ¿ Sabe usted como se elige al candidato a Capacitarse ?

- El departamento de Capacitación le aplica una evaluación previa al curso.
- Por medio de la observación del inmediato superior.
- Por medio de entrevistas o cuestionarios aplicados en el lugar de trabajo por una persona -

encargada de detectar necesidades de Capacitación.

- Por petición del interesado
- Por decisión del inmediato superior
- Otros, especifique _____

15.- ¿ Usted piensa que los problemas de su trabajo o relacionados con su trabajo, se verán resueltos con la Capacitación ?

SI () NO ()

Porque _____

16.- ¿ Cree usted que antes de asistir a un curso de Capacitación es necesario determinar las necesidades o carencias que tiene en el desempeño de sus actividades ?

SI () NO ()

Porque _____

17.- ¿ Usted piensa que la empresa Capacita a sus empleados solamente para obtener mayor rendimiento de ellos ?

SI () NO ()

Porque _____

18.- ¿ Ha asistido a algún curso de Capacitación ?

Si, cuáles _____

No, porque _____

19.- ¿ Usted conocía el tema del curso ?

Muy bien () bien () regular () nada ()

20.- ¿ Considera que el curso fue de utilidad para el mejor desempeño de sus funciones ?

Mucho () Regular () Poco () Nada ()

21.- ¿ Usted piensa que la Capacitación sea la única herramienta para lograr su desarrollo y bienestar dentro de la empresa ?

SI () NO ()

Porque _____

V.- MANEJO O IDENTIFICACION DEL CONCEPTO DE DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION ?

22.- ¿ Qué entiende usted por Detección de Necesidades de Capacitación ?

- Determinar el tipo de curso que desea el empleado
- Identificar las carencias y deficiencias, que tiene una persona en el desempeño de su trabajo.
- Interés del empleado por superarse.

23.- ¿ Cómo cree usted que puede saber si una persona necesita Capacitación ?

24.- ¿ Cree usted que el éxito de un curso de Capacitación depende de ? (señale dos)

- Haber determinado, antes del curso, las carencias y deficiencias del empleado
- De la preparación del instructor
- Del empeño e interés del empleado en el curso
- De las promesas que se le propongan al empleado (ascensos, aumento de sueldo, etc.)
- Del material didáctico que se utilice para el curso.

25.- ¿ Le gustaría asistir a algún curso de Capacitación, que se relacionara con sus actividades laborales ?

SI () NO ()

Porque _____

26.- Si usted quiere agregar algo más sobre el tema, -
anótelo en las siguientes líneas, (opinión, comen-
tario o crítica) :

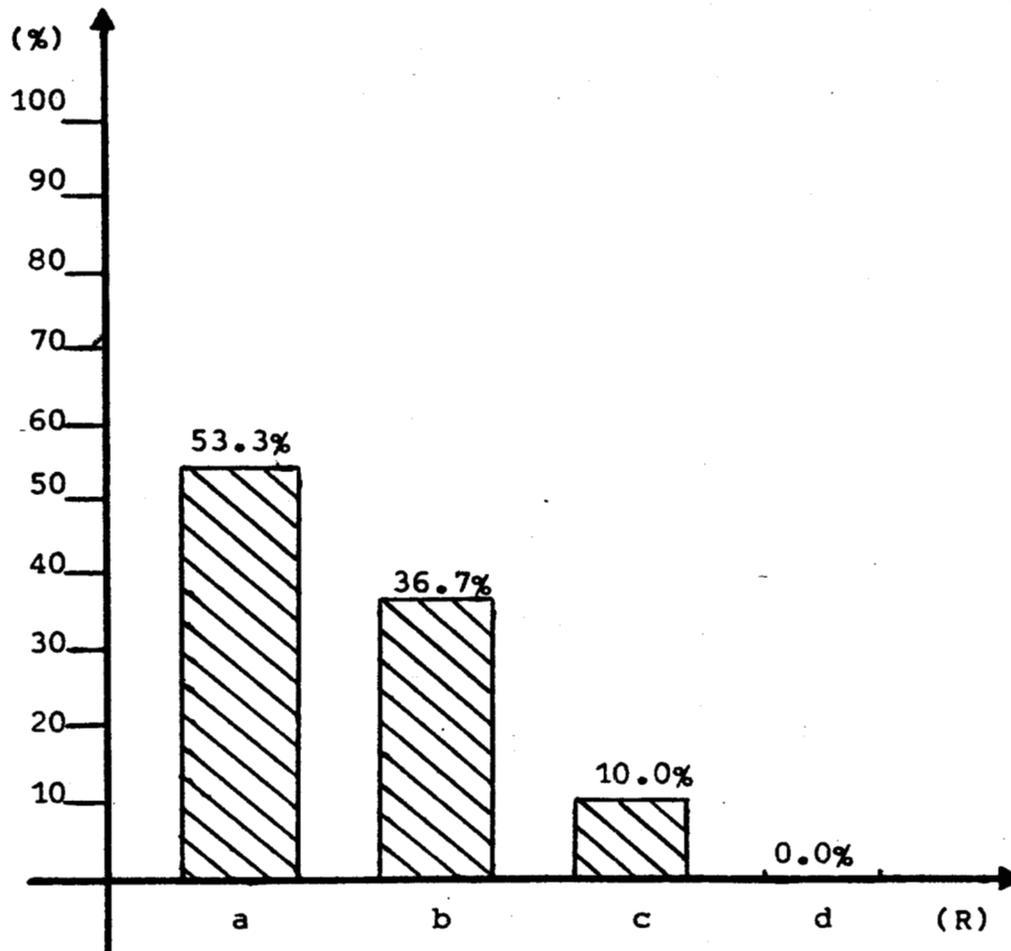
I N T E R P R E T A C I O N

D E

R E S U L T A D O S

I.- DATOS GENERALES

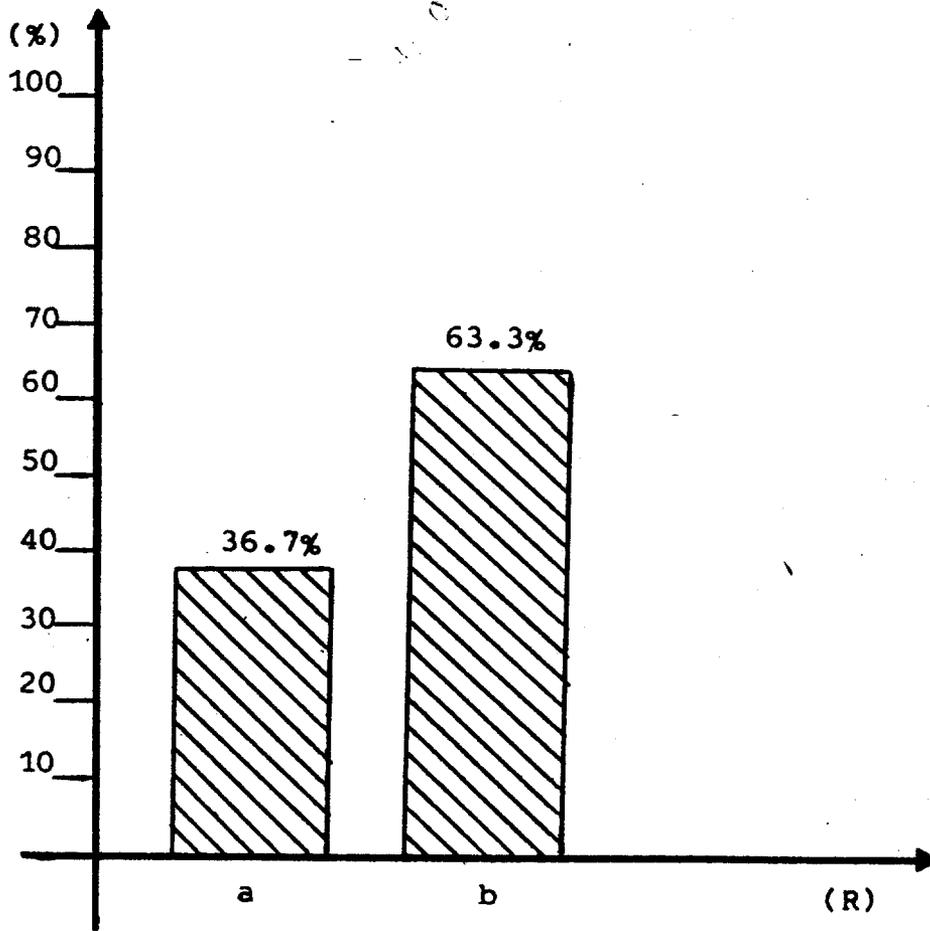
2.- Edad



La muestra estuvo compuesta por 60 personas, las cuales tenían:

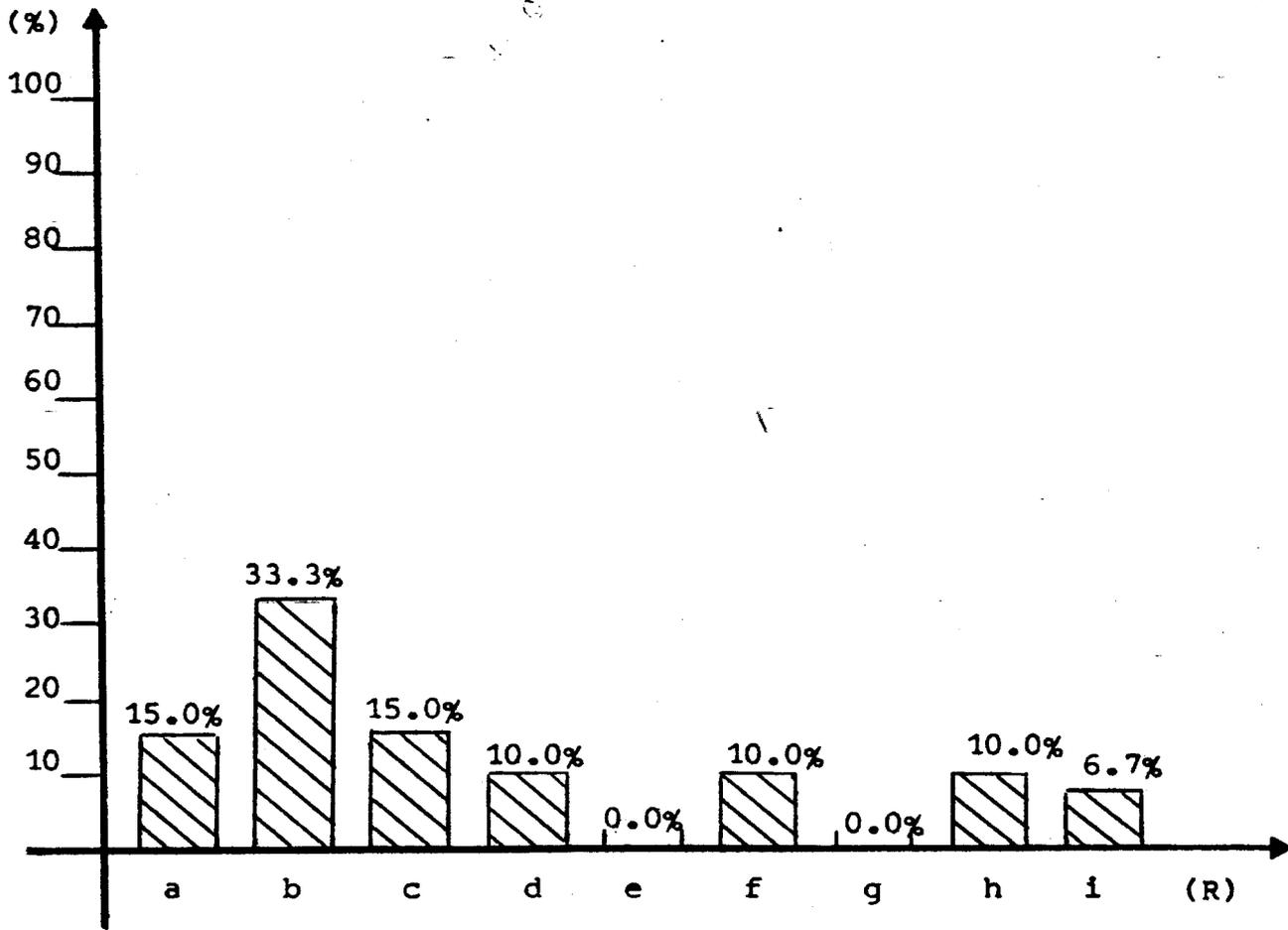
- a) Entre 20 y 29 años de edad,
- b) Entre 30 y 39 años de edad,
- c) Entre 40 y 49 años de edad; y,
- d) Entre 50 y 59 años de edad.

3.- ESTADO CIVIL



El 36.7% corresponde a las personas que son solteras, mientras que el 63.3% son casadas, característica por la cual consideramos que son personas con más responsabilidades, - lo que implica mayor necesidad de contar con un trabajo es table.

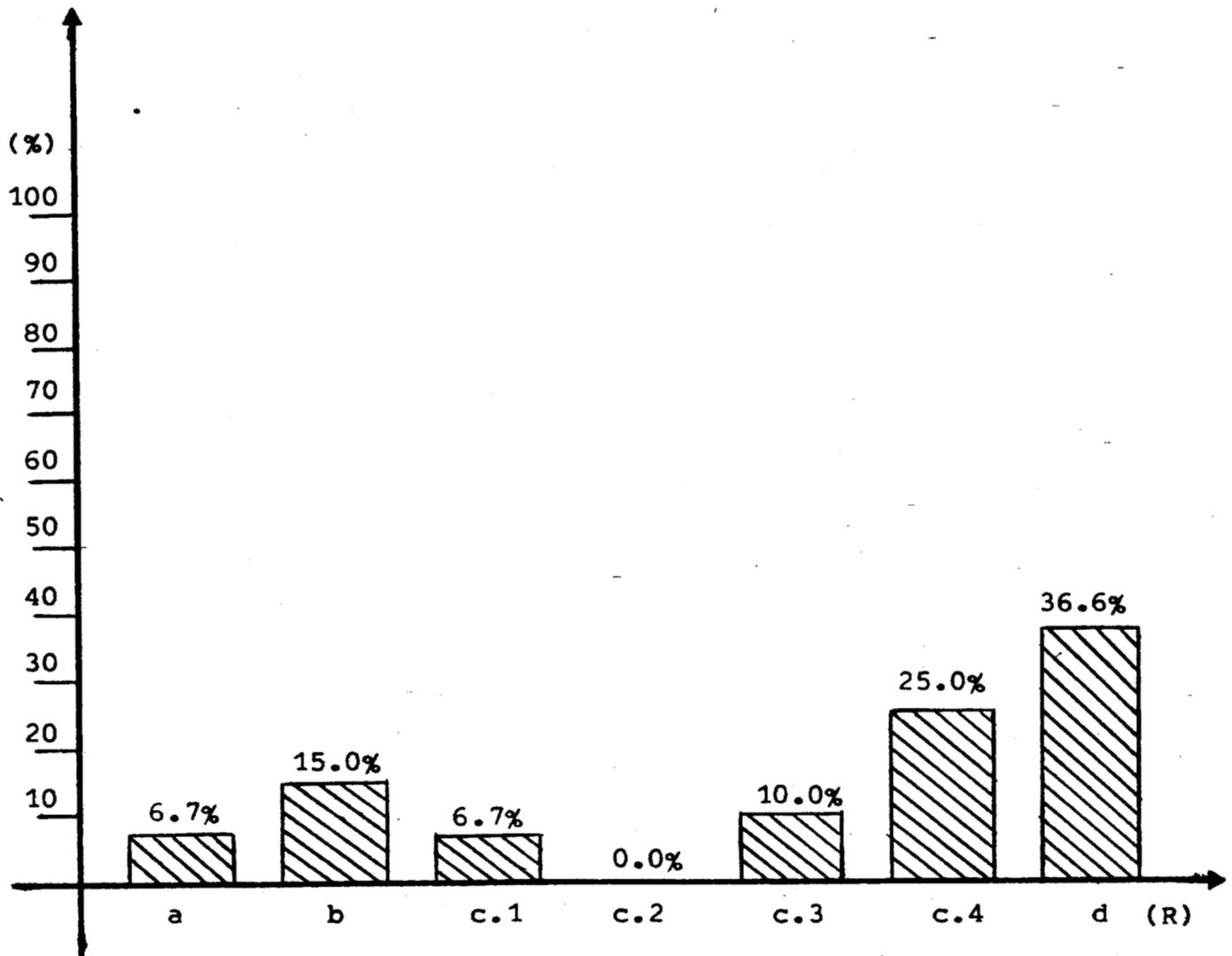
5.- ANTIGUEDAD EN EL PUESTO



- | | |
|-------------------|-------------------|
| a) 6 meses | f) 3 años |
| b) 1 año | g) 3 años 6 meses |
| c) 1 año 6 meses | h) 4 años |
| d) 2 años | i) más de 4 años |
| e) 2 años 6 meses | |

Como podemos observar en la gráfica, la mayoría de las personas que integraron nuestra muestra son personas con poca experiencia en el puesto.

