



✓
**"LA FASE DE DETECCION
DE NECESIDADES DENTRO DEL
PROCESO DE CAPACITACION
DEL SISTEMA NACIONAL DIF"**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN PEDAGOGIA**

P R E S E N T A

MARIA ELENA BAZAN LOPEZ

**ASESORA DE TESIS:
PROFESORA GUADALUPE CORTES**

MEXICO, D.F.

1996

TOMO I

10 y 10 26

**TESIS: LA FASE DE DETECCION DE NECESIDADES
DENTRO DEL PROCESO DE CAPACITACION
DEL SISTEMA NACIONAL D.I.F.**

**PRESENTADO POR: BAZAN LOPEZ MARIA ELENA
ASESORA: PROFA. GUADALUPE CORTES**

22 DE MARZO DE 1996

INDICE

INTRODUCCION.	i
I. UBICACION DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACION DENTRO DEL SISTEMA NACIONAL PARA EL DESARRO INTEGRAL DE LA FAMILIA (D.I.F.).	1
1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DEL D.I.F.	2
1.2 EL D.I.F. COMO UNA INSTITUCION DE ASISTEN- CIA SOCIAL.	6
1.3 LA ESTRUCTURA ORGANICA DENTRO DEL D.I.F.	10
1.4 EL DEPARTAMENTO DE CAPACITACION EN EL D.I.F.	13
II. DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION (D.N.C.) ..	25
2.1 UBICACION DE LA DETECCION DENTRO DEL SIS- TEMA DE CAPACITACION.	26
2.2 CONCEPTUALIZACION DE LA D.N.C.	33
2.3 IMPORTANCIA DE LA D.N.C.	49
2.4 FASES DE LA D.N.C.	51
2.5 TECNICAS DE LA D.N.C.	74
III. LA DETECCION DE NECESIDADES DENTRO DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACION D.I.F.	186
3.1 OBJETIVOS DE LA D.N.C. EN EL DEPARTAMENTO DE CAPACITACION.	187
3.2 TIPO DE NECESIDADES QUE SE DETECTAN.	189
3.3 PERSONAL INVOLUCRADO EN LA D.N.C. Y ROLES QUE DESEMPEÑAN EN EL PROCESO.	192
3.4 DESCRIPCION DE LA POBLACION TRABAJADORA EN EL SISTEMA.	195
3.5 DESCRIPCION DE LAS TECNICAS EMPLEADAS EN EL PROCESO DE D.N.C.	208
3.5.1 CUESTIONARIO INDIVIDUAL.	210
3.5.2 CUESTIONARIO GRUPAL.	225
3.5.3 TECNICA DE LA ENTREVISTA.	230

3.6	METODOLOGIA EMPLEADA PARA LA APLICACION DE LA D.N.C. EN EL D.I.F.	232
3.6.1	MARCO DE REFERENCIA.	233
3.6.2	HABILITACION DE LA D.N.C.	247
3.6.3	EJECUCION DE LA D.N.C.	252
3.6.4	ANALISIS DE LA INFORMACION DE LA D.N.C.....	255
IV.	ANALISIS DE LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION EN EL D.I.F.	260
4.1	ANALISIS DE LAS TECNICAS DE D.N.C.	261
4.1.1	CUESTIONARIO INDIVIDUAL.	262
4.1.2	CUESTIONARIO GRUPAL.	271
4.2	ANALISIS DEL PROCESO DE APLICACION DE LAS TECNICAS DE D.N.C.	275
4.2.1	PLANEACION	277
4.2.2	HABILITACION	279
4.2.3	EJECUCION	280
4.2.4	ANALISIS DE LA INFORMACION.	284
4.2.5	DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION.	285
4.3	DIAGNOSTICO SITUACIONAL DEL PROCESO DE D.N.C.....	287
V.	EFFECTOS DE LAS DEFICIENCIAS DE LA D.N.C. EN EL PROCESO DE ELABORACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACION.	292
VI.	CONCLUSIONES Y PROPUESTAS.	298
	ANEXOS.	315
	BIBLIOGRAFIA.	316

INTRODUCCION.

En años recientes los estudios en el área de capacitación han tendido a ocupar un lugar preponderante dentro de la sociedad mexicana, su incremento no es sin embargo un hecho meramente circunstancial. En realidad, México le asigna un papel importante a la educación ante la actual situación de crisis por la que atraviesa el país en donde se percibe una atmósfera de cambio: la descentralización industrial, las relaciones exteriores que culminan con intercambios comerciales de tipo internacional, el deseo de superación personal en todos los niveles y que determinan la competencia laboral, etc. .

Ello a derivado una ineludible necesidad de reorientar las estrategias institucionales de planeación control y evaluación del desarrollo humano hacia la búsqueda de nuevos y mejores métodos dirigidos hacia el logro de la calidad total , al considerar que el principal recurso con que cuenta una institución es el RECURSO HUMANO, elemento indispensable e irremplazable para el funcionamiento de una institución.

Ante estas circunstancias a la capacitación se le otorga un papel preponderante al considerársele como una alternativa viable para cumplir con este cometido implementando el desarrollo laboral a través de las áreas de aprendizaje cognoscitivo, psicomotriz y afectivo en los trabajadores. Dejando atrás el tradicional sistema que se ha empleado para capacitar al personal indicándole *"que observe como lo hace el trabajador de a lado"* para dar paso a sistemas bien estructurados de capacitación adecuados a las necesidades de los trabajadores en el desempeño de sus funciones.

El interés que se tiene en la capacitación como un recurso para lograr la actualización y el perfeccionamiento de los conocimientos y habilidades de los trabajadores ha obligado a las personas dedicadas a la elaboración de los programas de capacitación y adiestramiento a buscar los procedimientos que les permitan cumplir efectivamente con su labor.

En este sentido el estudio de la fase de determinación de necesidades de capacitación ocupa un lugar importante al ser la parte medular de todo sistema de capacitación, ya que permite conocer los requerimientos del personal de una institución a fin de establecer los objetivos y las acciones capacitadoras que se implementarán en las fases subsiguientes del proceso. *

Con base en lo antes descrito, al realizar la presente investigación he tenido la intención de analizar en particular el Proceso de Detección de Necesidades de Capacitación que se aplica en el Sistema Nacional para Desarrollo Integral de la Familia (D.I.F.) a efecto de identificar cuales son las principales causas que obstaculizan la realización eficaz de la fase de elaboración de programas de capacitación.

Para ello en el primer capítulo se contextualiza al D.I.F. como una institución de asistencia social y se ubica al Departamento de Capacitación dentro de su estructura orgánica, como una instancia que contribuye al buen funcionamiento de la institución a través de la actualización y el perfeccionamiento profesional y técnico de los trabajadores.

En el segundo capítulo se describe el sistema de capacitación D.I.F. y se analiza a la detección de necesidades de capacitación como el subsistema primordial que permitirá planificar funcionalmente la capacitación al recaer en ella el cometido de obtener la información necesaria sobre las necesidades y problemas de capacitación que presenta el personal.

Para ello primeramente se conceptualiza que es la D.N.C., se clasifica los tipos de necesidades de capacitación que se pueden presentar en cualquier institución, se describen las fases generales de un proceso de detección y algunas técnicas orientadas a la realización de una investigación de detección.

En el tercer y cuarto capítulo se describe el proceso de detección de necesidades de capacitación del D.I.F., precisando los objetivos de la detección, quién realiza la investigación, cuándo se ejecuta, las técnicas y métodos que se emplean y el personal que interviene.

Posteriormente se efectúa un análisis crítico sobre este proceso de detección y se presenta como resultado un diagnóstico situacional sobre esta primera fase del sistema de capacitación D.I.F. .

El quinto capítulo engloba la parte medular de la investigación al exponer cuales son las deficiencias que se considera presenta actualmente la investigación de D.N.C. y su impacto en la fase de elaboración de programas de capacitación.

Finalmente en el sexto capítulo como resultado de todo un proceso de investigación, se puntualizan como una contribución posibles alternativas que pudiera implementar el Departamento de Capacitación a efecto de contrarrestar las limitantes identificadas en su proceso de D.N.C. que podrían contribuir a una mayor funcionalidad de los programas de capacitación.

Cabe mencionar que para mayores alcances de esta investigación se realizaron 16 entrevistas en diferentes instituciones a efecto de conocer distintos procesos de D.N.C. que pudieran enriquecer esta investigación y ampliar los alcances en las propuestas presentadas.

Las áreas de capacitación investigadas corresponden a las siguientes instituciones :

- Chrysler de México.
- Palacio de Justicia Federal.
- Secretaría de la Contraloría General de la Federación (Secogef).
- Dirección General de Centros de Capacitación de la Secretaría de Educación Pública (CDGCC-SEP).
- Seguros Monterrey y AETNA.
- Delegación Benito Juárez.
- Secretaría de Comunicaciones y Transportes (Dirección General de Marina Mercante).
- Autobuses de Oriente (A.D.O.).
- Banco Nacional de Comercio Interior.
- Banamex.
- Clínica Londres.
- Dirección de Capacitación y Desarrollo de la Aseguradora Hidalgo.
- Instituto Mexicano del Seguro Social.

- Pond's de México.
- Aeropuertos y Servicios Auxiliares.
- Teléfonos de México.

Espero, así mismo, que con la presente investigación se contribuya a que la capacitación que actualmente se brinda en el D.I.F. corresponda más estrechamente a las necesidades y expectativas de la institución y de los trabajadores, ya que la efectividad de un programa de capacitación no depende sólo de la calidad de los cursos sino también de la forma en que se satisfacen las necesidades de capacitación previamente determinadas y que contribuyen al logro de los objetivos de la institución.

I. UBICACION DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACION DENTRO DEL SISTEMA NACIONAL PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA FAMILIA (D. I. F.).

**1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS
DEL D. I. F. .**

A lo largo de nuestra historia la necesidad de Asistencia Social se ha venido cubriendo de diversas formas, una de ellas ha sido por medio de la creación de instituciones asistenciales, entre las cuales actualmente ocupa un lugar importante el **SISTEMA NACIONAL PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA FAMILIA (D.I.F.)**.

El D. I. F. es el resultado de una larga evolución histórica caracterizada por la continuidad que ha permitido consolidar un moderno concepto de Asistencia Social Mexicana.

El conocimiento que se tiene de las acciones y servicios asistenciales datan desde la época prehispánica.

Los aztecas mantenían una asistencia social integral, pues cubrían las necesidades del hombre desde su nacimiento hasta su muerte.

Durante la época de la colonia, la asistencia al necesitado se desarrolló en base a la caridad cristiana.

En el año de 1523 después de la conquista, se crea la primera escuela para niños que puede considerarse como el primer servicio asistencial instaurado.

Corresponde a Vasco de Quiroga ser el creador en México de los primeros sistemas asistenciales conocidos por nosotros; con la fundación de la primera Casa de Niños Expósitos y el Hospital de Indios.

Siendo hasta el movimiento de reforma, en donde tomará cuerpo doctrinario el concepto de Beneficencia Pública al dictarse las Leyes de Reforma y crearse el Registro Civil dando lugar a los primeros actos de Beneficencia Pública dirigidos por el gobierno del D. F. al adscribirla el presidente Juárez creando en 1861 la Dirección General de Fondos de Beneficencia.

El 7 de noviembre de 1889 el presidente Porfirio Díaz decreta la primera Ley de beneficencia privada que regula la participación del sector privado en las actividades asistenciales.

Con fecha de 24 de enero de 1929 se constituyó la asociación de Protección a la Infancia como una Asociación Civil para prestar asistencia,

brindar protección y amparo a los niños de escasos recursos de nuestro país con la función principal de la distribución de desayunos a los menores que concurrían a la asociación o que asistían diariamente a las escuelas en donde se suministraban dichos desayunos, de esta manera se trataba de complementar la dieta de la niñez mal alimentada.

Más tarde el 31 de diciembre de 1937 el presidente Lázaro Cárdenas estableció la Secretaría de Asistencia Pública absorbiendo a todos los establecimientos que correspondían a la asistencia pública.

La Secretaría de Asistencia Pública perduró hasta el 18 de octubre de 1943, fecha en que se fusionaron sus actividades con el Departamento de Salubridad Pública creándose la Secretaría de Salubridad y Asistencia, cuyos objetivos eran : cuidar a la niñez, disminuir la mortalidad, todo esto sin descuidar la satisfacción de las necesidades básicas de las personas y aumentar la capacidad de los trabajadores, de la familia y de la comunidad con carencias.

El 31 de enero de 1961 se crea por decreto presidencial un organismo público descentralizado denominado **INSTITUTO NACIONAL DE PROTECCION A LA INFANCIA (I.N.P.I.)**, para responder a la creciente demanda de los servicios otorgados por la Asociación de Protección a la Infancia, A. C. .

Posteriormente, el 15 de julio de 1968 se constituye un organismo público descentralizado denominado **INSTITUCION MEXICANA DE ASISTENCIA A LA NIÑEZ (I.M.A.N.)** a fin de contribuir a resolver los problemas originados por el abandono de los menores.

El 24 de octubre de 1974 se expide el decreto en el que se reestructura la organización del Instituto Nacional de Protección a la Infancia (I.N.P.I.), ampliando sus objetivos y atribuciones procurando el desarrollo integral y efectivo de la niñez llevando a cabo labores de promoción del bienestar social en los aspectos siguientes : cultura, nutrición, médico, social y económico.

El Instituto Nacional de Protección a la Infancia (I.N.P.I.) en el año de 1975 ya no correspondía a las atribuciones que se le habían señalado, por el cual se estimó necesaria la creación del **INSTITUTO MEXICANO PARA LA INFANCIA Y LA FAMILIA (I.M.P.I.)** que se llevó a cabo mediante decreto el 30 de diciembre de 1975.

Más tarde, a través de la fusión del Instituto Mexicano para la Infancia y la Familia (I.M.P.I) y la Institución Mexicana de Asistencia a la Niñez

(I.M.A.N.) se crea mediante el Decreto Presidencial del 10 de enero de 1977 el **SISTEMA NACIONAL PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA FAMILIA (D.I.F)**. Uniéndose las funciones de estas dos instituciones en un sólo organismo público que por ley tiene como cometido encabezar al subsector de asistencia social.¹

¹ Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia, Manual de inducción. México, 1994 pp 1 - 4

**1.2 EL D. I. F. COMO UNA
INSTITUCION DE ASISTENCIA
SOCIAL .**

Esta considerado que debe entenderse por **ASISTENCIA SOCIAL** al conjunto de acciones tendientes a modificar las circunstancias de carácter social que impidan al individuo su desarrollo integral así como la protección física, mental y social de personas en estado de necesidad, desprotección o desventaja física y mental hasta lograr su incorporación a una vida plena y productiva.²

Las actividades asistenciales que brinda el Sistema Nacional D.I.F. están encaminadas a la consecución de un objetivo general y nueve específicos :

OBJETIVO GENERAL :

Promover la asistencia social y la interrelación sistemática de acciones que en materia lleven acabo las instituciones públicas.

OBJETIVOS ESPECIFICOS :

- Apoyar el desarrollo de la familia y de la comunidad.
- Fomentar la educación para la integración social.
- Impulsar el sano crecimiento físico y mental de la niñez.
- Operar establecimientos de asistencia social en beneficio de menores en estado de abandono, ancianos, desamparados y discapacitados sin recursos.
- Realizar estudios e investigaciones sobre los problemas de la familia, menores, ancianos y discapacitados sin recursos.
- Intervenir en el ejercicio de la tutela de los menores que correspondan al Estado en términos de la Ley respectiva.
- Llevar a cabo acciones en materia de prevención de invalidez y rehabilitación en centros no hospitalarios con sujeción a la Ley.
- Los demás que les encomienden sus leyes.

² Para que México sonría al futuro, México, 1994. Editada por el Sistema Nacional DIF. 3 p.

Para concretar sus funciones en acciones específicas el D.I.F. opera con sólidos Programas Institucionales que sirven a millones de personas tanto en el D.F. como en las Entidades Federales y Municipios de la República.

Estos programas son los siguientes :

PROGRAMA DE ATENCION Y MEJORAMIENTO NUTRICIONAL

Su objetivo es establecer normas en materia de asistencia alimentaria para fortalecer en nivel de alimentación y apoyar el gasto familiar de la población con mayor índice de marginación a través de la ayuda de distribución de raciones alimenticias, la orientación a la población en materia nutricional y el fomento de la producción de alimentos, promoviendo y creando huertos para el autoconsumo y formación de microempresas tanto en el D.F. como en los Estados.

PROGRAMA DE PROMOCION DEL DESARROLLO FAMILIAR Y COMUNITARIO

Su objetivo es elevar la calidad de vida de las familias y comunidades marginadas en el D.F. y en los Estados a través de su participación activa en Programas de Asistencia Social como lo son el Programa de Cocinas Populares y Unidades de Servicios Integrales (COPUSI), las Brigadas de Red Móvil (que brindan atención médica y dental) y los servicios que desempeñan los Centros de Desarrollo de la Comunidad, Centros Familiares y Centros de Bienestar Social Urbano.

PROGRAMA DE PROTECCION Y ASISTENCIA A POBLACION EN DESAMPARO

Su objetivo es promover y operar Centros de Asistencia Social para la atención de niños, indigentes, ancianos y en general aquellos establecimientos que contribuyan a superar la problemática social (Casas Hogares, Guarderías, Hogares Sustitutos, etc.), a prestar servicios de

atención jurídica por medio de la Procuraduría de la Defensa del menor y la familia a nivel nacional.

ASISTENCIA A MINUSVALIDOS

Su objetivo es promover mejores niveles de salud en comunidades desprotegidas, proporcionar servicios de rehabilitación no hospitalaria que permitan detectar la invalidez prevenirla y atacarla eficazmente; incorporar a discapacitados al sistema de educación especial en coordinación con la S.E.P. ; y brindarle la capacitación necesaria para su incorporación al medio productivo.

Así mismo promueve la formación profesional en la materia a través de la Escuela de Terapia Física e Investigaciones Médicas por medio del Instituto Nacional de Salud Mental (INSaMe).

1.3 LA ESTRUCTURA ORGANICA DENTRO DEL D.I.F..

Para la implementación de los programas antes mencionados, el D.I.F. cuenta con la siguiente estructura orgánica :

- Patronato
- Junta de Gobierno
- Comisario
- Dirección General
Instituto Nacional de Salud Mental
Unidad de Comunicación Social
- Subdirección General de Operación
Dirección de Promoción y Desarrollo Social
Dirección de Asistencia Alimentaria
- Subdirección General de Asistencia y Concertación
Dirección de Rehabilitación y Asistencia Social
Dirección de Concertación y Apoyo a Programas
- Oficialía Mayor
- Dirección de Recursos Humanos
Dirección de Programación, Organización y Presupuesto
Dirección de Recursos Materiales y Servicios Generales
- Contraloría Interna
- Dirección de Asistencia Jurídica³ (Anexo 1)

³ Estatuto Orgánico del Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia, Diario de la Federación, México, D. F., 12 de Septiembre de 1991 : 74 -77

Así mismo, es importante mencionar que para un mejor funcionamiento de estas áreas y por ende de los servicios que proporcionan desempeña un papel preponderante la **DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS** la cual tiene como objetivo :

Dirigir, organizar y evaluar los sistemas de administración y desarrollo de los recursos humanos de la institución mediante el establecimiento de estrategias de planeación y operación de las áreas de reclutamiento y selección de personal, sueldos y salarios, prestaciones, renumeraciones, incentivos, capacitación y desarrollo de personal. Con la finalidad de lograr la integración e identificación del personal con el Sistema propiciando y fortaleciendo el cumplimiento de los objetivos Institucionales. (Anexo 2)

Siendo en la Dirección de Recursos Humanos como se mencionó anteriormente es donde recae la responsabilidad de la administración y desarrollo integral del personal que labora dentro del Sistema.

**1.4 EL DEPARTAMENTO DE
CAPACITACION EN EL
D. I. F. .**

Una de las estrategias más importantes para dar cumplimiento a la tarea encomendada de fomentar el desarrollo integral de la población trabajadora es la **CAPACITACION DE LOS RECURSOS HUMANOS**.⁴

La capacitación dentro del D.I.F. se estructura como Departamento en 1984 y a partir de entonces se encuentra concebida como *“ un instrumento de progreso técnico y de permanente aprendizaje que hace posible el cumplimiento de los objetivos institucionales coadyuvando a elevar el nivel de bienestar de los servidores públicos”*.

Su objetivo es *“... Elevar el nivel de eficiencia y satisfacción del personal a través de la actualización y el perfeccionamiento de los conocimientos y habilidades así como el desarrollo de actividades necesarias para un óptimo desempeño del trabajo logrando incrementar la cantidad y la calidad del mismo y por consecuencia una superación y un mejoramiento socioeconómico de los trabajadores”*.⁵

⁴ Manual de Organización de la Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Recursos Humanos del DIF, México, 1993. P. 3

⁵ Plan General de Capacitación, Departamento de Capacitación DIF, México 1995. 5 p.

LAS ACCIONES DE CAPACITACION EN EL SISTEMA NACIONAL PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA FAMILIA, SE AGRUPAN EN TRES GRANDES APARTADOS :

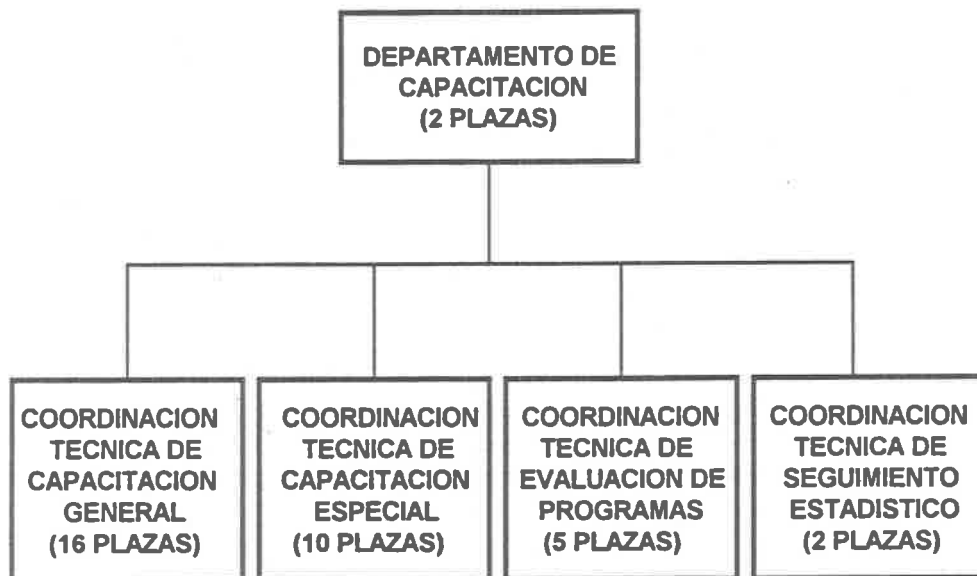
CAPACITACION COORDINADA POR LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS.	CAPACITACION ESPECIFICA INTERNA COORDINADA POR LAS AREAS OPERATIVAS DEL SISTEMA.	APOYOS A LA FORMACION DE LOS TRABAJADORES.
<p>ACCIONES DE CAPACITACION CONFORMADAS POR CURSOS DESTINADOS A CUBRIR :</p> <p>A) LAS NECESIDADES DE LAS AREAS PARA APOYAR LA REALIZACION DE SUS FUNCIONES.</p> <p>B) EL DESARROLLO DEL PERSONAL.</p>	<p>ACCIONES DE CAPACITACION ORIENTADAS A PROPORCIONAR UNA ACTUALIZACION PERMANENTE AL PERSONAL PROFESIONAL Y TECNICO DE LAS AREAS OPERATIVAS, MEDIANTE CURSOS Y SESIONES O CONFERENCIAS, IMPARTIDOS POR EL PERSONAL DE LAS AREAS.</p>	<p>ACCIONES DE EDUCACION COORDINADAS POR LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS, QUE CONTRIBUYEN A LA FORMACION ACADEMICA DE LOS TRABAJADORES DIF Y SUS FAMILIAS, CONTEMPLAN :</p> <p>A) SISTEMA DE EDUCACION ABIERTA A NIVEL PRIMARIA, SECUNDARIA Y PREPARATORIA.</p> <p>B) CONCERTACION CON INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE TODOS LOS NIVELES PARA OBTENER DESCUENTOS EN COLEGIATURAS.</p>

DEFINICION

CAPACITACION COORDINADA POR LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS.	CAPACITACION ESPECIFICA INTERNA COORDINADA POR LAS AREAS OPERATIVAS DEL SISTEMA.	APOYOS A LA FORMACION DE LOS TRABAJADORES
C A R A C T E R I S T I C A S		
<ul style="list-style-type: none"> - SE GENERA POR UNA NECESIDAD MANIFIESTA DE LAS AREAS, A TRAVES DE LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION. - SE IMPARTE CON LA CONTRATACION DE INSTRUCTORES EXTERNOS EN SU MAYORIA. - LOS CURSOS SE ORGANIZAN EN INSTALACIONES DEL DIF, PARA GRUPOS DE 18 O MAS PARTICIPANTES Y CON UNA DURACION MINIMA DE 20 HORAS. - CONTEMPLA CURSOS IMPARTIDOS POR INSTITUCIONES EDUCATIVAS NACIONALES Y EXTRANJERAS, A LOS QUE ASISTEN 2 O 3 MANDOS MEDIOS POR EVENTO (CIESS, INAP, UNAM, MASHAV, SECODAM, SUPREMA CORTE DE JUSTICIA). 	<ul style="list-style-type: none"> - ACTIVIDADES PERMANENTES ORIENTADAS A ATENDER LAS FUNCIONES ESPECIFICAS DE CADA CENTRO DE TRABAJO. - SE IMPARTE EN SU TOTALIDAD POR PERSONAL DIF, EN INSTALACIONES DE LA INSTITUCION. - NO IMPLICA COSTO ALGUNO PARA EL DIF. - LOS CURSOS TIENEN UNA DURACION MINIMA DE 20 HORAS, PARA UN MAXIMO DE 30 PERSONAS. - LAS SESIONES O CONFERENCIAS TIENEN UNA DURACION DE 1 O 2 HORAS. - ESTAS ACTIVIDADES SE CONCENTRAN EN EL INSTITUTO NACIONAL DE SALUD MENTAL, EN LA DIRECCION DE PROMOCION Y DESARROLLO SOCIAL, ASISTENCIA ALIMENTICIA, REHABILITACION Y ASISTENCIA SOCIAL Y CONCERTACION Y APOYO A PROGRAMAS. 	<ul style="list-style-type: none"> - ACTIVIDADES PERMANENTES SIN COSTO DIRECTO PARA LA INSTITUCION.

El procedimiento de detección de necesidades es aplicado únicamente en el apartado de las acciones de capacitación coordinadas por la Dirección de Recursos Humanos por lo tanto, esta investigación se limitará al análisis exclusivo de este rubro.

El Departamento de Capacitación cuenta con cuatro coordinaciones técnicas presentando la siguiente estructura :



TOTAL DE PLAZAS DEL DEPARTAMENTO : 35

ESTRUCTURA ORGANICA DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACION.

El Departamento se estructuró de manera formal en 1984 emergiendo únicamente con las Coordinaciones Técnicas de **CAPACITACION GENERAL Y CAPACITACION ESPECIFICA** las cuales cuentan ya con once años de servicio.

*Ambas Coordinaciones tienen como objetivo " proporcionar al personal Programas de Capacitación coherentes con las funciones que desempeñan las áreas, orientados a secundar la integración, crecimiento y desarrollo de los servidores públicos en su desempeño laboral, a fin de que colaboren con el fortalecimiento y consolidación de los objetivos de la institución ".*⁶

Los aspectos que diferencian a las dos coordinaciones son : el nivel ocupacional de los trabajadores que capacitan y la forma de organización para llevar a cabo las actividades capacitadoras.

En el Sistema D.I.F. la estructura ocupacional que se presenta es la siguiente:



PIRAMIDE OCUPACIONAL

⁶ Idem

NIVEL OCUPACIONAL	PUESTOS
MANDOS SUPERIORES	Director General, Subdirector General de operación, Contralor Interno, Oficia Mayor Director de Area, Director del Instituto.
MANDOS MEDIOS	Subdirector de Area, Jefe de Departamento, Jefe de Unidad Administrativa, Lider de Programa, Coordinador Técnico, Jefe de unidad Asistencial, Lider de Proyecto.
RAMA MEDICA Y PARAMEDICA TECNICOS	Médicos, Supervisores Médicos, Paramedicos, enfermeras, Laboratoristas, Ortopedistas, Protésistas, Ortesistas, Optometristas, Terapistas, Laboratoristas, Psicólogos Clínicos, Radiólogos, Biólogos, Químicos, Investigadores, Nutriólogos. Profesional Ejecutivo de Servicios, Técnico Superior, Supervisores, Subcoordinadores, dictaminadores, Especialistas Técnicos, Técnicos Audiovisuales, Técnicos Bibliotecarios, Técnicos Medios, Promotores, Profesores, Trabajadores Sociales, Oficiales Técnicos, Técnicos en Computación, Educadoras, Niñeras.
ADMINISTRATIVOS	Secretarias, Recepcionistas, Análistas administrativos, Análista Programador, Jefe de Oficina, Jefes de Servicio, Analista Especializado.
AUXILIARES	Auxiliar de Servicio y Mantenimiento, Auxiliar de Seguridad, Auxiliar de Administración, Choferes, Empacadores, Cocineras.

Correspondiendo a la Coordinación Técnica de Capacitación General atender al personal del Sistema que se encuentra en los niveles ocupacionales que van de auxiliares a técnicos y rama médica.

Para ello se le ha organizado al personal de esta coordinación de manera que se brinden los servicios capacitadores por Dirección con la finalidad de satisfacer las necesidades específicas de cada área.

Por su parte la Coordinación Técnica de Capacitación Especial se encuentra estructurada de tal forma que brinda sus servicios por medio de programas atendiendo básicamente al personal de Mandos Superiores y Mandos Medios, brindando la capacitación a estos niveles ocupacionales a través de los programas de " Mandos Medios y Superiores " y " Capacitación Externa ". Así mismo también se brindan algunos programas en los cuales participa el personal en general, como son :

- Programa de Inducción Institucional
- Programa de Escalafón
- Programa Educativo (Becas)
- Sistema de Enseñanza Abierta (Nivel Primaria, Secundaria y Preparatoria)
- Programa de Protección Civil
- Programa de Interdirecciones
- Programa de Inglés Anual (Nivel Principiantes, Intermedios y Avanzados)
- Programa Informático⁷

Ambas coordinaciones, tanto la General como la Especial, Implementan el Sistema de Capacitación bajo un enfoque administrativo que consiste en la aplicación de tres elementos del proceso administrativo a la capacitación. En

⁷ Manual de Procedimientos de la Coordinación Técnica de Capacitación Especial, Departamento de Capacitación, México, 1993
5 p.

términos generales se trata de planear, organizar y ejecutar los programas de capacitación ya que la última fase, la de evaluación le compete a la Coordinación Técnica de Evaluación, sobre este tema se hablará más adelante.