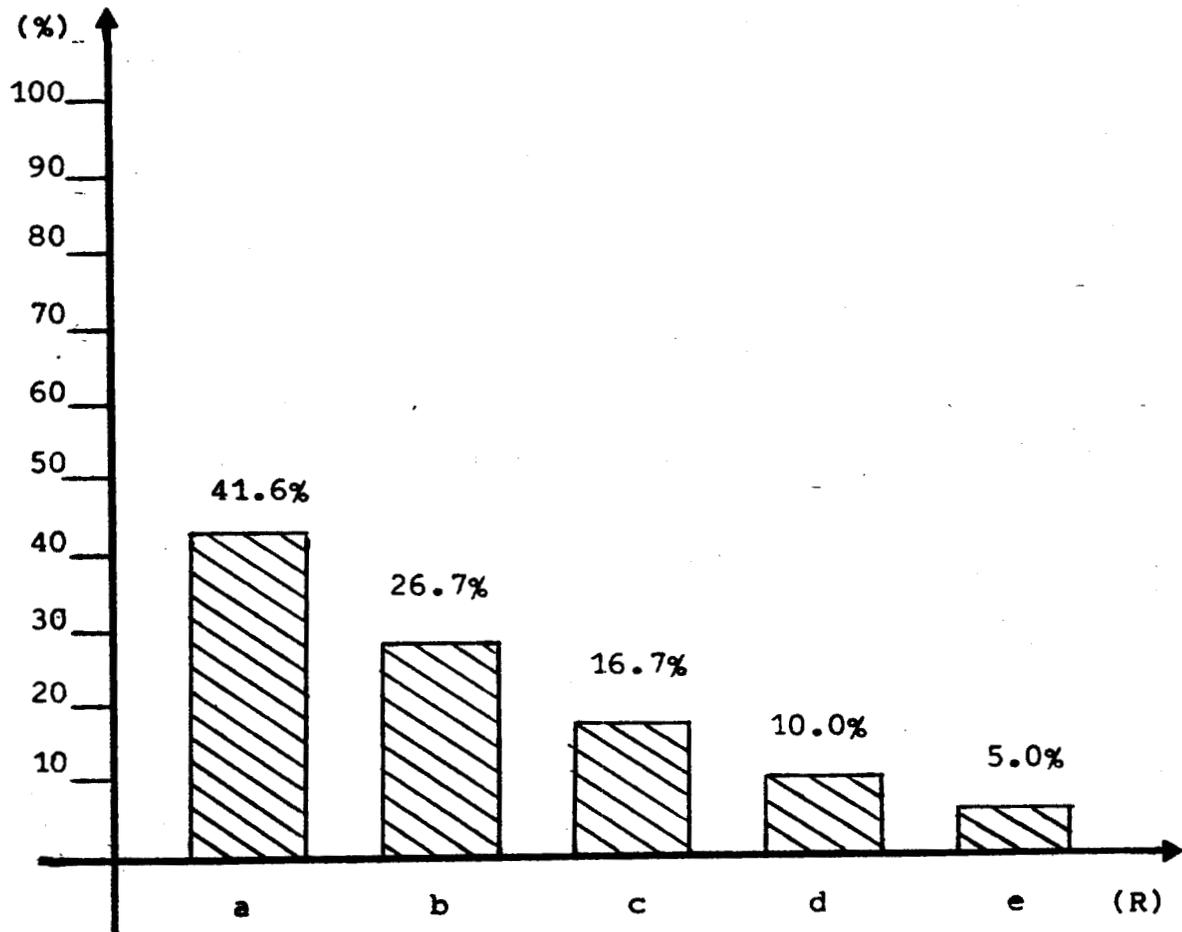
6.- MAXIMO GRADO DE ESTUDIOS



- a) Carrera Comercial
- b) Preparatoria
- c) Años de Carrera Profesional (Cursados)
 - C.1) En 1º
 - C.2) En 2º
 - C.3) En 3º
 - C.4) En 4º Pasantes
- d) Nivel Licenciatura (Titulados)

II.- OPINION Y CONOCIMIENTO DEL TRABAJADOR ACERCA DE LA CAPACITACION EN GENERAL

7.- ¿ Qué entiende Ud. por Capacitación ?



á).- Respondieron que la Capacitación es la actualización - de conocimientos para realizar más eficientemente las- funciones encomendadas. Capacitación es la transmisión de información necesaria para el buen desempeño de las funciones.

- b).- La Capacitación es un curso o aprendizaje que ayuda a las personas a mejorar en su trabajo y, por tanto, adquieren mayor conocimientos para la realización de éste.
- c).- La función de la Capacitación es proporcionar habilidad para desarrollar el trabajo desde el punto de vista de la aplicación de nuevos conocimientos que proporciona dicha Capacitación.
- d).- Toda persona que desea tener un desarrollo personal, profesional y social debe esforzarse por obtener conocimientos y actualizarse.
- e).- Como la palabra lo indica, es dar más capacidad a --- ciertas habilidades, más seguridad y total dominio sobre ciertas actividades establecidas en un área determinada.

Como pudimos observar en la gráfica anterior, la forma de concebir a la Capacitación, por parte de los entrevistados, fue variada; sin embargo, coincidieron en la identificación del objetivo principal que persigue ésta.

Siendo de primordial importancia, para nosotros, ha--cer notar la idea firme que se tiene del concepto de Capacitación y la utilidad que puede llegar a tener ésta, es decir, para que la presente investigación -- pueda tener significancia es necesario que las personas entrevistadas tengan conocimiento del tema que se está tratando.

Como producto de la información, obtuvimos una definición que engloba los diferentes puntos de vista para, posteriormente, llevar a una confrontación entre esta definición y la mencionada en el marco teórico.

A continuación se mencionan dichas definiciones comenzando por la obtenida en este levantamiento de información.

CAPACITACION ES:

1.- La adquisición y/o actualización de conocimientos necesarios para el mejor desempeño de las funciones del trabajador, y por ende, para su mejor desarrollo personal, profesional y social.

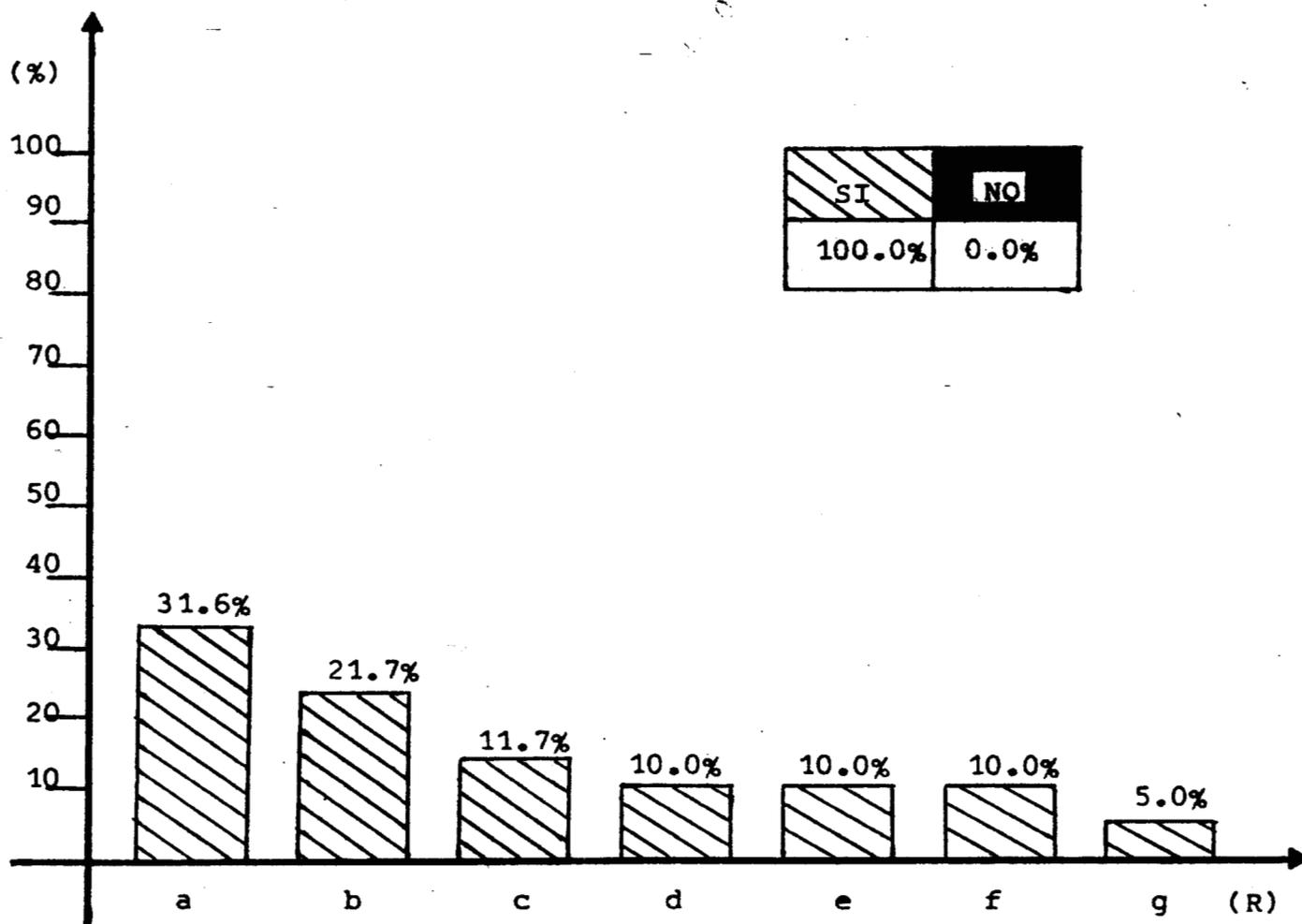
Esta fue la opinión del 41.6%.

2.- Una actividad planeada y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador, basada en las necesidades reales de Capacitación de éstos.

Al confrontar las dos definiciones, observamos que -- coinciden en que la Capacitación es la adquisición -- y/o actualización de conocimientos, sin embargo, en -- la segunda se menciona que la Capacitación también va orientada al cambio de habilidades y actitudes del -- trabajador, conceptos que la primera definición no -- menciona. Este aspecto es muy importante porque el -- comportamiento del ser humano no sólo se rige por los conocimientos que pueda adquirir, sino por las habili -- dades y actitudes que pueda desarrollar, es decir, -- existen tres áreas importantes en el ser humano:

- a) AREA COGNOSCITIVA --- CONOCIMIENTOS
- b) AREA PSICOMOTRIZ --- DESARROLLO DE HABILIDADES
- c) AREA AFECTIVA --- ACTITUDES

8.- ¿ Considera Ud. que la Capacitación es importante ?



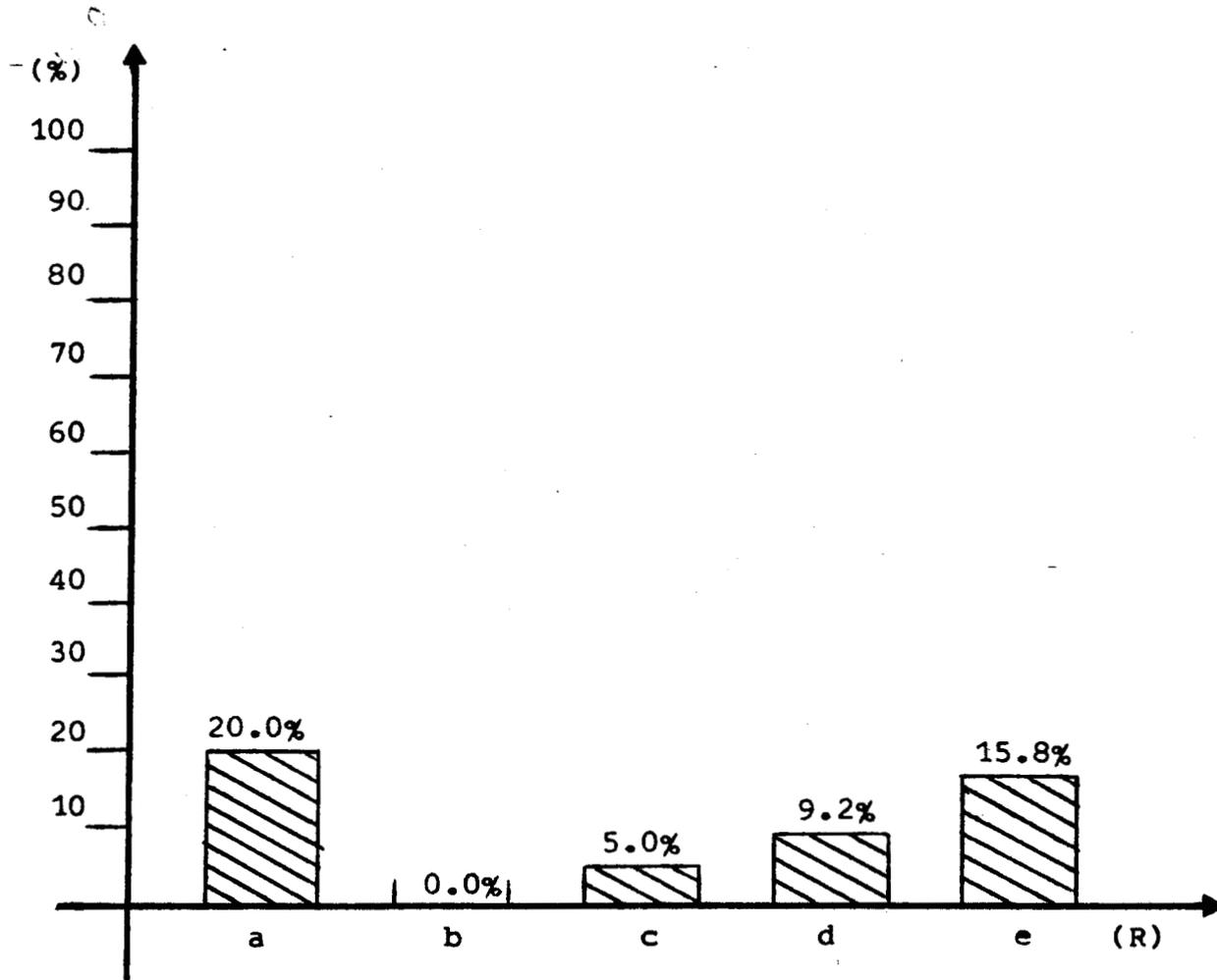
El 100% de la muestra opinó que la Capacitación es importante, señalando las siguientes ventajas:

- a) Consideran a la Capacitación como una ayuda para desempeñar mejor el trabajo.
- b) Ayuda ha realizar hábilmente el trabajo para obtener un mayor conocimiento de él.
- c) La Capacitación es el mejor aprovechamiento de los recursos humanos.

- d) La Capacitación complementa conocimientos.
- e) La Capacitación es una forma de superarse.
- f) Prepara a la persona en aquellos puntos que, de acuerdo a su actividad, le son útiles y necesarios.
- g) La Capacitación es un medio para adaptarse mejor en las actividades del trabajo.

En relación a la información obtenida en esta pregunta, encontramos que el total de la muestra respondió afirmativamente que la Capacitación es importante para el mejor desempeño en su trabajo, ya que reflejan una preocupación por superarse y desarrollarse dentro de sus actividades laborales, -- viendo a la Capacitación como uno de los medios para lograrlo, no el único, ya que para realizar mejor el trabajo es necesario analizar todos los factores que influyen en su desempeño. (Ambiente de trabajo, relaciones laborales, sueldos, etc.)

9.- Enuncie las Ventajas y Desventajas que tiene para Ud. la Capacitación.

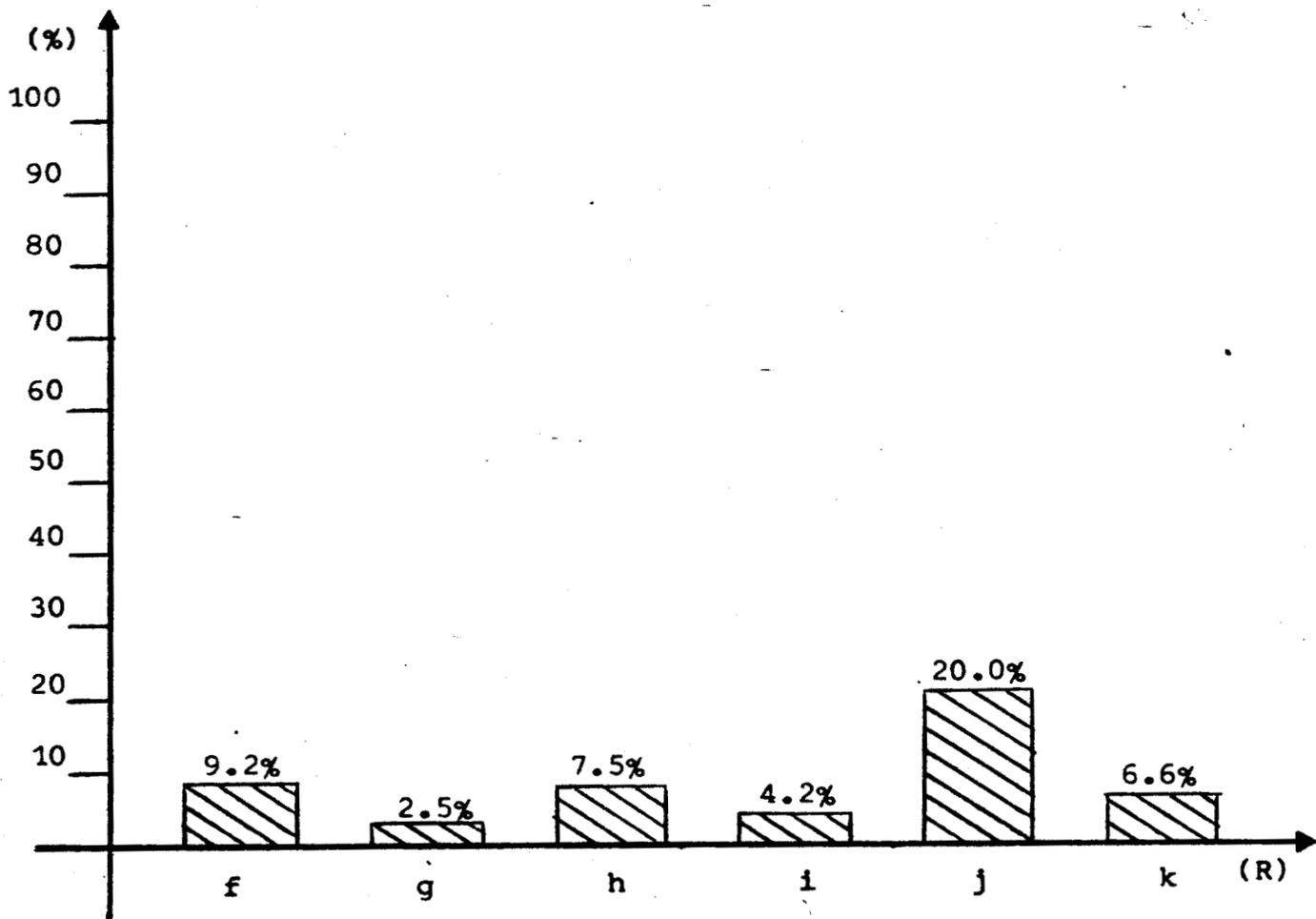


Para efectos de conocer la imagen que tienen los entrevistados acerca de la Capacitación, y para ratificar, sus respuestas se enunciaron varias alternativas que contenían las ventajas y desventajas que puede llegar a tener la Capacitación impartida por una Organización y obtuvimos como resultados, los siguientes:

1.- VENTAJAS

- a) Manifestaron interés por mejorar conocimientos, habilidades y actitudes.
- b) Nadie vio como ventaja de la Capacitación el hecho de incrementar su remuneración.
- c) Por el contrario, el 5.0% se la consideró como un medio para lograr ascensos.
Es importante notar que esta respuesta se contradice un poco con la anterior, pues la mayoría de las veces un ascenso implica mayor remuneración; sin embargo, consideramos natural el hecho de que una persona quiera superarse día a día y estar mejor en la medida de sus posibilidades.
- d) En la Capacitación se logra mayor satisfacción en el desempeño de un trabajo.
- e) Más preparación y seguridad para desempeñar su labor.