PLANEACION DE LA CAPACITACION

Dentro del proceso de planeación el Departamento realiza las siguientes actividades :

1. Estructuración del Presupuesto

El departamento procede a la estimación del presupuesto de cada área y cada programa a través de un análisis de las metas obtenidas en el año anterior sobre cursos programados, impartidos, reprogramados o cancelados, número de trabajadores capacitados y presupuesto invertido.

2. Definición de Metas

Las metas dentro del Departamento se establecen de manera cuantitativa fijando en base al presupuesto estimado y al análisis de las metas alcanzadas con anterioridad, el número de cursos y número de trabajadores que se capacitarán en cada Dirección y Programa.

3. Detección de Necesidades de Capacitación

Dentro de esta fase el Departamento procede a la aplicación de cuestionarios y entrevistas a fin de identificar las necesidades de cursos que solicitan las áreas para el adecuado desempeño de los trabajadores en sus puestos.

Una vez seleccionados los cursos en base a la demanda que presentan se coteja con el número de cursos autorizados para cada área o programa en base al presupuesto, en caso de que se exceda el número autorizado se procede a

negociar con el área a efecto de que por prioridad realicen una selección de ellos.

Designados los cursos a impartirse, se envía a las áreas la programación de cursos para su validación y calendarización.

4. *Diseño del Programa de Capacitación*

Una vez validados los cursos a impartirse y su calendarización se procede a la elaboración de objetivos de aprendizaje, definición del tipo de destinatarios a quien irá dirigido cada curso y elaboración de temarios.

ORGANIZACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION

Consiste en llevar a cabo todas las actividades y preparar todos los recursos necesarios para la ejecución de los cursos previstos en el Plan General de Capacitación, las cuáles son :

- Selección de participantes
- Contratación del instructor
- Preparación del material didáctico
- Selección del lugar de instrucción

EJECUCION DE LA CAPACITACION

La fase de ejecución esta dividida en las siguientes fases :

1. *Desarrollo del Programa*

En este punto la responsabilidad cae sobre el capacitor o instructor quien es la persona encargada de transmitir los conocimientos.

2. *Coordinación del Evento*

La coordinación abarca los siguientes puntos :

- Supervisión de asistencia y puntualidad del instructor y de los participantes.
- Supervisión del material didáctico
- Reproducción y distribución de materiales
- Ordenamiento de refrigerios
- Preparación de Diplomas
- Pago a instructores

Hasta 1991, la Coordinación técnica de Capacitación General y la Coordinación Técnica de Capacitación Especial estuvieron fungiendo como únicas coordinaciones en el Departamento llevando a cabo el proceso de capacitación hasta la fase de ejecución, siendo nula la fase de evaluación y seguimiento pues a pesar de que al final de cada curso se aplicaba evaluación de reacción a los participantes y una evaluación del instructor por parte de el coordinador no se realizaba un análisis de dicha información sino directamente se iba a los expedientes. (Anexo 3)

Ante tal situación en agosto de 1991 emana como una necesidad del Departamento la **COORDINACION TECNICA DE EVALUACION DE LA CAPACITACION** con el propósito fundamental de :

- Determinar a través de distintas técnicas evaluativas la eficiencia y eficacia de la capacitación.
- Identificar los beneficios que ha obtenido la institución detectando mediante el seguimiento de la capacitación en el trabajo el aprovechamiento de ésta después de tres meses de impartido el curso.

Proporcionando información útil que permita mejorar el diseño, habilitación y operación del proceso de capacitación.

Sin embargo, conforme el tiempo transcurría la Coordinación Técnica de Evaluación iba restringiendo sus objetivos únicamente a realizar un análisis cuantitativo de los resultados de la capacitación como es la estadística sobre el número de cursos impartidos por dirección, permutados, cancelados, reprogramados, adicionales ; número de tipos de cursos impartidos de capacitación, adiestramiento o desarrollo ; número de participantes inscritos y

acreditados ; presupuesto invertido ; etc., descuidando la parte cualitativa de la evaluación.

Dicha actividad numérica absorbía en tiempo las actividades de los trabajadores adscritos a esta coordinación no obstante, resultaba prioritario para el departamento la entrega de esta información para la presentación de los resultados a la junta de Gobierno del D.I.F. y a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público que es la encargada de regular el cumplimiento de las metas en materia de capacitación y vigilar el aprovechamiento del presupuesto asignado.

Ante tal situación surge a finales de 1994 la **COORDINACION TECNICA DE ESTADISTICA**, a la que se delegan todas las actividades de estadística abriendo paso y nuevamente la oportunidad a la Coordinación Técnica de Evaluación para implementar las acciones que puedan cumplir con el objetivo por el cual surgió trabajando aún hoy en día en este cometido.

II. DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION .

**2.1 UBICACION DE LA DETECCION DE
NECESIDADES DENTRO DEL
SISTEMA DE CAPACITACION .**

La función de capacitación como una actividad planeada y basada en necesidades reales de la institución orientada hacia un cambio de los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador requiere para su organización de la adopción de un enfoque sistemático que garantice un aprovechamiento adecuado del elemento humano y de los recursos materiales con que cuenta el Departamento de Capacitación.

Un **SISTEMA** puede ser definido como “ conjunto integrado de elementos interactuantes diseñados para llevar a cabo en forma cooperativa una función predeterminada “. ⁸

Los elementos interactuantes son denominados **SUBSISTEMAS**, cada uno de ellos especifica las acciones o etapas que permiten desarrollar al sistema como tal conformando un conjunto de factores relacionados que interactúan para coadyuvar en el alcance de los objetivos del sistema.

El sistema de capacitación esta integrado básicamente por los siguientes subsistemas :

1. DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

En este subsistema se determinan :

- En qué capacitar
- Cuándo capacitar
- A quién capacitar
- Cómo capacitar

2. SELECCION O ELABORACION DE ACCIONES DE CAPACITACION

En este subsistema se preveen los recursos y eventos de capacitación que sean necesarios realizar para satisfacer las

⁸ Norma Saeb Camargo. Plan Integral de Capacitación, México, Editado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Pág. 19

necesidades de capacitación detectadas en el subsistema anterior los cuales generalmente son plasmados en el documento denominado **PLAN O PROGRAMA DE CAPACITACION.**

Los elementos que la integran son :

- Establecer en forma cuantificable las metas del Programa de Capacitación en base al análisis de la D.N.C. y a los problemas a los cuales las actividades capacitadoras pueden coadyuvar a su solución.
- Definir los objetivos de capacitación.
- Formar el grupo de destinatarios es decir, a quiénes va a ser dirigida la capacitación y cuáles son sus características.
- Seleccionar en base al objetivo de la capacitación, número y característica de los destinatarios el tipo de evento : cursos, seminarios, conferencias, especializaciones, diplomados.
- Seleccionar las estrategias del evento indicando la modalidad de la capacitación si va a ser "dentro" o "fuera" de la Institución lo cual depende del objetivo de aprendizaje, el número de participantes y los recursos con los que cuenta la Institución.
- Determinar las actividades que sean necesarias para que se lleven a cabo las actividades capacitadoras previstas (formar instructores, renta de equipo audiovisual, etc.).
- Definir fecha, horario y duración de los eventos. La fecha se fijará en base a las prioridades de capacitación, los horarios deben establecerse en base a las políticas institucionales y la duración

se dará en función de la dificultad de los objetivos de aprendizaje.

- Definir los recursos humanos (instructores, participantes, coordinadores, etc.) y materiales (equipo audiovisual, mobiliario, material didáctico, etc.) que sean necesarios.
- Estimar los recursos financieros aproximados que se requieren para costear la capacitación.
- Estimar los beneficios del programa.

3. HABILITACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION

El propósito de este subsistema es contar con todos aquellos recursos necesarios para la ejecución de las acciones capacitadoras previstas en el subsistema anterior.

Los elementos de este subsistema son :

- a) Formar instructores o contratar sus servicios.
- b) Contratación de servicios (de impresión, hoteles, servicios de cafetería, etc.)
- c) Elaborar y evaluar material para la instrucción.
- d) Verificar el lugar de la instrucción .
- e) Confirmar asistencia de los destinatarios.

4. EJECUCION DE LA CAPACITACION

En este subsistema se llevan a cabo las acciones necesarias para que los objetivos de cada curso o evento sean cumplidos tal y como se habían planeado anteriormente.

Las fases del subsistema son :

- a) Desarrollo del programa.
- b) Coordinación y supervisión del evento.
- c) Control administrativo y presupuestal.

5. EVALUACION DE LA CAPACITACION

Los propósitos que persigue este subsistema son determinar la efectividad de la capacitación, identificar los beneficios que ha obtenido la empresa y los trabajadores con esta acción así como proporcionar retroalimentación que permita mejorar el diseño, habilitación y operación del sistema.

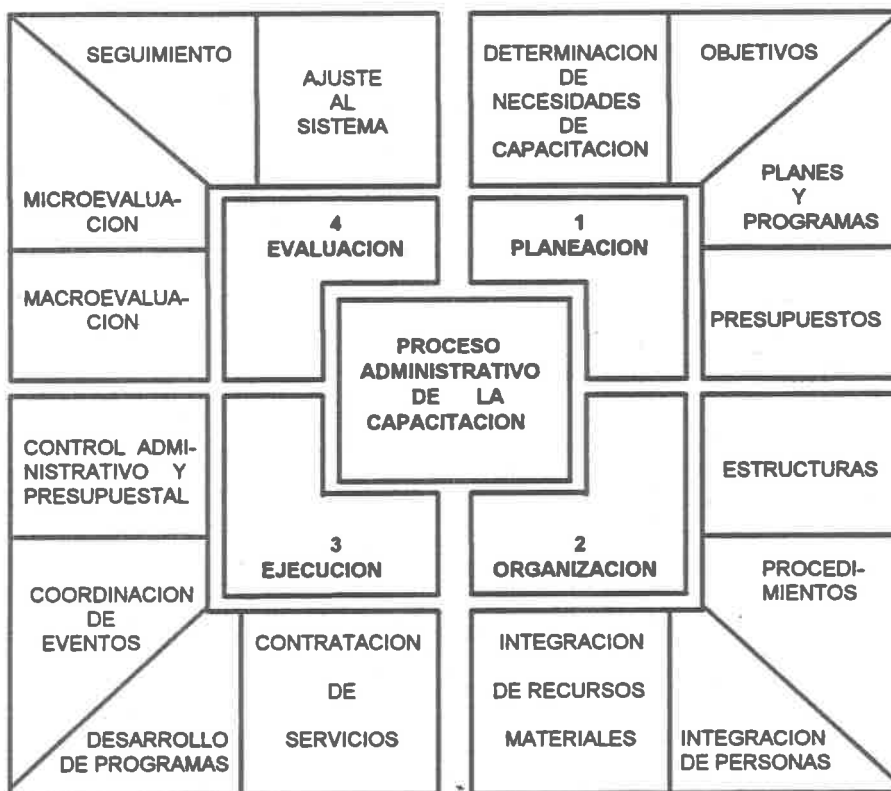
Los aspectos a evaluar son :

- a) Evaluación del aprendizaje (conocimientos, habilidades y actitudes adquiridos y/o mejorados).
- b) Evaluar las posibilidades de aplicar al trabajo lo aprendido.
- c) Realizar el análisis costo - beneficio de la capacitación.⁹

Como se podrá observar, el sistema de capacitación esta diseñado bajo un enfoque administrativo al aplicar los elementos básicos de este proceso a la capacitación :

- 1. Planeación
- 2. Organización
- 3. Ejecución
- 4. Evaluación

⁹ Eugenia Molerés Barona. Algunas tomas de Educación de Adultos. : El sistema de Cap. en ST y PS. Núm. 4, Año IV, México, CENAPRO, 1978. Pág. 11



PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION.

Si continuamos con este proceso pero ahora al interior exclusivamente del proceso de **PLANEACION** adaptado al área de la capacitación, podemos identificar las siguientes actividades :

1. Detección de necesidades de capacitación.
2. Elaboración de objetivos.
3. Estructuración de presupuesto.
4. Diseño de Planes y Programas.

Siendo el subsistema de Detección de Necesidades el que permitirá planificar funcionalmente la capacitación al recaer en él, el cometido de obtener la información sobre las necesidades y problemas de capacitación que brindarán los elementos sólidos para la selección y elaboración de las acciones que se implementarán en los demás subsistemas.

Por lo cual, la importancia de este subsistema de detección radica en que brinda los cimientos sobre los cuales se edificará todo el sistema de capacitación y que las deficiencias de él repercutirán notoriamente en implementar acciones de capacitar por capacitar en deterioro de la planificación de la *“ específica capacitación para la específica necesidad ”*.

2.2 CONCEPTUALIZACION DE LA D. N. C. .

Cuando se piensa en emprender un proceso de capacitación la primer pregunta que se debe ser contestada es *¿ Hacia dónde debo orientar mis esfuerzos ?*.

Puede haber efectivamente algunas necesidades o problemas en una organización en las que no se necesita mucha investigación para decidir qué es lo que se debe de hacer sin embargo, existen también muchas otras variables que deben considerarse antes de tomar una decisión definitiva. La **DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION** nos proporciona información fundamental dentro del proceso de planeación más completo para elaborar planes y programas con características intrínsecas que conlleven a la solución de problemas o a la satisfacción de necesidades.¹⁰

Conceptualizar esta etapa es fundamental, porque si bien un buen proceso de Detección de necesidades no es garantía de éxito de un programa determinado sin duda es la base de una serie de actividades orientadas realmente a mejorar la productividad, proporcionar la calidad y apoyar a la resolución de los problemas más apremiantes de la organización.

Iniciemos analizando el término de **NECESIDAD** ya que aún cuando el término es aparentemente sencillo, resulta pertinente citar algunas definiciones.

La idea generalmente divulgada sobre lo qué es una necesidad la expresa Tom H. Boydell al definimos que *“ la palabra necesidad implica que algo falta, que existe una limitación en alguna parte .”*¹¹

Por otro lado la Unidad Coordinadora de Empleo, Capacitación y Adiestramiento (U. C. E. C. A.) señala que la palabra necesidad *“... siempre nos da una idea de una carencia o ausencia de algún elemento para el funcionamiento eficiente de un sistema. ”*¹²

Así mismo según Howard C. Warren una necesidad *“ es una experiencia provocada por la ausencia de... cualquier factor o condición en el medio o en la situación actual de un organismo, que ayuda en alto grado a*

¹⁰ Fernando Arias Galicia. Capacitación para la Excelencia, México, Editorial Argus, 1988. Pág. 20

¹¹ Cit. Por Alejandro Mendoza Nuñez. Manual para Determinar Necesidades de Capacitación, 3ra. Edición. México, Editorial Trillas, 1990. Pág. 17

¹² U.C.E.C.A. Guía Técnica para la Determinación de Necesidades de Capacitación en la Pequeña y Mediana Empresa, Serie Técnica Núm. 1, México, Editorial Popular de los Trabajadores, 1979. Pág. 10

conservar su vida o su bienestar o hacer progresar sus modos de conductas habituales. ¹³

Ahora bien, en otros términos Fernando Arias nos anuncia que se denomina una necesidad *“ a la diferencia en caso de existir, entre una situación ideal y la actual.* ¹⁴

Por lo tanto, podemos resumir que toda necesidad implica la carencia o ausencia de un satisfactor que obstaculiza el funcionamiento eficiente de un sistema, aún que no necesariamente significa que una necesidad sea sinónimo de una deficiencia o imperfección ya que pueden existir necesidades preventivas que tengan por objeto evitar que se llegue a esos extremos.

Las necesidades que en este momento nos competen son las necesidades de capacitación es decir, la palabra capacitación implica que ese algo que falta, que esa limitación pueda cubrirse mediante acciones de aprendizaje.

Prosigamos entonces a conceptualizar qué es la **CAPACITACION**.

Desde el punto de vista de la terminología, persiste una gran confusión al no existir un significado universal aceptado sobre la conceptualización de la capacitación y otros vocablos como adiestramiento, entrenamiento, formación, desarrollo, etc., por ello es importante enunciar como será concebida la capacitación en esta investigación.

Dentro de las actividades de capacitación se distinguen dos campos : **CAPACITACION PARA EL TRABAJO** que es de carácter escolarizado y se refiere al aprendizaje de conocimientos, habilidades y actitudes que requiere el individuo para incorporarse al sistema productivo en una ocupación específica brindándose en universidades, institutos, academias, etc., siendo su finalidad la de satisfacer las necesidades del mercado de trabajo. Por otro lado tenemos a la **CAPACITACION EN EL TRABAJO** que se imparte en los centros de trabajo con el propósito de desarrollar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para incrementar su desempeño en un puesto en un área de trabajo específica. (Anexo 4)

Siendo este segundo campo el que ahora nos compete.

¹³ Cit. por Alejandro Mendoza Nuñez. Loc. cit.

¹⁴ Fernando Arias Galicia. Op. Cit. pág. 19

En los centros de trabajo se dan básicamente tres elementos que son : capacitación, adiestramiento y desarrollo .

CAPACITACION : En el área de trabajo es un proceso de aprendizaje cognoscitivo que se orienta hacia la adquisición, reforzamiento o actualización de los conocimientos que requiere un trabajador para saber “ *como hacer* ” el trabajo y obtener el desempeño eficiente en un puesto o una actividad.¹⁵

ADIESTRAMIENTO : Se ocupa del desarrollo de habilidades y destrezas necesarias para “ *poder Hacer* ” el trabajo afectando e incrementando la esfera psicomotriz del aprendizaje de las personas.¹⁶

DESARROLLO : Se relaciona con el “ *querer hacer* ”, ocupándose de los intereses y aspiraciones presentes en la esfera afectiva de los individuos.¹⁷

Al proceso que abarca los tres conceptos anteriores se le ha denominado como “*Formación*” “*Training*” “*Entrenamiento*” y “*Capacitación*”.

¹⁵ C. F. Pág. 66-67

¹⁶ C. F. Pág. 67-68

¹⁷ C. F. Pág. 68-69

CRECIMIENTO INTEGRAL DEL SER HUMANO

EDUCAR	ENTRENAMIENTO			FORMAR
	CAPACITAR	ADIESTRAR	DESARROLLAR	
EDUCACION	CAPACITACION	ADIESTRAMIENTO	DESARROLLO	FORMACION
PREPARACION TEORIA FUNDAMENTO CULTURA	CAPACIDAD ELEMENTOS TECNOLOGIA INFORMACION	DESTREZAS PRACTICAS EXACTITUD VELOCIDAD PERICIA	INTERESES IDENTIFICACION COMPORTAMIENTO	COSTUMBRE CREENCIAS PRINCIPIOS TRADICION
INSTRUCCION	CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	ACTITUDES	VALORES
INTELECTUAL	MENTAL	FISICO	EMOTIVO	FORMATIVO
ESCUELA	CENTROS DE TRABAJO			HOGAR COMUNIDAD
QUE HACER	COMO HACER	PODER HACER	QUERER HACER	S E R
	COGNOS- CITIVO	PSICO- MOTRIZ	AFECTIVO	

Así es, pues a pesar de que la capacitación se refiere al área cognoscitiva es muy frecuente que al mencionar el concepto de capacitación se le conciba como una acción destinada a adquirir, reafirmar y/o actualizar conocimientos, habilidades y actitudes en el puesto actual o futuro englobando dentro de este mismo concepto las tres áreas de aprendizaje, en las cuales se trabajará con el objeto de formar cuadros calificados y suficientes para responder a los requerimientos y objetivos institucionales.

Más aún, este hecho se presenta en la denominación de las necesidades de capacitación, pues en la mayoría de las investigaciones, los autores al mencionar las necesidades de capacitación se refiere en general al estudio de las necesidades de las tres áreas de aprendizaje.

Por ello y ante tal situación la capacitación será retomada en esta investigación de la misma manera, concibiéndola como una actividad educativa que involucra las tres áreas de aprendizaje.

Si una necesidad implica la carencia, ausencia o limitación de un satisfactor y la capacitación es un proceso sistemático que abarca las tres áreas de aprendizaje por ende podemos concluir que las **NECESIDADES DE CAPACITACION** nos dan la idea de una carencia, ausencia o limitación de conocimientos, habilidades y actitudes que una persona presenta y por lo cual debe adquirir, reafirmar o actualizar para desempeñar con eficiencia y eficacia las tareas propias de un puesto actual o futuro generando procesos de modificaciones de conductas por medio del aprendizaje dirigidos al cumplimiento de la misión y objetivos de la institución, así como al desarrollo para el mejoramiento de la calidad de las personas.

Sin embargo no es posible hablar de necesidades de capacitación sin saber cuales son los elementos apropiados para que la institución como sistema funcione eficientemente por lo tanto, las necesidades de capacitación deben ser detectadas mediante un estudio **COMPARATIVO** entre la manera **APROPIADA** de trabajar y la manera como **REALMENTE** se trabaja.

Así, cuando se analizan las necesidades de capacitación se detectan **DESVIACIONES** entre el **DEBER SER** (situación esperada) y lo **QUE ES** (situación real). (Anexo 5)

Ilustremos estas concepciones citando a algunos autores :

“ Las necesidades pueden considerarse como aquellas carencias en los conocimientos o habilidades que bloquean o impiden el desarrollo de las potencialidades del individuo y la eficacia para el desempeño de su puesto de trabajo. Refiriéndose a la ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que una persona debe adquirir, reforzar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas y funciones propias del puesto.”¹⁸

¹⁸ Roberto Pinto Villatoro. Proceso de la Capacitación. México. Editorial Diana, 1990. Pág. 20

“ Las necesidades de capacitación son aquellos temas, conocimientos o habilidades que pueden ser aprendidos, desarrollados o modificados para mejorar la calidad de trabajo y la preparación integral del individuo en tanto colaborador de una organización. Dichas necesidades constituyen la diferencia entre el desempeño actual del colaborador en su puesto de trabajo y las necesidades de trabajo presentes y futuras de conformidad con los objetivos de la organización. ”¹⁹

“... Se puede hablar de necesidades de capacitación y adiestramiento cuando existe una discrepancia entre lo que debería hacerse y lo que realmente se hace. ”²⁰

“ La palabra necesidad implica que algo falta, se refiere a una carencia o indica que existe una limitación... , incluir la palabra Capacitación significa que esa carencia o limitación puede satisfacerse a través de actividades tendientes a modificar conductas por medio del aprendizaje. ”²¹

“ Una necesidad de Adiestramiento y Capacitación la definiremos como la diferencia cuantificable o medible que existe entre los objetivos de un puesto de trabajo y el desempeño de una persona. ”²²

“ ... la necesidad de capacitación es la diferencia entre el desempeño real y el requerido en determinada área de actividad de la empresa, en la que el mejoramiento de la formación profesional constituye la manera más económica de eliminar esa diferencia. ”²³

“ 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 la falta de conocimientos, habilidades manuales y aptitudes. ”²⁴

¹⁹ Alfonso Silicio. Capacitación y Desarrollo de Personal. 2da. Edición, México. Editorial Limusa, 1992. Pág. 58

²⁰ U.C.E.C.A. Loc. Cit.

²¹ Instituto Mexicano del Seguro Social. Guía Práctica para la Determinación de Necesidades de Capacitación. México. Editado por la Coordinación General de Comunicación Social, 1994. Pág. 7

²² Lino Galicia Cardiel. Determinación de Necesidades de Adiestramiento y Capacitación. Editado por el Instituto Tecnológico Autónomo de México (I. T. A. M.), s. f., pág. 30

²³ Fernando Arias Galicia. Op. cit. pág. 14

²⁴ Alejandro Mendoza Nuñez. Op. cit. Pág. 33

Siendo importante reiterar que una necesidad de capacitación no debe ser restringida únicamente a un sinónimo de desempeño ineficiente ya que solamente algunos problemas de desempeño se deben a falta de conocimientos, habilidades y actitudes.

Por esto, las necesidades de capacitación deben ser expresadas en términos de puestos o actividades específicas y no referidas a la carencia de conocimientos o informaciones en abstracto en cuyo caso podría existir una necesidad de tipo educativo u organizacional.

Empero es necesario mencionarlo, ya que con frecuencia se presentan desviaciones y malos entendidos sobre la concepción de las necesidades de capacitación. Con el objeto de precisar este punto a continuación se presenta un cuadro comparativo sobre algunas características que nos permitan identificar y diferenciar una necesidad de Capacitación de las que no lo son, así mismo se presenta también una clasificación sobre los distintos tipos de necesidades. (Ver el cuadro siguiente.).

CARACTERISTICAS DE LO QUE SON LAS NECESIDADES DE CAPACITACION	CARACTERISTICAS DE LO QUE NO SON LAS NECESIDADES DE CAPACITACION
<p>El vinculo entre los objetivos de la empresa y las acciones de capacitación.</p> <p>Una garantia de que la capacitación es la mejor alternativa para un problema dado.</p> <p>El punto de partida para planear el desarrollo del personal.</p> <p>El fundamento en que se basan los planes y programas de capacitación.</p> <p>El principio de sistematizacion de las acciones de capacitacion dentro de la empresa.</p> <p>El conjunto de datos que deben estar presentes en las etapas siguientes de la capacitacion, ya que constituye el criterio orientador mas importante.</p> <p>El reflejo de los intereses de los empleados y la empresa.</p> <p>Algo dinamico que se transforma en la medida en que las personas y las empresas sufren modificaciones ya sea por cambios planeados o por el mero paso del tiempo.</p> <p>Hechos que no pocas veces los trabajadores y sus jefes inmediatos desconocen o respecto a los cuales tienen ideas poco precisas.</p> <p>El resultado de un proceso sistematico y muchas veces complejo en el que se recomienda participen el personal y los jefes inmediatos del mismo, ademas de los directivos.</p>	<p>La peticion de jefes de area y supervisores por resolver sus problemas en especial los de su personal.</p> <p>Las solicitudes de directivos, jefes y supervisores para que el personal sea responsable y se interese por el trabajo.</p> <p>Las listas de temas que proporcionan los jefes de area y supervisores para que se impartan cursos.</p> <p>La seleccion poco razonada de cursos que se ofrecen a la empresa y a los cuales debe asistir o enviar algun subordinado.</p> <p>La garantia de que la capacitación será un exito.</p> <p>Demorar innecesariamente la iniciación de los cursos.</p> <p>El resultado de un trabajo esteril, que consiste en "husmear" por toda la empresa y averiguar hechos que no competen al especialista en capacitacion.</p> <p>La parte inicial de la capacitación, que se realiza únicamente una vez y para siempre.</p> <p>La manifestacion de la ineptitud de los jefes y supervisores.</p> <p>Los bajos niveles de escolaridad del personal.²⁵</p>

²⁵ Idem

Al estar realizando una investigación sobre las necesidades de capacitación resulta importante saber ante que tipo de necesidades se enfrenta la empresa pues mucho va a depender de ello el tipo de medidas que se tomen para contrarrestarlas.

La clasificación de las necesidades puede establecerse por los siguientes criterios :

En la forma en que se presentan	A. Mendoza	{	Manifiestas Encubiertas
Por su impacto	Donaldson Scannell	{	Macronecesidades y Micronecesidades
Por su origen	T. Boydell	{	Organizacionales Departamentales Ocupacionales Individuales
Por su nivel Taxónomico		{	Cognoscitivas Psicomotoras Afectiva
Por sus circunstancias		{	Presentes Futuras

POR LA FORMA EN QUE SE PRESENTAN

TIPO DE NECESIDADES	CARACTERISTICAS	SURGEN POR :	TIPO DE CAPACITACION
<p>MANIFIESTAS (Anexo 6)</p>	<p>Son necesidades evidentes que no requieren de una investigación para ser localizadas o conocidas, ya que pueden ser identificados a través de la simple observación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cambios en el funcionamiento o estructura de la organización. - Movilidad del personal. * personal de nuevo ingreso (Anexo 7) * trabajadores transferidos o ascendidos (Anexo 8) - Establecimiento de nuevos estándares de actuación : * cambios tecnológicos * cambios en métodos o procedimientos administrativos u operativos. (Anexo 9) 	<p>PREVENTIVA</p>
<p>ENCUBIERTAS (Anexo 10)</p>	<p>El punto de partida en la detección de necesidades encubiertas es la existencia de problemas, siendo necesidades cuya identificación requiere de una investigación sistemática y minuciosa, debido a que son necesidades no detectables a simple vista y de origen desconocido.</p>	<p>Surgen cuando existen problemas :</p> <ul style="list-style-type: none"> * La producción * La organización * La conducta de grupos * La moral de los empleados 	<p>CORRECTIVA</p>

POR SU IMPACTO

TIPO DE NECESIDADES	SURGEN CUANDO :	TIPO DE CAPACITACION
MACRONECESIDADES	Un problema puede derivar otros conflictos que pueden afectar a una población considerable llegando a repercutir en el cumplimiento de los objetivos institucionales.	CORRECTIVA Y PREVENTIVA
MICRONECESIDADES	Un problema afecta únicamente a un área en particular.	CORRECTIVA

POR SU ORIGEN

TIPO DE NECESIDAD	SURGEN CUANDO :	TIPO DE CAPACITACION
ORGANIZACIONALES (Anexo 11)	Una parte o todo el organismo presenta una debilidad general ocasionada por modificaciones de politicas, planes y procedimientos de trabajo.	CORRECTIVA
DEPARTAMENTALES	Se presentan limitaciones o deficiencias en conocimientos, habilidades y/o actitudes en un grupo de trabajadores de diversos puestos, que pertenecen y afectan a una misma área de trabajo.	CORRECTIVA
OCUPACIONALES	Los trabajadores que desempeñan un mismo puesto o categoría presentan limitaciones o requieren actualización con respecto a las actividades que deben realizar.	CORRECTIVA
INDIVIDUALES	Se identifican por cada empleado limitaciones en conocimientos, habilidades y/o actitudes que están en relación con los requisitos exigidos por el puesto.	CORRECTIVA

POR SU NIVEL TAXONOMICO

TIPO DE NECESIDAD	SURGEN CUANDO :	TIPO DE ACCION
COGNOSCITIVA	Se presentan limitaciones, deficiencias o se requiere de actualización de conocimientos para que el trabajador sepa hacer el trabajo.	CAPACITACION
PSICOMOTRIZ	Se presentan limitaciones, deficiencias o se requiere de actualización para desarrollar habilidades físicas y el trabajador aprenda cómo debe hacer el trabajo para ejecutarlo.	ADiestRAMIENTO
AFECTIVA	Se requiere desarrollar valores y principios para modificar actitudes y los trabajadores lleguen a querer hacer el trabajo.	DESARROLLO

POR SU CIRCUNSTANCIA

TIPO DE NECESIDAD	SURGEN CUANDO :	TIPO DE ACCION
PRESENTES	Se manifiestan fallas en la situación actual, interfiriendo en el logro de los objetivos presentes, cabe aclarar que estas necesidades no existen aisladamente, sino que son producto de la interrelación de los elementos de la organización con los individuos que la conforman.	CORRECTIVA
FUTURAS	La capacitación puede anticiparse a un problema que podría oponerse al logro de los objetivos o cuando al superar una necesidad presente se pretenden objetivos todavía más deseables (seguimiento de la capacitación).	PREVENTIVA

Habiendo precisado que son las necesidades de capacitación pasemos ahora a puntualizar que es la **DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION.**

“ La D. N. C. es el procedimiento que nos permite identificar las diferencias medibles o cuantificables existentes entre los conocimientos, habilidades y actitudes establecidos en los objetivos de un puesto y los que una persona posee. Generando la D. N. C. un análisis de las discrepancias entre ambos parámetros marcando la diferencia medible entre los estados de las cosas actuales y las deseadas o requeridas. “²⁶

“ La D. N. C. es una investigación sistemática, dinámica y flexible orientada a conocer las carencias que manifiesta un trabajador y que le impiden desempeñar con eficiencia las funciones propias de un puesto. “²⁷

Luego entonces, la Detección de Necesidades de Capacitación es una investigación que pretende conocer las carencias y limitaciones del personal y de la organización a través del análisis comparativo entre una situación actual y otra deseada identificando aquellas desviaciones que pueden corregirse o satisfacerse por medio del aprendizaje.