9.- Enuncie las Ventajas y Desventajas que tiene para Ud. la Capacitación.



DESVENTAJAS

f) La Capacitación implica costos elevados. Esta es una desventaja en cuanto a que no siempre se podrá contar con los recursos suficientes para llevarla a cabo, por lo que deberá planearse para evitar gastos excesivos; es decir, deberá llevarse a cabo solamente en casos, en los que se haya comprobado que -

la deficiencia del empleado radica en un problema cuya solución sea vía Capacitación. Pues como sabemos no todos los -- problemas que provocan la deficiencia en el empleado se deben a falta de Capacitación, muchas veces el empleado tiene problemas personales que le afectan y nada tienen que ver -- con la Capacitación.

g) Como mencionábamos en el párrafo anterior, uno de estos problemas personales y otra desventaja puede suceder por el poco interés que muestre el empleado en Capacitarse.

h) Enviar al empleado a un curso que no necesita. Hacer una mala elección de candidatos.

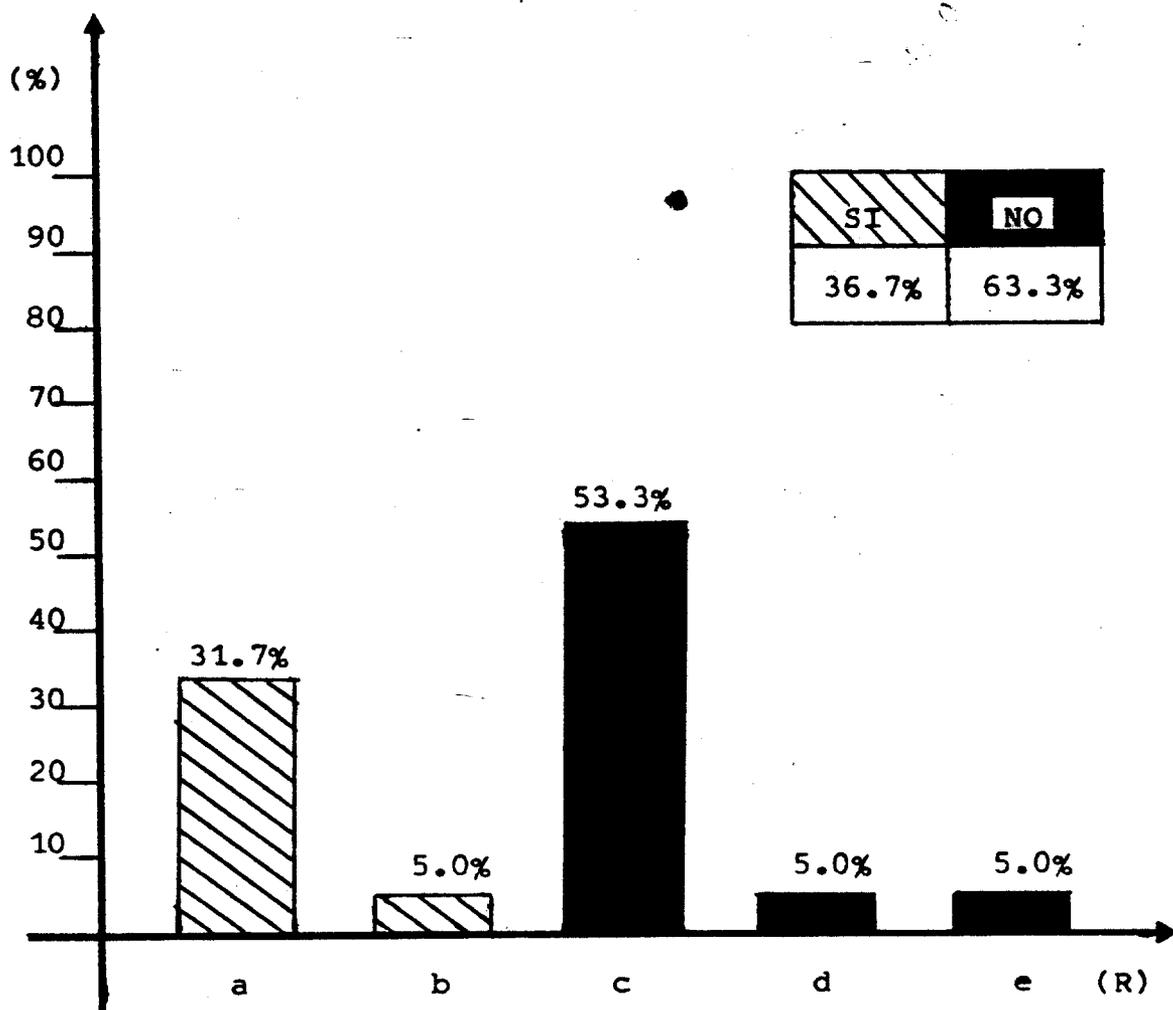
i) Mala preparación de los instructores.

j) Falta de comunicación, es decir, el hecho de que no haya una difusión clara de los objetivos, políticas y programas de Capacitación. Pues gran parte de los entrevistados nos hicieron incapié en este hecho, porque ellos no sabían nada acerca de lo que hacía el Departamento de Capacitación y por ende, tampoco conocían el procedimiento para ser capacitados. La elección es arbitraria.

k) No hay desventajas.

III.- OPINION DEL TRABAJADOR ACERCA DE LA CAPACITACION QUE SE IMPARTE EN EL BANCO.

10.- ¿ Usted considera que el Banco se preocupa por Capacitar a sus empleados ?



Como se observa en la gráfica, el 36.7% de la muestra respondió que el Banco si se preocupa por Capacitar a sus empleados, argumentando lo siguiente:

- a) Existen planes, programas y un área especializada en Capacitación.
Esta respuesta nos parece ambigua porque el hecho de que existan las cosas no implica que se lleven a cabo

bien, por lo que consideramos que no es una buena razón para argumentar que si se lleva a la práctica la Capacitación.

b) El Banco necesita gente más preparada.

Por el contrario, el 63.3% respondió que el Banco (en la Dirección General de Filiales y Negocios), no se ha preocupado por Capacitar a sus empleados exponiendo como principales razones:

c) No se han difundido adecuadamente los objetivos, políticas y programas de Capacitación; por lo que los empleados enfatizan en el hecho de no estar enterados - sobre como se hace para pedirlo, como se elige a los candidatos, que se requiere, etc.

No obstante, al realizar nuestras encuestas si pudimos observar que existía esta área de Capacitación, pero - los resultados de nuestra entrevista con los funcionarios de Capacitación fue poco fructífera, ya que siempre nos contestaban muy ambiguamente. Lo que nos hace pensar que la Capacitación en esta área no está todavía bien instrumentada.

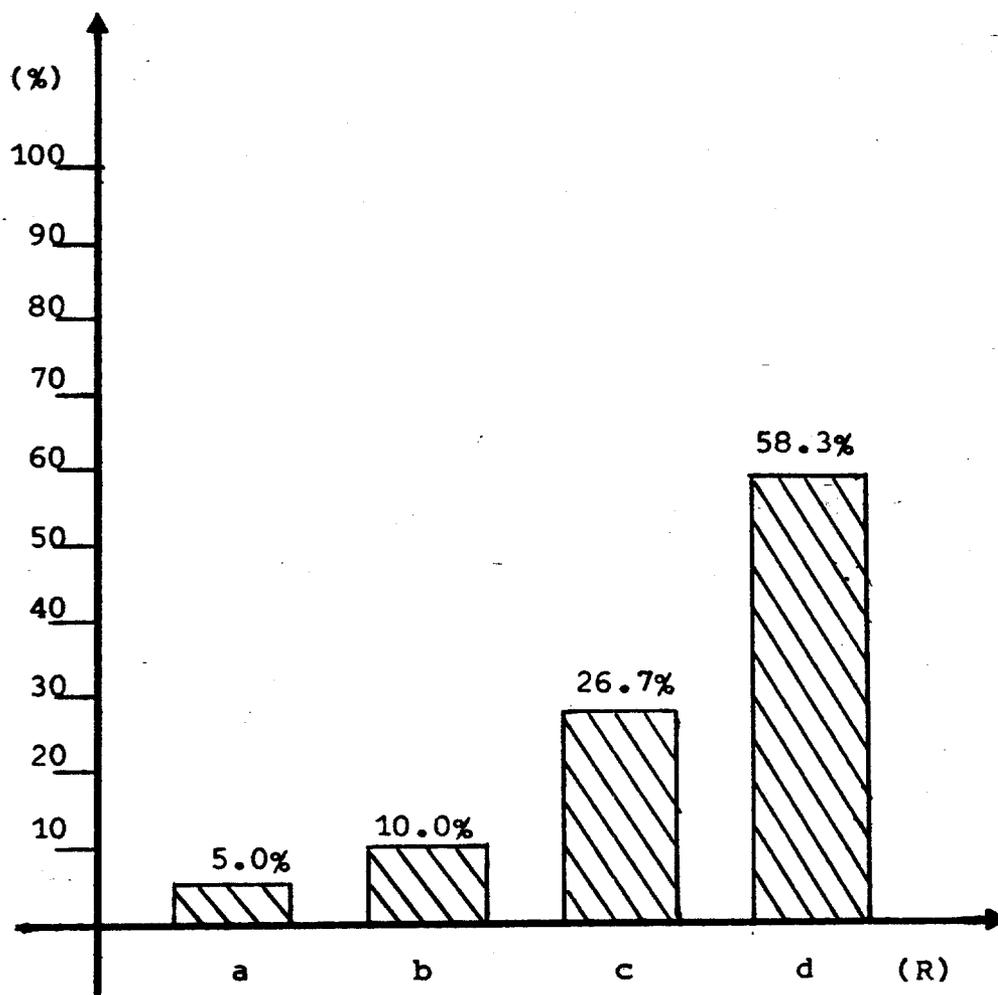
Por lo que respecta a los empleados, señalaron que notaban que los funcionarios de Capacitación mostraban - poco interés por desarrollarla.

La información obtenida en esta pregunta nos ayuda a - corroborar la primera hipótesis:

"Los objetivos y las políticas necesarias para llevar a cabo la Capacitación, no están claramente difundidas."

- d) El presupuesto no era suficiente. Esta si sería una buena razón para decir que no se puede llevar a cabo la Capacitación; pero no es una razón para llevarla a cabo en forma incompleta.
Puede hacerse más austera y limitada, pero con más esfuerzo por parte de las personas que trabajan en el Departamento de Capacitación.
- e) No opinaron.

11.- ¿Sabe Ud. con qué periodicidad se capacita a los empleados del Banco ?



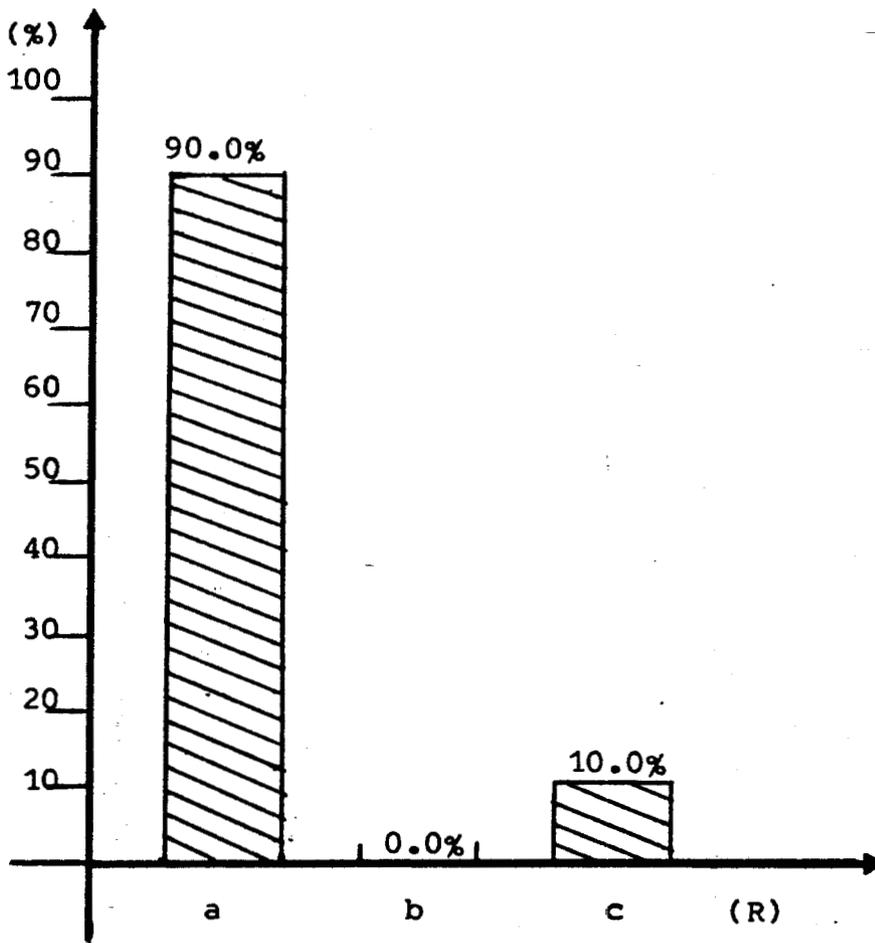
- a) Cada año se imparten los cursos de Capacitación.
- b) Se imparten semestralmente.
- c) Los cursos de Capacitación se llevan a cabo esporádicamente.
- d) No lo saben.

Tomando en cuenta la información de las preguntas anteriores, en relación al conocimiento que tienen los empleados acerca de la Capacitación que se imparte en dicha Dirección, podemos observar que también existe un desconocimiento por parte de los empleados acerca de la periodicidad con que se capacita a éstos.

En realidad no es tan importante el hecho de Capacitar periódicamente, puesto que si con un curso de Capacitación fueron cubiertas las deficiencias que tenía el empleado no necesitará de la Capacitación nuevamente en un determinado período de tiempo a menos que continúe la misma problemática y se haya analizado para saber si ésta puede ser solucionada con la Capacitación; sino el hecho de llevar un seguimiento de la Capacitación impartida para beneficio del empleado y conocer si los instructores, metodología y material didáctico es adecuado para lo que se pretende.

Por lo anterior, podemos decir que la Institución no está lo suficientemente organizada en materia de Capacitación, provocando que la comunicación sea de carácter débil, lo cual nos inclina hacia nuestra primera hipótesis.

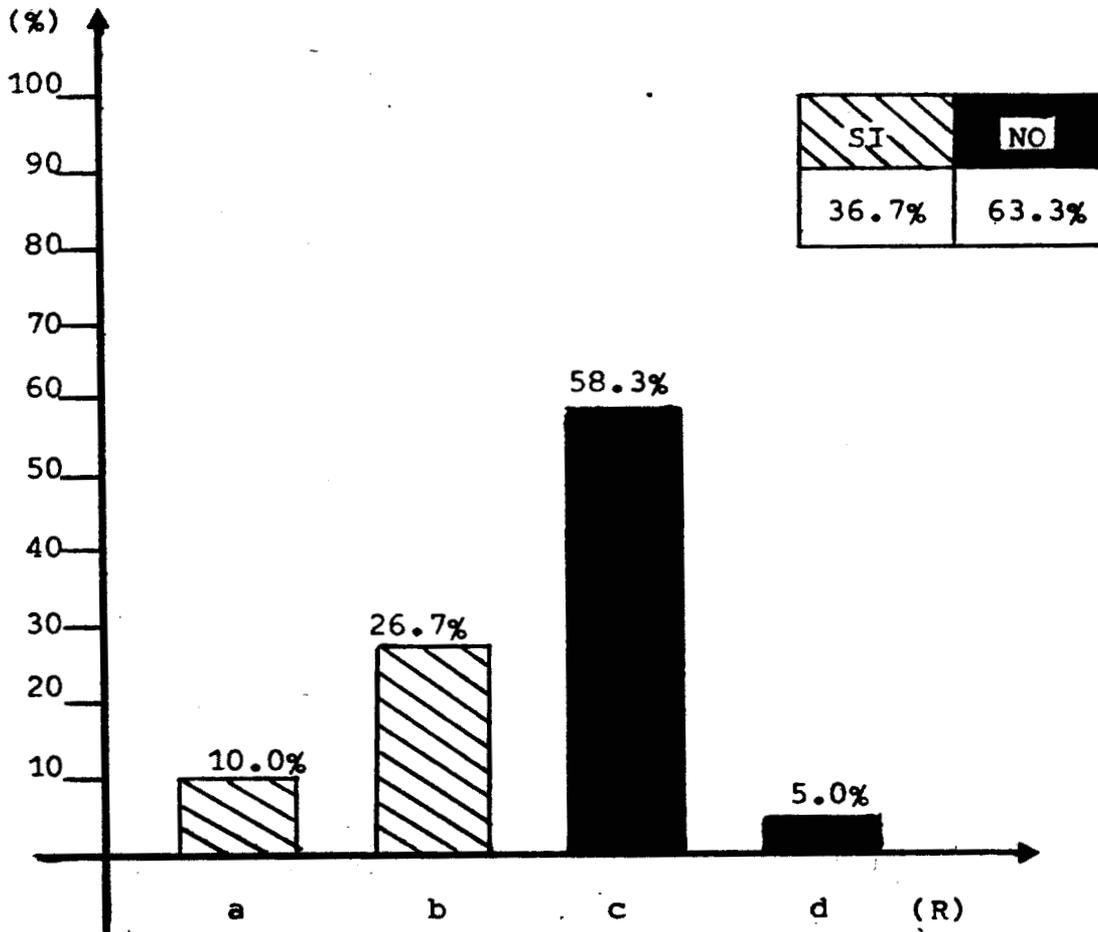
12.- ¿ Sabe Ud. en qué forma el Banco Capacita a sus empleados ?



- a) La Capacitación es organizada por el Banco, es decir, la Capacitación se lleva a cabo en aulas y auditorios pertenecientes al mismo; y, los instructores son tanto empleados del Banco como externos a él.
- b) Nadie señaló esta alternativa. Capacitación organizada por otra empresa.
- c) No lo saben.

No obstante, encontramos que algunos de los entrevistados consideran como Capacitación la beca que se les proporciona para cursar una carrera profesional o una especialidad. Sobre esta opinión, nosotros no estamos de acuerdo, ya que las becas no se otorgan en base a necesidades reales de Capacitación, sino a petición del interesado. Que con esto podemos llegar a modificar conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador y también es un medio de superación para él, razón que no se puede negar, pero nosotros pensamos que la Capacitación es más bien para cubrir carencias laborales en un corto período de tiempo y para atacar un problema laboral determinado.

13.- ¿ Los instructores de la Capacitación son empleados del Banco ?



Como podemos observar en la gráfica, el 36.7% respondió que los instructores de Capacitación si son empleados del Banco, mientras que el 63.3 opinó que no lo son:

Los que afirmaron que sí, dijeron:

- a) Los contrataba el Banco.
- b) Existe un área especializada.

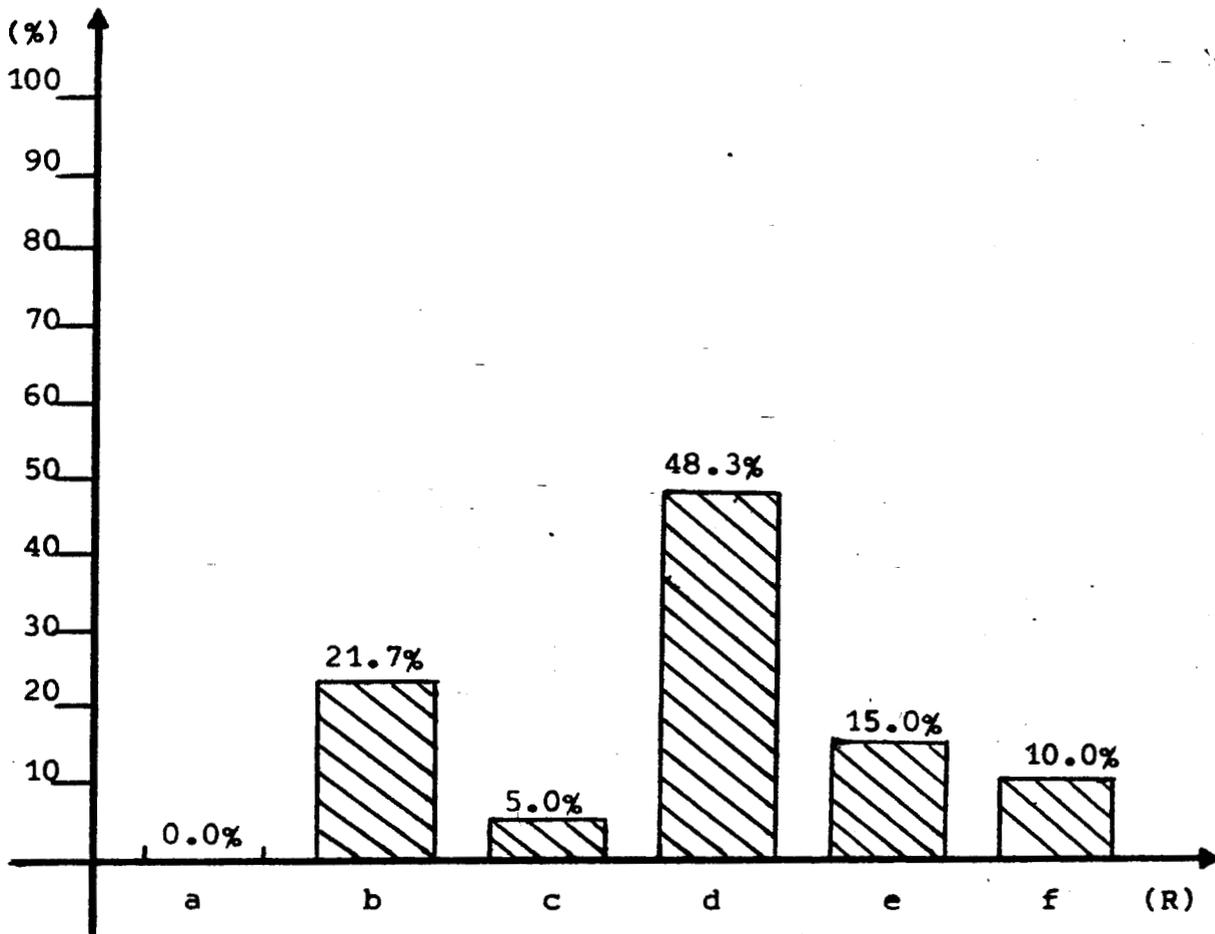
En cambio, los que dijeron que no, son empleados del Banco:

- c) No lo saben.
- d) No opinaron.

De acuerdo a ésto, consideramos que la contratación de instructores externos es buena, en la medida en que -- pueden tener conocimientos amplios sobre los distintos temas, además de no estar viciados por los métodos del Banco.

IV.- INVENTARIO Y RESULTADOS DE LA CAPACITACION

14.- ¿ Sabe Ud. cómo se elige el candidato a Capacitarse ?



- a) Nadie respondió que el Departamento de Capacitación le aplicará al empleado una evaluación previa al curso.
- b) Son elegidos por medio de la observación del inmediato superior.
- c) La elección se hacía por medio de entrevistas o cuestionarios aplicados en el lugar de trabajo por una persona encargada de detectar necesidades de Capacitación.

- d) Se realizaba a petición del interesado.
- e) Por decisión del inmediato superior; y,
- f) No lo saben.

La mayoría de los entrevistados (48.3%) respondieron que son elegidos para capacitarse a petición de ellos mismos, así como el 21.7% comentó que eran seleccionados por medio de la observación del inmediato superior. Estos datos nos dan la pauta para asumir que la forma en que se elige a los candidatos no es la adecuada, es decir, consideramos que esta forma de elección es incompleta porque tanto el empleado como el inmediato superior no pueden determinar con exactitud las carencias y/o deficiencias que puede tener el empleado y, en caso de que las conozcan, no estarán analizadas a profundidad incurriendo en errores; es por esto que se necesita la ayuda y asesoría del área de Capacitación, la cual debe efectuar las investigaciones necesarias para que sea fructífera. Refiriéndonos con esto a conocer y estudiar las necesidades reales de Capacitación de cada empleado, lo cual arrojaría como resultado desde el tipo de curso hasta el tiempo en que deben ser cubiertas - estas necesidades a corto, mediano y largo plazo.

Al no determinar necesidades reales de Capacitación, no tenemos bases suficientes para conocer las deficiencias del empleado y, por ende la forma de corregirla.

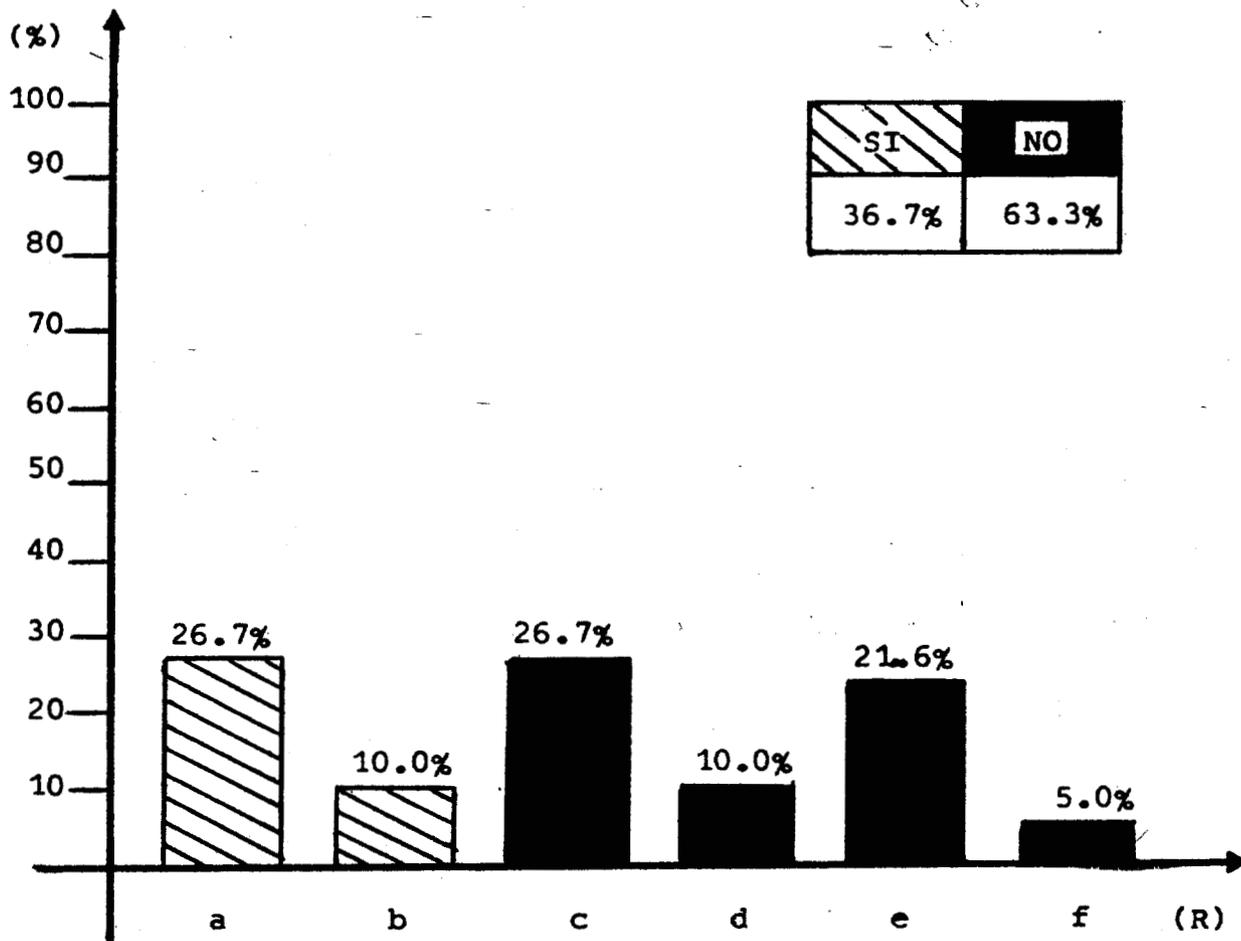
Cuando la elección está basada en necesidades sentidas se incurre en errores porque las causas pueden ser de diferente índole y naturaleza, y quizás no pueden ser subsanadas con la Capacitación, ocasionando el fenómeno de Capacitar - por Capacitar, es decir, Capacitar en vano.

Es importante aclarar que las necesidades sentidas son aquéllas que creemos que tiene un trabajador, más no son necesidades reales, ya que éstas son aquéllas carencias y deficiencias medibles o cuantificables existentes en los conoci

mientos, habilidades y actitudes del trabajador en relación al objetivo de su puesto o a uno diferente al suyo.

Conforme a esta información podemos decir que: "El procedimiento para detectar necesidades reales de Capacitación uti- lizado por la Dirección de Filiales y Negocios es deficiente". (Segunda Hipótesis).

15.- ¿ Ud. piensa que los problemas de su trabajo o relacionados con su trabajo se verán resueltos con la Capacitación ?



El 36.7% opinó que si está de acuerdo en que los problemas de su trabajo o relacionados con su trabajo pueden ser resueltos con la Capacitación argumentando lo siguiente:

- a) Si un mayor conocimiento del trabajo desempeñado ayuda a la resolución de problemas.

- b) Si resuelve problemas si éstos se refieren a conocimientos y habilidades.
Por otra parte, el 63.3% restante opinó:
- c) No todos los problemas que afectan en un trabajo dependen de la Capacitación.
- d) No, la Capacitación sólo sirve para ampliar conocimientos.
- e) La Capacitación puede disminuir algunos problemas de trabajo, pero no resolverlos.
- f) No contestó la pregunta.

La Capacitación es una herramienta útil cuando se lleva a cabo mediante un proceso que comienza con la planeación de esta función y termina con la evaluación del sistema implantado, con lo cual puede llegar a solucionar problemas que se refieren a un cambio de conocimientos, habilidades y actitudes; así nos lo hizo saber la población entrevistada al mencionar que no consideran a la Capacitación como solucionador de cualquier problema laboral que se presente, pues éstos son de diferente naturaleza y, por ende, de diferentes reacciones y soluciones.

Con el objeto de ejemplificar uno de los múltiples problemas que pueden afectar, en un momento determinado, el desempeño en el trabajo enunciaremos los más representativos:

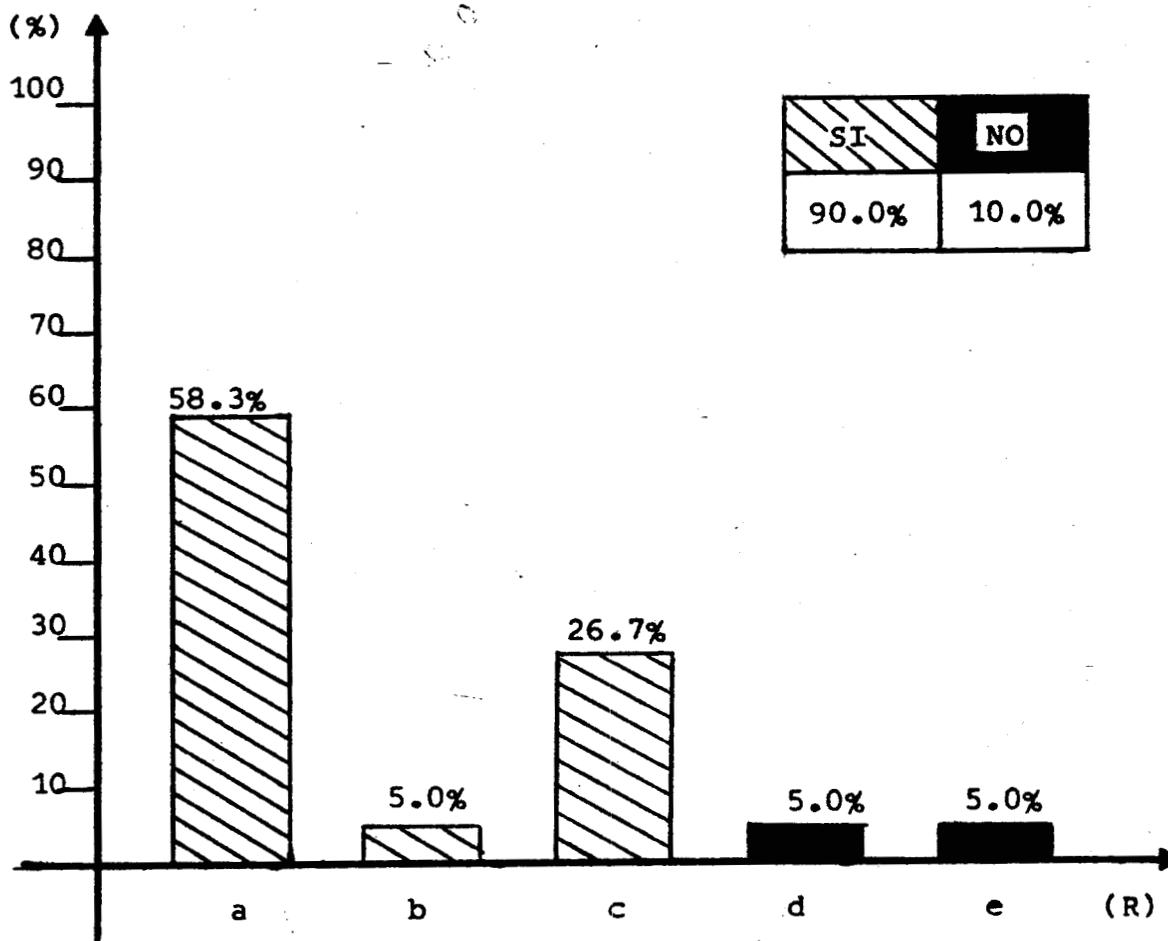
- a) Problemas familiares
- b) Relaciones empleado-jefe
- c) Ambiente de trabajo
- d) Otros

Es por esto que el 63.3% de los entrevistados respondieron que la Capacitación no resuelve todos los problemas que puedan afectar el desempeño de su trabajo.