Siendo esencial mencionar que al elaborar la D.N.C. es importante tener presente que la capacitación es la solución a los problemas o cuando menos hace una aportación importante a ello cuando sus causas se relacionan con carencias, deficiencias o limitaciones en conocimientos, habilidades y actitudes por parte de los trabajadores. Pero cuando los problemas sean de tipo administrativo, económico o tecnológico es indudable que las soluciones deberán ser integrales conteniendo estrategias combinadas tanto en el terreno humano como organizacional ya que innumerables problemas se explican por factores ajenos a la capacitación.

²⁶ Lino García Cardell. Op. Cit. Pág. 30

²⁷ José Zendejas Hernández. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación. México. Editado por Capacitación Integral (C.A.P.I.N.T.E.), 1994. Pág. 4

2.3 IMPORTANCIA DE LA D.N.C..

1. Proporciona la información necesaria para la selección y diseño de las acciones de capacitación que la empresa requiere.
2. Elimina la tendencia a capacitar por capacitar. Sólo cuando existen razones válidas se justifica impartir la capacitación.
3. Proporciona 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 institución ya que constituye un importante medio para la consolidación de los recursos humanos y de la organización.²⁸

²⁸ Alejandro Mendoza Nuñez. Op. Cit. Pág. 35

2.4 FASES DE LA D. N. C .

La D. N. C. es un campo donde todavía falta mucho por analizar e investigar para poder establecer un modelo único que de manera sistemática nos brinde información válida y oportuna acerca de las necesidades del personal y de las distintas organizaciones en particular.

Sin embargo, dicho análisis generalmente está basado en :

INDICES DE EFICIENCIA DE LA ORGANIZACION.

Estos se expresan frecuentemente en términos de contabilidad de costos incluyendo por lo general los siguientes factores :

- a) Costos de trabajo requeridos para la producción de bienes y servicios.
- b) Costos de los materiales necesarios para producirlos.
- c) Calidad de los bienes y servicios.
- d) Utilización de maquinaria y equipo.
- e) Costos de distribución .
- f) Cantidad y costos de los desperdicios, etc.

ANALISIS DE LAS OPERACIONES.

Se determina el contenido de trabajo de cada puesto y los requisitos para desempeñarlo de una manera efectiva..., no pensando en las personas que ejecutan el trabajo sino en concentrar la atención en las acciones que se ejecutan para cumplir esa labor.

ANALISIS HUMANO.

Se realiza fundamentalmente tomando dos elementos :

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS : Análisis que nos indica con que potencial humano cuenta la empresa en el momento.

MORAL DE TRABAJO DE LA ORGANIZACION : Análisis de la función de las actitudes de los trabajadores hacia la organización.²⁹

Actualmente los procedimientos para determinar necesidades de capacitación varían de acuerdos a las características que presenta cada institución por ejemplo :

- De la naturaleza y amplitud de la organización.
- Del número de trabajadores y la diversidad de sus características.
- De la disponibilidad de los recursos humanos, técnicos, materiales y económicos destinados a esta fase.
- Del tiempo asignado para la detección, etc.

No obstante, se estará de acuerdo en que si el cometido de la D.N.C. es detectar las desviaciones entre el deber ser y el ser preciso es suponer que dos de las fases corresponden a determinar cuál es la situación deseada y cuál la situación real de la organización.

²⁹ Fernando Arias Galicia. Administración de Recursos Humanos, 2da. Edición., México. Editorial Trillas., 1984. Pág. 321-322

FASE 1. SITUACION DESEADA

En primera instancia es necesario determinar a que nivel se va a iniciar la detección.

- En la empresa completa.
- En una área crítica.
- En un puesto.
- En una situación.

Dependiendo de ello los procedimientos de detección pueden llevarse a cabo en base al análisis de tres enfoques :

1. ANALISIS DEL PUESTO - PERSONA

El puesto puede definirse como *“ el conjunto de actividades, resultados esperados y condiciones que configuran una unidad de trabajo,... ”*³⁰.

Orientándose la investigación al análisis de dichos aspectos que conforman el puesto y a los conocimientos, habilidades y actitudes que requiere poseer el trabajador para desempeñarlo.

Enfocándose en estudio a una descripción medible sobre conductas observables del trabajador :

³⁰ Fernando Arias Galicia. Capacitación para la Excelencia, Op. cit. Pág. 32

- Qué debe saber (conocimientos).
- Qué debe poder (habilidades).
- Qué debe querer (actitudes).

2. ANALISIS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

En este estudio se parte de los objetivos, metas o límites de acción que debe desempeñar y alcanzar un trabajador en una determinada actividad o puesto.

- Qué se debe lograr
- Qué se debe hacer
- Qué se debe alcanzar

De igual manera que en análisis puesto - persona en el análisis de la evaluación del desempeño, las conductas deseadas deben ser expuestas de manera estandarizada o descritas en términos de tiempo, calidad, cantidad y costo respondiendo a las interrogantes de cómo, con qué cuándo, para qué y dónde con el objeto de obtener una descripción medible y ordenada de los pasos que el trabajador ejecutará para realizar exitosamente la tarea u actividad brindando con ello las bases para llevar a cabo una evaluación del desempeño.

3. ANALISIS EN BASE A PROBLEMAS

El análisis se realiza cuando se observa el imperativo de solucionar problemas que obstaculizan la buena marcha de la organización, identificando la existencia de un problema a través de los siguientes síntomas:

INDICADORES DE NECESIDADES DE CAPACITACION

PRODUCCION	<ul style="list-style-type: none"> * Escasa productividad. * Baja calidad del producto. * Costos elevados. * Retrasos y rechazos excesivos del control de calidad. * Desperdicios excesivos. * Daños en el material. * Cambios frecuentes en los procedimientos. * Devoluciones del cliente por mala calidad del producto. * Fluctuación o embotellamiento en la producción.
ORGANIZACION	<ul style="list-style-type: none"> * Carencias de políticas concretas. * Objetivos no muy claros y poco realistas. * Fracaso al alcanzar las metas. * Inexistencia de una programación. * Ausencia de niveles de ejecución. * Carga de trabajo desigual * Disciplina inadecuada. * Favoritismo. * Comunicación pobre o defectuosa. * Desconocimiento de la estructura de la empresa por parte del personal de la misma. * Rotación excesiva.
CONDUCTAS DE GRUPO TRABAJO	<ul style="list-style-type: none"> * Excesivo traspaso de responsabilidades. * Ausentismo. * Alto índice de accidentes. * Retardos. * Llamadas de atención. * Violación al reglamento.
MORAL	<ul style="list-style-type: none"> * Pruebas evidentes de falta de interés. * Falta de sentido de responsabilidad. * Irritabilidad. * Fricciones personales. * Débil autoridad de supervisores y superiores. * Liderazgo autoritario. * Actitudes negativas hacia la empresa. * Falta de comunicación con los compañeros y superiores.³¹

Para llevar a cabo dicho cometido la situación idónea de la organización puede conocerse por medio de algunas fuentes de información :

³¹ Instituto Latinoamericano de Desarrollo Empresarial. Detección de Necesidades de Capacitación, México, 1990. Pág. 6 -9

- * Manual de organización.
- * Manual de Procedimientos.
- * Manual de Políticas.
- * Reglamento Interior de Trabajo.
- * Contrato Colectivo de Trabajo.
- * Planes y Programas de Organización.
- * Indices de Producción.
- * Indices de Eficiencia.
- * Ambiente Laboral y Físico.
- * Medidas de Seguridad.³²

El análisis deberá arrojar la suficiente información para poder determinar si el problema puede ser contrarrestado por medio de la capacitación o si se requiere de soluciones integrales a efecto de no tratar de remediar un mal con la medicina equivocada.

Se entiende que es sano para toda institución y para cada una de sus áreas contar con objetivos claramente definidos de ser posible de manera operacional, susceptibles de cuantificación que permitan determinar la situación deseada dando respuesta a los siguientes cuestionamientos :

- ¿ Qué tipo de empresa somos ?
- ¿ Dónde se ubica en el mercado ? (Nivel de competitividad)
- ¿ Cómo funcionamos actualmente y cómo deseamos funcionar ?
- ¿ Qué planes se contemplan a corto, mediano y largo plazo ?
- ¿Cuál es el clima organizacional que tenemos ?
- ¿ Qué deseamos ofrecer a nuestro personal con la capacitación ?
- ¿ Qué deseamos obtener de nuestro personal capacitado ?
- ¿ Qué clase de organización deseamos construir ?³³

Es evidente que si existen lineamientos institucionales precisos es susceptible la determinación de la situación ideal de la institución.

³² Murena Santos Santos. Diseño de Programas de Capacitación I, México. Editado por la Sociedad de Psicología Aplicada, 1994. Pág. 14

³³ Lino Galicia Cardiel. Op. cit. Pág. 2

Pero hay que preguntarse si el especialista en capacitación esta en posibilidades de lograr que se defina la situación ideal cuando ello no existe.

Ante tal posibilidad, cuando la situación idónea de un organismo no ha sido precisada con anterioridad por los directivos del mismo, la U.C.E.C.A. sugiere tomar en cuenta seis factores para llevar a cabo su definición :

1. RECURSOS MATERIALES

Definir en términos de clase y cantidad : maquinaria, herramientas, papelería, medios de transporte, información de medios de comunicación, viáticos, gastos de viaje , etc., que los trabajadores requieren para el desempeño eficiente de su trabajo.

2. ACTIVIDADES

Es la descripción de cada una de las acciones que se realizan dentro de la empresa, para que el proceso productivo se dé. Estas pueden agruparse para elaborar el manual de las funciones y procedimientos o para realizar la descripción de puestos de la empresa.

3. REQUERIMIENTOS QUE EXIGE CADA PUESTO

Establecer los requisitos mínimos que los puestos exigen como indispensables para su desempeño, que si bien se refiere a los trabajadores, no estan vinculados a una persona determinada. Estos son:

- * Escolaridad y/o conocimientos
- * Habilidad y experiencia
- * Requisitos físicos como : edad, sexo, estatura, etc.

4. INDICES DE EFICIENCIA

Abarca todos aquellos resultados ya sean cualitativos o cuantitativos que reflejan de alguna

manera el estándar de eficiencia de la empresa (índice de producción, número de ventas, etc.).

5. **AMBIENTE LABORAL FISICO**

Especificar todos aquellos elementos ambientales que son necesarios para el desempeño eficiente de las labores, tales como : iluminación, ventilación, mobiliario, distribución, higiene, etc.

6. **MEDIDAS DE SEGURIDAD**

Considerar este rubro el conjunto de instrucciones y equipos encaminados a la previsión de accidentes de acuerdo con el Reglamento General de Seguridad e Higiene en el Trabajo.³⁴

PUESTO PERSONA	EVALUACION DESEMPEÑO	CON BASE EN PROBLEMAS
DEBE SABER / SABE DEBE PODER / PUEDE DEBE QUERER / QUIERE	DEBE LOGRAR / LOGRA DEBE HACER / HACE DEBE ALCANZAR / ALCANZA	HAY PROBLEMAS ? HAY CONFLICTOS ? HAY RECHAZOS ? SE JUSTIFICA
CONOCIMIENTOS HABILIDADES ACTITUDES	BAJO DESEMPEÑO EN EL TRABAJO	RELACION COSTO BENEFICIO
PREVENTIVA EV. SUBJETIVA DESCRIPCION DE PUESTO	CORRECTIVA EV. MENOS SUBJETIVA EV. DESEMPEÑO	CORRECTIVA EV. OBJETIVA INDICADORES

³⁴ U.C.E.C.A. Op. cit. Pág. 11 - 12

FASE 2. SITUACION REAL

Una vez que se conozca la situación idónea de la organización, puesto, actividad o situación determinada que se vaya a analizar se procede a investigar por medio de la aplicación de una serie de instrumentos o técnicas la situación real de la cuestión a analizar . Instrumentos y Técnicas que se exponen en el Punto 2.5 de este capítulo.

La aplicación de dichos instrumentos y técnicas de D. N. C. deberán arrojar un cúmulo de datos que nos permitan determinar la situación real de la cuestión a investigar. Siendo la parte medular de la investigación de D.N.C. el análisis comparativo entre la situación real y la situación idónea a través del cual se identificarán las discrepancias que pudieran existir y que pudieran dar origen a una necesidad.

FASE 3.

ANALISIS COMPARATIVO

En primera instancia, para poder realizar el análisis comparativo se requiere del ordenamiento y clasificación de la información recopilada.

La información puede ser clasificada por área, puesto, por actividad o por trabajador según convenga dependiendo de la cuestión que se este investigando y el instrumento o técnica utilizada para la detección.

Por su parte la U. C. E. C. A. sugiere para el ordenamiento de datos que la información obtenida sea agrupada en los siguientes rubros :

- Información sobre los Recursos Materiales.
- Información sobre actividades.
- Información sobre los requerimientos que exija cada puesto.
- Información sobre índices de eficiencia.
- Información sobre el ambiente laboral físico.
- Información sobre medidas de seguridad.

Una vez ordenada la información recopilada sobre la situación real, se procede a confrontarla con la situación idónea ya que es la información que nos servirá como parámetro de comparación localizando semejanzas y diferencias que nos permitirán identificar las discrepancias entre los elementos constitutivos para establecer las distancias entre ambas situaciones (es decir la NECESIDAD).

FASE 4. DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION

En el marco de capacitación, el Diagnóstico de Necesidades es la etapa que permite identificar los problemas generales y/o particulares que se enfrentan en una organización y que le impiden alcanzar de manera óptima sus objetivos. La importancia y el cuidado que se tenga en la realización de esta etapa será determinante pues de ello depende que los programas de capacitación que se elaboren a través de la información recabada en las mismas, se apeguen a las necesidades de la organización y sobre todo resuelvan problemáticas concretas.³⁵

El Diagnóstico de Necesidades comprende fundamentalmente los siguientes pasos :

- Análisis de las necesidades detectadas
- Toma de decisiones
- Informe del diagnóstico

1. *ANALISIS DE LAS NECESIDADES DETECTADAS*

Una vez que se ha realizado la interpretación de la información y determinadas las discrepancias existentes se procede a clasificar las necesidades detectadas en :

- Necesidades Financieras
- Necesidades Materiales
- Necesidades Tecnológicas
- Necesidades de Recursos Humanos³⁶

A efecto de determinar si se refieren a necesidades de :

³⁵ Departamento del Distrito Federal. Guía para la Detección de Necesidades de Capacitación, Serie Recursos Humanos. Cuadernos para la Administración No. 1, Octubre 1993. Pág. 9

³⁶ Murena Santos Santos. Capacitación y Adiestramiento de Personal, México. Editado por Estrategia y Técnica Empresarial, 1994. Pág. 6

- * La empresa
- * La empresa y el trabajador en conjunto
- * El trabajador³⁷

Siendo en estas dos últimas en donde se presentan necesidades de recursos humanos, procediendo a determinar si pueden satisfacerse o por lo menos contribuir a ello por medio de actividades tendientes a modificar conductas a través del aprendizaje ya que serán las que estarán bajo la responsabilidad del área de capacitación aunque no por ello quiere decir que las primeras necesidades carezcan de importancia, sino que la información debe ser canalizada a los responsables del área afectada para la aplicación de las medidas pertinentes ya que por su origen son de otra naturaleza y escapan a los alcances de la capacitación.

Así un diagnóstico constituye un procedimiento para conocer :

- Qué anda mal (diferencia entre situación deseada y situación real).
- Intensidad del mal.
- Posibles causas.

Además de que si se cuenta con un buen diagnóstico se podrá :

- Establecer un punto de comparación para evaluar las acciones.
- Tomar decisiones acertadas.
- Dirigir las actividades con mayor precisión.³⁸

2. TOMA DE DECISIONES

Una vez que se ha determinado que los cambios pueden lograrse mediante la capacitación se procede a analizar el costo que implicaría ya que se deben llevar a cabo las actividades capacitadoras cuando los beneficios posibles sean mayores. Esta es una decisión de inversión debido a que en las organizaciones como en todos lados, existe escasez de recursos y dedicar medios financieros a la capacitación implica no destinarlos a otras actividades siendo necesario aplicar los recursos a aquellas ramas más

³⁷ U.C.E.C.A. Op. cit. Pág. 21

³⁸ Fernando Arias. Capacitación para la Excelencia, Op. cit. Pág. 29

redituables, es decir, donde los beneficios sean mayores. Siendo esta la primera toma de decisiones.

Sí la respuesta es favorable debe emprenderse la capacitación prosiguiendo a definir exactamente :

- En qué capacitar (temas)
- A quién capacitar (personal)
- Cuánto capacitar (profundidad de los temas de aprendizaje)
- Cuándo capacitar (prioridades)

A continuación se presenta un análisis poco más profundo de los cuatro aspectos mencionados :

EN QUE CAPACITAR

Se refiere a la designación de temas, materias o actividades a capacitar en base a la determinación de los conocimientos, habilidades o actitudes que se desea adquieran, refuercen o actualicen los trabajadores convirtiéndose los requerimientos establecidos en objetivos de aprendizaje.

A QUIEN CAPACITAR

Bajo el concepto de que la capacitación debe ser la específica enseñanza para la específica necesidad, la evaluación diagnóstica se convierte en una herramienta fundamental para identificar al personal que requiere de capacitación determinando el nivel de conocimientos que poseen y el tipo e intensidad de la capacitación que requieren armonizando las necesidades individuales y las demandas de la organización.

CUANTO CAPACITAR

Tiene relación con los niveles taxónomico del aprendizaje según B. Bloom. (Anexo 12). En el esquema siguiente se mencionan estos niveles :

AREA COGNOSCITIVA DEL APRENDIZAJE

Tiene que ver con el aspecto mental, intelectual, teórico y conceptual del aprendizaje. Por medio de él se adquieren las ideas sobre **LO QUE SE DEBE HACER** y con que frecuencia explica el **POR QUE** de determinada situación . Se puede definir como el conocimiento de las cosas. Su resultado es que las personas **SEPAN HACER EL TRABAJO**.

Los niveles de complejidad de esta acción son :

1. **CONOCIMIENTO** :Es el nivel básico en el cual el participante percibe una idea o concepto de manera superficial y sin entender su significado pleno. Se caracteriza en general por una mínima interacción entre el instructor y el participante.

Los verbos más comunes que describen conductas en este nivel de aprendizaje son: repetir, señalar, identificar, apuntar, seleccionar, enunciar.

2. **COMPRESION** : Este es un nivel más profundo del aprendizaje y significa el entendimiento a fondo de los conceptos y de la forma en que se pueden relacionar con nuestra realidad y nuestras circunstancias. La comprensión se manifiesta por que las personas explican con sus propias palabras los conceptos que han adquirido y señalan sus posibles aplicaciones.

Los verbos que más se utilizan para describir conductas en este nivel son : explicar, interpretar, detallar, opinar, comentar, determinar, ejemplificar, conceptualizar, exponer, comparar, definir.

3. **APLICACION** : En este nivel los participantes demuestran su capacidad para llevar a la práctica los conceptos, métodos, sistemas o procedimientos que le han sido señalados por el instructor.

Los verbos que se pueden utilizar son : aplicar, resolver, calcular, operar, utilizar, manejar, manipular, elaborar, construir, emplear, producir, reparar, hacer, ejecutar.

4. **ANALISIS** : En este nivel, las personas son capaces de escoger los elementos más importantes de un todo, explicar el funcionamiento de cada una de las partes y la manera en que se relacionan entre sí. Se presupone que la aplicación previa de los conceptos le da a las personas un panorama más completo de las cosas y la posibilidad de entender mejor el funcionamiento e importancia de cada uno de los integrantes.

Los verbos que se pueden utilizar son : analizar, relacionar, separar, decidir, escoger, ubicar, priorizar, jerarquizar, conjuntar, ordenar, orientar, discernir.

5. **SINTESIS** : En este nivel las personas son capaces de escoger los elementos más importantes de un todo y presentarlos de manera reducida y sintetizada. Requiere desde luego de un dominio profundo del tema para que con pleno conocimiento de causa, las personas puedan señalar con toda propiedad los puntos clave de un sistema.

Los verbos que se pueden utilizar son : concluir, resumir, sintetizar, diseñar, crear, extraer, englobar, complementar.

6. **EVALUACION** : Este es el nivel más profundo del aprendizaje en el área cognoscitiva, ya que implica la posibilidad por parte del participante, de emitir un

juicio u opinión razonada acerca de la convivencia de un sistema, concepto o proceso en general, además de brindar posibles soluciones, asumiendo una actitud crítica para un mejoramiento.

Los verbos a utilizar pueden ser : argumentar, valorar, mejorar, optimizar, criticar, corroborar, evaluar, comprobar, proponer, asegurar, cuestionar.

AREA PSICOMOTRIZ DEL APRENDIZAJE

Esta relacionado con el desarrollo o perfección de habilidades tanto de carácter motriz como intelectual. Este dominio es el que permite a las personas convertir en hechos concretos los conocimientos que han adquirido. Es la parte práctica y en ellos las personas aprenden **COMO** hacer las cosas. Su resultado es que el individuo **PUEDE HACER SU TRABAJO**.

Algunos de estos niveles de dominio son:

1. **IMITACION** : Consiste en que el participante repita una operación de tipo físico o motriz, siguiendo las indicaciones y la forma en que el expositor lo hace. Requiere de un mínimo nivel de habilidad propia.
2. **RESPUESTA GUIADA** : En este caso la persona realiza la operación por sí mismo siguiendo un instructivo u oyendo las indicaciones verbales de su instructor pero sin observar a alguien que lo haga, requiere entonces ya de un cierto nivel de control sobre la operación. En este nivel no importan todavía mucho los resultados.
3. **NIVEL MINIMO** : Siguiendo con la secuencia, ahora se trata de que el participante no sólo opere los equipos o materiales sino que lo que se debe observar es que sean capaces de obtener resultados satisfactorios con el mínimo standar requerido (en

términos de tiempo, calidad, cantidad o costo). No importando si consulta o no sus manuales de procedimiento .

4. **MANIPULACION O SOLUCION DE PROBLEMAS :** En el nivel anterior se presupone que las operaciones se realizan sin ningún contratiempo y que todo funciona como debe ser, en este nivel entonces se busca que la persona sea capaz de resolver los problemas que más comúnmente se presentan y obtener resultados satisfactorios a pesar de estos inconvenientes. Aquí se puede considerar las habilidades de razonamiento, la deducción, inducción y análisis.

5. **AUTOMATIZACION :** Este es el nivel más profundo del área psicomotriz y es muy difícil alcanzarlo en un curso ya que *“ la práctica hace al maestro ”*. Se considera que ésta sea alcanzado cuando la persona opera sin dificultad un equipo, resuelve los problemas que se le presentan y obtiene resultados de acuerdo a los standares previamente establecidos.

AREA AFECTIVA DEL APRENDIZAJE

Este es el complemento de los anteriores y tiene que ver con las emociones y sentimientos siendo un dominio importante ya que a través de él se desarrollan valores y principios, con esto la gente llega a **QUERER HACER EL TRABAJO**, y es sabido que quien quiere hacer algo buscará todos los medios a su alcance para lograrlo.

Sin embargo, esta área es considerada la más conflictiva y a la que más dificultad cuesta llegar a un acuerdo respecto a la profundidad del aprendizaje.

Trataremos de resumir lo más relevante de los distintos enfoques que se manejan.

1. **RECEPCION** : Significa una actitud pasiva de las personas, donde principalmente escuchan y observan la convivencia de un cambio de actitudes a través de la experiencia de otros, no teniendo en general la oportunidad de emitir una respuesta.

2. **RESPUESTA** : Es la continuación del nivel anterior en donde la persona tiene la posibilidad de exponer sus puntos de vista respecto a las ideas y valores que se le proponen y que en conjunto determinan un cambio en su conducta. Esta etapa supone el inicio de una confrontación con la forma de actuar anterior.

3. **VALORACION** : En este nivel se cuestiona y se le dá un determinado valor a las conductas anteriores y a las que se proponen.

4. **CARACTERIZACION** : Este nivel significa el reflejo de los valores y los ideales en nuevas formas de comportamiento.

5. **DIFUSION** : En este nivel el convencimiento y la aceptación de los nuevos valores es tal, que se genera en las personas la disposición para compartir sus conocimientos y experiencias, convirtiéndose en precursores de un cambio de mentalidad en sus semejantes.

AREAS DEL APRENDIZAJE

COGNOSITIVAS	PSICOMOTRIZ	AFECTIVA
CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	ACTITUDES
TRANSMITIR	DESARROLLAR	MODIFICAR
MENTAL	FISICO	EMOTIVO
CAPACITACION	ADIESTRAMIENTO	DESARROLLO

Así, el aprendizaje lo podemos definir como un proceso mediante el cual un sujeto incorpora contenidos informativos o adapta nuevas estrategias de conocimientos y/o acción, experimentando un cambio de conducta los cuales pueden ser de conocimientos, actitudes o destrezas físicas.

CUANDO CAPACITAR

En este punto se fijan las prioridades de capacitación. Algunos criterios para ello pueden ser los siguientes :

- Por requerimientos legal.
- Por razones presupuestales.
- Por personas.
- Por vigencia e importancia del tema.
- Por áreas de oportunidad.
- Por criterios gerenciales.
- Por ascenso o promoción.
- Por premios o estímulos.

**FASE 5. INFORME DEL DIAGNOSTICO DE
D. N. C.**

Como última fase, los resultados del diagnóstico deberán ser presentados a través de un informe el cual puede contener las siguientes partes :

- a) **DATOS DE IDENTIFICACION** : empresa, fecha de iniciación de la D.N.C. , ubicación del área y de puesto (s) investigado (s), nombre del analista.
- b) **PROCEDIMIENTO EMPLEADO** : pasos seguidos en el acopio de la información.
- c) **TECNICAS** : formas particulares de recabar los datos.
- d) **ACTITUD DE TRABAJADORES Y SUPERVISORES** : forma en que reaccionarán ante la D.N.C. y ante la capacitación.
- e) **ANALISIS DE LA INFORMACION RECABADA** : interpretación que se dió a los datos, tratamiento estadístico, etc.
- f) **RESULTADOS DE LA D.N.C.** : trabajadores, características de los mismos, tareas con necesidades de capacitación y justificación.
- g) **PROBLEMAS QUE REQUIEREN SOLUCIONES DIFERENTES A LA CAPACITACION** : otros problemas que no ameritan capacitación y posibles propuestas.
- h) **OBSERVACIONES.**

Así, el diagnóstico tiene como objetivo fundamental contribuir en la definición de las directrices de una planeación racional y atinada de los objetivos y/o acciones que integrarán los programas de capacitación permitiendonos establecer en qué , a quién, cuándo y cuánta capacitación requieren los trabajadores como producto del resultado del análisis realizado sobre los resultados obtenidos en la investigación de detección en la institución manifestando su estado real es decir, sus posibles malestares, la determinación de problemas y la propuesta de soluciones.

Como se podrá observar el diagnóstico es una acción semejante a la que realiza el médico cuando tiene ante él una persona que presenta una sintomatología especial que le produce molestia y no le permite llevar una vida normal. Esta analogía se presenta en el siguiente cuadro.

MEDICO	CAPACITOR
* Estudia el funcionamiento del cuerpo humano y busca la salud física.	* Estudia el funcionamiento de la empresa y busca su salud organizacional.
* Investiga por observación desde una oscultación general del cuerpo, hasta un análisis de sus partes.	* Investiga por observación desde una auditoría administrativa hasta un análisis del puesto.
* Investiga por cuestionamiento, desde un historial clínico, hasta aspectos específicos locales.	* Investiga por cuestionamiento desde una encuesta de opinión, hasta pruebas específicas de conocimientos y habilidades.
* Investiga por experimentación desde un estudio completo del organismo, hasta pruebas especiales de laboratorio.	* Investiga por experimentación, desde un diagnóstico de fuerzas organizacionales, hasta un diagnóstico de actitudes por nivel y por área específica.
* Detecta y conoce desviaciones de salud - enfermedad.	* Detecta y conoce desviaciones del desempeño real vs desempeño esperado.
* Hace diagnósticos, define posible curación, tiempo, costos, técnicas y molestias.	* Hace diagnóstico y define posibles cursos, intervenciones, costos, técnicas y participación
* Determina enfermedad y convence al paciente para su curación.	* Determina problemas y necesidades y convence a la gerencia para efectuar un programa de capacitación. ³⁹

Siendo importante mencionar que tanto la detección como el diagnóstico de necesidades de capacitación, no deben ser consideradas como una investigación que se aplica una sola vez y para siempre, sino como una investigación sistemática, dinámica y flexible que se transforma y rediseña en la medida en que las personas y la empresa sufren modificaciones ya sea por cambios planeados o por mero paso del tiempo.