Ahora bien, el 36.7% contestó que la Capacitación sí resuelve los problemas relacionados con el trabajo, al pro

porcionarles mayores conocimientos, sin embargo, ellos - aclararon que sí pueden resolver problemas siempre y --- cuando fueran de carácter cognoscitivo y psicomotriz. Pues un mayor conocimiento del trabajo ayuda a mejorar en el desempeño de éste.

16.- ¿ Cree Ud. que antes de asistir a un curso de Capacitación es necesario determinar las necesidades o carencias que tiene en el desempeño de sus actividades ?



El 90% de la muestra respondió que sí es necesario, antes de asistir a un Curso de Capacitación, determinar las necesidades o carencias que tiene el empleado en el desempeño de sus actividades por las siguientes razones:

- a) Sí, sería más efectiva la Capacitación al saber las fallas o necesidades reales que se tienen.

- b) Sí, es necesario conocer la problemática de las áreas.
- c) Sí, el curso debe de ser orientado hacia las necesidades que tiene cada persona, para el correcto desempeño de sus actividades.

Por el contrario, el 10.0% restante contestó que no era necesario determinar las necesidades o carencias que tiene el empleado en el desempeño de su trabajo, por lo siguiente:

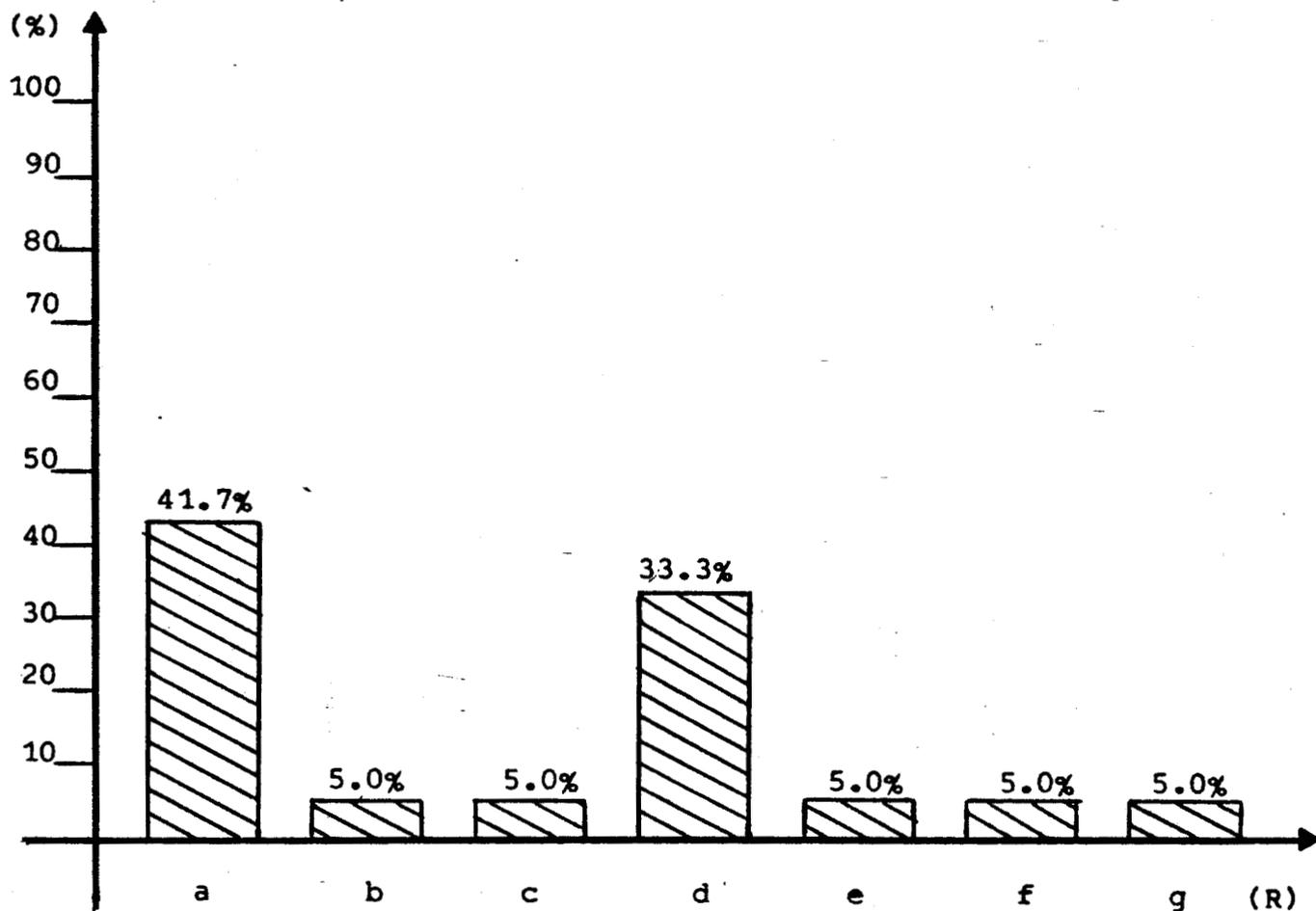
- d) No, las carencias se conocen cuando se llega al curso.
- e) No siempre la Capacitación está relacionada con el -- trabajo desempeñado.

El determinar las necesidades reales de Capacitación es una información vital para decidir cual puede ser la solución - a las carencias o deficiencias que tenga el empleado en el desempeño de sus labores, ya que como se ha venido mencionando, en este capítulo, no todos los problemas se solucionan con la Capacitación. Como por ejemplo: el caso en que un empleado tenga los conocimientos adecuados para el desempeño de su trabajo, pero no lo realice eficientemente, Ésto puede deberse a la falta de comunicación entre empleado-inme--diato superior, problemas familiares, etc.

En relación a lo anterior, el mayor porcentaje de las personas entrevistadas están conscientes de que la Detección de Necesidades de Capacitación ayuda a lograr una Capacitación más efectiva, puesto que puede llegar a conocerse con precisión la problemática, fallas o errores que puede tener una persona, un grupo o áreas en el desempeño de su trabajo. Además, la detección de necesidades ayuda a delinear los -- tipos de cursos y temas que deben incluirse en cada uno de ellos, los cuales deberán variar de acuerdo a las necesida-

des de las personas que asistirán al curso, esto es lo que -
piensa el 90% de los entrevistados.

17.- ¿ Ud. piensa que la Empresa Capacita a sus empleados solamente para obtener mayor rendimiento de ellos?



- a) Sí, es natural que quieran obtener mayor rendimiento y productividad.
- b) Sí, el beneficio principal es para la Empresa.
- c) Sí, es un beneficio mutuo.
- d) También le sirve al trabajador para su vida personal.

- e) Le están ayudando al empleado al proporcionarle conocimientos.
- f) No, he asistido a cursos de Capacitación y no se me ha exigido más.
- g) No es tanto explotar al empleado, sino hacerlo más productivo.

El pensar que se Capacita a una persona solamente para obtener un mayor rendimiento de ella, creemos que es falso, porque antes de Capacitar a una persona estamos haciendo una Detección de Necesidades de Capacitación que nos va arrojar las carencias y deficiencias que tiene un trabajador en el cumplimiento de sus funciones y en la cual estas carencias pueden afectar psicológicamente al empleado y repercutir negativamente en su actitud; por lo que consideramos que el hecho Capacitar no implica tener un rendimiento superior al -- que ellos pueden dar en condiciones normales, es decir, se Capacita con el objeto de que el empleado pueda desenvolverse como otra persona de su mismo nivel, medio, puesto, etc. - en condiciones normales.

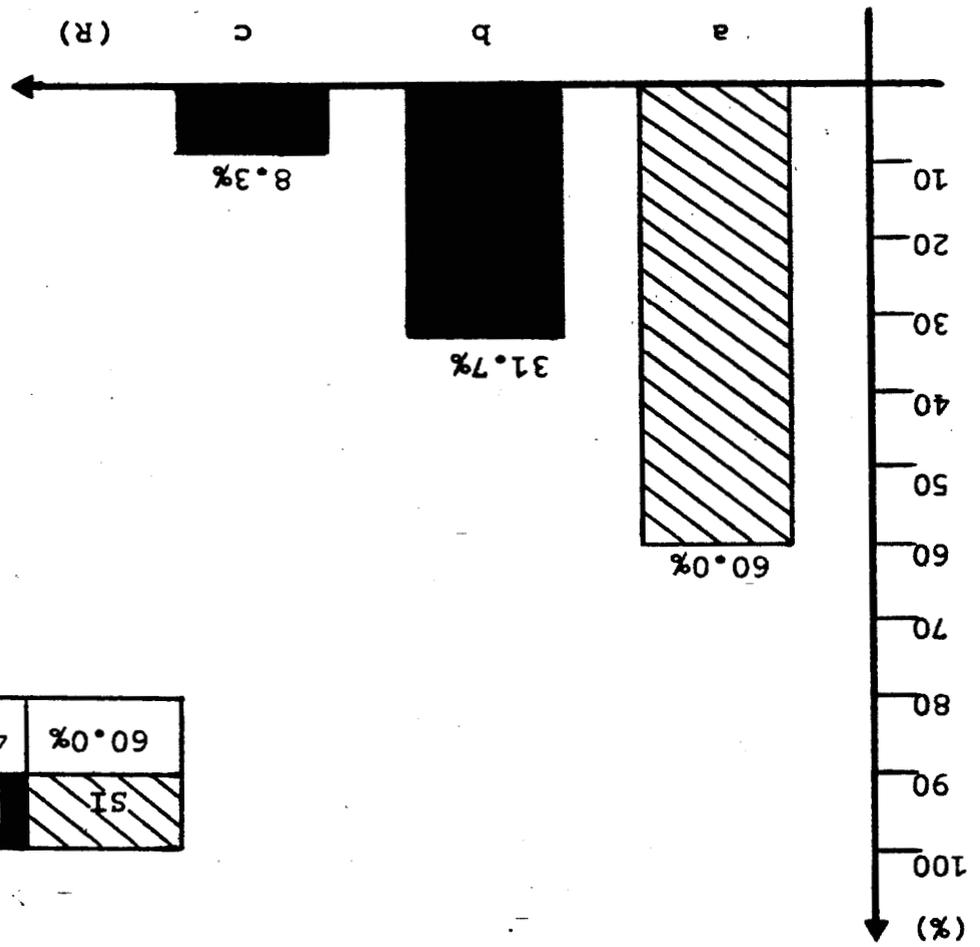
Sin embargo, los entrevistados (41.7%) respondieron con naturalidad al decir que la empresa sí Capacita con el objeto de obtener un mayor rendimiento y productividad de ellos, pero el único beneficiado es el empleado por la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes, como superación y desarrollo, por lo que el beneficio sería mutuo (empresa-trabajador).

Esta idea que tienen los empleados acerca de la Capacitación puede ser una de las consecuencias del problema de la difusión de políticas y procedimientos, pues como mencionamos anteriormente se debe a una comunicación vaga y difusa.

Para el 33.3% la Capacitación es un beneficio mutuo, tanto para el trabajador como para la Institución. Estamos de acuerdo en esta opinión, porque el empleado se beneficiará si su trabajo sale bien; puede acumular méritos para un ascenso, también puede adquirir mayor confianza y seguridad en lo que hace y, sobre todo, encontrarse en las mismas condiciones que sus compañeros de trabajo, además de sentirse satisfecho de su trabajo.

18.- ? Ha asistido a algún curso de Capacitación ?

SI	60.0%
NO	40.0%



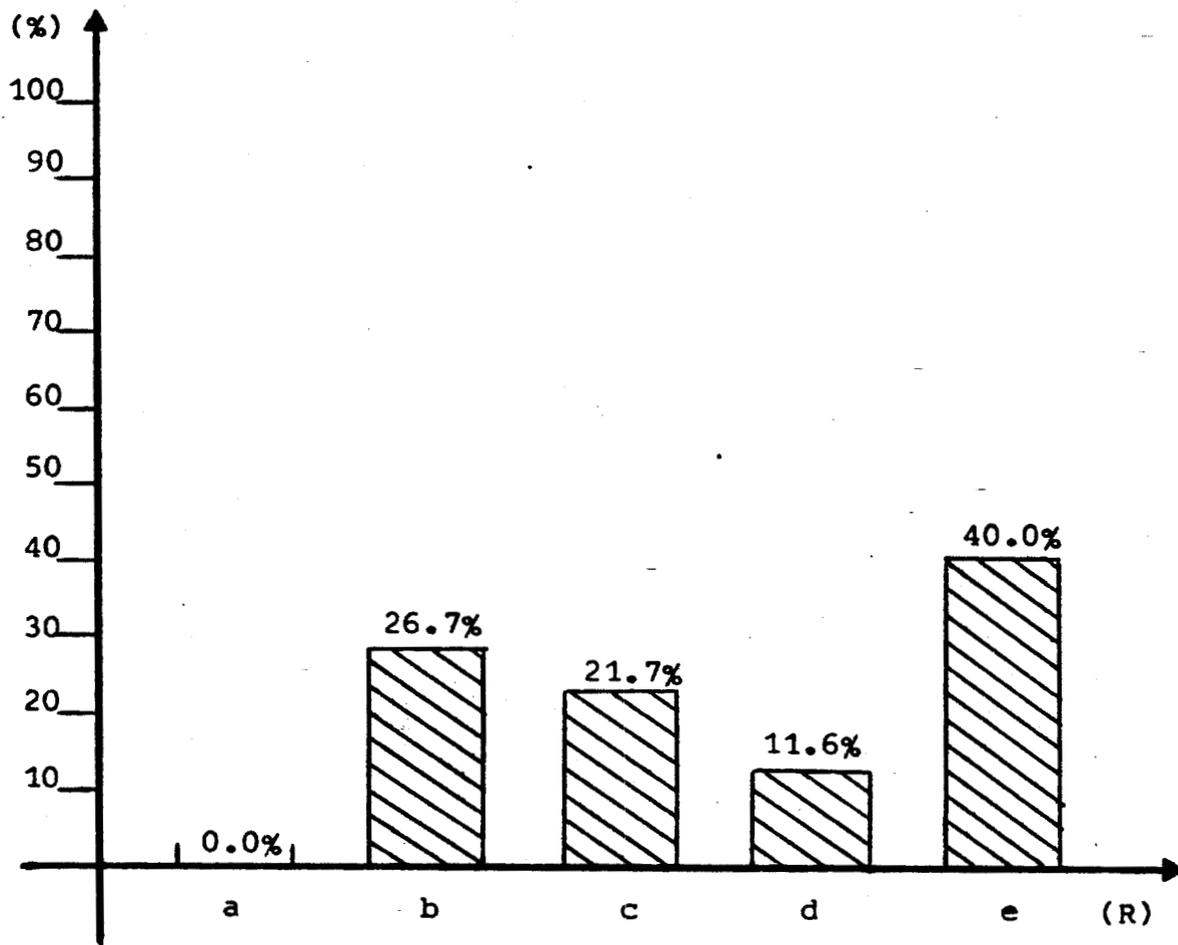
a) El 60.0% de las personas entrevistadas respondieron que si han asistido a cursos de Capacitación.
 El 40% restante, contestaron que no han asistido a cursos de Capacitación dando como motivos:
 b) No se ha presentado la oportunidad.
 c) No saben como ingresar a los cursos.

Entendiendo por éstos que el trabajador:

- Desempeñe adecuadamente sus funciones, por lo que no se requiera Capacitar.
- Sus necesidades de Capacitación sean sentidas y no reales.
- El cupo de los cursos sea limitado y haya pocos de éstos, por lo que se esté atendiendo los de mayor importancia.

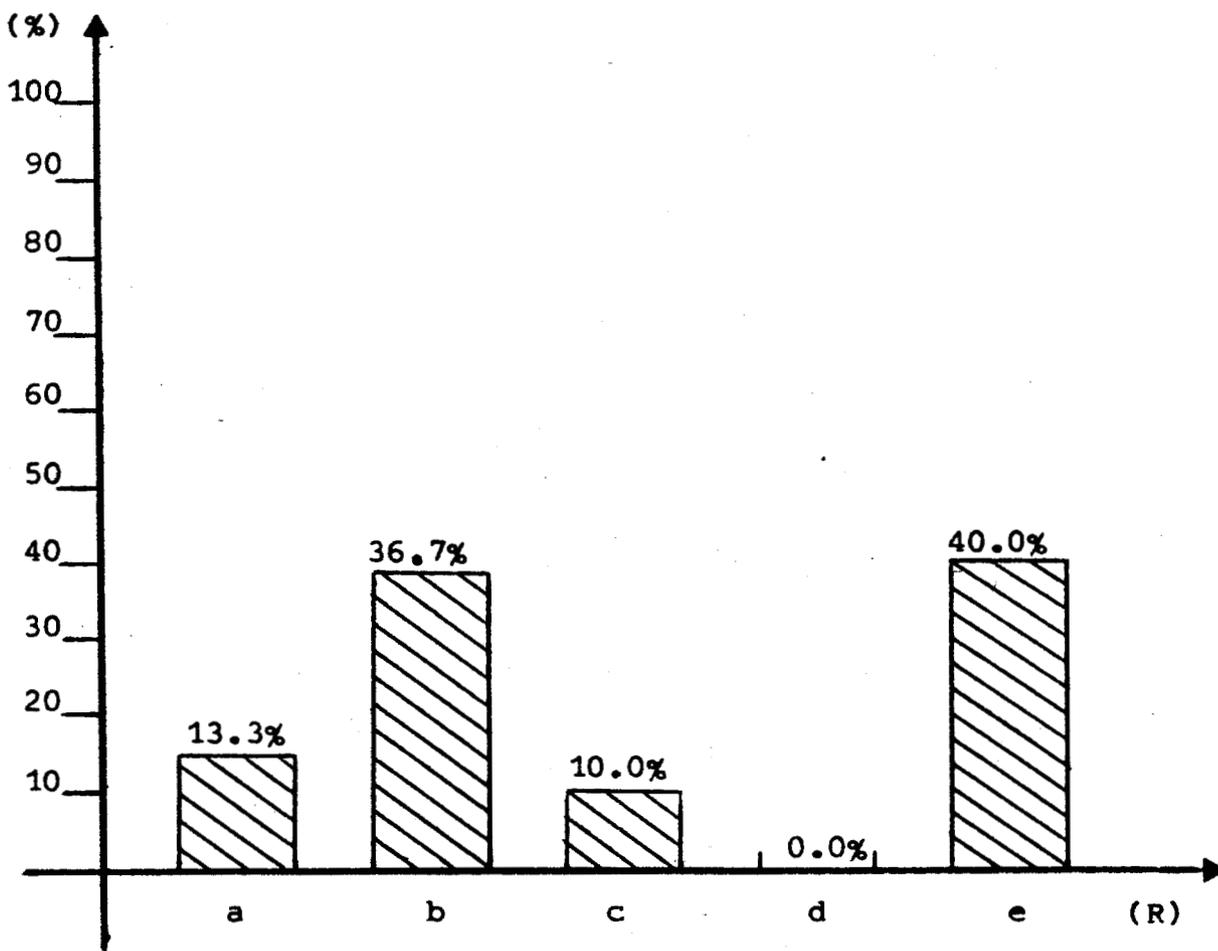
Es importante aclarar, que la Capacitación no debe tomarse como una oportunidad, sino como un derecho al que tiene el un trabajador que tenga problemas en el desempeño de su -- trabajo siempre y cuando estos problemas puedan subsanarse vía Capacitación.

19.- ¿ Ud. conocía el tema del Curso ?



- a) *Muy bien*
- b) *Bien*
- c) *Regular*
- d) *Nada*
- e) *No ha asistido a cursos.*

20.- ¿ Considera que el curso fue de utilidad para el mejor desempeño de sus funciones ?

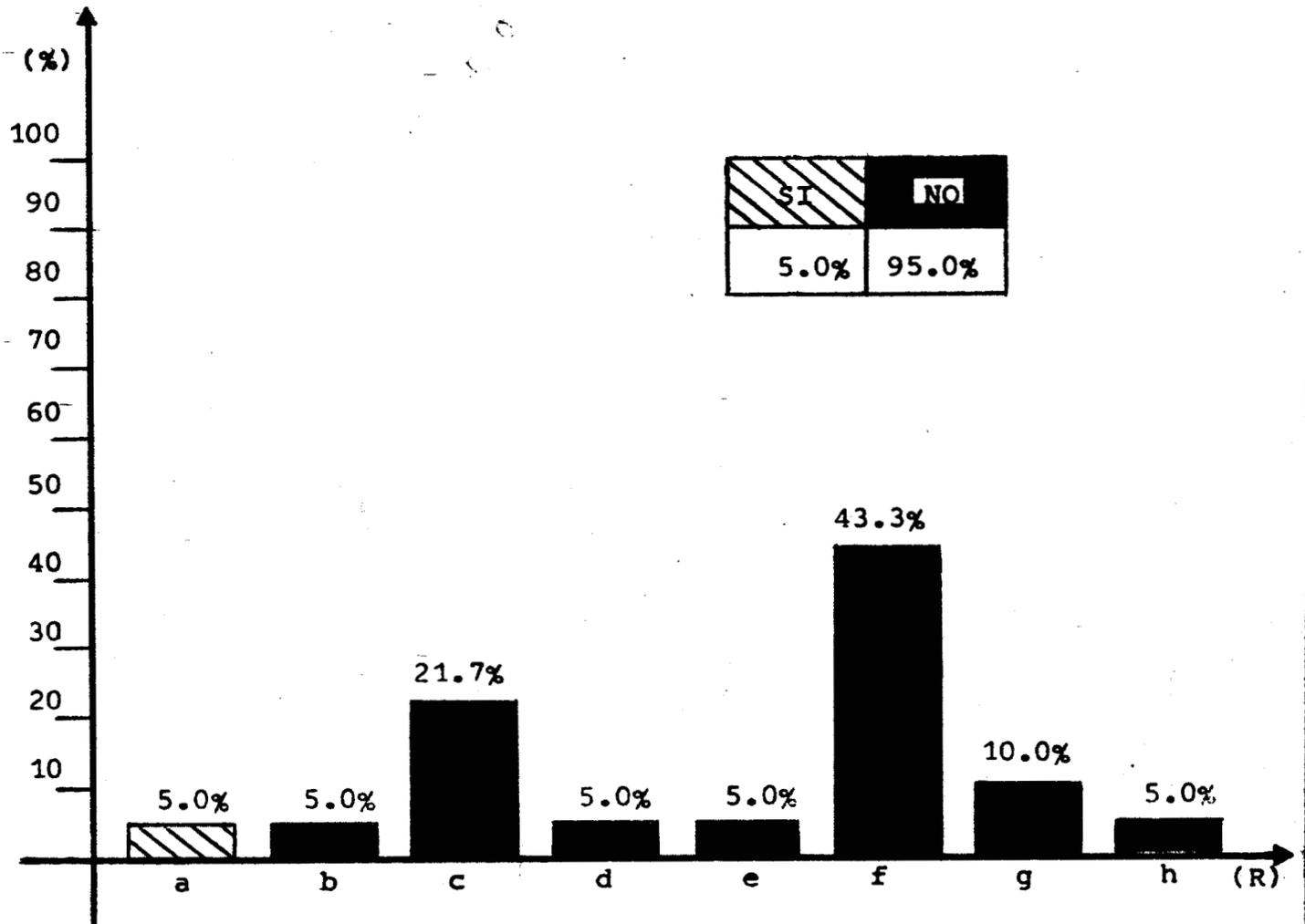


- a) Mucho
- b) Regular
- c) Poco
- d) Nada
- e) No ha asistido a cursos.

En relación a la pregunta anterior, respecto a las personas que han asistido a cursos de Capacitación, la mayoría comentó que no hubo modificaciones sustanciales en el desempeño de sus labores y que por lo tanto, consideraron que la utilidad del curso fue regular, y es por esto, que no se ---sienten satisfechos con la Capacitación que les fue proporcionada.

Además, de acuerdo a los comentarios expresados anteriormente, podemos afirmar que la utilidad que puede llegar a representar un curso de Capacitación, tanto para satisfacción personal como para el buen desempeño de las actividades, depende primordialmente de la selección adecuada y oportuna de las personas que realmente necesitan Capacitación, determinando tipo y duración del curso que requieren.

21.- ¿ Ud. piensa que la Capacitación sea la única herramienta para lograr su desarrollo y bienestar dentro de la empresa ?



- a) El 5% de la muestra opinó que sí, porque al prepararse la persona adquiere mayor desenvoltura. Por el contrario, el 95% restante respondió que la Capacitación no es la única herramienta para lograr su desarrollo y bienestar dentro de la Empresa, argumentando lo siguiente:

- b) Influyen otros factores como el interés y la dedicación que se aporte.
- c) No todo depende de la Capacitación.
- d) También es muy importante la experiencia en el trabajo que se desempeñe.
- e) No todo se resuelve con saber más, sino saber aplicar lo en el momento y lugar adecuado.
- f) El desarrollo y bienestar dependen de otros factores como el medio ambiente, las actitudes y expectativas del jefe y de los compañeros.
- g) No va en función de la Empresa, sino también del empleado.
- h) Es una herramienta auxiliar, más no es la base.

La Capacitación se tiene como una herramienta auxiliar para el mejor desempeño de las labores, pero no es la única, ya que deben de considerarse otros factores importantes que también influyen en el desempeño del trabajo.

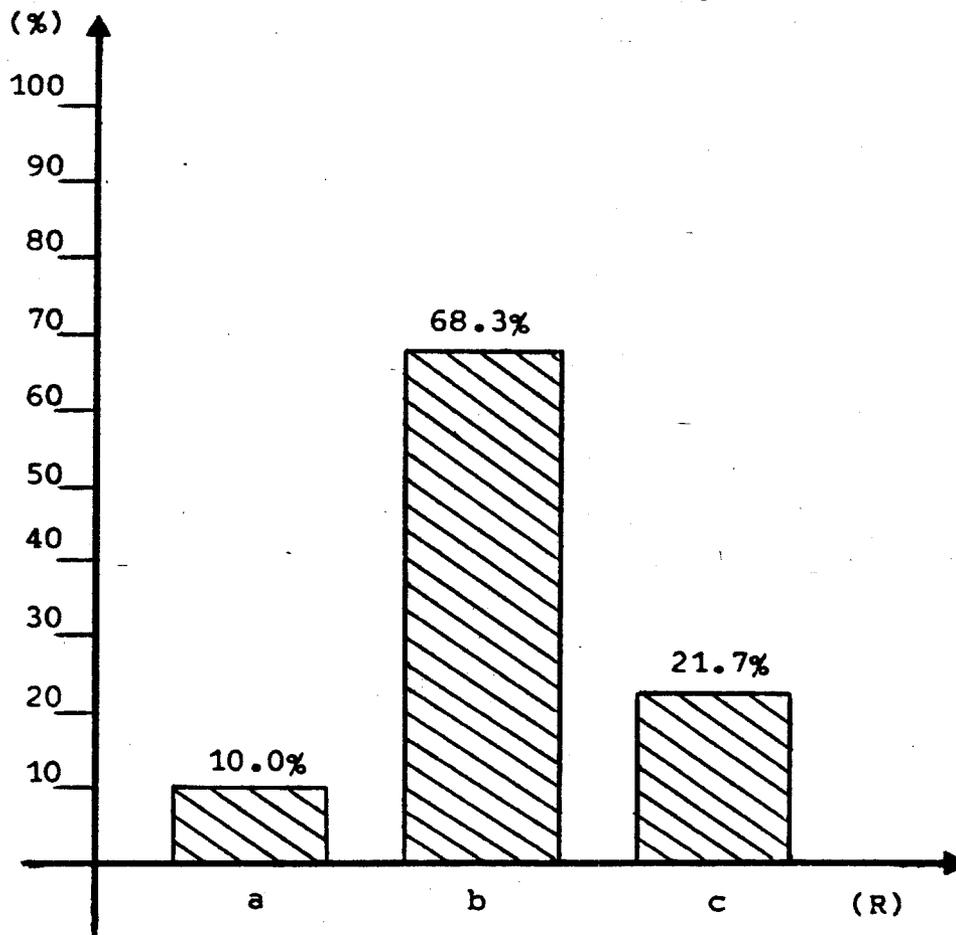
Entre los que podemos mencionar:

- a) Interés y dedicación hacia el trabajo.
- b) Experiencia en el puesto.
- c) La adecuada aplicación de conocimientos en el momento y lugar adecuado.
- d) Medio ambiente en que se desenvuelve, tanto interno como externo.
- e) Las actitudes del jefe, compañeros, etc.
- f) Políticas de la propia Empresa.
- g) Otros.

Por estas razones y muchas más podemos decir que no todos los problemas, deficiencias y carencias que tenga un empleado pueden resolverse con la Capacitación.

V.- MANEJO O IDENTIFICACION DEL CONCEPTO DE DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

22.- ¿ Qué entiende Ud. por Detección de Necesidades de Capacitación ?

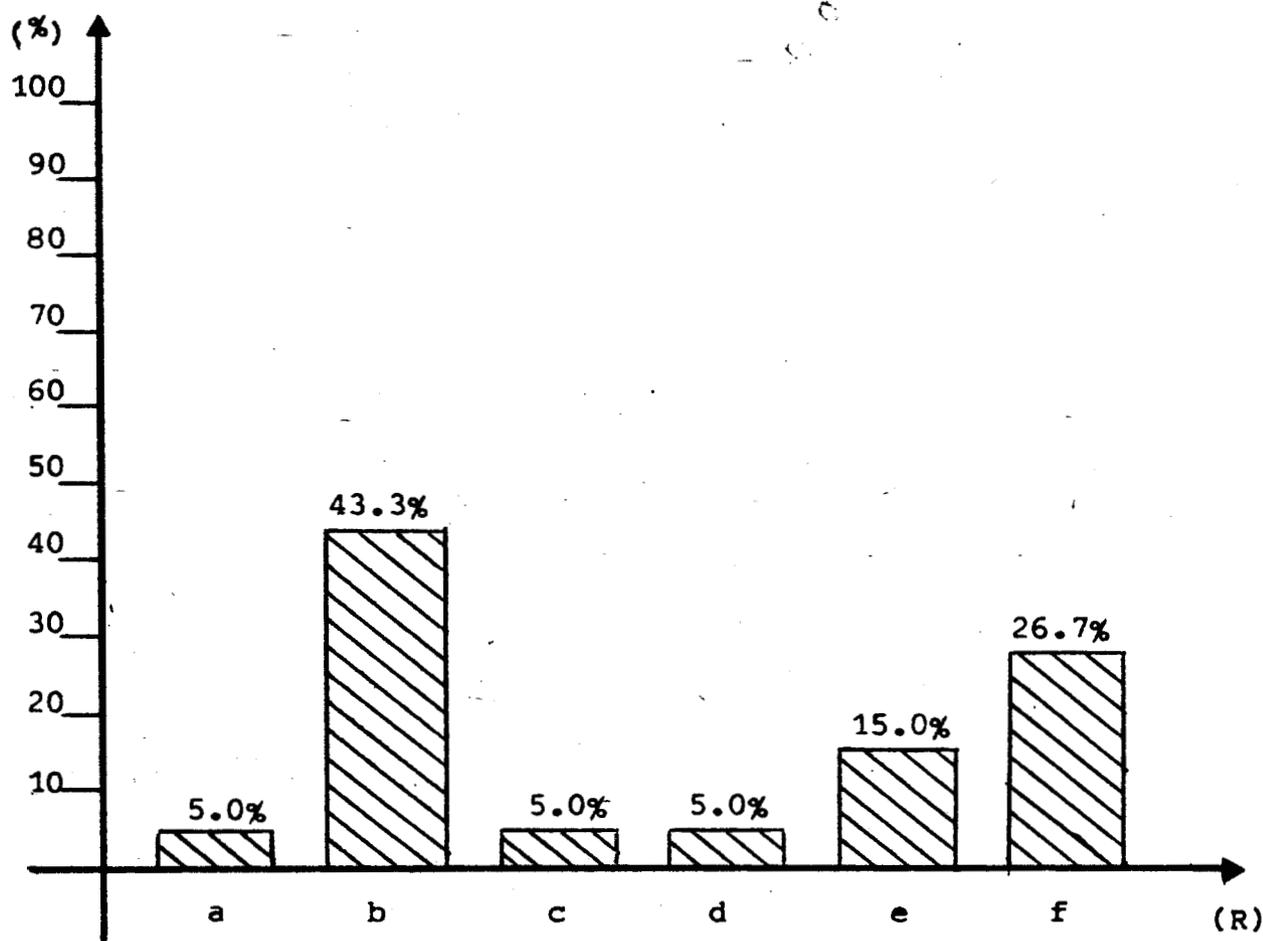


- a) Determinar el tipo de curso que desea el empleado.
- b) Identificar las carencias y deficiencias, que tiene una persona, en el desempeño de su trabajo.
- c) Interés del empleado por superarse.