³⁹ Jesús Hernández Cervantes. Formación de Administradores de la Capacitación, México. Editado por C.A.P.I.N.T.E., 1994. Pág. 47

2.5 TECNICAS PARA LA D. N. C. .

Se entiende por técnica : *“el conjunto de procedimientos y recursos para llevar a cabo una labor, así como el arte y la pericia para usar esos procedimientos”* .⁴⁰

Las técnicas de D.N.C. implican los dos elementos de la definición siendo estos procedimientos la base en la que se vale el capacitador para obtener información sistematizada y confiable sobre situaciones y necesidades específicas de una institución.

Es importante mencionar que para recopilar la información básica que permita conocer las necesidades de capacitación, se debe utilizar técnicas acorde a las circunstancias ya que las éstas poseen características diversas que las hacen aptas para determinados casos y en determinadas situaciones.

Algunos criterios que se deben tomar en cuenta para la selección de las técnicas de D.N.C. podrían ser :

- La filosofía de la organización y del área de capacitación.
- Los objetivos que se persiguen.
- El nivel de exactitud o veracidad que se quiere de la información.
- Las características de la población.
- El tiempo destinado para la detección.
- Los recursos económicos, materiales y humanos con que se cuenta.
- Los conocimientos y características de el investigador, etc.

⁴⁰ Alejandro Mendoza. Loc. cit. Pág. 69

· Siendo la elección de las técnicas un factor determinante para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

A continuación se describen las técnicas más usuales en el proceso de la detección de necesidades de capacitación.

2.5.1 ENTREVISTA

La entrevista " es una comunicación entre el entrevistado y el entrevistador debidamente planeada con un objetivo determinado para tomar decisiones que la mayoría de las veces son benéficas para ambas partes. " ⁴¹

En el proceso de detección se utiliza cuando hay posibilidades de contacto directo entre quien elabora el diagnóstico y las personas involucradas en la detección (directivos, jefes, supervisores, trabajadores).

La entrevista se divide en tres modalidades :

- **Directa**
- **Indirecta**
- **Mixta**

• **Directa**

Es aquella en la que el entrevistador tiene mayor actuación o desempeña más actividades debido a las características de las preguntas que se formulan.

Las preguntas pueden ser formuladas de manera estructurada o dirigidas las cuales requieren de respuestas concretas y específicas que se asemejan a un interrogatorio, por lo que se puede utilizar un cuestionario que sirva de base.

Por ejemplo :

⁴¹ Jaime A. Grados. La Entrevista en las Organizaciones. 1ra. Edición. México. Editorial Manual Moderno, 1994. Pág. 55

GUIA DE ENTREVISTA DIRECTA

1. Defina las funciones de su puesto

2. Diga qué objetos (herramientas, papelería, maquinaria, etc.) son indispensables para realizar su trabajo

3. ¿ De quién depende el que usted pueda realizar su trabajo ?

4. ¿ A quién tiene usted que informarle el resultado de su trabajo ?

5. ¿ Tiene usted alguna responsabilidad adicional a la que les indicaron cuando ingreso al puesto ?

6. ¿ Qué es lo que se le dificulta más en su trabajo ?

7. ¿ El tiempo que usted requiere para realizar su trabajo es acorde con el tiempo en que este le es exigido ?

8. ¿ Cuáles son los pasos que siguen para realizar su trabajo ?

Durante esta alternativa el investigador debe esforzarse por aclarar cada una de las preguntas para asegurar las respuestas correctas pero evitando influir en el entrevistado o emitir juicios con sus respuestas.

Este tipo de entrevista es el que se utiliza principalmente para identificar los requisitos o características personales con que se cuentan los trabajadores (edad, escolaridad, sexo, años de experiencia, etc.) a efecto de compararlos con los requisitos mínimos que se exige para el desempeño de cierto puesto, también es utilizada para elegir a los participantes de un evento de capacitación.

La formulación de preguntas previamente establecidas en este tipo de entrevistas reduce algunos de los peligros de la subjetividad sin embargo constriñe la entrevista a un simple interrogatorio restándole profundidad y espontaneidad.⁴²

• *Indirecta*

Es aquella en la cual las preguntas que formula el entrevistador son muy abiertas y tan generales que el sujeto puede dar la más amplia y variada información, la misma directiva del entrevistador se limita a señalar el tema o área a tratarse y posteriormente deja hablar al entrevistado.

En está, el entrevistador debe ir captando todo lo que se diga y ampliando el tema con preguntas orientadas que puedan servir para precisar más algún punto. Para tal efecto se debe diseñar una guía con los puntos centrales del estudio que diriga la entrevista contemplando aspectos sobre los cuales se requiere información.⁴³

GUIA DE ENTREVISTA INDIRECTA

1. ¿ Qué piensa de la organización en que trabaja ?

2. ¿ Qué le gusta de su trabajo ?

3. ¿ Qué no le gusta su trabajo ?

4. Si pudiera ¿ Qué cambiaría de su trabajo ?

5. ¿ En qué aspectos usted puede mejorar como persona para mejorar el desempeño en su puesto ?

⁴² Fernando Arias Galicia. Introducción a la Técnica de Investigación en las Ciencias de la Administración y del Comportamiento. 3ra. Edición, México. Editorial Trillas, 1981. Pág. 115

⁴³ Jaime A. Grados. Op. cit. Pág. 95

• **Mixta**

Es una combinación de la entrevista directa e indirecta y es la más utilizada en los ámbitos organizacionales.

Se recomienda al inicio de la entrevista hacer preguntas directas pero conforme se desarrolla el clima propicio se le pauta al entrevistado. Las intervenciones del entrevistador serán solamente para aclaraciones y utilizará las tácticas de acuerdo con el contexto situacional de la entrevista.

GUIA DE ENTREVISTA DIRECTA MIXTA

1. ¿ Cuántos trabajadores tiene a su cargo ?

2. ¿ Cuáles son sus puestos ?

3. ¿ Cuáles son los problemas de cualquier tipo, que enfrenta el área que usted dirige ?

4. ¿ Cuáles de ellos se deben a la falta de conocimientos, habilidades y actitudes de su personal ?

5. ¿ Qué puestos son los más afectados por las necesidades de capacitación ?

6. ¿ En qué tareas específicas se manifiestan las necesidades ?

7. ¿ Quiénes son los trabajadores involucrados en cada una de las tareas ?

44

44 Idem

8. ¿ Cómo es el desempeño global de cada uno de los trabajadores con necesidades de capacitación ?

9. ¿ Cree usted que la empresa le proporciona todos los instrumentos necesarios para que realicen su trabajo ?

10. ¿ Sí estuviera en sus manos ¿Qué modificaciones haría a los procedimientos de trabajo y cuáles serían las ventajas que obtendría?

Usualmente esta técnica se utiliza para recoger de directivos y mandos medios información sobre síntomas de necesidades en el funcionamiento de la empresa, de áreas y puestos prioritarios.

La aplicación de la entrevista puede ser de las siguientes formas :

- Un entrevistado y un entrevistador.
- Un entrevistador y por lo menos dos entrevistados.
- Dos entrevistadores y un entrevistado.

Toda entrevista debe desarrollarse considerando tres etapas básicas :

1. **Planeación** : Antes de llevar a cabo una entrevista se deben considerar los siguientes factores.
 - a) Fijar claramente los objetivos especificando que información se requiere obtener.
 - b) Definir por qué o para qué se requieren cubrir esos temas con el objetivo de evitar recabar información excesiva que haga muy costoso el proceso y arroje datos inútiles.

- c) Una vez definido el objetivo se selecciona la estrategia (tipo de entrevista), tiempo y lugar en qué se llevará a cabo la entrevista.
- d) Analizar a quién se requiere entrevistar y si la persona es la indicada recopilando si es posible la información del entrevistado.
- e) Diseñar cuidadosamente las preguntas para asegurarse de que se obtenga la información deseada.
- f) Prevenir la desconfianza o resistencia que se genere con la investigación teniendo especial cuidado en la forma de guiar la entrevista y la introducción a la misma.
- g) Analizar cuándo es el mejor tiempo para realizarla y procurar mantener la entrevista dentro de los límites razonables de tiempo sin perder de vista el objetivo principal.
- h) Ver la conveniencia de utilizar algún medio de grabación de la entrevista previo acuerdo y autorización de la persona entrevistada.⁴⁵

2. **Conducción de la entrevista** : Para una conducción adecuada de la entrevista el procedimiento a seguir es el siguiente :

- a) **Apertura** : Es la recepción formal donde se conocen por primera vez ambas partes y en la cual el entrevistador explica brevemente los propósitos de la entrevista, quién la realiza, para qué se utilizarán los datos y el tiempo que se llevará.
- b) **Rapport** : Es el establecimiento de un buen clima de trabajo. En esta etapa la entrevista a llegado a

⁴⁵ José Zendejas Hernández. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación. Op. cit. Pág. 21

un punto propicio de confianza e identificación con el entrevistado siendo el momento ideal para realizar preguntas exploratorias dejando al entrevistado una mayor participación centrando el objetivo en obtener información cualitativa más significativa.

- c) **Desarrollo** : Es la etapa donde se obtiene mayor cantidad de información implicando una gran capacidad de percepción por parte del entrevistador para registrar todas y una de las conductas y/o actitudes que emite el entrevistado debiendo mostrar una postura paciente e imparcial sin perder de vista el objetivo principal de la entrevista, escuchando y dejando que el entrevistado hable pero controlando por el entrevistador el cual en caso de que la persona se desvíe del tema, con amabilidad lo conducirá nuevamente al terreno deseado formulando la pregunta.

En esta etapa el entrevistador debe tener cuidado en no :

- Dominar la conversación.
- Hacer conclusiones precipitadamente.
- Perder su imparcialidad e influenciando con sus juicios.
- Prolongar la entrevista innecesariamente.
- Realizar preguntas irrelevantes o preguntas a las cuales se le darán respuestas que él quiere.
- Hacer promesas que no puede conceder.

3. **Cierre** : Cinco o diez minutos antes de terminar la entrevista se da conocimiento al entrevistado que se esta por concluir ocupando el tiempo restante para realizar las últimas preguntas dejando abiertos los últimos comentarios que quiera expresar el entrevistado para resolver algunas dudas con

respecto a la entrevista que se realizó o informarle lo que va a suceder con la información que nos brindó.

El entrevistador verificará que la información sea completa, agradecerá al entrevistado su cooperación y dejará abierta la posibilidad de recurrir nuevamente a él cuando se requiera.

Esta técnica es una de las más versátiles, se puede usar en la D.N.C. prácticamente en cualquier nivel de la empresa, por ejemplo puede ser aplicada en niveles operacionales para indagar sobre las funciones en puestos a efecto de obtener una visión más precisa y amplia de la experiencia ocupacional, especialización y potencial humano de cada trabajador o bien, con jefes inmediatos en donde la entrevista resulta ser una de las mejores técnicas para la detección de las necesidades a través de los datos sobre el funcionamiento de las áreas y puestos prioritarios, información que se puede obtener si se llega a un rapport en la entrevista.

La entrevista da la oportunidad de crear un adecuado clima de comunicación y trabajo al ofrecer una situación cara a cara en la que el entrevistado puede precisar libremente sus dudas e inquietudes presentando la ventaja en comparación con otras técnicas, la de controlar las desviaciones y evitar que se confundan las respuestas gracias a la posibilidad de retroalimentación inmediata, dando la oportunidad de corregir la estructura de la entrevista con las experiencias obtenidas por lo que se mejorarán las entrevistas subsiguientes.

Por otra parte esta técnica da la posibilidad de sensibilizar a la gente hacia las ventajas de la capacitación permitiendo elevar la credibilidad de las acciones capacitadoras y valorar sus beneficios.

Sin embargo las limitaciones de la entrevista es que es muy tardada al requerir del establecimiento de un rapport previo a la aportación de datos (fase que requiere tiempo), por ello generalmente sí se utiliza permite únicamente el examen de un número reducido de casos por un sólo entrevistador pudiendo resultar relativamente costosa si se pretende entrevistar a un número considerable de personas al requerir de varios entrevistadores.

Como es una técnica aplicable cuando la concentración de recursos humanos es baja en varias instituciones es aplicada por los mandos medios y superiores como una técnica de refuerzo de otra técnica que es la de mayor

peso, reduciendo el objetivo de la entrevista a brindar instrucciones o resolver dudas sobre llenado de formatos, cédulas, etc.

Algunas de esas instituciones que por el manejo de un número considerable de trabajadores utilizan a la entrevista como técnica de apoyo son : Chrysler de México, Palacio de Justicia Federal, la Secretaría de la Contraloría Federal de la Nación.

Siendo escasas las instituciones que por sus características o materia a investigar pueden aprovechar las ventajas de esta técnica como es el caso de Autobuses del Norte A.D.O. que se caracteriza por trabajar en su mayoría con las necesidades de capacitación que detectan los jefes inmediatos en el desempeño de sus recursos humanos los cuales exponen sus situaciones ante el Departamento de Capacitación mismo que se encarga de investigar sobre dichas anomalías a través de la técnica de entrevista aplicada a jefes y trabajadores a efecto de satisfacer las necesidades o carencias que se presentan.

Por otra parte esta técnica exige del entrevistador habilidades importantes para la relación interpersonal que no siempre se tienen (honestidad, interés, facilidad de expresión, seguridad personal, claridad, tacto para expresar cuestiones, etc.) y que por carencia de ellas se puede teñir a la entrevista de una influencia que puede restarle validez pudiendo decir que entre más directa sea la entrevista menor será su confiabilidad representando mayor dificultad para la cuantificación de los resultados.

2.5.2 ENCUESTA

La encuesta es una investigación que tiene la finalidad de brindar información sobre hechos concretos en torno a algunas cuestiones que se plantean de manera organizada al encuestado. Esta información se obtiene siempre a través de un cuestionario.

Los cuestionarios - denominados a veces también cédulas - consisten en formas impresas en las que los sujetos proporcionan información escrita al investigador.

El cuestionario permite el examen de un mayor número de casos en corto tiempo con relación a la entrevista ya que implica un costo menor representando una alternativa viable cuando se poseen limitaciones de tiempo o recursos económicos.

Por otra parte, en el cuestionario las respuestas son más fáciles de codificar y existe menor riesgo de contaminar los resultados por la interacción personal entre el encuestador y los sujetos a diferencia de la entrevista facilitando la cuantificación y clasificación de las respuestas.⁴⁶

Claro, siempre y cuando la formulación de las preguntas sea la adecuada ya que la construcción de este instrumento requiere de mucho cuidado en la redacción apropiada de las interrogantes.

Las características más importantes a considerar son :

Las preguntas deben de ser claras y sencillas evitando el empleo de términos técnicos o poco usuales en el sentido en que tienen que ser comprendidas por todas las personas del estudio incluidas desde luego aquellas que tengan menor instrucción escolar, por ejemplo :

¿ Diría Usted que su familia pertenece al tipo patriarcal o matriarcal?

⁴⁶ Fernando Arias Galicia. Introducción a las Técnicas de Investigación. Op. cit. Pág. 119

Es fácil pensar que muchas personas no entenderán lo que se les pregunta.

Deben evitarse tanto las frases como las palabras ambiguas o el empleo de términos con más de un significado, por ejemplo :

En su opinión, ¿ Es satisfactorio el grado de seguridad en esta empresa ?

La palabra seguridad puede ser equiparada a prevención de accidentes o bien, en la posibilidad de ser despedido.

Evitar el planteamiento de dos preguntas, por ejemplo :

¿ Es partidario de la enseñanza de higiene sexual en la escuela secundaria y de que ésta sea impartida conjuntamente a jóvenes de cada sexo ?

Una respuesta afirmativa a la primera cuestión no implica lo mismo para la segunda. Es mejor separarlas.

Cuidar que la contestación de algunas preguntas no sea influida por las respuestas dadas con anterioridad. Por ejemplo, si se pregunta primero :

“ ¿ Qué opinión tiene usted de los dirigentes de su sindicato ? ” y luego : “ ¿Cuál es la opinión que, en general, tiene usted del sindicato de la empresa ? ”

Evitar la falta de categorías. Si es un cuestionario se escribe : “ *Indique si es soltero o casado* ” ¿ Dónde quedarán considerados los viudos, divorciados y quienes viven en unión libre ?.

Las preguntas deben evitar el empleo de palabras emocionalmente cargadas positiva o negativamente que inducen a contestaciones en una dirección prevista. Por ejemplo :

¿ Verdad que es usted una persona simpática ?

Como regla general las preguntas deben formularse de tal modo que no obliguen a la persona que contesta a colocarse a la defensiva. Por ejemplo :

Desde el punto de vista político, ¿ Usted se considera "rojo" o "moderado" ?

La redacción de las preguntas no debe inducir la respuesta en determinada dirección.

Las preguntas de un cuestionario no deben presumir acerca de los conocimientos, las opiniones, las actitudes o conductas del encuestado ya que aunque se desconozca el tema le llevaría a contestaciones de compromiso con el fin de no confesar su ignorancia sobre el tema preguntado.

Para evitar todo ello, la recomendación consiste en el caso de interrogaciones para la D.N.C. , en formular preguntas previas destinadas a averiguar la conducta, los conocimientos, etc., antes de inquirir por la dirección o el contenido específico de las mismas.⁴⁷

Las preguntas escritas pueden ser de dos tipos :

- Preguntas Abiertas.
- Preguntas Cerradas.

⁴⁷ Arias Garza Mercado. Manual de Técnicas de Investigación. 3ra. Edición, México. Editorial Colegio de México, s. f. Pág. 63-64

- **Preguntas Abiertas.**

Los cuestionarios de preguntas abiertas están estructurados a base de interrogaciones que exigen respuestas amplias de los sujetos no existiendo mayor limitación que la capacidad de expresión y la personalidad del sujeto, así como su disposición para contestar. Sin embargo, puede presentarse tal variedad de respuestas tanto en longitud como en contenido que se hace difícil la sistematización, la catalogación y la estimación de la intensidad de la respuesta.

A consecuencia resulta complicado el análisis de las respuestas, más aún si las preguntas se formulan vagamente ya que las respuestas serán tan abiertas que será difícil delimitarlas al realizar su análisis lo cual origina que su categorización quede al arbitrio del investigador aumentando su posibilidad de introducir factores personales en el estudio.⁴⁸

EJEMPLO. CUESTIONARIO DE PREGUNTAS ABIERTAS.

Nombre : _____ Edad : _____

Antigüedad en el puesto : _____ Antigüedad en la empresa : _____

INSTRUCCIONES : A continuación se presentan varias preguntas relativas a las necesidades de capacitación de su puesto. Conteste escribiendo en los espacios correspondientes sus respuestas, recuerde que de la exactitud y veracidad de las mismas, dependen las acciones de capacitación que se programen para su puesto. Su futuro desarrollo tanto personal como profesional esta vinculado con esta investigación inicial.

1. ¿ Cuáles son las tareas de su puesto que desempeña con ninguna dificultad ? (vea el listado de tareas que se incluye al final del cuestionario, si lo cree necesario). _____

2. ¿ Por qué ? _____

3. ¿ En que tareas tiene dificultades porque le faltan conocimientos, habilidades y actitudes relacionados con el puesto ?

⁴⁸ Fernando Arias Galicia. Introducción a las Técnicas de Investigación. Loc. cit.

4. Indique para cada una de esas tareas los conocimientos y destrezas que considera le hacen falta.

5. ¿ En qué mejorará su desempeño al recibir la capacitación que le hace falta ?

6. ¿ Qué problemas tiene para realizar un trabajo satisfactorio ?

7. ¿ A qué cree que se deba cada uno de ellos ?

8. ¿ Qué sugiere para mejorar el desempeño general de su área y de la empresa ?

- **Preguntas Cerradas.**

Los cuestionarios de preguntas cerradas están formulados en contraposición a los anteriores con interrogaciones de respuesta breve (una o varias palabras) o que ameritan la selección de una de varias posibilidades de acuerdo a sus valores o criterios.

Las preguntas cerradas pueden tomar la forma de alternativas dicotómicas, tricotómicas o elecciones múltiples.

Las **dicotómicas** en las formas si/no; falso/verdadero; de acuerdo/desacuerdo, etc. Son apropiadas para obtener respuestas a preguntas relacionadas con hechos o temas cuya comprensión es clara para el encuestado.

Las **tricotómicas** son alternativas de respuestas que se presentan con una gradación de tres niveles destinadas a establecer la intensidad de una opinión o actitud. Por ejemplo : Muy importante, importante, poco importante.

En las preguntas de **elecciones múltiples** las alternativas de respuesta se presentan en una unidad de tres a cinco niveles. Por ejemplo :

¿ Podría decirme en cuál de estas categorías de ingresos mensuales se ubica usted ?

Menos de N\$200.00 al mes
N\$201 - N\$400.00
N\$401 - N\$600.00
N\$601 - N\$800.00, etc.

A continuación se presenta un ejemplo del cuestionario de preguntas cerradas.

Edad : _____ Estado civil : _____

Escolaridad : Línea (/) si lo inició, una cruz si lo terminó (x)

Primaria ()
Secundaria o equivalente ()
Preparatoria o equivalente ()
Estudios profesionales ()
Otros estudios, ¿cuáles ? : _____

INSTRUCCIONES :

Marque con una X dentro del paréntesis, la respuesta que mejor indique cuál es su opinión con respecto a lo que se le pregunta.

1. Para desarrollar su trabajo al nivel máximo posible, ¿ Tiene usted problemas ?

ninguno () pocos () algunos ()
muchos () demasiados ()

2. Si contesto algunos, muchos o demasiados, indique cuáles son las causas que cree que los originan.

() Continuos cambios en los métodos
() Constantes fricciones de los compañeros
() Falta de capacitación en los aspectos de _____
() Falta de materiales para hacer el trabajo
() Falta de organización o coordinación
() Otros, cuáles _____

3. ¿ Cómo siente usted que esta realizando su trabajo ?

0 20 40 60 80 100

4. ¿ Qué factores cree que podrán mejorar el desempeño de su trabajo ? (jerarquice si es necesario)

() Mayor capacitación es aspectos de : _____

() Mayor claridad de los objetivos por alcanzar

() Mejor comunicación

() Mayor apoyo de los jefes

() Menor supervisión sobre mi trabajo

() Mejor distribución de cargas de trabajo

() Mejor conocimiento de las funciones a realizar en el puesto

() Mayores recursos económicos

() Otros : _____

5. ¿ Qué temas le gustaría que se incluyeran en los programas de capacitación y cuáles serían de más utilidad para usted en el desempeño de su trabajo ? . Jerarquice cada una de sus respuesta. Haga una lista de los temas propios de su trabajo.

6. En forma general, si usted tuviera que desarrollar un programa de capacitación para usted, ¿ Qué cursos sugeriría que se incluyeran ?

Desde luego este tipo de cuestionario puede elaborarse cuando existen pocas alternativas y son fáciles de establecer, siendo importante no presentar las preguntas en forma rítmica para evitar conducir a los sujetos a contestar mecánicamente.

El diseño y aplicación de un cuestionario está constituido por los siguientes pasos :

1. **Objetivos** : Determinar la finalidad que se persigue con la aplicación de la técnica.

2. **Cobertura** : Definir la población que será estudiada en términos geográficos (lugar dónde se efectuará el estudio), demográficos (número de personas, edad, sexo, nivel socio-económico, intelectual, etc.) y temporal (fecha o período de recolección de la información.).

3. **Construcción de los instrumentos :**

- Determinación de número de preguntas.
- Redacción de preguntas.
- Tipo de escala y medición del cuestionario.
- Forma de aplicación del cuestionario :

- a) **Por entrevista :** El encuestador se entrevista con cada una de las personas que serán las encargadas de la aplicación del cuestionario comentándole sobre el objetivo, llenado del instrumento y fecha en que se deberán recoger o entregar ya debidamente requisitados.
- b) **Por correo :** Se envían los cuestionarios acompañados de un escrito firmado por la autoridad adecuada, solicitando su apoyo para la aplicación, brindando información sobre su llenado y estableciendo fecha límite de entrega.
- c) **De forma colectiva :** Se agrupa a los sujetos que se van a investigar guiando el entrevistador en grupo el llenado del cuestionario.

4. **Trabajo de campo :** Definir quién va a aplicar los cuestionarios.

5. **Procesamiento de la información :** Una vez determinada la recolección de la información es necesario llevar a cabo un análisis de las respuestas identificando los problemas presentados a lo largo de su aplicación como retroalimentación y reformulación en caso de una segunda aplicación.

6. **Análisis e interpretación de resultados :** El análisis consiste en que una vez que los cuestionarios han sido llenados se realiza el control de calidad de la información recogida (sí

esta completa, sí no es ambigua, etc.). Posteriormente se procede a codificar las respuestas que han de recibir un tratamiento cuantitativo.

La codificación consiste en asignar números iguales a respuestas o características iguales (todos los que contesten de acuerdo reciben 1, etc.), debiendo para ello en primer lugar realizar un análisis del contenido de las respuestas con el fin de establecer las categorías.

Una vez realizada la codificación se continua con el proceso de interpretación de los resultados y a su vez en comparar los resultados entre sí con los objetivos del estudio.

7. *Informe final* : Consiste en la presentación de los resultados del estudio, dar cuenta de la metodología empleada (tipo y tamaño de la muestra, codificación, etc.) y cualquier otra información atinente a estos aspectos.⁴⁹

Prácticamente el cuestionario es la técnica más utilizada por las distintas instituciones para la detección de necesidades de capacitación ya que posee la ventaja de ser un procedimiento rápido y económico. Principalmente es acogida en las instituciones de gobierno en donde el presupuesto asignado a las actividades capacitadoras es reducido.

De igual manera es empleado generalmente como técnica de detección en aquellas instituciones que por su estructura organizacional poseen áreas de trabajo distribuidas en toda la República, siendo en contacto directo difícil de entablar Apoyandose en los mandos medios y superiores para la detección de necesidades de sus subordinados, enviándoles los cuestionarios y en algunas ocasiones realizando una pequeña entrevista para informarles sobre el procedimiento de su llenado.

Tal es el caso de Chrysler de México, en donde los capacitores acuden a una entrevista con los gerentes de cada distribuidora de los estados de la República que le han sido asignados para dar instrucciones sobre la requisición de los cuestionarios y delegar en ellos la responsabilidad sobre el llenado del instrumento.

⁴⁹ Arias Garza Mercado. Op. cit. Pág. 57

Así mismo, los Centros de capacitación de la Secretaría de Educación Pública, el Instituto Mexicano del Seguro Social o la Dirección General de Marina Mercante de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes basan su detección de necesidades en la aplicación del cuestionario, confiando en la responsabilidad y apoyo de los jefes hacia esta fase del proceso de capacitación.

Otra ventaja por la cual varias instituciones apoyan esta técnica es porque inspira mayor confianza si se trata de recabar información de carácter confidencial (opiniones, actitudes, intereses y rasgos de personalidad), más aún si son de carácter anónimo como es el caso del Palacio de Justicia Federal, Seguros Monterrey, Aseguradora Hidalgo y la Secretaría de la Contraloría Federal de la Nación.

Por otra parte el cuestionario resulta una técnica ágil y eficaz para aquellas empresas que ven a la capacitación como un requisito legal a cumplir por su economía y rápida aplicación.

Sin embargo si bien es cierto que el cuestionario es una técnica que presenta las ventajas de ser rápida, económica y de fácil aplicación se debe considerar :

- Que su aplicación requiere de cierta experiencia y cuidado especial en la elaboración de las preguntas ya que éstas deben estar formuladas de tal manera que puedan dirigirse exactamente a los puntos que se desean conocer para evitar falsas interpretaciones por parte de quien las responde.
- Representa algunas complicaciones cuando los trabajadores tienen dificultades para leer y escribir presentándose este caso primordialmente en los niveles del personal no calificado (intendentes, empacadores, bastidores, etc.) que por lo general poseen dificultades para la interpretación de las preguntas e instrucciones.
- Es difícil motivar al encuestado e influirle interés especialmente si no puede estar el encuestador presente lo cual no contribuye en la consolidación de las actividades capacitadoras.

2.5.3 OBSERVACION

La observación es la técnica en donde el investigador realiza una examen visual y atento de determinado hecho, situación o comportamiento en el que este implicado uno o varios sujetos.⁵⁰

La observación puede ser de tipo naturalista (casual) o controlada.

- ***Observación Naturalista.***

En este tipo de observación el investigador se enfrenta al fenómeno tal como se produce adoptando una actitud exclusivamente pasiva manteniéndose al margen como un simple espectador pero con plena conciencia de lo que se observa.

Siendo importante precisar que el investigador debe ser muy cauteloso a la hora de emitir sus conclusiones debido a las múltiples circunstancias generadoras de contaminación en el razonamiento ya que el observador como ser humano esta sujeto a la influencia de sus intereses, sus gustos, prejuicios, etc., por lo que se hace indispensable no confundir la sensación con la percepción.

Ante tal situación la observación naturalista puede servir como un indicio para planear problemas significativos pero no como método de investigación totalmente válido pues en este tipo de observación existe amplio margen para la infiltración de la subjetividad.⁵¹

- ***Observación Controlada.***

En está, la observación se realiza sobre fenómenos repetitivos o semejantes que pueden dar lugar al diseño de métodos para detectar la producción del fenómeno y sus efectos. En donde para ello se elabora un registro de incidencias, partiendo el investigador de un esquema formulado a fin de fijar la atención en ciertos puntos de interés.⁵²

⁵⁰ Alejandro Mendoza Nuñez. Op. cit. Pág. 77

⁵¹ Ibidem. Pág. 86-87

⁵² Ibidem. Pág. 86-87

Dicho registro ayuda a clasificar la información de lo que se esta observando evitando que se pierdan o dupliquen algunos datos corriendo el riesgo de caer en la subjetividad.⁵³

La diferencia esencial entre la observación naturalista y la controlada consiste en la formalidad y espontaneidad de la primera contra la organización y las mediciones que permiten controlar la subjetividad en la segunda.

Dentro del proceso de la D.N.C. el tipo de observación que se aplica es la observación controlada que consiste en el análisis directo de conductas en el trabajo para compararlas con un patrón de conductas esperadas y en su caso encontrar desviaciones que deben indicar la necesidad de capacitación. Siendo muy útil para la detección de necesidades en habilidades físicas o de interrelación personal.