La Detección de Necesidades de Capacitación, es la identificación de las carencias y deficiencias que tiene una persona en el desempeño de su trabajo, definición que expresaron los empleados del Banco del desarrollo. (68.3%)

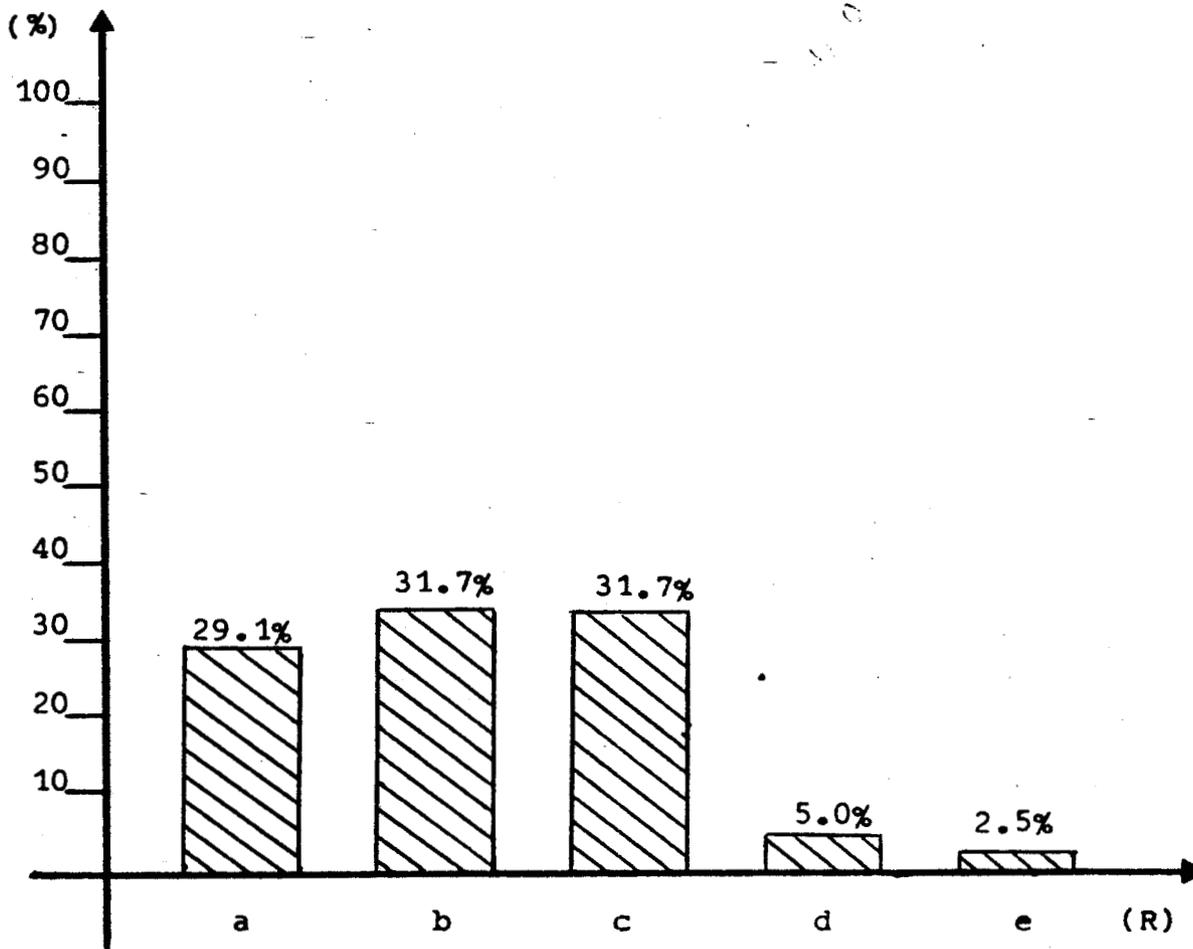
Como hemos mencionado, la DNC es una de las etapas del proceso de Capacitación más importante, ya que ella nos ayuda a determinar qué personas deben de Capacitarse, en que materia y cual es el tiempo estimado en el cual pueden llegar a cubrirse las deficiencias o carencias que presente el empleado; también es importante porque se analiza la problemática que presenta el empleado dando la oportunidad de observar si la solución está en la Capacitación o si los factores que lo afectan son otros; evitando así Capacitar en vano.

23.- ¿Cómo cree Ud. que puede saber si una persona necesita Capacitación ?



- a) Por medio de cuestionarios y evaluaciones que se apliquen a la persona propuesta.
- b) Analizando y evaluando su forma de trabajo, conocimientos y comportamiento.
- c) Por su comportamiento interpersonal en el trabajo.
- d) Por medio de un análisis de puestos.
- e) Supervisando su trabajo y analizando el medio ambiente en que se desenvuelve para conocer el origen de su problemática.
- f) Entrevistándose con el empleado.

24.- ¿ Cree Ud. que el éxito de un curso de Capacitación-
dependa de ?

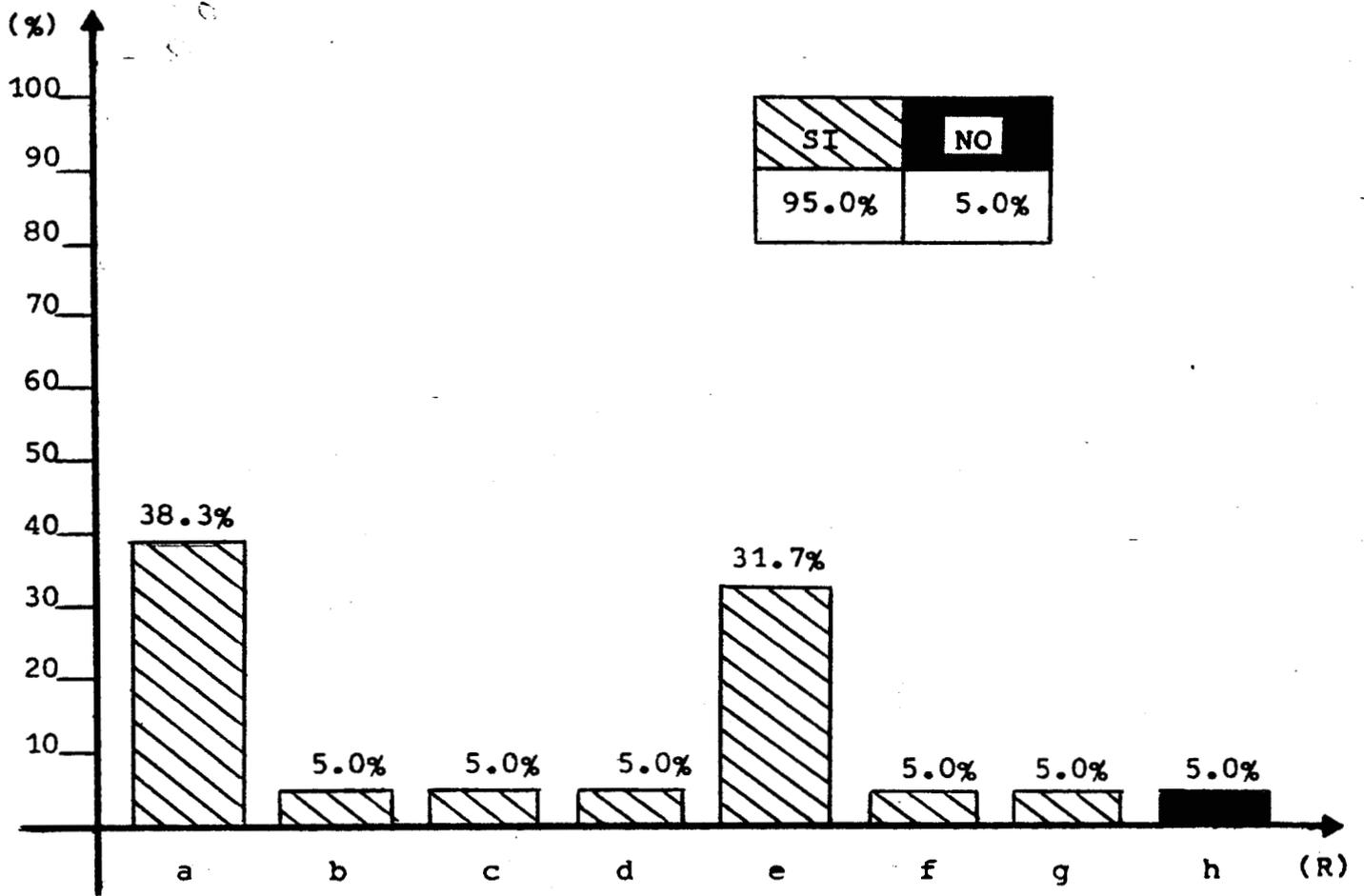


- a) Haber determinado, antes del curso las carencias y deficiencias del empleado.
- b) De la preparación del Instructor.
- c) Del empeño e interés del empleado en el curso.
- d) De las promesas que se le propongan al empleado (ascensos, aumento de sueldo, etc.)
- e) Del material didáctico que se utilice para el curso.

En realidad, todas las alternativas son correctas y todas ellas son muy útiles para que un curso de Capacitación tenga el éxito deseado.

Sin embargo, nosotros consideramos que la primera alternativa que debemos de tomar en cuenta es la de: "Haber determinado antes del curso, las carencias y deficiencias del empleado". Porque desde un principio debemos de marcar la pauta de lo que queremos hacer, de cómo lo queremos y cuándo lo queremos; es por ello tan importante para nosotros tomar en cuenta este aspecto de la Capacitación. --- (DNC).

25.- ¿ Le gustaría asistir a algún curso que se relacionara con sus actividades laborales ?



El 95% de la muestra fué bastante optimista, pues todos expresaron su deseo o interés por superarse:

- a) Sí, sería muy útil para el mejor desempeño del trabajo.
- b) Sí, para especializarse y conocer más a fondo el trabajo que se desempeña.
- c) Los cursos motivan al empleado.
- d) Sí, la Capacitación es una herramienta para el desarrollo personal.
- e) Ofrece una mayor preparación.

- f) Sí, dar más lineamientos e ideas sobre el trabajo a realizar.
 - g) Sí, para realizr con orgullo el trabajo.
 - h) En cambio, el 5% contestó que la Capacitación no era buena, porque tendía a especializar, lo cual no les conviene, es mejor contar con conocimientos generales.
- Consideramos que lo tomaron como un encajonamiento - en sus actividades (mecanización del trabajo).

M A R C O I D E A L

En el presente capítulo, esbozaremos un procedimiento que consideramos puede ser aplicado en una Organización de crédito, lugar donde fue efectuada la presente investigación, para detectar las necesidades reales de Capacitación.

Hemos hablado en varios capítulos acerca de la Detección de Necesidades reales de Capacitación porque es un elemento importante dentro del proceso de Capacitación, ya que es el principio de éste, pues implica -- descubrir o señalar las diferencias y/o carencias que -- tenga un empleado en el desempeño de sus funciones; al mencionar el hecho de descubrir o señalar las diferen-- cias no implica que se pretenda ridicularizar al emplea-- do, al contrario, es necesario saber cuáles son sus fallas en la realización del trabajo para determinar la -- problemática y conocer cuáles pueden ser las alternati-- vas de solución para su mejor desempeño y desenvolvi-- miento.

Una de las alternativas de solución es la Capacitación -- pero ésta solamente deberá impartirse cuando sea en ba-- se a las necesidades reales humano-organizacionales y -- no por corazonadas, peticiones del empleado, sorteos, -- etc.

La Capacitación no es un método o una forma de exigirle mayor productividad al recurso humano, sino de propor-- cionarle un cambio de conocimientos, habilidades y acti-- tudes para que pueda desempeñar adecuadamente sus fun-- ciones y se encuentre en las mismas condiciones de tra-- bajo que sus compañeros.

Es por ésto, que consideramos a la Capacitación como u--

na herramienta auxiliar para el desarrollo del trabajador en sus actividades, tanto presentes como futuras - y, es por lo que se hace necesario que se tome a la Capacitación como parte del proceso interno de la empresa, para que no llegue a suceder un divorcio entre lo que necesita el trabajador y la Organización, así como lo que nos menciona Alberto Castaño en su artículo "La Capacitación y el Desarrollo de los Recursos Humanos".

"La Capacitación en las Organizaciones ha sido considerada como un medio para lograr mayor eficiencia de las personas en el desempeño de su - trabajo, a través de la adquisición de nuevos - conocimientos y habilidades específicas. En toda empresa que existen programas de Capacita--ción, éstos son frecuentemente llevados a cabo como una función o actividad que debe realizarse sin considerárseles como parte integral de - un proceso dentro de la Organización, situación que ha llevado a la Capacitación a caracterizarse por ciertas particularidades, tales como:

- 1.- Se pierde el objetivo final de la Capacitación enfocada al desarrollo integral -- del individuo y la Organización, y se -- vuelve la Capacitación un objetivo en sí.
- 2.- Sus objetivos son a corto plazo, sin preveer consecuencias, necesidades o aplicaciones futuras.

- 3.- Se planea en base a Necesidades supuestas muy aisladas y no se consideran objetivos sistemáticos a lograr.
- 4.- No hay una correlación directa entre Necesidades de Capacitación y objetivos de cada programa" (26).

Debido a lo anterior, hemos querido proponer un Procedimiento para detectar Necesidades reales de Capacitación.

(26) Castaño A. Daruelio Alberto. La Capacitación y el Desarrollo de los Recursos Humanos. Un Enfoque Moderno. Pedagogía para el Adiestramiento. Volumen IX, México, D.F. Marzo/79 N° 34 PP. 55

PROCEDIMIENTO IDEAL PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACION

I.- INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

Consideramos que como paso inicial para llevar a cabo la Capacitación en una Organización, ésta deberá contar con un inventario de Recursos Humanos que le permita conocer las características del personal que lo integra.

El Inventario de Recursos Humanos es una fuente de información importante la Organización, pero siempre se deberá estar actualizando para que la información que proporcione esté al día y con ella puedan tomarse decisiones oportunas, las cuales permitan resolver problemas presentes o futuros concernientes a la dotación de personal.

Entre la información que puede proporcionar el inventario podemos mencionar:

- Total de empleados de la Organización.
- Clasificación de puestos.
- Tabulador correspondiente a cada puesto.
- N° de personas que corresponden a cada puesto.
- Características particulares de cada empleado:

- Escolaridad.
- Curriculum dentro y fuera de la Organi-
zación.
- Cursos de Capacitación recibidos.
- Etc.

Del análisis y valuación de esta información po-
dremos obtener bases para la planeación a corto y me--
diano plazo.

II.- DESCRIPCION DE PUESTOS

Una vez determinado el número de puestos existentes y los de nueva creación, se hace necesaria la descripción de cada uno de éstos.

Para la presente Investigación, no proporcionaremos una técnica específica para la descripción de puestos, pues consideramos que ésta deberá adecuarse a las necesidades que presente la Organización, así como a su estructura y a los recursos con los que cuente, pero lo que sí deberá contener son los siguientes aspectos:

- A.- DATOS GENERALES DEL PUESTO
 - A.1. Nombre del Puesto
 - A.2. Ubicación
 - A.3. Supervisor Inmediato
- B.- PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO
- C.- FINALIDADES (ACTIVIDADES) DEL PUESTO.
- D.- NATURALEZA Y ALCANCES DEL PUESTO
 - D.1. Puestos que le reportan
 - D.2. Contactos Internos y externos
 - D.3. Tipo de retos y circunstancias
 - D.4. Requerimiento de habilidades
- E.- IMPORTANCIA DEL PUESTO
- F.- OBSERVACIONES DEL PUESTO

Con la descripción de puestos se le notificará al empleado cuales serán sus funciones, así como aspectos generales del puesto que se necesitan conocer para el mejor desempeño de éste.

III.- EVALUAR DESEMPEÑO DEL EMPLEADO

La evaluación del desempeño del empleado solamente podrá llevarse a cabo cuando él tenga pleno conocimiento de cuales serán sus funciones a detalle y las haya realizado durante un período razonable de entrenamiento.

Es conveniente que se le hagan evaluaciones periódicas al empleado para conocer su desenvolvimiento en el puesto y nos permita conocer, desde un principio, el punto o los puntos donde se le necesita reforzar.

Analizando las evaluaciones puede detectarse la problemática que presenta el empleado en el desempeño de sus actividades.

La evaluación deberá ser firmada por el empleado evaluado. Esto es con el objeto de que él conozca sus fallas en el trabajo y, en el caso de no estar de acuerdo con su evaluación, justifique la problemática presentada.

El evaluador al desempeñar esta actividad deberá procurar ser lo más objetivo posible porque el no hacerlo, puede acarrear problemas al empleado y a la Organización.

La evaluación deberá hacerse en un formato que vaya de acuerdo al tipo de puestos, pues no puede evaluarse de la misma manera a un gerente que a una secretaria, porque son diferentes parámetros a calificar. Es necesario que la evaluación conste de los siguientes parámetros:

I.- DATOS GENERALES

- a) Nombre del empleado
- b) Registro Federal de Causantes
- c) Fecha de Ingreso a la Organización
- d) Puesto anterior y antigüedad
- e) Puesto actual y antigüedad
- f) Fecha de la última revisión
- g) Calificación anterior
- h) Calificación actual
- I) Propósito del Puesto
- J) Funciones con las que cumple el puesto anterior
- K) Escala de calificaciones de la evaluación. - de los siguientes aspectos:

1.- HABILIDAD

- Conocimientos
- Organización del Trabajo Personal
- Habilidad para relaciones humanas
- Trato al Público
- Cooperación con otras áreas

2.- SOLUCION A PROBLEMAS

- *Comprensión de problemas*
- *Análisis de problemas*
- *Elección de alternativas*

3.- RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS

- *Seguridad y confianza*
- *Sentido de Responsabilidad*
- *Calidad*
- *Empeño*

4.- FACTORES ADICIONALES

- *Habilidad gerencial*
- *Liderazgo*
- *Toma de decisiones*
- *Creatividad*
- *Puntualidad y Asistencia*
- *Presentación personal*

IV.- PROCESAR LA INFORMACION

Una vez obtenidas las evaluaciones se procederá al procesamiento de información que se obtuvo de ellas. Esta información arrojará tanto las necesidades de Capacitación a cubrir como las personas que presentan dichas necesidades.

Debemos hacer notar que esta etapa requiere de información complementaria como:

- a) Entrevistas con el empleado y jefe inmediato -- por parte del área de Capacitación.
- b) Aplicación de cuestionarios especiales para la Detección de necesidades de Capacitación por -- parte del área de Capacitación.

Las evaluaciones proporcionarán pautas para la Detección de Necesidades de Capacitación, pero no será la única herramienta para tomar decisiones porque una evaluación puede no mostrar la realidad acerca del desempeño de un empleado y en caso de estarlo es necesario que se analice a fondo la problemática presentada para determinar si ésta es viable de solucionar por medio de la Capacitación; y esto será cuando el área de Capacitación estudie toda la información que se haya recopilado acerca del empleado.

V.- JERARQUIZAR NECESIDADES

Cuando el área de Capacitación haya determinado que las carencias y deficiencias del empleado pueden resolverse con la Capacitación, éstas deberán jerarquizarse, con la finalidad de clasificar las necesidades que se deben cubrir en un corto, mediano y largo plazo.

La jerarquía de las Necesidades a cubrir estará en función de la planeación de la Organización, de la importancia del puesto, de los planes de desarrollo con los que cuente la organización, del presupuesto asignado, entre otros.