Para el caso en que las conductas a observar son repetitivas más o menos sencillas y estructuradas como pudiera ser la actividad de afinar un coche o dar mantenimiento a una máquina, se pueden utilizar listas de verificación o listas checables las cuales contendrán una relación de los pasos que deben ejecutarse y de las características que debe reunir la tarea, siendo diseñada con el apoyo de los expertos en cada trabajo o con base en los instructivos actualizados de operación.⁵⁴

Para la observación de conductas más complejas y no tan estructuradas como atender a clientes o dirigir una junta de trabajo se deben emplear guías de observación en donde se incluyan dimensiones que marquen lo deseable en cuanto a conductas esperadas y en cuanto a la calidad de las mismas como son : la amabilidad, forma de preguntar, manejo del tono de voz, etc..

Cuando se trata de conductas complejas es conveniente que esten presentes al menos dos observadores para que se puedan analizar desde diferentes puntos de vista las conductas de interés y se discuten al final los puntos divergentes hasta llegar a un acuerdo razonable.

Algunos puntos a considerar para el procedimiento de elaboración del material de observación son :

⁵³ Instituto Mexicano del Seguro Social. Op. cit. Pág. 19

⁵⁴ c. f. Pág. 170

- 1.) Determinar con precisión el puesto, tareas, situaciones y los sujetos que serán observados.
- 2.) Seleccionar una muestra de sujetos si el número es elevado.
- 3.) Especifique el sitio y medio ambiente en que se realizará la observación así como el tiempo estimado que se le dedicará.
- 4.) Desglose para cada situación o tarea los hechos específicos que se observarán (elaboración de listas de verificación, listas checables, guías de observación) auxiliándose de un supervisor o trabajador que conozca bien la labor, de los manuales de procedimiento, de perfiles de puesto, etc.
- 5.) Una vez elaborada la guía, revisar el listado de hechos para determinar su claridad y corrección.⁵⁵

GUIA DE OBSERVACION.

Tienda : _____ Departamento : _____

Número aleatorio del vendedor : ____ Número consecutivo : _____

Nombre del vendedor : _____

Sexo del cliente : _____ Edad aproximada : _____

Producto en venta : _____

Observador : _____ Fecha : _____

1. Aspecto y conducta del cliente al entrar al departamento.
2. Actitud del vendedor en ese momento.
3. Modo en que se abordó al cliente.
4. Exploración de sus expectativas y posibilidades.
5. Explicación de características del producto.

⁵⁵ Alejandro Mendoza Nuñez. Op. cit. Pág. 78

6. Manejo de objeciones.
7. Cierre de la venta.
8. Despedida al cliente.

La observación es una técnica que nos brinda la ventaja de obtener excelentes indicios para localizar fallas y errores permitiendo registrar conductas reales sobre las necesidades de capacitación y no únicamente opiniones como las técnicas anteriormente descritas.

Logrando a través de esta técnica dirigir el entrenamiento hacia puntos específicos bien definidos, lo cual contribuye a la detección de desempeños inadecuados de los trabajadores en el momento que ocurren y en las circunstancias que lo rodean cuestiones que difícilmente podrían captarse de otra manera permitiendo además ser corroboradas las necesidades detectadas con el apoyo de otras técnicas.

Una de las compañías en donde es aplicada esta técnica es en Autobuses de Oriente quien por sus objetivos y los servicios que brinda ejecuta en su mayoría habilidades físicas tales como el manejo de los autobuses, mantenimiento de unidades, etc. y de interrelaciones personales tales como es la atención al cliente en las áreas de venta de boletaje, en el autobús, en guarda paquetes o entrega de equipaje. Siendo preferentemente la técnica de observación la más idónea para la detección de necesidades de capacitación en habilidades y actitudes de los trabajadores.

Otro caso lo presenta la Compañía Pond's de México en donde debido a la gran competitividad en el mercado requiere en el área operativa de gran exigencia en la calidad de producción y servicios.

Sin embargo no es una técnica de fácil aplicación pues exige un sólido entrenamiento y práctica dirigida por parte del investigador en donde es necesario que el observador posea las destrezas de objetividad, paciencia, tacto capacidad de análisis y síntesis, percepción de mensajes no verbales, etc. y que este familiarizado con la situación que se estudiará.⁵⁶

Además es importante mencionar que esta técnica puede ser un arma de doble filo ya que suele en algunas ocasiones por la mera presencia del investigador, introducir una variable importante para que los sujetos dejen de

⁵⁶ Ibidem. Pág. 79

exhibir una conducta natural practicando conductas correctas que no acostumbra en su trabajo cotidiano.

De igual manera puede influir negativamente en la conducta del sujeto al sentirse observado momento en que el observador debe poseer la capacidad de analizar las conductas y si es necesario determinar si es mejor la sustitución de la observación por otra técnica a efecto de evitar producir información aislada e imprecisa o reducir la confiabilidad, jugando la precaución y capacidad del observador un papel muy importante en el desarrollo y los resultados de la investigación.

Por ésto, la observación es una técnica a la que pocas áreas de capacitación recurren ya que implica bastante tiempo para su realización y como se mencionó anteriormente demanda una gran preparación de los observadores.

2.5.4 SIMULACION

La técnica consiste en que un trabajador o grupo de ellos son sometidos a una situación que aún cuando es ficticia se acepta como real con el propósito de observar sus reacciones y el manejo que se hace de las mismas. En el caso de la detección de necesidades de capacitación, la simulación persigue el objetivo de conocer el desempeño del personal en tareas específicas.

Los tipos de simulación más comunes son :

2.5.4.1 Centros de Evaluación (Assesment Center)

2.5.4.2 Dramatización (Role - Playing)

2.5.4.1 CENTROS DE EVALUACION (ASSESSMENT CENTER)

Un centro de evaluación esta compuesto de un sistema de simulaciones de problemas y situaciones directamente relacionados con el trabajo a realizar. Es decir, quiere crear con la ayuda de una serie de ejercicios un ambiente tan parecido al del trabajo que permita a observadores previamente entrenados, ver las reacciones de los individuos que se colocarán ahí con ese fin.⁵⁷

El objetivo central es diagnosticar la habilidad, potencialidad, características de personalidad y de comportamiento de los participantes, a efecto de obtener información respecto a lo que los trabajadores necesitan para desempeñar adecuadamente una función.

Esta técnica en sus inicios tenía como finalidad principal apoyar al proceso de selección de personal. Sin embargo actualmente poco a poco ha sido retomada en el proceso de D.N.C. como una herramienta que apoya la decisión de promover de puesto a tal o cual trabajador o de ayudarle a cubrir sus posibles deficiencias laborales, pretendiendo obtener un beneficio mutuo entre la empresa y el trabajador.

También tiene aplicación sobre todo para los altos niveles de una empresa o para aquellos puestos que tienen una gran diversidad de funciones y no es posible ni práctico tratar de obtener una descripción de puesto.

Se complementa con la aplicación de baterías psicométricas, entrevistas y cuestionarios que ayudan a cruzar y verificar la información que se obtiene por observación directa o por cuestionamiento personal.⁵⁸

Los elementos humanos que integran un centro de evaluación son :

⁵⁷ Jaime Grados Espinoza. Centros de Evaluación "Assesment Center". México, Editado por la Sociedad de Psicología Aplicada, 1992. Pág. 13

⁵⁸ Jesús Hernández Cervantes. Op. cit. pág. 16

1. ADMINISTRADOR.

Es el elemento clave sobre el cual recae la responsabilidad de la buena marcha del centro y de sus resultados. El administrador usualmente dos meses antes de la fecha en que se piensa arrancar el centro, tendrá que adquirir la preparación y entrenamiento hasta lograr una total familiaridad con los medios, ejercicios y resultados.⁵⁹

Por ello el administrador participará en la planeación, organización, ejecución y evaluación del centro desempeñando las siguientes funciones.

- a) Creación y programación de ejercicios situacionales, por ejemplo : *situación de una discusión de grupo sin liderazgo en donde al evaluado se le observará su capacidad de manejo de grupo, habilidades interpersonales, toma de decisiones, etc..*
- b) Selección del personal que va a trabajar con él.
- c) Entrenamiento de los miembros.
- d) Selección o supervisión del espacio de trabajo, del estado óptimo y cantidad suficiente del equipo, material y papelería a utilizar.
- e) Elaborar el reporte de presentación del centro y exponerlo ante la institución para su aprobación.
- f) Supervisar y controlar las actividades en el momento de la ejecución del centro.
- g) Disipar posibles dudas durante la ejecución.

⁵⁹ Jaime Grados Espinoza. Op. cit. Pág. 18

- h) Elaborar reporte final de los resultados del centro.
- i) Brindar a través de una entrevista la retroalimentación a cada participante con el objetivo de manifestar tanto los puntos a favor como en contra desempeñados en los ejercicios.

2. Observadores.

Su labor no podría ser mejor definida que con el término "observar" en su más amplia connotación.

Los observadores se eligen normalmente de entre los mandos superiores y el personal dos niveles arriba del que va a ser evaluado.

Esto significa que los observadores estarán identificando acciones que ya han ejecutado y supervisado. El entrenamiento de los observadores para esta función se lleva de una a tres semanas dependiendo de la complejidad del centro.

Resumiendo las actividades que desempeñan los observadores se puede decir que son :

- a) Registrar los hechos, las conductas del observado sobre la marcha y el desarrollo del ejercicio.
- b) Clasificar las conductas observadas de acuerdo a la categorización o parámetros previos que poseen para ello.
- c) Brindar un reporte de retroalimentación sobre las conductas del observado o bien estar presente en la entrevista entre el administrador y el evaluado.

- d) Brindar un reporte de retroalimentación sobre el centro de evaluación.⁶⁰

3. Participantes.

Son la parte que será evaluada y que demostrarán ciertos índices de potencial. La selección de tales personas puede variar pero en general se pide a los jefes y supervisores que propongan a quienes consideren los elementos para esta oportunidad.

No obstante, tal criterio tiene la desventaja de ser subjetivo y fácilmente influenciable pero lo que es recomendable es que además de la preselección de los jefes se apoye en otras fuentes como son la opinión mediante encuestas de los subordinados.

El número usual de participantes que puede ser atendido es entre seis y doce.

4. Personas Recurso.

Son personas ajenas a las cuales por su curriculum o experiencia pueden brindar su apoyo a fin de obtener un criterio fuera de los lineamientos del centro como una medida de control o una aportación desinteresada con el propósito específico de lograr una mayor objetividad de la aplicación de un centro.

Por ejemplo : *personal extra que se maneja para representar el papel de evaluado en simulaciones de preparación de la técnica.*

5. Línea.

Se denomina así a los jefes y supervisores que apoyan aportando nuevas ideas, críticas constructivas para la creación de ejercicios, para la

⁶⁰ Ibidem. Pág. 21

selección de evaluados, para ser observadores, pasando de una manera u otra a formar parte activa en el centro.

Ahora bien, pasando en sí al desarrollo de un centro se mencionará que los observadores deben llegar a su cita con el administrador preferentemente con una anticipación de 30 minutos para que sean informados de que participante observarán en cada uno de los ejercicios y para disipar dudas.

La mecánica a seguir es por demás simple el administrador, los candidatos y los observadores son presentados el primer día de inicio de actividades procurando que los observadores sean vistos por los participantes sin la investidura formal de autoridad que normalmente se tiene en la organización. Esto deberá hacerse también en los mismos observadores para evitar que la jerarquía influya. Estos permanecen siempre sin hacerse notar enfocándose a quien observan cambiando de candidato después de cada ejercicio.

Terminado un ejercicio, los observadores llenan su registro de observación posteriormente clasifican las conductas y califican. En la junta de decisiones de candidatos defenderán su juicio en base a las anotaciones y observaciones.

Por último, el administrador emite un reporte y programa de retroalimentación tanto para el evaluado como para el centro mismo en pro de su automejoramiento.

Una contribución única de los centros de evaluación es la inclusión de pruebas situacionales en donde el desempeño del trabajador puede ser observado bajo condiciones realistas al contrario de las pruebas de aptitudes o cuestionarios en donde sólo se puede predecir conductas. Además de facilitar que los evaluados adquierán conciencia más clara y vivida de sus propias necesidades de capacitación.

Sin embargo este proceso puede variar en longitud y complejidad dependiendo de las necesidades particulares de la empresa en cuestión y en nivel de puesto que se evalúa siendo su desventaja evidentemente el tiempo y costo que demanda la técnica, puesto que se requiere personal especializado y recursos materiales elevados.

Nacionalmente de las empresas que aplican esta técnica tenemos a Aeropuertos y Servicios Auxiliares en donde la técnica es utilizada con los pilotos para la identificación de conocimientos y habilidades sobre el manejo de los distintos tipos de cabina de control.

De igual manera, los centros de evaluación son utilizados en Teléfonos de México, Bancomer, Banamex y la Secretaría de Programación, Organización y Presupuesto aún que no precisamente con el cometido de detectar necesidades de capacitación sino más bien con el objetivo de selección de personal pero a pesar de ello, en el proceso de selección de personal para puestos de promoción se logran identificar requerimientos y necesidades de capacitación de los evaluados.

EJEMPLO DE UN CENTRO DE EVALUACION.

Se acaban de fusionar varias instituciones y usted ha sido llamado para cubrir uno de los altos cargos, en virtud de su amplia experiencia.

Usted aceptó el puesto y hoy es su primer día de trabajo. En su charola de entrada existen diversos asuntos pendientes que demandan solución, usted va a revisarlos y a pasar por escrito las acciones a tomar, para ello se le informó que las políticas y procedimientos son similares a los que ha venido manejando, así mismo, se le entregó la cartera de clientes.

Usted ha decidido tomar acciones a la mayor brevedad, ya que su superior lo visitará en el transcurso del día para ser informado sobre la situación del área.

PROBLEMAS

1. Son las 9:30 y recibe una llamada informándole que una de las sucursales a su cargo aún permanece cerrada. La clientela esta impaciente y demanda servicio. ¿ Qué hará ?
2. Los directivos de la empresa "Servibien" le informan que en su cuenta de cheques no aparece un depósito de N\$80.000 nuevos pesos, efectuados por ellos el día anterior y necesitan disponer de N\$50.000 ¿ Qué acción ejercerá ?
3. Son las 2:30 y esta a punto de retirarse, en este momento llega una de las clientes más importantes, quien con frecuencia se presenta a dicha hora a efectuar sus operaciones. Usted sabe que el personal de la sucursal se encuentra iniciando el chequeo del movimiento. El gerente se retiró para realizar un negocio y el Subgerente administrativo acudió a usted solicitando su ayuda, ya que los cajeros se niegan a atenderla. ¿ Qué hará ?
4. Con el cúmulo de asuntos a resolver no se había percatado que uno de sus funcionarios de atención al público se presentó en un estado inconveniente. ¿ Cómo procederá ?

2.5.4.2 DRAMATIZACION

La técnica es también denominada "escenificación" o "desempeño de roles" y consiste en representar una situación o un caso concreto con el objetivo de que se torne real. El resto de los integrantes son observadores que hacen anotaciones sobre lo que ocurre para su posterior análisis.

El objetivo es sensibilizar a los trabajadores sobre el comportamiento ante determinadas situaciones o problemas y de alguna manera estar en posibilidades de corregir errores y plantear soluciones.

Dicho objetivo está dirigido no sólo a quienes representan los roles sino también al grupo que actúa como observador ya que por su compenetración en el proceso los actores transmiten al grupo la sensación de estar viviendo el hecho como si fuera en realidad.

Este tipo de actuación despierta el interés, motiva la participación de los espectadores y por su propia informalidad mantiene la expectativa del grupo centrada en el problema que se desarrolla. La representación escénica provoca una vivencia común a todos lo presentes y después de ella es posible discutir el problema con cierto conocimiento puesto que todos han participado ya sea como actores o como observadores.

La aplicación de la técnica tiene dos variaciones :

- La dramatización estructurada.
- La dramatización espontánea.

• DRAMATIZACION ESTRUCTURADA.

Consiste en que el director elabore un guión de cada uno de los papeles o roles esbozando determinado tema para que los trabajadores "actúen" controlando así el contenido del ejercicio y la discusión posterior.

Por ejemplo :

**AREA DE SUPERVISION INVESTIGADA : MANEJO DE
PERSONAL INCUMPLIDO.**

1. Papel del supervisor.

Ana María Reyes es una de sus subordinadas de mayor antigüedad. Su desempeño ha ido evolucionando con el tiempo, de regular a bueno , aún que últimamente ha tendido a descender. Además de ello, su asistencia y puntualidad han sufrido también deterioro. A pesar de esto ella se ha quejado - le han llegado rumores - de que usted es injusto, que no la quiere como antes. Tal vez la razón de esto sea que algunas de sus compañeras tienen que efectuar ciertos trabajos fuera del área y llegan algunos días tarde o simplemente no se presentan a la empresa porque no es necesario.

Ve venir hacia usted a Ana María, muy enojada y con su sobre de pago en la mano, tal vez le descontarán algunos días.

2. Papel de la trabajadora.

Usted esta sumamente enojada en esos momentos. Le descontarán parte de su salario y no es la primera vez que ocurre. No le parece correcto que esto suceda, dado que otras compañeras no les quitan nada aún que falten o lleguen tarde. Usted ha puesto durante muchos años su mejor esfuerzo para la compañía y ahora lo que tiene que son problemas. Su jefe deberá justificar sus faltas - cree que lo hizo una vez antes -, para que pueda recobrar su dinero, le hace mucha falta. Va a ser todo lo posible por convencer a su jefe. Muéstrese muy imitada y reclámale todo lo que pueda. Si eso no funciona, dígame que tiene miles de problemas y que ya no va a llegar tarde.

En el fondo usted sabe que el supervisor tiene la razón.

• **DRAMATIZACION ESPONTANEA.**

Consiste en que cada uno de los papeles que no son preparados de antemano los actores representen lo que según crean que debe ser sus actividad o comportamiento.

Este ejercicio concluye con una discusión controlada por el investigador. (Anexo 13)

El procedimiento de la técnica consiste en los siguientes pasos :

1. Preparación.

El problema o situación puede ser previsto de antemano o surgir en un momento dado. En todos los casos debe ser delimitado y expuesto con toda precisión. Los involucrados aportan todos los datos posibles para describir, enriquecer y encuadrar la escena a representar lo más aproximado posible a la realidad.

Se decidirá si se da una estructura bien definida a la escenificación o si se deja librada en mayor medida a la improvisación de los actores.

Ello se optará en base a : el objetivo de la representación, el momento en que ha de representarse, la situación concreta que interesa " ver " para aclarar o comprender el problema del caso. Decidiendo también en torno a ello que personajes se necesitan y el rol que jugará cada uno.

Se designará a los actores que se harán cargo de los papeles. Cada participante recibirá un nombre ficticio lo cual ayuda a posesionarse del papel y reduce la implicancia personal del interprete.

De acuerdo con las necesidades se prepara el escenario de la acción utilizando sólo los elementos indispensables por lo común una mesa y una silla. Todo lo demás puede ser imaginado con una breve descripción.

Se puede designar observadores especiales para determinados aspectos : actuación de cada personaje, hilación del tema, contradicciones, fidelidad de la situación, etc..

En todo el desarrollo de esta técnica será necesaria la colaboración de un director que posea experiencia, coordine la acción y estimule al grupo.

2. Desarrollo (representación escénica).

- a) Los intérpretes dan comienzo y desarrollan la escena con mayor naturalidad posible y sin perder de vista la objetividad indispensable para reproducir la situación tal como se definió.
- b) Si se optó previamente por planificar la escena dándole una estructura determinada y definiendo a los personajes con cierto detalle (edad, profesión, rasgos de carácter, hábito, etc.) los intérpretes se ajustarán a estas características y por lo tanto la representación resultará más objetiva. En cambio si se ha preferido establecer una escena librada a la improvisación de los intérpretes éstos deberán hacer un mayor esfuerzo para "crear" a sus personajes y dar estructura a la situación la cual más subjetiva por la inevitable proyección individual.
- c) El desarrollo de la acción no debe ser interferida salvo por motivos de fuerza mayor.
- d) El director corta la acción cuando considera que se ha obtenido suficiente información o material ilustrativo para proceder a la discusión del problema. Para lograr el objetivo de la representación no es preciso llegar casi nunca a un "final" como en las obras teatrales bastará con que lo escenificado sea significativo para facilitar la comprensión de la situación propuesta. La representación escénica puede durar de cinco a quince minutos.

3. Comentarios y discusión.

Esta fase estará dirigida por el director. En primer término se permite a los intérpretes dar sus impresiones, explicar su desempeño, describir su estado de ánimo en la acción, decir qué sintieron al interpretar su papel. De esta manera aparte de lograrse una información valiosa se dá oportunidad a los actores para justificar su

desempeño y prevenir posibles críticas de los espectadores. Luego todo el grupo expone sus impresiones, interroga a los intérpretes y discute el desarrollo.

La técnica es aplicada primordialmente a la detección de necesidades de puestos de supervisión, de atención y servicio.

Permitiendo apreciar algunas conductas complejas en condiciones más o menos realistas lo cual es difícil de lograr inclusive con pruebas de desempeño.

Además de facilitar que los destinatarios adquierán una conciencia más clara y vivida de sus propias necesidades de capacitación.

2.5.5 PERIODO DE ACTUACION

La técnica consiste en el estudio y observación del desempeño de uno o varios trabajadores en situaciones reales de trabajo en un período determinado con el propósito de conocer lo más fielmente posible sus necesidades de capacitación.

El material requerido para el empleo de la técnica consiste en el diseño de una estrategia de observación y registro como por ejemplo un formulario de registro o una lista checable.

Su tipo de aplicación es prioritariamente colectivo cuando se examina una área, un puesto o un problema determinado (aún que puede emplearse también individualmente) pudiendo ser dirigida a la detección de todos los niveles ocupacionales.

El procedimiento para la aplicación de la técnica depende de la selección de la estrategia de observación y registro. Sin embargo conviene :

1. Precisar el lapso de tiempo que abarcará la técnica y obtener la aprobación de los directivos de la empresa.
2. Informar a los supervisores y al personal implicando los propósitos y las características del período de actuación y aclarar las dudas que tengan.
3. Realizar las observaciones y recabar los registros según el programa establecido ésto implica forzosamente aplicar otras técnicas de detección de necesidades.
4. Analizar los datos recabados en caso de que se trate de observación para puntualizar los hechos y depurar la información recogida.

5. Asegurar la confiabilidad de la información en especial la recabación de datos objetivos y numéricos.⁶¹

Esta técnica es una de las más complejas, exige conocimientos y habilidades especializadas tanto para la elaboración de los instrumentos como para su elaboración.

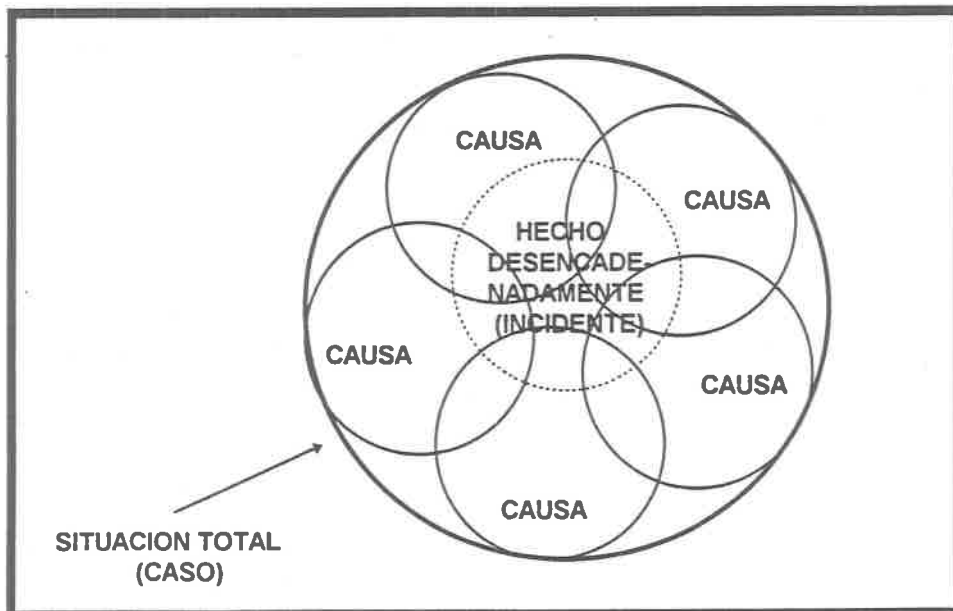
Algunas de sus ventajas es que introduce condiciones "artificiales" dado que los trabajadores pueden modificar sus conductas y acciones al saber que están siendo observados, no proporciona directamente las necesidades de capacitación y requiere de demasiado tiempo para su diseño y aplicación.

⁶¹ Ibidem. Pág. 98

2.5.6 ESTUDIO DE CASOS

Un "caso" es la descripción detallada y exhaustiva de una situación real la cual es investigada y adaptada para ser representada de tal modo que posibilite su amplio análisis.

La técnica es aplicada a la detección de necesidades a partir de la identificación de un posible problema de desempeño en la institución prosiguiendo a analizar en grupo el caso dado a efecto de identificar el origen, la naturaleza y las consecuencias del conflicto no limitándose a narrar los hechos sino que pretende una explicación amplia y detallada de la situación con todas sus implicaciones que permitirá determinar si se requiere de soluciones capacitadoras o de medidas integrales en la institución.



EN EL ESTUDIO DE CASOS SE DAN TODAS LAS POSIBLES CAUSAS O FACTORES DEL HECHO DESENCADENANTE (INCIDENTE).

El desarrollo de la técnica es el siguiente :

1. El conductor explica los objetivos y el mecanismos de la técnica luego expone el "caso" en estudio ya sea leyéndolo, por escrito debiendo distribuirlo entre los miembros, por dramatización, de películas, grabaciones, etc..
2. El grupo estudia el caso dando sus puntos de vista intercambiando ideas y opiniones, analizando y discutiendo libremente los diversos aspectos.
3. El conductor del grupo debe orientar a los miembros indicando algunos puntos importantes, anotando los aportes significativos y sobre todo las posibles soluciones con lo que se facilitará la recapitulación final.
4. Una vez agotada la discusión del caso el conductor efectúa la recapitulación final presentando los problemas planteados y las soluciones propuestas.
5. Por último el grupo tratará de ponerse de acuerdo con respecto a las mejores soluciones sobre el caso estudiado.

La técnica esta dirigida primordialmente a niveles de mandos medios y superiores los cuales deberán estar familiarizados con la problemática a tratar ofreciendo la técnica la ventaja de aumentar la credibilidad de la capacitación en estos niveles ocupacionales ante su participación y toma de decisiones.

Sin embargo, el tiempo de la técnica puede tomarse largo ya que cuanto más complejo sea el caso más tiempo demandará su estudio, tiempo que a nivel de mandos medios y superiores resulta difícil de disponer.

Por otra parte la técnica exige un buen manejo de grupo por parte del conductor y cierta madurez por parte de los involucrados para obtener una participación ordenada y enriquecida.

5.5.7 PROCESO INCIDENTE

La técnica consiste en el análisis detallado de un problema o incidente expuestos en forma detallada y objetiva con la finalidad de tratar de llegar a la mejor conclusión con respecto al mismo. Es susceptible de aplicación para el análisis de el origen y repercusiones de necesidades manifiestas a efecto de identificar si pueden ser contrarestadas por medio de actividades capacitadoras o bien, por medio de medidas institucionales.

La técnica es adecuada para un grupo de 15 a 20 personas en ningún caso menos de 10 y esta dirigida al personal involucrado directamente con el incidente. El desarrollo se hará aproximadamente en dos horas con los tiempos parciales que se señalan para cada uno de los pasos.

El conductor del grupo se ha de precisar el "incidente" o problema que se va a estudiar, reunirá toda la información concerniente al mismo para poder responder a las preguntas que se le hagan y preparará el enunciado del mismo por escrito para repartirlo entre los miembros del grupo.

El desarrollo de la técnica consiste en los siguientes pasos :

1. *Presentación del problema o incidente.*

(Dos a tres minutos). Luego de explicar al grupo el objetivo y el mecanismo del ejercicio a desarrollar, el conductor distribuye el material escrito sobre el enunciado del incidente respecto al cual es necesario tomar una decisión.

El enunciado debe ser sumamente breve de modo tal que pueda ser leído rápidamente y origine una serie de preguntas en la mente de cada uno de los participantes.

2. *Buscar las causas de hecho.*

(De 30 a 35 minutos). Como el enunciado resultará insuficiente para comprender el caso los miembros pueden realizar todas las preguntas que deseen para obtener mayor información de parte del conductor. Las preguntas deben ser oportunas y correctas ya que el conductor no hará observaciones sobre el valor de las preguntas limitándose a contestarlas. Pedirá además que no se expresen opiniones, críticas o manifestaciones que puedan influir sobre las demás.

3. *Síntesis.*

(5 minutos). Uno de los participantes sintetiza para todo el grupo la información recogida durante el paso anterior.

4. *Determinación del problema.*

(De 10 a 15 minutos). El grupo debe ahora establecer cual es el problema fundamental ayudando el conductor al grupo a lograr una visión amplia del problema y de los aspectos que han de tomarse en cuenta antes de establecer una resolución.

5. *Decisión individual.*

(5 minutos). Cada uno de los miembros del grupo escribe en un papel su propia decisión acerca del incidente en estudio.

6. *División en subgrupos.*

(De 10 a 15 minutos). Cada uno de los miembros lee su propia decisión. Luego de conocidas todas las decisiones individuales se procede a votar cual es la mejor de las decisiones propuestas. Probablemente la votación se centrará en dos o tres de las proposiciones. Entonces el

conductor dividirá al grupo en subgrupos de acuerdo con las votaciones expresadas en la votación pública. Pedirá a cada subgrupo analice las razones que sostiene la decisión elegida y que designen a un miembro relator que exponga al grupo la resolución final. En caso de que la votación sea unánime el conductor continuará con el siguiente caso.

7. Debate.

(De 10 a 15 minutos). Se reúne nuevamente el grupo total y los relatores exponen sus conclusiones. Hecho ésto el conductor promoverá el debate general sobre las conclusiones expuestas orientándolo en lo posible hacia el logro de un censo.

8. Evaluación.

(De 10 a 15 minutos). El grupo cambiará ideas sobre la enseñanza que ha dejado el caso estudiado, los miembros podrán exponer como resolverán el incidente en la realidad, de qué modo debería prevenirse y cómo encararía situaciones semejantes que pudieran presentarseles.