Con esta información puede planearse los siguientes aspectos:

- a) Variedad de cursos a impartir
- b) No. de Cursos
- c) Lugar de los cursos
- d) Fecha y duración de cada curso
- e) Tipo de seguimiento para los empleados Capacitados.
- f) Otros

Es muy importante determinar las necesidades -- reales de Capacitación para planear adecuadamente la -- función de Capacitación y ésta pueda cumplir con su finalidad.

VI.- IDENTIFICAR AL PERSONAL QUE PUEDE SER RECURSO
DE CAPACITACION

Una vez que se jerarquizaron las necesidades de Capacitación se determinará quiénes son los candidatos a Capacitarse, cuándo, dónde, y qué tipo de curso necesitan.

El determinar al candidato a Capacitarse es una actividad donde se requiere un profundo análisis, porque la selección de una persona tiene importancia primordial para que la Capacitación sea efectiva, es decir, cubra las deficiencias o carencias del empleado en el desempeño de sus actividades.

C O N C L U S I O N

G E N E R A L

Uno de los temas que más se ha comentado dentro del ámbito administrativo, en los últimos años, ha sido el de la Capacitación.

El cual adquirió más fuerza con la reglamentación del año de 1978; ley que estipulaba como obligatorio que todas las Empresas deberían instrumentar la Capacitación a fin de ayudar al empleado en el mejor desempeño de sus actividades como un medio de superación personal.

Como resultado de esta reglamentación, el tema comenzó a ser muy popular dando lugar a las siguientes situaciones:

- a) Creación de áreas dedicadas a la Capacitación en las Empresas; las cuales fueron -- creadas de una u otra manera trayendo como consecuencia que cada quien lo hiciera a su modo.
- b) Surgimiento de despachos particulares dedicados a Capacitar.
- c) Distorción de la Capacitación a través de la publicidad dando origen a falsas ideas y posibles beneficios con la Capacitación; entre las cuales podemos mencionar:
 - c.1) Capacitación como sinónimo de mejor puesto de trabajo.
 - c.2) Capacitación como fuente de trabajo.
 - c.3) Capacitación como solución a los problemas laborales.

Estas fueron algunas de las razones que nos inclinaron a realizar la investigación sobre el tema de Capacitación y más concretamente sobre "Detección de Necesidades Reales de Capacitación".

El papel desempeñado por la Capacitación, es importante por los cambios que se experimentan cuando Esta se lleva a cabo, la cual es un proceso que se identifica por las siguientes fases:

- 1.- Planear la función de la Capacitación.
- 2.- Determinar necesidades reales de Capacitación.
- 3.- Elaborar programas de Capacitación.
- 4.- Habilitar el Programa.
- 5.- Ejecutar la Capacitación.
- 6.- Evaluarlo y seguirlo en el tiempo.

Los cambios más importantes, que se experimentan al llevar a cabo adecuadamente este proceso de Capacitación, pueden resumirse en tres aspectos principales: -- los conocimientos, las habilidades y las actitudes del trabajador; con el objeto de que éste se desenvuelva me mejor en la realización de sus actividades, tratando de homogenizar el trabajo que realizan varias personas en un mismo nivel de puesto.

Por lo que podemos definir a la Capacitación - como una actividad planeada y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador basada en las necesidades reales de Capacitación de éste.

La Capacitación es importante porque forma parte del proceso educativo de cada persona, siendo éste último un proceso que se da durante toda la vida, conforme a las necesidades individuales y sociales.

Por ello, cuando una persona desempeña una actividad específica y sus habilidades, conocimientos o actitudes no son las requeridas para desempeñar dicha actividad, se hace necesario recurrir a la Capacitación, la cual pasará a formar parte del proceso educativo de esta persona.

Y, para encontrar aquellas deficiencias del -- trabajador al realizar sus actividades diarias, se hace necesario el hecho de determinar cual es la problemática del trabajador en relación a sus tareas, así -- como las posibles alternativas de solución. Pues, como hemos venido mencionando, no todos los problemas -- relacionados con el trabajo son viables de solucionar a través de la Capacitación. Es en este momento cuando se hace necesario recurrir a la Detección de Necesidades reales de Capacitación. La cual nos ayudará a definir quiénes, cuándo, cómo y por qué necesitan Capacitación.

Para efectuar la Detección de Necesidades reales de Capacitación es necesario que se cubran los siguientes puntos:

- 1.- Elaborar o actualizar la descripción de -- puestos.
- 2.- Evaluar el desempeño del empleado.
- 3.- Procesar la Información.
 - 3.1.- Identificar necesidades de Capacitación.
 - 3.2.- Quiénes tienen necesidades de Capacitación.
- 4.- Jerarquizar necesidades.
- 5.- Identificar al personal que puede ser recurso de Capacitación.

Por la importancia que consideramos tiene la Detección de Necesidades Reales de Capacitación nos inclinamos a realizar la investigación sobre este aspecto.

Para ello, seleccionamos una Organización Bancaria en donde se llevara a cabo la Capacitación que la ley exige. A esta Organización le denominamos Banco del Desarrollo.

Una vez seleccionado el lugar donde sería desarrollada la investigación se eligió como muestra el nivel técnico - gerencial, representado por las personas que desempeñan el puesto de analistas.

Para llevar a cabo la investigación se elaboró un cuestionario de carácter mixto, básicamente, empleamos preguntas de respuesta múltiple, abiertas y cerradas.

Cuestionario enfocado hacia la problemática planteada en esta investigación, la cual consiste en conocer el procedimiento que utiliza Banco del Desarrollo en la Dirección de Filiales y Negocios para Detectar Necesidades Reales de Capacitación en los trabajadores que desempeñan sus actividades en el puesto de analistas.

Una vez definida la problemática, se desarrollaron las siguientes hipótesis.

1.- Los objetivos y las políticas necesarias para llevar a cabo la Capacitación no están claramente difundidas en la Dirección de Filiales y Negocios.

2.- El procedimiento para Detectar Necesidades reales de Capacitación utilizado por dicha Dirección es deficiente.

3.- En la Dirección de Filiales y Negocios se lleva a cabo la Capacitación en base a las Necesidades reales que el empleado tiene respecto a ésta.

Para comprobar las hipótesis anteriormente señaladas, procedimos a aplicar el cuestionario a la muestra seleccionada, las cuales nos arrojaron la siguiente información:

DATOS GENERALES

El perfil de la gente entrevistada fue el siguiente:

Edad: De 20 años a 29 años - 53.3 %
De 30 años a 39 años - 36.7 %

Por lo que el 90% de estas personas son jóvenes; - asimismo, encontramos que el 63.3% de éstas son casadas. En relación a la antigüedad que tienen en sus puestos encontramos que la mayoría tiene entre 6 y 18 meses (63.3%).

El grado académico del 38.4% está representado por personas con carrera comercial, preparatoria y profesional hasta los dos primeros años. Y un 25% representado por pasantes de licenciatura.

Cabe aclarar, que es importante para nosotros el hecho de que las personas entrevistadas fueran jóvenes por considerarlas más abiertas al cambio, pues en varias ocasiones encontramos que personas en edades maduras sólo -- aceptaban a la experiencia como instrumento para realizar mejor sus actividades.

Una vez definido el perfil de las personas - entrevistadas procederemos a medir los resultados obtenidos en base a las hipótesis mencionadas.

HIPOTESIS

1.- Los objetivos y las políticas necesarias para llevar a cabo la Capacitación no están claramente difundidas.

De acuerdo a esta hipótesis encontramos que, por parte del área de Capacitación, no existe una adecuada comunicación hacia la Dirección General de Filiales y Negocios del Banco del Desarrollo.

El 63.3% de las personas entrevistadas opinaron que no estaban enterados acerca de cuales eran los objetivos y las políticas de esta área de Capacitación. Argumentando que desconocían la forma o método que se utilizaba para seleccionar a los candidatos a Capacitarse, así como también cuales eran los requisitos que deberían cubrir.

También desconocen si la Capacitación se imparte periódicamente y si existe un seguimiento de ella. Cuestión que es importante porque la mayoría de las personas entrevistadas o el 58.3% no saben con que periodicidad se lleva a cabo ésta. Quizás este aspecto no parezca significativo, pero en realidad los empleados consideran que existe poco interés por difundir las acciones tendientes a la Capacitación.

Después de haber observado los resultados anteriores, pensamos que para un área de Capacitación es vital el intercambio para lograr confianza y entendimiento mutuos.

Siendo la Capacitación un área dedicada al desarrollo del recurso humano de la Organización, es necesario que forme parte activa de ésta y no un área aislada de las principales actividades de dicha Organización.

2.- El procedimiento para detectar necesidades reales de Capacitación utilizado por dicha Dirección es deficiente.

En los resultados obtenidos de las preguntas referentes a esta hipótesis, encontramos que la forma en que se elige a los candidatos a Capacitación, no es la adecuada, ya que el 48.3% respondió que es elegido por petición del interesado, el 21.7% por elección al azar; y, el 15.0% por decisión del inmediato superior, es decir, la elección es forzosa. Este hecho, nos inclina a pensar que no existe una forma definida para elegir a los candidatos a Capacitación; lo cual puede traer consecuencias negativas; y, que en lugar de que la Capacitación resulte una ayuda, pueda ser un desperdicio de esfuerzos, tanto del trabajador como de los instructores y materiales utilizados en la Capacitación.

Consideramos que esto obedece a una falta de interés y -- preocupación por parte de los encargados de la Capacitación, porque al pedir su opinión a los empleados, encontramos que tenían razón en cuanto al hecho de que esta -- forma de elección no era la mejor. Así el 90% de las personas entrevistadas opinó que no estaba de acuerdo en estos métodos de elección, por lo que argumentó lo siguiente:

- El 58.3% dijo que sería más efectiva la Capacitación al conocer las fallas o necesidades reales que se tienen al realizar las actividades laborales.
- El 50% opinó que era importante conocer, antes de la elección, la problemática de las áreas; y,
- El 26.7% respondió que el curso debía ser orientado hacia las necesidades de Capacitación que tiene cada persona, para el correcto desempeño de sus actividades.

Por ello, la elección adecuada debe de ser aquélla en la que primero se determine la problemática para decidir si es viable de solucionar por medio de la Capacitación. Si es así, procederemos a detectar las necesidades reales de Capacitación, la cual constituirá el segundo paso. Una vez determinadas estas necesidades se designarán por prioridades los candidatos a Capacitación.

Al preguntar a las personas que habían asistido a cursos de Capacitación, sobre la utilidad y conocimientos que habían adquirido en éste, notamos que no se sentían satisfechos con los resultados porque consideraban que lo expuesto en el curso no había cambiado sustancialmente la forma en que llevaban a cabo sus tareas. Así, el 46.7% se mostró descontento por esta razón.

Si las personas no están satisfechas con la Capacitación recibida, es porque no se determinó con anterioridad las carencias y deficiencias que tenían en el desempeño de sus actividades en cuanto a Capacitación se refiere.

Sobre esta opinión coincidimos con el 85% de la población entrevistada por el hecho de analizar, evaluar, supervisar y comunicar al trabajador la problemática que presenta en el desarrollo de su trabajo y decidir si su solución está en la Capacitación.

No obstante, que los empleados están conscientes de que antes de asistir a un curso de Capacitación es indispensable determinar las necesidades reales de ésta (68.3%); el área de Capacitación no lo hace así.

De esto depende en gran medida el éxito o fracaso de un curso de Capacitación. Aunque cabe añadir que el empeño e interés del empleado en el curso, la preparación del ins-

tructor, los materiales didácticos a utilizar, etc., son factores primordiales para la realización efectiva de un curso de Capacitación.

Por otra parte, quisimos saber si existía agrado por parte de los empleados para asistir al curso y, encontramos que el 95% de las personas entrevistadas, contestaron que sí estaban interesadas en acudir a un curso que las beneficiara en el desempeño de sus actividades.

3.- En la Dirección de Filiales y Negocios se lleva a cabo la Capacitación en base a las necesidades reales que el empleado tiene respecto a ésta.

Después de haber comentado los resultados de las hipótesis anteriores encontramos que ésta última no se cumple porque en la mayoría de los casos la elección de los candidatos a Capacitación (85%) se lleva a cabo por petición del interesado, por medio de la elección al azar y por decisión del inmediato superior. Además, de que no se hacen análisis para determinar necesidades reales de Capacitación por parte del área encargada de ésta.

El no determinar con anterioridad las deficiencias y/o carencias que tenga el empleado en el desempeño de sus actividades puede traer como consecuencias que los esfuerzos realizados en la Capacitación por parte del: empleado, instructor y de la Organización sean poco fructíferos.

Otra de las consecuencias que puede acarrear la inadecuada elección es que la persona se sienta desilusionada y desmotivada al darse cuenta que lo que se está enseñando no es lo que necesita para realizar adecuadamente sus funciones.

Es importante aclarar que para que la Capacitación sea aprovechada es necesario que el empleado reconozca y acepte los errores en que incurre durante el desempeño de su trabajo, determinados éstos, con la Detección de Necesidades de Capacitación.

Con todo lo anterior, podemos concluir que en el Banco del - Desarrollo, específicamente, en la Dirección de Filiales y - Negocios no existe un procedimiento para determinar las Necesidades reales de Capacitación de los empleados que desempeñan sus actividades en el puesto de analistas.

G L O S A R I O

1.- **NECESIDADES REALES.**- Son las carencias y deficiencias cuantificables o medibles existentes en los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador en relación con los objetivos de su puesto, o de otro diferente al suyo.

2.- **CAPACITACION DEFICIENTE.**- Es aquélla que se aplica en vano CAPACITAR POR CAPACITAR, es decir, cuando de ésta no se obtienen resultados satisfactorios.

3.- **PROCEDIMIENTO DE ELECCION.**- Es el conjunto de pasos ordenados que se siguen para seleccionar adecuadamente a algo o a alguien.

4.- **CONOCIMIENTOS.**- Consideramos que los conocimientos son todos aquéllos datos y principios que demuestran el saber de una persona.

5.- **HABILIDAD.**- Es la destreza que tiene una persona para ejecutar tareas específicas.

6.- **ACTITUD.**- Es la tendencia del comportamiento que tiene una persona de acuerdo a las situaciones de sa--

tisfacción o frustración que haya vivido.

7.- UTILIDAD DEL CURSO.- Podemos decir que un curso de Capacitación es útil cuando éste ha mejorado y ampliado el conocimiento, habilidades y actitudes de una persona.

8.- ELECCION.- La elección es un proceso razonado y ordenado para elegir algo o alguien.

Esta elección, para efectos de nuestra investigación, será adecuada cuando se determinen las necesidades reales de Capacitación del individuo.

Asimismo, será al azar cuando la elección sea aleatoria; será forzosa cuando la elección sea por imposición o por cumplir con ciertos requisitos legales; y será voluntaria cuando el empleado manifieste interés por asistir.

9.- ANALISTA.- Es una persona encargada de evaluar, sintetizar y obtener alternativas de solución acerca de un problema determinado.

Asimismo, recopila información necesaria para apoyar y auxiliar en la toma de decisiones.

B I B L I O G R A F I A

- 1.- ENCICLOPEDIA MONITOR. Ed. Salvat, México, 1970, Tomo II.
- 2.- REVISTA. Por Ésto!, México, No. 68 (14 de octubre de --- 1982), Publicación semanal.
- 3.- ARIAS GALICIA, FERNANDO. Administración de Recursos Humanos, 2º edición, México, Ed. Trillas, --- 1976, 528 pp.
- 4.- KOONTZ/ O' DONNEL. Curso de Administración Moderna, 6º edición, México, Ed. Mc Graw Hill, 1979, 914 pp.
- 5.- HALL, RICHARD, Organizaciones: Estructura y Proceso, 4º-impresión, España, Ed. Prentice/Hall Internacional, 1980, 334 pp.
- 6.- CENAPRO, ARMO. Subsistema de Capacitación, Sistema de Relaciones Laborales, 1º edición, México, Ed. CENAPRO, 1982, 224 pp.
- 7.- U.C.E.C.A. Glosario de términos empleados en la Capacitación y Adiestramiento, Editorial Popular de los trabajadores, 1981, 112 pp.

- 8.- SILICEO, ALFONSO. Capacitación y Desarrollo de Personal, 2ª edición, México, Ed. Limusa, 1982, - 152 pp.
- 9.- MENDOZA NÚÑEZ, ALEJANDRO. Manual para Determinar Necesidades de Capacitación, México, Ed. Trillas, 1982, 128 pp.
- 10.- DURKHEIM, EMILIO. Educación y Sociología, Buenos Aires Argentina, Ed. Schapire, 1974, 101 pp.
- 11.- MARISTANY, JAIME. Empleo y Desarrollo de Personal, - Buenos Aires-Argentina, Ediciones Contabilidad Moderna, 1972, 284 pp.
- 12.- SHERIF. Introducción a la Psicología Social, Buenos Aires Argentina, 1978, 310 pp.
- 13.- FLOYD L., RUCH. Psicología y Vida, 1ª edición, México, Ed. Trillas, 1973, 704 pp.
- 14.- DEUTSCH M. Y KRAUSS R. M., Teorías en Psicología Social, Buenos Aires Argentina, 1976, 216 pp.
- 15.- COHEN, JOZEF. Aprendizaje Complejo: Cómo aprenden los seres Humanos, 1a. edición, México, Ed. Trillas, 1982, (Serie Temas de Psicología No. 7), 68 pp.
- 16.- SERVICIO NACIONAL ARMO: (Adiestramiento rápido de la Mano de Obra), Pedagogía para el Adiestramiento, México, Ed. ARMO, 1979 (vol IX- Enero/Marzo-Núm. 34), 104 pp.

- 17.- SERVICIO NACIONAL ARMO (Adiestramiento rápido de la-
mano de obra) Pedagogía para Adiestramiento
México, Ed. ARMO, 1979 (Vol. IX-Jul/Sep-Núm.
36), 96 pp.