9. Discusión final.

(5 minutos). Por lo general ésta se desenvuelve más que sobre el incidente en sí sobre el procedimiento y desarrollo de la técnica y su contribución para el logro de los objetivos deseados.

El proceso incidente es una técnica algo extensa y más formal que otras sin duda es apropiada para desarrollar la madurez individual y grupal de los participantes logrando un mutuo enriquecimiento de experiencias.⁶²

⁶² Gustavo F. J. Cirigliano. *Dinámica de grupos y Educación: Fundamentos y Técnicas*. 17a. Edición, Buenos Aires. Editorial Humanitas. Pág. 181-183

2.5.8 TECNICA DEL RIESGO

La técnica consiste en un procedimiento grupal que tiene por objeto reducir o eliminar ciertos riesgos o temores por medio de la libre manifestación de los mismos y de la toma de decisiones para la identificación de necesidades futuras que de no preverse podrían presentar severos problemas. Se trata ante todo de los temores inherentes a situaciones nuevas ya que en general toda situación de cambio producen algunos temores que responden a hechos reales y que deben afrontarse de una u otra manera. Siendo utilizada ésta para la prevención de necesidades futuras.

Por ejemplo : el área de informática a tomado la decisión de realizar la instalación de nuevos paquetes de computación en toda la institución a efecto de desechar programas caducos e implementar los más actuales que brindarán mayor eficiencia y eficacia en la calidad y rapidez de la información. Debiendo planearse las medidas capacitadoras que se deberán tomar para la actualización de los usuarios antes de su instalación.

El desarrollo de la técnica consiste en las siguientes fases :

1. El conductor del grupo formula con precisión la situación productora de temores o sensaciones de riesgo. Explica que en la situación hay seguramente aspectos agradables, positivos y quizá también algunos aspectos más o menos negativos, indicando fijar la atención y reflexión en estos últimos.
2. El conductor estimula la situación y la estructura de tal modo que los miembros del grupo hablan de los peligros o riesgos que implica cualquier cambio en proyecto y dejan de lado por el momento, toda discusión sobre posibles ventajas.
3. En esta primera fase se buscan los riesgos, se expresan los temores y se facilita la manifestación activa tomando en cuenta todas las opiniones sin discutir las o cuestionarlas

anotando el conductor en forma sintética todos los posibles riesgos.

4. Una vez agotada la expresión de los riesgos el conductor invita a discutir los que han sido anotados uno por uno.

5. Durante el análisis se observará la aceptación o rechazo del grupo hacia un determinado riesgo. El conductor guiará la discusión pero dejando que sean los propios interesados quienes argumenten y hayen las soluciones del caso.

6. Colocados en la situación libre de análisis los miembros se influyen mutuamente de tal modo que van cambiando sus actitudes y los temores antes expuestos pueden llegar a parecer ridículos.

7. Cuando se ha logrado modificar las actitudes frente a un riesgo o encontrado la solución para prevenir sus consecuencias se borra de la lista.⁶³

⁶³ Ibidem. Pág. 181-183

2.5.9 PROYECTO DE VISION FUTURA

La técnica ha sido originalmente desarrollada bajo el nombre de "Ingeniería Creadora" su principal propósito consiste en desarrollar el arte del "ingeniero creativo" es decir trata de estimular la producción de ideas nuevas y se busca el desarrollo de la imaginación creadora.

El conductor del grupo es quien debe proponer el tipo de proyecto que ha de elaborarse por ejemplo : el área de recursos materiales a expuesto la problemática de carga de trabajo que producen las frecuentes actividades de mantenimiento y compustura de las calderas en ciertas áreas de trabajo.

Se reúne al personal responsable de las calderas y se aplica la técnica siendo el ejercicio asignado el de elaborar un proyecto sobre las causas y posibles soluciones del problema presentado que en un futuro deberán eliminar totalmente la problemática. Siendo los proyectos una base para identificar posibles necesidades de capacitación en este caso sobre el manejo de las calderas.

El conductor explica al grupo el mecanismo de la técnica y las finalidades que con ella se persiguen. Expone la necesidad de que los proyectos que se elaboren sigan la estructurada esquemática que se ha elegido, se lee o reparte el esquema, normas a seguir y el grupo comienza a trabajar.

Si se trata de un grupo numeroso es conveniente dividirlo en subgrupos que trabajarán simultáneamente.

Después de un lapso suficiente de tiempo se integra el grupo grande y un representante de cada subgrupo expone el proyecto elaborado para su discusión general. Todo el grupo examina los proyectos expuestos y extrae las mejores conclusiones del caso pudiendo llegar a un proyecto único final que aproveche lo mejor de los proyectos parciales.

El buen manejo de la técnica brinda los beneficios de concientizar e involucrar a los jefes en la problemática que se presenta adquiriendo compromisos en las soluciones que se hayán planteado.

2.5.10 DIAGRAMA DE ISHIKAWA

Esta técnica es un instrumento muy sencillo y útil para determinar cuales son las causas de los problemas que se presentan en una organización. Se parte de la determinación de los problemas más importantes en un área específica. Después se toma uno a uno y se analizan en función de las causas que lo producen.⁶⁴ Este análisis se realiza con el apoyo de un instrumento de captación de información que facilita la visualización de lo que se va haciendo y sobre todo de la relación entre las causas y los efectos. Este esquema creado por Ishikawa se conoce como "Diagrama de Espina de Pescado" (Ver figura).

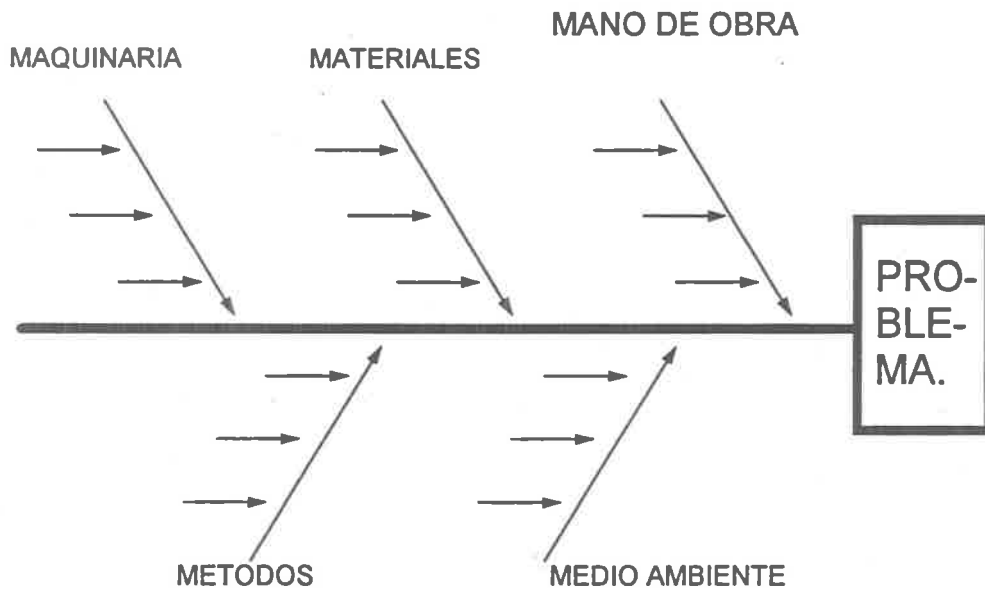


DIAGRAMA DE ISHIKAWA.

⁶⁴ C. F. Pág. 45

Como se puede observar, la línea o flecha horizontal corresponde al problema que se analiza. Sobre ella inciden las flechas que corresponden a las categorías más generales en que se pueden agrupar las causas : Mano de obra, Maquinaria, Métodos, Materiales y Medio Ambiente.

Por ejemplo, si estamos hablando de mano de obra las flechas que incidirían podrían ser : mala selección de personal, mucha rotación, desmotivación, falta de conocimientos, carencia de habilidades específicas, poca habilidad para analizar los problemas y tomar decisiones, etc..

La búsqueda de las causas del problema se hacen en forma participativa con la intervención de quienes tengan que ver con él por lo cual se requiere que los participantes posean un conocimiento más o menos profundo de la empresa y de los problemas que se presentan. Siendo la técnica dirigida preferentemente a los jefes de área.

El Diagrama de Ishikawa se puede combinar con la técnica de lluvia de ideas para lograr un mayor cantidad y calidad de las mismas⁶⁵ que permitan proporcionar un panorama claro y objetivo para fomentar el mayor número de participaciones.

Se debe insistir en que nadie ni aún los opositores a ciertas ideas deben prejuzgarlas e inhibirlas ya que el juicio y el análisis se realiza en una segunda etapa.

En la etapa de análisis se examina cada una de las causas que posiblemente deriven el problema a manera de seleccionar cuales son los más importantes o de mayor peso y que al resolverlas eliminen el 80% del problema identificando las acciones viables que se pudieran dar para contrarrestar la problemática.

Ya que la técnica al proporcionar un panorama claro y objetivo para el análisis de los conflictos ayuda a poner atención en los problemas más importantes y seleccionar mejor las estrategias permitiendo separar aspectos que son atribuibles a capacitación de aquellos que no lo son.

Promoviendo esta técnica una gran involucración de los mandos medios y superiores hacia las actividades capacitadoras influyendo directamente en el área afectiva hacia el aprendizaje al inducir cambios de

⁶⁵ c. f. Pág. 163

conducta a través de la concientización de los jefes sobre las necesidades y las ventajas que brinda el asistir a los eventos con animo de mejorar.⁶⁶

La técnica presenta un proceso que requiere de tiempo y de paciencia además de exigir para un buen funcionamiento de involucración, habilidades desarrolladas para el trabajo en equipo, organización, disciplina y un conocimiento más o menos profundo de la empresa y de los problemas que se presentan tanto de participantes como del moderador.

⁶⁶ José Zendejas Hernández. Loc. cit. Pág. 30

2.5.11 MESA REDONDA

Esta técnica se utiliza cuando se desea dar a conocer a un auditorio los puntos de vista divergentes o contradictorios de varios especialistas sobre un determinado problema, tema o cuestión.

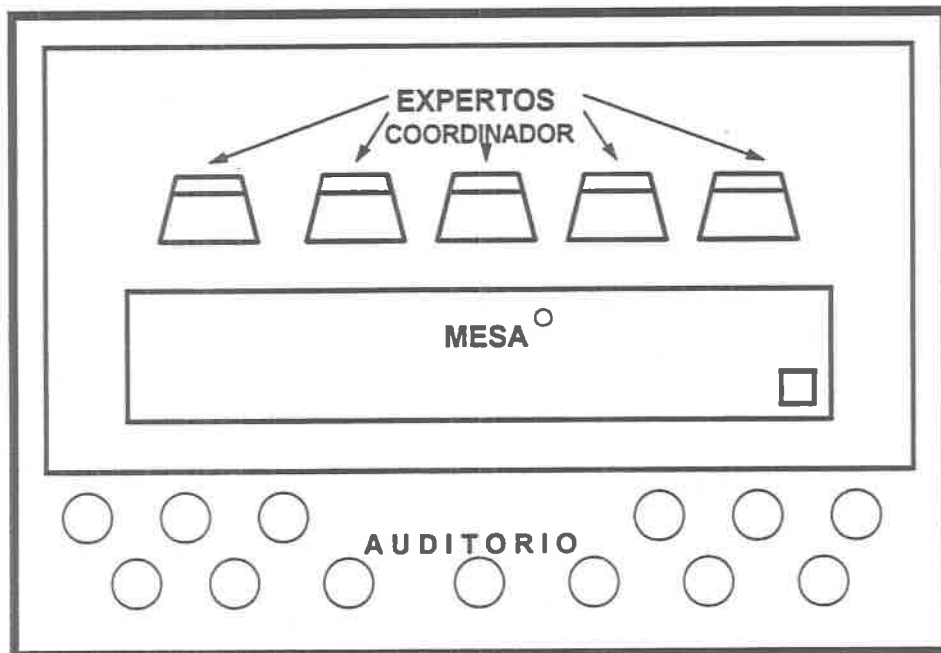
La confrontación de enfoques y puntos de vista permitirá al auditorio obtener una información variada y profunda sobre el asunto que se trate evitándose así los enfoques parciales.

Los integrantes de la mesa redonda - que pueden ser de tres a seis - han de ser expertos o buenos conocedores de la materia y hábiles para exponer y defender con argumentos sólidos su posición.

Para la preparación de la técnica se fija en primer instancia el tema o cuestión a tratar y el organizador debe seleccionar a los expositores de acuerdo con los requisitos ya expuestos. Se hará una reunión previa con los participantes con el objeto de coordinar el desarrollo, establecer orden de exposición, tiempo, temas o subtemas por considerar, etc..

Su desarrollo consiste esencialmente en las siguientes fases :

1. Los miembros de la mesa redonda deben estar ubicados en un escenario donde puedan ser vistos por todo el auditorio. Generalmente el coordinador se sienta en el centro detrás de una mesa amplia y los expositores a su derecha e izquierda, formando los respectivos " bandos " de opinión.



**UNA POSIBLE DISPOSICION DEL AMBIENTE
PARA LA MESA REDONDA.**

2. Ubicados en el escenario los participantes, el coordinador abre la sesión mencionando el tema por tratarse, explica el procedimiento que ha de seguirse, hace la presentación de los expositores, comunica al auditorio que podrán hacer preguntas al final de el debate y ofrece la palabra al primer expositor.
3. Cada expositor hará uso de la palabra durante diez minutos aproximadamente. El coordinador cederá la palabra a los integrantes de la mesa en forma sucesiva y de manera que se alternen los puntos de vista divergentes, si un orador se excede demasiado en el uso de la palabra el coordinador se lo debe hacer notar prudentemente.
4. Una vez finalizadas las exposiciones de todos los participantes, el coordinador realiza un breve resumen de las ideas principales de cada uno de ellos y destaca

las diferencias más notorias que se hayan planteado. Para ello habrá tomado nota en las exposiciones.

5. Con el objeto de que cada expositor pueda aclarar, ampliar, especificar, concretar sus argumentos y rebatir los expuestos el coordinador los invita a tomar la palabra nuevamente durante esos dos minutos a cada uno. En esta etapa los expositores pueden dialogar si lo desean defendiendo sus puntos de vista.
6. Minutos antes de expirar el plazo previsto, el coordinador da por terminada la discusión y expone las conclusiones hacia un resumen final que sintetice los puntos de coincidencia que pudieran permitir un acercamiento entre los diversos enfoques y las diferencias que quedan en pie después de la discusión.
7. El coordinador invita al auditorio a efectuar preguntas a los miembros de la mesa sobre las ideas expuestas.

Estas preguntas tendrán sólo carácter ilustrativo y no se establecerá discusión entre el auditorio y la mesa. Las personas del auditorio tendrán derecho únicamente a una intervención.⁶⁷

El coordinador ha de ser imparcial y objetivo en sus intervenciones, resúmenes y conclusiones.

La técnica ofrece la ventaja de permitir la libre intervención de ideas, propicia la intervención de todos los integrantes de la mesa y fomenta la recapitulación de información y reflexión sobre el tema en cuestión.

⁶⁷ Ibidem 117-118

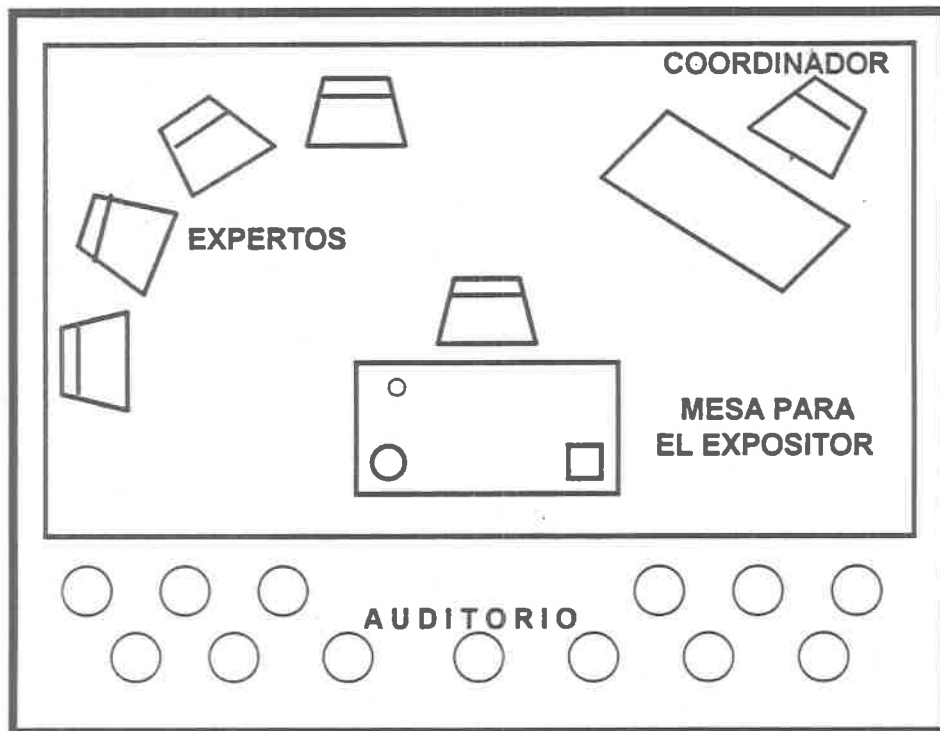
2.5.12 SIMPOSIO

Quando se desea obtener o impartir información fehaciente y variada sobre un determinado problema, tema o cuestión vistos desde sus diferentes ángulos o aspectos se puede recurrir a esta técnica. Consiste en reunir a un grupo de especialistas o expertos en el tema los cuales exponen al auditorio sus ideas o conocimientos integrando así un panorama lo más completo posible acerca de la cuestión o problema de que se trate.

En el Simposio los integrantes exponen individualmente y en forma sucesiva durante unos 15 ó 20 minutos sus ideas, pueden ser coincidentes o no y lo importante es que cada uno de ellos ofrezca un aspecto particular del tema de modo que al finalizar éste quede desarrollado en forma relativamente integral y con la mayor profundidad posible.

El Simposio es útil para obtener información autorizada y ordenada sobre los diversos aspectos de un mismo tema puesto que los expositores no defienden "posiciones" como la mesa redonda sino que "suman" información al aportar los conocimientos propios de su especialización.

Para su preparación se recomienda realizar una reunión previa de planificación con los expositores para establecer medidas, delimitar enfoques, establecer el orden de la participación, calcular el tiempo de cada exposición, etc..



**UNA POSIBLE DISPOSICION DEL AMBIENTE
PARA LA MESA SIMPOSIO.**

El desarrollo de la técnica consiste en las siguientes fases :

1. El coordinador inicia el acto, expone claramente el tema que se ha de tratar así como en los aspectos en que se ha dividido, explica brevemente el procedimiento a seguir y hace la presentación de los expositores ante el auditorio. Hecho ésto cede la palabra al expositor de acuerdo con el orden establecido en la reunión de preparación.
2. Una vez terminada cada exposición el coordinador cede la palabra sucesivamente a los miembros restantes del Simposio. Si la presentación hecha al inicio ha sido muy superficial puede en cada caso

referirse a la personalidad del expositor cuando sea el momento de su exposición.

3. Finalizadas las exposiciones de los miembros, el coordinador puede realizar un breve resumen o síntesis de las principales ideas expuestas o bien, si el tiempo y las circunstancias lo permiten puede invitar a los expositores a intervenir nuevamente para hacer aclaraciones, comentarios, también puede sugerir que el auditorio haga preguntas el sin dar lugar a una discusión o que el auditorio mismo discuta el tema a la manera de un Foro. Todas éstas son variantes posibles que dependen del criterio que se desee aplicar.⁶⁸

La técnica puede ser utilizada dentro de la D.N.C. como una vía de análisis de problemas a través de la cual se puede brindar un panorama general sobre la problemática a efecto de que en base a ello se determine si se requiere de soluciones capacitadoras y las características que ellas deben poseer.

⁶⁸ Ibidem Pág. 111

2.5.13 FORO

En el Foro tienen la oportunidad de participar todos los presentes en una reunión organizada para tratar o debatir un tema o problema determinado. Suele aplicarse la técnica a continuación de una actividad de interés general observada por el auditorio : una conferencia, la proyección de una película, etc. también puede constituir la parte final de una Mesa Redonda, Simposio, Panel de discusión y otras técnicas grupales.

La finalidad del Foro es permitir la libre expresión de ideas y opiniones a todos los integrantes de un grupo en un clima informal de mínimas limitaciones.

Dentro de su manifiesta informalidad la técnica exige un mínimo de previsiones o normas a las cuales debe ajustarse todo el grupo.

En razón de esta circunstancia el coordinador o moderador debe controlar la participación espontánea, imprevisible, heterogénea de un público a veces numeroso y desconocido.

Por lo cual la elección del coordinador debe hacerse cuidadosamente pues su desempeño influirá en forma decisiva sobre el éxito de la técnica debiendo obtener la palabra oportuna y la actitud justa para solucionar situaciones sin provocar resentimiento o intimidación: Un secretario puede colaborar con él observando y anotando por orden a quienes solicitan la palabra.

En el caso de la D.N.C. el Foro permite obtener las opiniones de un grupo de trabajadores más o menos numeroso acerca de un problema o actividad, brindando la ventaja de que a través del espíritu participativo de los involucrados se logre identificar necesidades de capacitación y ampliar la información sobre ellas para la toma de decisiones.

Cuando se trata de debatir un tema, cuestión o problema determinado en forma directa y sin actividades previas, únicamente el tema debe darse a conocer a los participantes para que puedan informarse y reflexionar lo que contribuirá a que participen en el Foro con ideas más estructuradas. Cuando se trata de un Foro programado para después de una actividad y como

complemento de la misma deberá preverse la realización de dicha actividad.

El desarrollo de la técnica consiste en los siguientes pasos :

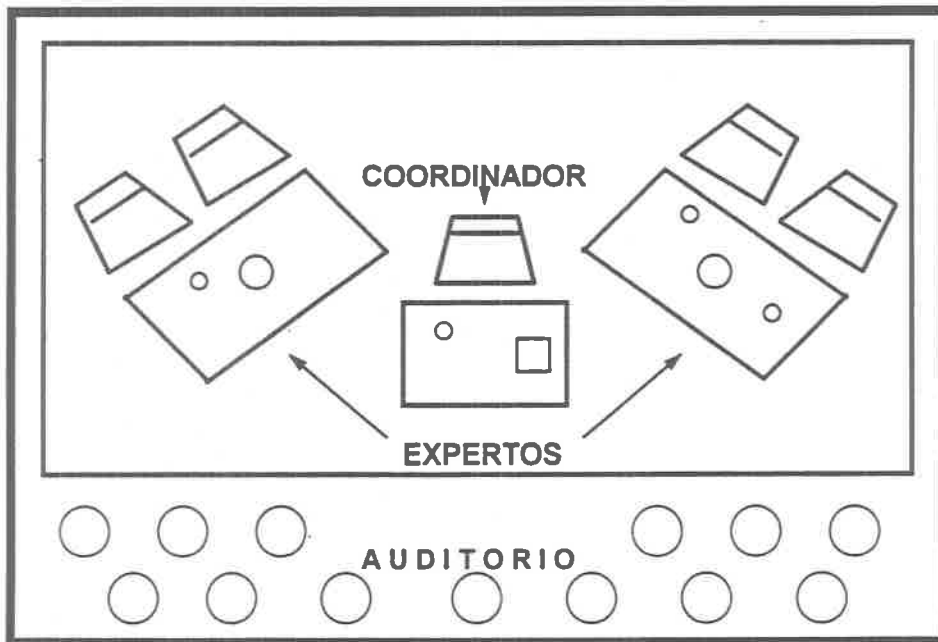
1. El moderador inicia el Foro explicando con precisión cual es el tema o problema que se ha de debatir. Señala las formalidades a las que han de ajustarse los participantes (brevedad, voz baja, objetividad, etc.), formula una pregunta concreta e invita al auditorio a exponer sus opiniones.
2. En el caso de que no haya quien inicie la participación contestando a la pregunta el moderador puede utilizar el recurso de la "Respuesta Anticipada".
3. El coordinador distribuirá la palabra por orden de pedido, limitará el tiempo de las exposiciones y formulará nuevas preguntas sobre el tema en el caso de que se agotará la consideración de un aspecto.
4. Vencido el tiempo previsto o agotado el tema el coordinador hace una síntesis o resumen de las opiniones expuestas y posibles conclusiones.

Por su propia naturaleza de "Libre Discusión Informal" es aconsejable que el grupo sea homogéneo en cuanto a intereses, conocimientos, edad, etc. para favorecer el buen desarrollo de la técnica.

2.5.14 PANEL DE DISCUSION

En el Panel de un grupo de expositores expertos (de cuatro a cinco) se reúnen para dialogar y debatir sus ideas sobre un determinado tema ante un auditorio. Tratando de desarrollar a través de la conversación todos los aspectos posibles del tema o cuestión a tratar para que el auditorio obtenga así una visión relativamente completa acerca del mismo.

De acuerdo con el tema elegido para el Panel el organizador selecciona a los miembros del mismo, tratando de que sean personas capacitadas en el tema, que puedan aportar ideas originales y diversas sobre distintos aspectos, que posean facilidad de palabra, juicio crítico y capacidad para el análisis y síntesis.



UNA POSIBLE DISPOSICION DEL AMBIENTE
PARA EL PANEL.

Para la preparación de la técnica es conveniente una reunión previa del coordinador con los miembros que intervendrán en el Panel para compenetrarse en el tema, ordenar subtemas y aspectos particulares así como fijación de tiempos de duración.

En el panel la conversación es básicamente informal pero con todo, debe seguir un desarrollo coherente, razonado y objetivo el cual se anuncia a continuación.

1. Un coordinador o moderador cumple la función de presentar a los miembros del Panel ante el auditorio y formula la primera pregunta acerca del tema a tratar.
2. Cualquiera de los miembros de Panel inicia la conversación y se entabla el diálogo que se desarrollará según el plan previsto.
3. El coordinador interviene para efectuar nuevas preguntas sobre el tema, orientar el diálogo hacia aspectos no tocados, centrar la conversación en el tema cuando se desvía demasiado de él. Superar una eventual situación de tensión que pudiera producirse y habrá de estimular el diálogo si éste decae pero sin intervenir con sus propias opiniones.
4. Unos cinco minutos antes de la terminación del diálogo, el coordinador invita a los miembros a que hagan un resumen muy breve de sus ideas.
5. Finalmente el propio coordinador basándose en notas que habrá tomado, destacará las conclusiones más importantes.
6. Si así se desea y el tiempo lo permite el coordinador puede invitar al auditorio a intercambiar ideas sobre lo expuesto entre los mismos espectadores de manera informal o al estilo de un foro. En esta etapa no es posible la presencia de los miembros del panel pero si éstos los desean pueden contestar preguntas del auditorio en cuyo caso el coordinador actuará como

“canalizador” de dichas preguntas derivándolas al miembro que corresponda.⁶⁹

La técnica puede ser utilizada para el análisis de problemas de desempeño, con el objetivo de identificar las necesidades de capacitación a través del diálogo y el debate entre el personal involucrado en el conflicto estableciendo si la solución esta en la toma de decisión de medidas integrales dentro de la institución o si se requiere de la presencia de actividades capacitadoras.

⁶⁹ Ibidem Pág. 121-122

2.5.15 COMISION

Cuando un grupo numeroso decide hacer una distribución de tareas o cuando se considera que un tema o problema requiere un estudio más detenido a cargo de personas especialmente preparadas se utiliza la técnica de Comisión.

La Comisión es un grupo de trabajadores que actúa por delegación del grupo grande. Su objetivo es abordar un tema, proyecto o problema con el objeto de formular proposiciones específicas entorno al mismo.

En la actualidad y según las reformas a la Ley Federal de Trabajo se han consagrado las comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento integradas preferentemente con el siguiente número de representantes :

- Uno por parte de los trabajadores y otro por parte del patrón cuando la Comisión represente hasta veinte trabajadores.
- Tres de los trabajadores y tres del patrón cuando represente de 21 a 100 trabajadores.
- Cinco de los trabajadores y cinco del patrón cuando represente a más de 100 trabajadores.

El número de integrantes de la Comisión Mixta podrá aumentarse en forma proporcional de acuerdo al número de trabajadores que tenga la institución.⁷⁰

Los integrantes de una Comisión se eligen tomando en cuenta sus dotes para tratar los problemas correspondientes basándose en sus conocimientos y capacidad en la materia a tratar, sus habilidades de toma de decisión y sus posibilidades de integración personal reuniendo las siguientes características :

⁷⁰ Ley Federal del Trabajo Artículo 32 Fracción XXVIII

Por los trabajadores

- Ser trabajador de la empresa.
- Ser mayor de edad.
- Ser reconocido por buena conducta.
- Saber leer y escribir.
- Ser designado por los trabajadores, en el caso de que exista sindicato será conforme a las disposiciones del mismo.

Por el patrón

- Ser mayor de edad.
- Saber leer y escribir.
- Ser reconocido por buena conducta.
- Poseer los conocimientos técnicos sobre las labores y procesos tecnológicos propios de la empresa.
- Ser designado por el patrón o su representante legal.⁷¹

La comisión se reúne fuera del grupo total con un horario según su conveniencia y posteriormente representa las conclusiones al grupo mayor al cual representa.

Conforme a lo expuesto en la ley Federal del Trabajo, una de las funciones de la comisión es prestar el apoyo necesario en la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento, en la elaboración y aplicación de instrumentos, codificación de la información, así mismo en el análisis del proceso de D.N.C. y en sus posibles mejoras. Colaborando también con la empresa en la elaboración de planes y programas de capacitación que se vayan a implementar de acuerdo con la detección de necesidades.

El trabajo de la Comisión generalmente se realiza de la siguiente manera :

1. En la primera reunión los miembros designan un presidente o un coordinador y un secretario, el primero dirige las reuniones y el segundo toma nota de lo

⁷¹ Murena Santos Santos. Elaboración de Programas de Capacitación. Op. cit. Pág. 7

tratado y prepara el informe que se expondrá al grupo grande.

2. Con anterioridad se enlistan los asuntos a tratar en la sesión tomando en cuenta el tiempo disponible por los integrantes de la Comisión y desde luego los objetivos así como el avance que se haya observado en sesiones anteriores en el caso de que existan.
3. En el desarrollo de las reuniones se presenta un amplio debate y búsqueda de acuerdos. Al finalizar se redacta un informe de las conclusiones, sugerencias o proyectos.⁷²

La técnica por su forma de aplicación de manera colectiva permite agrupar opiniones, hechos y puntos de vista tanto de los trabajadores como de los jefes que representan a la empresa lo que puede facilitar el proceso de D.N.C..

Claro, ello se logra cuando los miembros están comprometidos con los propósitos de la comisión y poseen los conocimientos especializados en materia de capacitación y de D.N.C..

COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE LA COMPAÑIA COMERCIAL JUPITER

Agenda de la reunión ordinaria de enero.

1. Lectura y aprobación, en su caso, de los puntos de la agenda.
2. Informe de la subcomisión de estructura de recursos humanos que precisaría número exacto de trabajadores por puesto y categoría y los que probablemente ingresarán en el transcurso del año.
3. Análisis del informe de avance de la capacitación correspondiente al trimestre octubre-diciembre del año anterior.
4. Propuestas de sugerencias para mejorar el cumplimiento de los planes y programas de capacitación.
5. Sesión de preguntas y respuestas con el jefe del departamento de instrumentación, quien proporcionará información respecto a las necesidades de capacitación de su área.
6. Obtención de conclusiones preliminares sobre las necesidades de capacitación del área explorada.

⁷² Ibidem pág. 8

2.5.16 SERVICIO DE ESTADO MAYOR

Se trata de una actividad específica de la vida militar pero puede ser adaptada para fines capacitadoras como técnica de detección de necesidades.

La técnica se puede caracterizar como un ejercicio práctico que persigue la solución de una situación problemática en la que participan de cinco o más personas. Las proposiciones o soluciones que presentan los miembros del "comando" (trabajadores y jefes involucrados en la problemática) responden a requerimientos concretos. La decisión corresponde finalmente al "comandante" (mando superior que posee la responsabilidad de toma de decisiones para contrarrestar la problemática que se presenta) teniendo los participantes que aceptar por convención que la decisión es tomada solamente por uno.

La preparación y desarrollo de la técnica consiste en los siguientes pasos :

1. Un grupo más o menos numeroso se divide en subgrupos de seis a ocho miembros. Cada grupo funcionará como un " Servicio de Estado Mayor ". Se plantea a todos los subgrupo un problema concreto y bien definido, una situación de cierta urgencia que debe resolverse de la mejor manera posible. Puede fijarse un tiempo límite si así lo desea.
2. Cada subgrupo se reúne y designa al miembro que actuará como " comandante " el cual procede a efectuar la precisión de la situación y pone de manifiesto al grupo cuales son sus requerimientos.
3. El grupo procede al análisis de la situación y delibera sin la participación del " comandante " tratando de satisfacer todos los requerimientos expuestos por él. Agotado el estudio se redactan las conclusiones.

4. Se reúnen nuevamente con el "comandante" y se realiza la exposición. Finalmente él toma su resolución.
5. Cumplida la tarea de los subgrupos se reúnen nuevamente en el grupo grande. Los "comandantes" dan a conocer las resoluciones adoptadas para la situación problemática propuesta, el grupo las compara, estudia y trata de llegar a un acuerdo sobre la mejor decisión lograda.⁷³

En la D.N.C. la técnica funciona como una técnica de asesoramiento en donde, de las propuestas de el personal trabajador involucrado en la problemática que se estudia sirven de base para la decisión o decisiones que tomará el jefe para su resolución lo cual posteriormente expondrá para su análisis al área de capacitación.

⁷³ Gustavo F. J. Cirigliano. Op. cit. Pág. 177

2.5.17 DISCUSION DE GABINETE

La discusión de gabinete tiene por objeto tratar un tema o problema de especial importancia entre un grupo de personas con determinadas responsabilidades y con el fin inmediato de tomar una decisión sobre necesidades presentes en base al análisis del origen e impacto del conflicto en la institución.

En el " Gabinete " interviene no más de veinte personas con una jerarquía o status semejante. El grupo designa un Director o presidente y un secretario. La Discusión de Gabinete puede utilizarse cuando existe un problema especial de cuya solución depende en gran medida la buena marcha del grupo, ya que la técnica no se aplica para tratar temas de rutina sino de resonancia especial y de interés para todos los miembros del grupo.

La iniciativa para la aplicación de la técnica puede partir del mando superior de un organismo o bien de los trabajadores afectados.

El desarrollo de la técnica consiste en las siguientes fases :

1. El Gabinete funciona con la conducción de un director y un secretario.
2. El director formula con precisión e tema o problema que debe tratarse, expone los distintos temas que conviene discutir y puede ser el primero en dar su punto de vista sobre las posibles soluciones con el fin de que sean consideradas.
3. Terminada la exposición del director los miembros exponen su opinión sobre el tema y lo propuesto. A continuación se procede a establecer la discusión general con vistas al logro de la mejor decisión. El debate deberá hacerse siempre en un plano de realidad contando con el acopio de información obtenida y con un conocimiento de las circunstancias, para lo cual los miembros debieron ser informados con

anterioridad sobre el tema a tratar para pensar en el asunto, indagar sobre antecedentes, consultar expertos, etc..

4. Agotado el debate el grupo se aboca a la redacción de la decisión más conveniente que será registrada por el secretario. Esta decisión será acatada por todos los miembros.
5. La duración de la discusión dependerá de las dificultades que presenta el tema pudiendo entenderse a varias horas o realizarse en varias sesiones por separado.⁷⁴

⁷⁴ *Ibidem* Pág. 175-176

2.5.18 DIALOGO PUBLICO

Como su nombre lo indica, el Diálogo consiste en una comunicación directa entre dos personas que conversan ante un auditorio sobre un tema, cuestión o problema determinado de antemano.

Los dialoguistas han de ser personas preparadas, expertos o especialistas en el tema que tratan, pues del diálogo que realizan el grupo ha de obtener información, actualización, opiniones o puntos de vista de cierta significación o importancia. El diálogo deberá mantener un nivel que corresponda a las expectativas del grupo para atraer su atención, producir reflexión y por su propio desarrollo mantener despierta la atención del auditorio.

Es preferible que los dialoguistas posean puntos de distinto enfoque lo cual no quiere decir contradictorios. Antes de la reunión del diálogo se podrán de acuerdo sobre la estructura del mismo, harán un esquema flexible de desarrollo en el cual figuren los aspectos por tratar, el tiempo, los subtemas, un cierto orden, etc., podrán preparar material ilustrativo para usar en el momento oportuno (diapositivas, laminas, gráficos, cintas, grabadoras, etc.).

Desarrollo de la técnica :

1. El organizador formula el tema por tratarse, presenta a los expertos invitados y explica el procedimiento que ha de seguirse. Cede la palabra a los dialoguistas.
2. El diálogo da comienzo y se desarrolla de acuerdo con el esquema previamente realizado lo cual de ningún modo significa que cada uno " recite su parte " sino que muy al contrario, a que se entable una conversación muy animada e interesante teniendo siempre en vista la expectativa del auditorio.
3. Los dialoguistas deben mantener la hilación dentro del tema aportando equilibradamente sin olvidar que se

trata de un diálogo informativo con responsabilidad compartida.

4. La duración del diálogo será la prevista - por lo común alrededor de 30 minutos - y luego el organizador puede invitar al auditorio a que haga preguntas a los protagonistas.⁷⁵

⁷⁵ Ibidem pág. 126

2.5.19 *DISCUSION GUIADA*

La técnica consiste en un intercambio informal de ideas e información sobre un tema, realizado por un grupo de trabajadores bajo la conducción estimulante y dinámica de un conductor que desempeña las funciones de guía e interrogador. Se caracteriza por ciertos detalles a saber :

- Para que haya debate - y no meras respuestas formales - el tema debe ser cuestionable, posible de diversos enfoques e interpretaciones, no cabría discutir sobre verdades de hechos o cuestiones ya demostradas por evidencias.
- El conductor del debate debe realizar previamente un plan de preguntas escritas evitando aquellas que puedan contestarse con un " si " o " no " pues con ellas no se alcanza el debate. El tema debe hacerse discutible ya que el objetivo es buscar interpretaciones que desarrollen el discernimiento y criterios propios.
- Los participantes deben conocer el tema con suficiente anticipación como para informarse por sí mismos y poder así intervenir con conocimientos en la discusión. El conductor facilita previamente material de información para la indagación del tema. El debate no es pues, una improvisación.
- Se trata de una técnica de participación activa en el intercambio, elaboración de ideas y de información múltiple.
- El número de miembros no debe pasar de 12 ó 13.

Para el buen desarrollo de la técnica se debe tener un especial cuidado en la formulación de las preguntas ya que ellas deben ser lo más adecuadas para estimular y conducir el debate. De la habilidad en la

preparación de las preguntas depende muchas veces que un tema en apariencia inapropiado o indiferente pueda resultar eficazmente cuestionable. El tema debe ser analizado en todos sus aspectos y las preguntas deben seguir un orden lógico que mantenga el enlace entre las distintas partes. Puede calcularse que cada pregunta central insumirá unos 15 minutos de discusión dentro de los cuales se harán oportunas las subpreguntas para esclarecer y guiar el desarrollo.

El desarrollo de la técnica consiste en las siguientes fases :

1. El conductor realiza una breve introducción para encuadrar el tema, dar instrucciones generales y ubicar al grupo mentalmente en el debate.
2. Formula la primera pregunta e invita a participar. En el caso de que nadie tomara la iniciativa, el conductor puede estimular las respuestas por medio del recurso de la " respuesta anticipada " que consiste en contestar uno mismo insinuando algunas alternativas posibles. Esto da pie para que los presentes adhieran o rechacen las sugerencias que da inicio al debate.
3. Una vez en marcha el debate, el conductor lo guía prudentemente cuidando de no ejercer presiones, intimidación o sometimiento, lo que importa más no es obtener la respuesta que se desea sino la elaboración mental y las respuestas propias del grupo que servirán al conductor para conducir los razonamientos hacia los objetivos buscados.
4. Es probable que en ocasiones el Debate se devíe del objetivo central en estos casos el conductor debe hacer un breve resumen de lo tratado y reencauzar la actividad hacia el tema central mediante alguna nueva pregunta secundaria.
5. Sí el tema lo permite en un momento dado puede hacerse uso de ayudas audiovisuales con carácter de información e ilustración.
6. El conductor prestará atención no sólo al desarrollo del contenido que se debate sino también a las actividades de los miembros y detalles de desarrollo del proceso

de grupo. Distribuirá el uso de la palabra alentando a los tímidos y remisos. Observará las dificultades que se presentan y si lo cree conveniente para la marcha del debate las hará maniestas al grupo.

7. El conductor no debe entrar en el debate del tema, su función es la de guiar y estimular, podrá sugerir y aportar elementos de información, esclarecer confusiones y contradicciones pero sin comprometerse en los puntos de vista.
8. Antes de dar por terminado el debate debe llegarse a alguna conclusión o a un cierto acuerdo sobre lo discutido.
9. El debate puede lograr buenos resultados en sesiones de 45 a 60 minutos.

La ventaja de la técnica en la D.N.C. es que el análisis de problema estimula el razonamiento, la capacidad de juicio crítico, la intercomunicación, el trabajo colectivo y la comprensión. Todo esto contribuye a superar en los trabajadores prejuicios e ideas preconcebidas sobre el ámbito de la capacitación y amplía su panorama intelectual para el intercambio y actualización de ideas, conocimientos y puntos de vista a menudo dogmatizados por falta de una saludable confrontación. Ofreciendo ello una vía para concientizar y elevar el nivel de compromiso de los trabajadores hacia las actividades capacitadoras.

2.5.20 PEQUEÑOS GRUPOS DE DISCUSION

La técnica consiste en la reunión de personas entre cinco y veinte para intercambiar ideas sobre un tema de manera informal. Se trata de un intercambio " cara " a " cara " entre personas que poseen un interés común para discutir un tema, resolver un problema , tomar una decisión o adquirir información por el aporte recíproco. Todo ello dentro de un máximo de espontaneidad y libertad de acción limitado solamente por el cumplimiento más o menos flexible de algunas normas generales que favorecen el proceso y diferencian a esta técnica de una charla o conversación corriente tales como son :

- La discusión se realiza alrededor de un tema previsto que interesa a todos sobre el cual con anticipación se da a conocer a los miembros para la recopilación de información y hacer así la discusión más rica y fundamentada.
- El intercambio de ideas sigue cierto orden lógico, tiene hilación, no se realiza al azar sino que gira entorno al objetivo central.
- El grupo designa un moderador para ordenar la discusión.
- La discusión se desarrolla en un clima democrático y con el mayor estímulo para la participación activa y libre.

La técnica se desarrolla de la siguiente manera :

1. Una vez reunidos, se designa a un moderador para conducir la sesión y a un secretario para que registre las conclusiones.
2. El moderador formula con precisión el tema o problema por debatirse, esclarece sus implicancias,

propone los aspectos que podrían tratarse, los objetivos parciales y generales, etc.. Todo ésto será decidido por el acuerdo del grupo. También por decisión del mismo se establecerán las normas, tiempos y números de sesiones. Hecho ésto cede la palabra al grupo para que comience la discusión del tema.

3. Los miembros exponen libremente sus ideas y puntos de vista tratando de no apartarse del tema y teniendo en cuenta los objetivos fijados. El curso de la discusión será espontáneo pero siguiendo una hilación que acerque progresivamente a las conclusiones que se buscan.
4. En determinados momentos cuando sea oportuno, el director pedirá un breve intervalo con el fin de recapitular lo realizado, sugerir volver a algún aspecto soslayado o no tratado debidamente, hacer alguna indicación sobre la marcha del proceso, destacar objetivos logrados, etc..
5. La tarea general del moderador será : estimular la participación de todos los miembros del grupo limitando a los " acaparadores " de la palabra y alentando en cambio a los remisos, devolver las preguntas que se hagan directamente (y a usted ¿Qué le parece ?, ¿ Qué harían ustedes en ese caso ?, etc.), no expresar las ideas personales al hacer los resúmenes de lo tratado, aunque si puede participar con sus ideas en el transcurso de la discusión sobre todo si es uno de los miembros del grupo elegido para ejercer la dirección, mantener en todo momento la participación del grupo y llevar el control del tiempo.
6. Se llegará a las conclusiones por acuerdo o por consenso.
7. Los miembros del grupo deben aprender a escuchar a los demás con espíritu comprensivo concentrándose más en las ideas que en las personas así como a conocer un error y rectificarse sí llega el caso.

8. Al finalizar la discusión el moderador con acuerdo del grupo hará un resumen de lo tratado y formulará las conclusiones las cuales serán registradas por el secretario.

Para facilitar la comunicación sería conveniente ubicarse en círculo y aún mucho mejor alrededor de una mesa grande.

La técnica estimula la motivación de los trabajadores al permitirles que expresen intereses, opiniones y experiencias.

2.5.21 DIALOGO SIMULTANEO

Esta técnica consiste en dividir a un grupo de participantes en parejas a efecto de discutir un tema y obtener una opinión sobre determinado punto, teniendo como finalidad producir dinamismo y favorecer la comprensión del tema que ya este tratando en una sesión.

Su desarrollo consiste en que una vez que se tienen los subgrupos el moderador exponga los conceptos o ideas que han de ser dialogados por las parejas durante dos o tres minutos. El diálogo se realiza en voz baja para no interferir en los comentarios de los demás participantes.

Posteriormente las parejas expondrán la conclusión a la que llegaron según quieran participar a efecto de obtener el grupo grande conclusiones generales sobre el tema tratado.

2.5.22 DEMOSTRATIVA

Esta técnica consiste como su nombre lo indica en la demostración de una determinada actividad. En el caso de la D.N.C. el capacitado podría realizar un práctica ante un grupo de jefes o trabajadores sobre el procedimiento correcto del llenado de algún instrumento (cuestionario, lista checable, etc.) que se vaya a utilizar para la identificación de necesidades de capacitación dando la información necesaria y permitiendo que los participantes realicen actividades muy variadas : observar, escuchar y reflexionar sobre la demostración valiéndose para ello de el apoyo de otras técnicas como Phillips 66, Lluvia de ideas, etc..

La mejor manera de mostrar como se realiza un procedimiento es haciéndolo, cuando una operación se realiza con propósitos de instrucción es indispensable ejecutarla de la misma forma dominando todos los detalles de su ejecución y respetando rigurosamente las etapas de la misma.

Las fases de demostración son :

1. Introducción

El capacitado debe indicar desde el principio que vá a demostrar y para qué, insistiendo en la importancia que tiene la adecuada ejecución de la operación.

Mediante un interrogatorio sencillo el capacitado investigará lo que el participante sabe de la actividad que vá a demostrar . Es indispensable demostrar el interés en los participantes y relacionar la demostración con sus expectativas personales.

Para la estimulación e interés del participante la actitud de optimismo y seguridad del instructor es muy importante.

2. Demostración

El instructor ejecuta la operación y los participantes observan.

Cuando se ha estimulado la atención y el interés de los participantes se procede a ejecutar por lo menos dos demostraciones siguiendo la hoja de desglose de trabajo preparada por el capacitado.

La primera a ritmo normal para dar a los participantes un modelo real. La segunda demostración deberá realizarse despacio y cuidadosamente explicando en que consiste cada fase y destacando la importancia en los puntos claves.

3. Síntesis

Una vez logrado lo anterior, cada participante explica la operación y la ejecuta con ayuda del instructor quien señala los aciertos y corrige los errores.

Es fundamental recordar que la mejor forma de aprender es haciendo. La técnica demostrativa no esta completa si el participante no realiza la ejecución.

La síntesis tiene por objeto que el participante realice la ejecución en su conjunto para aclarar confusiones y despejar dudas.

Durante esta síntesis se estimulará a los participantes a preguntar lo que deseen y se comentarán las ejecuciones.

La técnica permite :

- Estimular la motivación de los participantes al colocarlos en la necesidad de realizar operaciones o actividades.
- Comunicar a los participantes en forma concreta las actividades que deberán realizar para llegar a los objetivos.

- Ejercitar al participante para que domine la operación.
- La ejecución de la demostración permite al participante comprobar su aprendizaje y corregir o recibir la aprobación del capacitado.
- Ofreciendo las ventajas de un mayor desarrollo de habilidades y disminución de errores del personal involucrado en la aplicación de D.N.C..

2.5.23 CORRILLOS

La técnica consiste en la reunión de un grupo de personas con la finalidad de analizar, discutir o emitir una opinión con respecto a un asunto, tema o contenido.

Los corrillos son los subgrupos que se forman o en los que se divide el total de los grupos integrados de cuatro a ocho personas que se dedicarán a trabajar una cuestión para finalmente abordar en una plenaria las conclusiones generales.

Una vez integrados el número de corrillos que se estime pertinente se distribuyen en la instalación, procediendo a dar instrucciones de nombrar a un moderador y un secretario por cada corrillo explicando la función que desempeñará cada uno :

Moderador : Centra a su grupo en el objetivo y dará la palabra ordenadamente a cada uno de los miembros.

Secretario : Tomará notas de lo discutido. Al secretario se le entregará una "Tarjeta de Corrillo", un "Cuestionario" y un "Documento Informativo" sobre el tema.⁷⁶ Dichos materiales se describen a continuación :

1. Tarjeta de Corrillos

- Se anotan los datos generales.
- Se redactan los propósitos específicos que persiguen los corrillos en esa sesión.
- Se describen las actividades que realizarán los corrillos.
- Se designa el tiempo que tiene para ello.
- Se precisan los materiales necesarios a utilizar para el trabajo de los corrillos.

⁷⁶ Universidad Nacional Autónoma de México. Métodos de Detección de Necesidades de Capacitación, Evento B. México. Facultad de Psicología, 1994. Pág. 13

EJEMPLO DE TARJETA DE CORRILLOS.

TARJETA DE CORRILLOS.

Datos generales :

Determinación de necesidades de capacitación.

Puesto :

Corrillo núm.

Propósitos

Especificar nuestras necesidades de capacitación; las razones que las justifican y sugerir estrategias para resolverlas.

Actividades del corrillo

- **Designar un moderador y un secretario que se encargarán de dirigir las acciones del corrillo y llevar un registro de los aspectos discutidos.**
- **Leer, conducidos por el moderador, el cuestionario adjunto.**
- **Contestar, una a una las preguntas del mismo después de llegar a un acuerdo.**
Se dispone hasta esta actividad de 30 minutos.
- **Dar a conocer, al resto del grupo, los resultados obtenidos a través del secretario.**

Materiales

- **Cuestionario**
- **Hojas de rotafolio**
- **Plumones**

2. Cuestionario

- **Se definen las áreas o los temas que le plantearán al grupo.**
- **Se redactan para cada uno de ellos una o varias preguntas planteándolas con interrogaciones que**

propicien las cuestiones : en qué, para qué, quién, por qué, etc..

- Verificar que las preguntas correspondan con lo que se desea investigar.

El secretario distribuirá estos materiales a cada integrante de los corrillos: Entregado el material el conductor leerá la tarjeta y el cuestionario para aclarar las dudas que pudieran surgir.

EJEMPLO DE UN CUESTIONARIO.

1. ¿ Cuáles son las tareas básicas del puesto ? Enúnciese por lo menos siete.

2. ¿ En cuáles de ellas tenemos, en conjunto, mayores dificultades ?

3. ¿ Cuáles son los problemas que enfrentamos en esas tareas y qué causas las pueden originar ?

4. ¿ Qué conocimientos, destrezas y actitudes nos están haciendo falta para mejorar nuestro desempeño en algunas de esas tareas ?

5. ¿ Cómo podríamos resolver esas necesidades de capacitación utilizando los recursos personales que poseemos y los de la empresa ?

3. Documento informativo

Es un escrito en donde se detalla información general sobre la cuestión a tratar.

Una vez que todos los participantes conocen los objetivos y las actividades a realizar se inicia el análisis y la discusión (el moderador controlará la participación).

Terminado el tiempo fijado el conductor suspenderá el trabajo de los corrillos y el grupo se integrará exponiendo cada secretario las conclusiones de su grupo presentándolas de manera ordenada y resumida. Posteriormente el conductor aclarará las dudas y obtendrá las conclusiones finales, considerando como conclusión del grupo los aspectos en los que coincidieron dos o más grupos.⁷⁷

Los corrillos es una técnica altamente participativa útil para recopilar información relacionada con la D.N.C. destinada preferentemente para ser aplicada con mandos medios y superiores, encaminada a examinar problemas de tipo organizacional, plantear soluciones respecto a las causas que originan estos problemas, determinará las prioridades de capacitación, acordar cuales serán las funciones y requerimientos de un puesto determinado, calificar las habilidades directivas de un funcionario, análisis de los problemas que han presentado con respecto al desempeño laboral, permitiendo el amplio y constante juego de ideas que conducen a encontrar soluciones mejores que las individuales.

Dicha técnica posee la ventaja de propiciar la participación de la gente y sus compromisos con los problemas y soluciones sobre lo que se trabaja contribuyendo con estas acciones en el caso de la capacitación a su consolidación, al facilitar esta técnica la sensibilización y motivación hacia el área de capacitación empezando a involucrar y demostrar a los jefes sobre las ventajas que brinda la capacitación cuando se conduce con eficiencia elevando la credibilidad sobre esta área.

Claro, ello ocurre cuando el ejercicio grupal tiene éxito, por ésto es importante mencionar que los corrillos requieren de un buen nivel para dirigir los grupos siendo difícil su aplicación cuando hay que trabajar con un número elevado de participantes o se tiene presión con el tiempo, ya que se tiene que tomar en cuenta que es un proceso lento que se quiera o no implica distracción de personal en su jornada de trabajo.

⁷⁷ U.C.E.C.A. Técnicas para la Formulación de Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento en las Empresas. Serie Técnica No. 2, 2da. Edición, México. Editorial Popular de los Trabajadores, 1981. Pág. 52-53

2.5.24 PHILLIPS 66

El nombre de esta técnica se deriva de su creador J. Donald Phillips y del hecho de que seis personas discuten un tema durante seis minutos. Es particularmente útil en grupos grandes de más de 20 personas. Tiene los siguientes objetivos :

- Permitir y promover la participación activa de todos los miembros de un grupo por grande que éste sea.
- Obtener las opiniones de todos los miembros en un tiempo breve.
- Llegar a la toma de decisiones, obtener información o puntos de vista de un gran número de personas acerca de un problema o cuestión.

Además esta técnica desarrolla la capacidad de síntesis y de concentración, ayuda a superar las inhibiciones para hablar ante otros, estimula el sentido de responsabilidad, dinamiza y distribuye la actividad en grandes grupos.

Esta técnica requiere de muy poca preparación bastará con quien la aplique conozca el procedimiento. El problema o tema por discutirse puede ser previsto o bien surgir dentro del desarrollo de la reunión de grupo. No es común que un grupo se reúna para realizar un Phillips 66 sino que éste se utilice en un momento dado en la reunión de un grupo cuando se le considere apropiado por sus características.

El desarrollo de la técnica consiste en los siguientes pasos :

1. Cuando el conductor del grupo considere oportuna la aplicación de la técnica formula con precisión la pregunta o tema del caso que será el centro de trabajo y aclara el objetivo que se propone con ella, es conveniente que la pregunta sea escrita y quede a la vista de todos. La pregunta ha de ser diseñada de tal

modo que exija una respuesta de tipo " sumatorio " por ejemplo : qué causas, qué consecuencias, cuántos factores, en qué consiste, etc. y no de oposición.

2. El conductor informa sobre la manera como ha de trabajar cada subgrupo e invita a formarlos reiterando el tiempo de la técnica. En una etapa de mayor experiencia se puede asignar distintos temas a cada subgrupo.
3. Cada subgrupo designará a un coordinador y un secretario en un minuto, el coordinador hará la pregunta en forma individual a cada uno de los participantes en donde cada uno tendrá un minuto para que exponga sus ideas. Un minuto antes de terminar el plazo el conductor advierte a los subgrupos para que puedan hacer el resumen y de inmediato se discuten brevemente las ideas expuestas en busca de un acuerdo. Las conclusiones del subgrupo se dictan al secretario.
4. Vencido el tiempo de discusión de los subgrupos el conductor solicita a los secretarios la lectura de sus breves informes.
5. El conductor anota una síntesis fiel de los informes leídos por los secretarios de tal modo que todo el grupo conozca las diferentes conclusiones y se hace un resumen final.⁷⁸

La técnica asegura la participación de cada uno de los miembros de un grupo grande, favorece el pensamiento concreto y en poco tiempo se obtiene enfoques y opiniones de todos.

Siendo importante mencionar que al elegir la aplicación de la técnica se debe considerar que no se presta para la discusión o para el análisis profundo de los temas.

⁷⁸ Gustavo F. J. Cirigliano. Op. Cit. pág. 148

2.5.25 LLUVIA DE IDEAS (BRAINSTORMING)

“ Brainstorming “ significa en ingles “ Tormenta Cerebral “ y a esta técnica se le denomina en español “ Torbellino o Lluvia de ideas “. Su objetivo consiste en desarrollar y ejercitar la imaginación creadora fuente de innovaciones, descubrimientos o nuevas soluciones.⁷⁹

Es una técnica de grupo que parte del supuesto básico de que sí se deja a las personas actuar en un clima totalmente informal y con absoluta libertad para expresar lo que se le ocurra sobre algún asunto, problema o pregunta específica - sea esto razonable o extravagante, real o imaginario - existe la posibilidad de que surja una idea brillante que justifique o de solución al problema o cuestión planteada.

La lluvia de ideas tiene como objetivo precisamente crear ese clima informal, despreocupado, sin críticas, libre de tensiones, sin exigencias metódicas, donde existe mayor posibilidad de que se den las ideas novedosas.

La técnica es aplicada a pequeños grupos de trabajo presentando el siguiente procedimiento de aplicación :

1. El coordinador debe especificar el área o cuestión a tratar, el objetivo del ejercicio, la mecánica a seguir, las normas mínimas y distribución de tiempo, mencionando los beneficios de la misma y alentando al grupo a participar y a respetar los esfuerzos de sus compañeros.
2. El coordinador plantea la cuestión que va ser motivo de investigación y pide al grupo emita libremente sin inhibiciones las ideas que pasen por su mente sin que importe su aparente corrección o justificación. Se anotan todas las ideas que se generen registrando la frecuencia de las que sean similares.

⁷⁹ Gustavo, F. J. Cirigliano. Op. Cit. pág. 185

3. Terminado el paso previo para la creación de ideas el coordinador conducirá al grupo a eliminar las ideas duplicadas y a agruparlas con alguna estructura lógica.
4. Se indica al grupo que ahora sí se analizarán las ideas desde un punto de vista racional y en plan de posibilidades prácticas de eficiencia y acciones concretas eliminando las que no sean viables de aplicación y sí así fuera posible las aprobadas clasificarlas de acuerdo a su importancia.
5. El coordinador del grupo hace un resumen y junto con los participantes extrae conclusiones.⁸⁰

Dentro de la D.N.C. la técnica puede ser aplicable en las distintas etapas de ésta, lo mismo se puede aplicar para detectar cuáles son los problemas de la organización, cuáles son las causas de esos problemas, cuáles son los aspectos positivos o negativos de ciertas decisiones, dónde radican las principales áreas de oportunidad de la institución para la resolución del tema tratado e identificar en base a ello si se requiere de la presencia de acciones capacitadoras y en su afirmación que características poseerían.

La técnica dentro del proceso de detección de necesidades es aplicada en la mayoría de los casos a niveles de mandos medios y superiores para la toma de decisiones con respecto a necesidades manifiestas, a efecto de que a través de la expresión de ideas de los jefes inmediatos se determine si el problema o deficiencia es de la incumbencia de capacitación o si se requiere la toma de decisiones de medidas integrales.

También usualmente es utilizada en el caso de las necesidades encubiertas en donde la expresión de opiniones sobre un problema dado puede guiarnos a determinar si el problema dado es derivado por falta de capacitación o por cuestiones de otro tipo.

La lluvia de ideas es una técnica que estimula la participación, la creatividad y fomenta el análisis participativo hacia los problemas proporcionando información abundante respecto a evidencias y posibilidades de resolución.

⁸⁰ José Zendejas Hernandez. Op. cit. pág. 27

De igual manera ofrece la ventaja de propiciar credibilidad de las acciones capacitadoras en los niveles de mandos medios y superiores al ser participes en el planteamiento de problemas y búsqueda de soluciones comprometiéndolos emocionalmente con las propuestas formuladas.

Sin embargo para que la técnica obtenga los resultados deseados requiere de participantes relativamente maduros y desinhibidos como para poder expresarse sin temor al ridículo, a las críticas y a supuestas consecuencias.

Y por otro lado, exige del coordinador habilidades especiales de liderazgo y conducción de grupos los cuales al no poseerlas pueden crear una situación problemática que escape de su control.

La técnica, si bien permite la identificación de necesidades de capacitación éstas son de carácter general es decir, de un área, de un procedimiento, de un problema pero muy difícilmente de necesidades individuales de capacitación además de que se debe tener un especial cuidado de la información que se recaba y en las conclusiones a la que se llega ya que en muchos casos la información que se genera son meras opiniones y deseos más que soluciones aplicables.

2.5.26 CLINICA DEL RUMOR

La técnica consiste en demostrar vivencialmente algunos de los aspectos de la creación del rumor concretamente como a través de sucesivas versiones sobre un hecho se va modificando la realidad en los testimonios de los transmisores del mensaje.

Es una experiencia muy útil para enseñar a la gente a prevenirse de informaciones distorsionadas o erróneas, de inexactitudes a veces intencionales y a veces inconscientes, de prejuicios y previsiones que perjudican las buenas relaciones humanas.

La técnica suele realizarse con dos tipos de estímulos : uno gráfico y el otro verbal. Los actores de la prueba deben transmitir lo que han visto u oído de uno a otro lo cual da finalmente un testimonio bastante desfigurado.

Estímulo Gráfico

Para la preparación de la técnica se requiere de una lamina o diapositiva que represente una escena en la cual figuren alrededor de 20 detalles significativos (personas, animales, cosas, etc.) y también se dispondrá de una grabadora para el registro textual de los testimonios.
(Anexo 14)

La técnica consiste en que el coordinador invita a seis o siete participantes a actuar como protagonistas, les solicita que se retiren del local y que cuando se les llame deberán escuchar atentamente lo que se les diga y repetirlo lo más exactamente posible, no se les informa sobre el objetivo de la prueba.

Se coloca ante el grupo el gráfico de modo que no sea visible para las personas que vayan entrando.

El coordinador llama a una de las personas que han salido y pide a un espectador que describa el gráfico en voz alta,

mientras el primer participante presta atención al relato sin ver la lamina, se enciende la grabadora para registrar todo el proceso de la experiencia. Terminada la descripción se llama a un segundo participante y el primero le describe al segundo lo que acaba de escuchar y así sucesivamente con todos los participantes que habían salido hasta que el último de ellos repite al público que le han relatado.

Tras la última descripción se podrá advertir hasta que punto el testimonio se ha ido apartando de la realidad a través de las sucesivas versiones.

Finalmente el grupo discute la experiencia y extrae las conclusiones.

Estímulo verbal

En lugar del gráfico se prevee de un relato imaginario o anecdótico que contenga unos 20 detalles significativos memorizables. (Anexo 15)

El mecanismo de la prueba es igual al anterior únicamente que en lugar de describir la lamina se lee el relato al primer sujeto éste lo repite con la mayor fidelidad posible al segundo éste al tercero y así sucesivamente hasta que el último lo repite al público. Entonces se relea el texto original para comparar.

Dentro del proceso de D.N.C. la técnica puede ser utilizada en los niveles de mandos medios y superiores para concientizarlos sobre la importancia y el cuidado que deben tener cuando el área de capacitación les brinda instrucciones sobre el procedimiento de aplicación de una técnica o llenado de un instrumento de detección y ellos a su vez tienen que ser portadores de las instrucciones al demás personal a efecto de hacerles ver lo fácil que es distorsionar de las instrucciones y su gran repercusión el proceso de la D.N.C..

2.5.27 LISTA CHECABLE O DE VERIFICACION

Una lista de verificación es una lista detallada de las actividades que deben efectuarse, una serie de pasos que deben cubrirse o de indicaciones que deben seguirse para la realización de una tarea. Por lo cual la técnica es aplicada preferentemente para la detección de necesidades de adiestramiento y desarrollo.

La actividad seleccionada se descompone en sus partes o fases y se ordena en secuencia lógica presentándose cada una de ellas a los trabajadores en donde ellos marcarán las actividades en los cuales se sienten incompetentes o el aspecto en los que les gustaría tener más conocimientos o habilidades para desempeñar mejor su puesto de trabajo.

La lista de verificación puede ser de aplicación sencilla en donde se requiere que el trabajador registre marcas con una " X " o de ordenamiento en las actividades que considera se siente satisfecho o con un dominio suficiente para después jerarquizar los aspectos restantes empezando por el más problemático.

El procedimiento para la elaboración de una lista checable es el siguiente :

1. Elaborar el encabezado o los datos generales que es preciso incluir en la primera parte de la lista.
2. Redactar las instrucciones según el uso vaya a darse a la lista siendo claras y precisas.
3. Dar un ejemplo del manejo de la lista.
4. Anotar la lista de las tareas o los temas escribiendo en cada uno de ellos " si " o " no " o una numeración para que se jerarquice.
5. Utilizar el mismo tipo de respuesta para toda la lista de verificación.

6. Se recomienda incluir una parte final para indicaciones en la que deben anotar los trabajadores las razones más importantes por las que marcaron cierto aspecto.
7. Discutir y comentar su lista con otro especialista antes de utilizarla.
8. Preparar a los evaluadores analizando y discutiendo la lista además de ejercitarlos en el empleo de la misma en una situación experimental.

Esta técnica presenta la ventaja de ser rápida, fácil de aplicar y de un análisis sencillo de resultados además de brindar la posibilidad de aplicarse a un grupo numeroso de sujetos.

Sin embargo, dado que no aplica un análisis concientizado de las cuestiones ya que sólo requiere poner algunas marcas se puede prestar a contestarla con ligereza y aún más a deformar intencionalmente la respuesta.

Por lo cual no plantea una situación muy motivadora aún que se explique bien el propósito de la técnica.

EJEMPLO DE LISTA DE VERIFICACION.

Depto. o Area : _____ Subárea : _____

NOMBRE : _____ Puesto : _____

NOMBRE DEL JEFE : _____ Fecha : _____

Instrucciones: a continuación se enlistan las principales tareas de su puesto, seguidas de las palabras "SI" y "NO". Lea cuidadosamente cada una de las tareas, piense en la forma en que la desempeña actualmente y tache la palabra "SI" cuando considere que la realiza mal por falta de conocimientos y habilidades; en caso de que piense que la esta desempeñando bien tache la palabra "NO".

Esta información es confidencial y sólo se usará para plantear la capacitación que usted requiere.

- | | | | |
|-----|--|----|----|
| 1. | Trazar líneas de corte | SI | NO |
| 2. | Afilar cuchilla | SI | NO |
| 3. | Suavizar filo de corte | SI | NO |
| 4. | Cortar tiras rectas | SI | NO |
| 5. | Cortar piezas curvas mediante patrones | SI | NO |
| 6. | Recoger el trabajo | SI | NO |
| 7. | Calcular la piel y tela | SI | NO |
| 8. | Cortar forros en piel y tela | SI | NO |
| 9. | Confeccionar cuchillas de corte curvo | SI | NO |
| 10. | Medir la piel | SI | NO |
| 11. | Cortar los pares | SI | NO |
| 12. | Rebajar manualmente las piezas | SI | NO |

Ahora explique lo mejor que pueda, qué problemas está enfrentando respecto a las tareas que marcó con la palabra sí.

2.5.28 *TECNICA DE LAS TARJETAS*

La técnica es dirigida esencialmente para la detección de necesidades de capacitación de personal técnico y de base.

Consistiendo su procedimiento de aplicación en las siguientes fases :

1. Listar las tareas del puesto, fases del proceso o áreas de conocimiento que se pretende investigar.
2. Anotar cada una de ellas en una tarjeta para formar un conjunto colocándoles un número consecutivo de acuerdo al orden que se ejecutan.
3. Producir los juegos de tarjetas.
4. Reunir al personal del área o puesto a investigar, explicarles al propósito de la reunión y dar instrucciones sobre el procedimiento de la técnica.
5. Proporcionar el conjunto de tarjetas a cada uno de los trabajadores pidiéndoles que analicen su contenido, separando las tarjetas en las que creen tener necesidades de capacitación anotando al reverso las razones que justifican su punto de vista y organizándolas en orden de importancia.

EJEMPLO DEL USO DE TARJETAS

1

Cómo dar a conocer a mis subordinados de nuevo ingreso sus tareas, responsabilidades, condiciones de trabajo, etc..

2

Cómo dar a conocer a mis subordinados de nuevo ingreso el reglamento interior de trabajo y cómo asegurarse de que realmente lo conoce bien.

3

Cómo mostrarle al personal nuevo el organigrama de la empresa y el de su área de trabajo cerciorándome que aprende lo esencial de los dos.

4

Cómo hacerle sentir al personal de nuevo ingreso la gran importancia de su trabajo y el papel que éste desempeña en el proceso de producción.

5

Cómo explicarle a mis subordinados de nuevo ingreso los efectos que puedan tener sus errores para el proceso de producción, para otras secciones, departamentos, etc. y para el costo y la calidad del producto final.

6

Cómo hacerle sentir al personal los beneficios, el prestigio y en especial el orgullo que significa trabajar para la empresa.

7

Cómo desarrollar en el personal de nuevo ingreso actitudes favorables hacia la empresa.

8

Cómo lograr que el personal de nuevo ingreso se integre satisfactoriamente a su grupo de trabajo logrando una buena cooperación.

La técnica requiere de habilidades mínimas por parte del investigador ya que es sencilla tanto en elaboración como en aplicación claro, siempre y cuando se posea conocimiento sobre las tareas del puesto o áreas de conocimientos a investigar.

Además es una técnica de ejecución rápida ya que su tipo de aplicación es esencialmente colectiva aunque también puede llevarse a cabo de manera individual.

Sin embargo se debe tener presente que puede ser contraproducente la aplicación de la técnica con trabajadores que poseen problemas de lectura y escritura.

Además de poseer la desventaja de que la D.N.C. en esta técnica se basa esencialmente en el criterio que los trabajadores poseen sobre su desempeño y sobre la madurez que presentan al ordenar sus necesidades corriendo el riesgo de basar la detección sobre especulaciones o información subjetiva.

2.5.29 QUEJAS Y SUGERENCAS

La técnica consiste en colocar en las instalaciones en las que se imparten las acciones capacitadoras un buzón en donde los participantes puedan manifestar por escrito inquietudes o insatisfacciones sobre la capacitación a efecto de conocer sus opiniones.

Información que si bien puede considerarse como informal o subjetiva es justo también reconocer que puede contribuir a la retroalimentación de las actividades de capacitación o bien, a brindar indicios sobre necesidades las cuales pueden ser investigadas con mayor profundidad a través de otras técnicas.

2.5.30 PRUEBAS DE DESEMPEÑO

La técnica consiste en someter a los trabajadores a exámenes con el propósito de conocer en que medida poseen los conocimientos, las habilidades y las actitudes exigidas para desempeñar satisfactoriamente su puesto de trabajo.

Las pruebas de desempeño pueden ser :

- **Escrita**

Son aquellas en que el trabajador plasma su conocimiento en algún formato. Es una de las modalidades de mayor uso para determinar los conocimientos del personal de puestos de nivel obrero, empleados y técnicos.

La prueba tiene dos formas básicas de aplicación :

- a) **Cerradas** : en la cual se encuentran los cuestionarios ofreciendo ventaja de ser aplicada de manera colectiva, es reutilizable, susceptible de modificaciones, es económica y se aplica en poco tiempo.
- b) **Abierta** : que son ensayos, síntesis, análisis, críticas o resumen. La técnica nos permite observar a través de escritos el repertorio verbal y de conocimientos con que cuenta cada persona sin embargo, la variedad de información deriva su difícil cuantificación y por lo tanto el análisis y codificación de su contenido.

- **Oral**

Es aquella en la que el trabajador verbaliza sus conocimientos acerca de determinado tema, por ejemplo se le pueden hacer preguntas dirigidas a identificar, conceptualizar o dar opiniones. Para su buen desarrollo es conveniente que el investigador tenga anotadas las interrogantes o planteamientos de los temas para que sean expuestos a los trabajadores de la misma manera cuidando que los planteamientos exijan respuestas específicas para que puedan arrojar datos cuantificables.

Por lo que se requiere por parte del investigador de experiencia para el diseño y el manejo de este tipo de pruebas.

El desarrollo de esta prueba requiere de un tiempo considerable al recomendar que su aplicación sea individual o bien a grupos no mayores de 20 trabajadores.

- **Práctica**

Es aquella prueba en donde los trabajadores ejecutan una tarea específica. La prueba esta dirigida a identificar prioritariamente necesidades de habilidades y aptitudes verificando en forma instantánea su nivel de ejecución al incluirse forzosamente en esta prueba la observación de las conductas.

Se recomienda que la prueba sea aplicada de manera individual requiriendo de tiempo para verificar el rendimiento de persona por persona o bien aplicarlo de manera colectiva pero a grupos no mayores de 15 trabajadores siendo conveniente tener una lista checable o de verificación de las actividades que se deben presentar.

La prueba es destinada en al mayoría de los casos para obreros, empleados y técnicos pues a pesar de que también puede ser aplicada a los niveles de mandos medios y superiores la técnica de Assesment Center ofrece mejores posibilidades.

Esta prueba excluye en buena medida la deformación y el ocultamiento de las necesidades que pueda hacer el sujeto debido a que debe someterse a una situación objetiva en la que demuestra los conocimientos, habilidades y aptitudes que exige su puesto.

En ocasiones la técnica puede resultar costosa al necesitar contar con espacios suficientes y con el sujeto que deberá manipularse.

La técnica de Pruebas de desempeño exige un especial cuidado en su diseño por lo que requiere de personal especializado como pedagogos o psicólogos quienes además deben auxiliarse de trabajadores calificados o técnicos que conozcan suficientemente las tareas a ejecutarse pues se debe tener presente que es difícil confeccionar pruebas que posean las características de ser válidas, confiables, cuantificables y objetivos lo cual implica bastante más tiempo que el exigido por otras técnicas.

2.5.31 EVALUACION DE MERITOS

Vamos a referirnos ahora a una técnica específica para apreciar el desempeño de un trabajador. La técnica no pretende evaluar al trabajador en cuanto a sus actitudes personales o cualidades humanas recae más bien sobre los atributos de ella en su papel de trabajador.

Así, la evaluación de méritos nos permite juzgar sobre las cualidades del individuo como trabajador y por ello podemos conocer la forma en que éste se desempeña en su trabajo.

Los méritos que analiza esta técnica son calificables en un campo muy concreto de la actividad humana : la realización de un trabajo. Esto hace de un individuo un buen trabajador o un trabajador deficiente independientemente de que el sea en otras esferas de su vida una buena persona o no

Esta técnica tiene prioritariamente la finalidad de conocer la actuación del personal para proponer medidas relativas : a quiénes debe darse prioridad en los ascensos, qué trabajadores pueden seleccionarse para ocupar algún puesto, qué cualidades pueden ser aprovechadas y desarrolladas en el personal, etc..

Evaluando una serie de factores o características que apuntan más directamente hacia la calidad en el desempeño de un puesto en cuanto a : criterio, iniciativa, previsión, responsabilidad, entusiasmo, conocimiento, cantidad y calidad de trabajo, etc. que puede incluso servir de fundamento para la determinación de necesidades de capacitación.

La técnica nos permite identificar necesidades de capacitación prioritariamente del personal subordinados siendo aplicado obviamente por personal de mandos medios y superiores.

Su aplicación consiste en que el jefe de área registre en un formato elaborado para tal efecto, su punto de vista sobre el desempeño de su personal durante un lapso de tiempo determinado (seis meses o un año) y formula recomendaciones para su mejoramiento y/o propuestas de motivación. (Anexo 16)

Es inevitable que un jefe se forme juicios sobre sus trabajadores. Casi por necesidad se va inclinando a comparar los unos con los otros y aún a compararlos con las que según él son normas aceptables de trabajo. El problema no radica en si es lícito o no que el supervisor juzgue a sus trabajadores (inevitablemente lo hace) sino en la validez de sus juicios, la objetividad y consistencia de los mismos y la aplicación que haga de sus conclusiones.

Por lo que es de suponer que la evaluación de méritos trae un riesgo de error y subjetividad en donde para disminuir ello, se requiere de entrenamiento y asesoría suficiente por parte del área de recursos humanos a manera de evitar que el jefe posea solamente una idea vaga de las cualidades de sus subordinados.

La técnica no proporciona directamente las tareas del puesto en las que existen necesidades de capacitación a no ser que se incluya una segunda parte específica para evaluar el desempeño de cada una de las tareas como en el ejemplo.

2.5.32 INVENTARIO DE HABILIDADES

Las ventajas que ofrece esta técnica es que es un instrumento que permite determinar las tareas en que el trabajador requiere capacitación así como precisar cuántos y quiénes la requieren contribuyendo también a la identificación de áreas críticas.

El inventario consta de un cuadro de doble entrada como se presenta en el ejemplo incluyendo en la entrada de la derecha en orden de secuencia las tareas del puesto o las áreas de conocimiento que debe incluir y en la columna de la izquierda se enlistarán los nombres de los trabajadores que se investigan ordenándolos alfabéticamente. (Anexo 17).

De igual manera se asignará una escala de rendimiento la cual puede ser de cinco grados de calificación o mediante letras (muy bien, bien, regular, malo) colocando la marca de N.C. (necesidad de capacitación) cuando se identifiquen deficiencias o limitaciones en el desempeño de la tarea solicitando al jefe que exponga las razones por las cuales afirma que las personas marcadas deben capacitarse.

Las tareas o actividades a incluir varían según el puesto y debe procurarse que sean definidas en forma amplia.

Con esta técnica se puede investigar prácticamente a todos los subordinados directos de un jefe o supervisor siempre que éste posea información sobre cada sujeto, permitiendo establecer diferencias individuales e integrar grupos homogéneos para la capacitación, identificando con claridad los niveles bajos de rendimiento en las actividades que realizan.

Como se podrá observar la técnica está dirigida para ser requisitada por los jefes inmediatos ya que su posición es favorable para la apreciación de sus colaboradores recayendo en ellos la responsabilidad de la determinación de necesidades de capacitación de su personal eliminando la participación de los trabajadores investigados.

La técnica nos brinda la ventaja de que a través de su análisis comparativo nos permite observar el nivel de ejecución que corresponde a

cada empleado siendo idóneo para la determinación de necesidades de aptitudes laborales.

Citando un ejemplo podemos decir que esta técnica es aplicada en el Banco Nacional de México en donde se solicita al jefe enuncie cinco tareas de mayor importancia que realizan los trabajadores de un área o puesto determinado colocándolas en orden de prioridad prosiguiendo a evaluarlos en base a una escala de rendimiento de letras.

La técnica es sencilla, de fácil manejo y corto tiempo de aplicación sin embargo su valor disminuye en la medida en que el jefe desconoce el desempeño y los problemas particulares de cada uno de los trabajadores o puede propiciar subjetividad al intervenir su apreciación personal de preferencia y rechazo.

2.5.33 INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

Es el documento mediante el cual podemos identificar a todos y cada uno de los integrantes de la empresa permitiendonos conocer las experiencias, habilidades, conocimientos, intereses, etc. de cada uno de los miembros.⁸¹ (Anexo 18)

Un inventario de recursos humanos debe contener al menos los datos que se mencionan a continuación y en donde cada organización deberá determinar cuales otros datos se requieren para cubrir sus necesidades de planeación.

1. Número de personas en cada categoría y en cada Departamento.
2. Edades de las personas.
3. Actitud de cada persona hacia su trabajo y hacia la organización.
4. Nivel de eficacia de cada persona de acuerdo a las normas establecidas.
5. Objetivos personales de cada uno de los miembros de la organización.
6. Nivel de conocimientos y habilidades de cada persona para su trabajo y otros trabajos.
7. Orientación vocacional o profesional de cada persona.
8. Sustitutos potenciales para cada puesto dentro de la organización.

⁸¹ En el Diario Oficial del 17 de Julio de 1974, se publicó en Decreto Presidencial la orden de realización del censo de recursos humanos del sector público federal.

9. Sustitutos potenciales para cada puesto fuera de la organización (en forma colectiva).
10. Tiempo necesario de capacitación para los sustitutos potenciales internos.
11. Tiempo necesario de capacitación para los sustitutos potenciales externos.
12. Tiempo necesario de capacitación para un novato.
13. Indices de rotación para cada categoría y departamento. Estudios de tendencia, factores cíclicos, estacionales y aleatorios.
14. Indices de ausentismo para cada categoría y para cada puesto. Estudio de tendencias, factores cíclicos, estacionales y aleatorios.
15. Movilidad ascendente del personal.
16. Otros datos que se consideren necesarios.⁸²

El inventario nos permite obtener una visión sobre el panorama de recursos humanos que posee la institución siendo un apoyo en el proceso de la planeación de la capacitación para hacer frente a las necesidades futuras y presentes de la organización.

⁸² Fernando Arias Galicia. Administración de Recursos Humanos. Op. cit. Pág. 172

2.5.34 DESCRIPCION DE PUESTOS

Es una técnica que nos proporciona por escrito información sobre todos los elementos y datos concernientes a un puesto.

Un puesto puede ser definido como : *" un conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que integran una unidad de trabajo específica e impersonal. "*⁸³

Conteniendo la técnica las siguientes partes :

1. Identificación y localización del puesto en la organización (clave, horario de trabajo, líneas de mando, etc.).
2. Descripción genérica de las actividades la cual brinda una breve explicación y síntesis de las actividades más características del puesto sirviendo para dar una idea general de lo que es el puesto y de la finalidad que tiene dentro de la institución.

Sin entrar en detalles innecesarios y considerando su función como un todo.

3. Descripción específica de las actividades. En ella se desglosan cada una de las actividades genéricas indicando el nivel de ejecución (cantidad y calidad) de la actividad que se pide y las condiciones que van a permitir que la actividad se realice las cuales pueden ser de tres tipos :
 - a) Conducciones inductoras (siguiendo manuales, reglamentos, etc.).
 - b) Condiciones de restricción (dónde y cuándo debe realizarse la actividad : taller, oficina, duración, etc.).

⁸³ Alejandro Mendoza Nufez. Op. cit. Pág. 32

- c) **Condiciones de ayuda (material que se necesita para efectuar la actividad, herramienta, maquinaria, papelería, etc.).**

Así como los conocimientos necesarios para el cumplimiento del objetivo de cada una de las actividades, entendiéndose por conocimiento, todos aquellos fundamentos técnicos, teóricos y de políticas sobre la institución que los trabajadores deben conceptualizar para poder realizar una actividad específica.

Esta técnica es de gran utilidad para la identificación de necesidades de capacitación ya que al brindar una descripción detallada y precisa de un puesto nos permite conocer la " situación deseada " arrojando de las desviaciones encontradas posibles necesidades de capacitación.

La desventaja de la técnica es que pocas instituciones poseen descripciones de puesto confiables y actualizados debido a la alta rotación de personal, bajas y altas de plazas, alto índice y diversificación de puestos, etc..



✓
"LA FASE DE DETECCION
DE NECESIDADES DENTRO DEL
PROCESO DE CAPACITACION
DEL SISTEMA NACIONAL DIF"

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN PEDAGOGIA

P R E S E N T A

MARIA ELENA BAZAN LOPEZ

ASESORA DE TESIS:
PROFESORA GUADALUPE CORTES

MEXICO, D.F.

1996

TOMO II

9169 9 10 3

**III. LA DETECCION DE NECESIDADES DENTRO DEL
DEPARTAMENTO DE CAPACITACION D. I. F. .**

**3.1 OBJETIVOS DE LA D. N. C. EN
EL DEPARTAMENTO DE
CAPACITACION .**

OBJETIVO GENERAL.

Identificar las necesidades de capacitación del personal de las diversas áreas que integran el Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (D.I.F.), para la estructuración del Plan General de Capacitación.

OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- Fortalecer la realización de las funciones sustantivas de las áreas que conforman el Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia mediante acciones de Capacitación que permitan incrementar la productividad y dar cumplimiento a los objetivos institucionales.
- Apoyar el desarrollo del personal que labora en las diversas áreas al reforzar, actualizar y ampliar sus conocimientos profesionales, técnicos y generales que le permitan realizar sus actividades con un mayor nivel de calidad y eficiencia.
- Contribuir o modificar a petición de las áreas, las actitudes de su personal ante las actividades cotidianas y los nuevos retos que ofrecen las tareas de asistencia y bienestar social propiciando el desarrollo profesional y personal de los trabajadores.
- Apoyar a las diversas áreas operativas del sistema en las actividades tendientes a modificar y/o modernizar los esquemas administrativos y de trabajo. Con la premisa de optimizar los recursos humanos, económicos y materiales existentes.⁸⁴

⁸⁴ Información retomada del Manual de Organización de la Dirección de R. H. y del Manual de Procedimientos del Depto. de Capacitación

3.2 TIPO DE NECESIDADES QUE SE DETECTAN .

[Handwritten signature and circled number 1]

En el Departamento las necesidades de capacitación que se identifican a través del proceso de D.N.C. son :

1. *Necesidades presentes y para el puesto actual.*

Son necesidades relacionadas directamente con el desempeño de los trabajadores en su puesto actual, que interfieren en el logro de los objetivos institucionales.

2. *Necesidades individuales.*

Son necesidades particulares y específicas de cada trabajador en relación a las funciones laborales que desempeñan.

3. *Necesidades grupales.*

Son necesidades de capacitación actuales presentes en un conjunto de trabajadores de una misma área o actividad laboral, con problemáticas en el campo de conocimientos técnicos u operativos de supervisión o de relaciones humanas.

4. *Necesidades por su nivel taxonómico.*

Son necesidades de los trabajadores por deficiencias o limitaciones de conductas en el área cognoscitiva (conocimientos), psicomotriz (habilidades) y de desarrollo (actitudes).

5. *Necesidades manifiestas de desempeño.*

Son necesidades evidentes de los trabajadores presentes en la ejecución de sus actividades laborales

por cambios en el funcionamiento o estructura de la organización (cambios tecnológicos, de métodos o procedimientos, movilidad del personal, etc.).

6. *Necesidades manifiestas con base en problemas.*

Necesidades evidentes, identificadas a través de la simple observación cuando existen conflictos en la producción, la organización y conductas de grupo.

7. *Necesidades departamentales.*

Limitaciones o deficiencias en conocimientos, habilidades y/o actitudes en un grupo de trabajadores de diversos puestos que pertenecen y afectan a una misma área de trabajo.

**3.3 PERSONAL INVOLUCRADO EN LA
D. N. C. Y ROLES QUE
DESEMPEÑAN EN EL PROCESO .**

La detección de necesidades constituye un compromiso entre el Departamento de Capacitación, los mandos superiores y medios a cargo de las diversas áreas y los trabajadores. Desempeñando cada uno de ellos los siguientes roles :

1. DEPARTAMENTO DE CAPACITACION.

Realiza las actividades orientadas a la planeación, organización, ejecución y control del proceso de detección así mismo se encarga de la codificación y análisis de la información recabada que será la base para la toma de decisiones de las actividades capacitadoras que darán origen al Plan General Anual de Capacitación de la Institución.

El personal involucrado para dicho cometido es :

a) Jefe de Departamento de Capacitación.

Desempeña las funciones de toma de decisión y dirección en cada una de las fases del proceso de detección.

b) Coordinación Técnica de Capacitación General.

Su participación es la más importante ya que es el área responsable de la realización del proceso de D.N.C.. Desempeñando las fases de habilitación, ejecución, codificación y análisis de resultados.

2. MANDOS MEDIOS Y SUPERIORES.

Su participación dentro del proceso es fundamental al ser ellos los que conocen con mayor profundidad las

funciones de sus áreas y el desempeño del personal a su cargo.

Estos niveles ocupacionales representan el medio primordial por el cual se contacta con los trabajadores dentro del proceso de detección. Por tal motivo en gran parte de las técnicas de D.N.C. se involucra su participación.

Ellos son los aplicadores directos de las técnicas de detección utilizadas (cuestionarios, observación y entrevista), los responsables de la validación de la toma de decisiones que el Depto. de Capacitación determine con respecto a las actividades de capacitación y los indicados para la propuesta de programación de actividades en base a las prioridades de capacitación y cargas de trabajo.

3. TRABAJADORES.

Son la población a investigar y el objetivo primordial dentro del proceso ya que de ellos es de quien se pretende identificar las necesidades.

Los niveles ocupacionales a los que va dirigida la D.N.C. es a : profesional, técnica, administrativo y auxiliar de las diversas áreas que conforman la población trabajadora de base en la institución.⁸⁵

De los cuales se requiere su participación activa al colaborar a la par con los jefes inmediatos en la aplicación de las técnicas de detección.

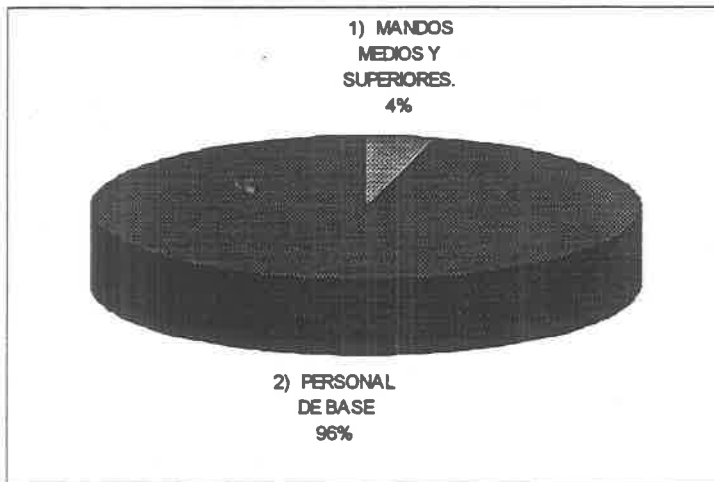
⁸⁵ Son los trabajadores de base aquellas que tengan nombramiento y que por ello serán inmoviles de acuerdo al Art. 6 de la Ley Federal del Trabajo.

3.4 DESCRIPCION DE LA POBLACION TRABAJADORA EN EL SISTEMA .

CONCENTRADO DE UNIVERSO DEL PERSONAL.

Total de trabajadores :	10,535
Total de puestos :	107

Mandos Medios y Superiores	452
Personal de Base	10,083



**UNIVERSO DE PERSONAL
POR AREA.**

AREA	NO.PUESTOS	NO. PLAZAS
Dirección General	28	64
Asistencia Jurídica	26	409
INSAME	42	278
Comunicación Social	17	37
Subdirección General de Operación	19	41
Promoción y Desarrollo Social	48	2576
Asistencia Alimentaria	31	567
Subdir. Gral. de Asistencia y Concertación	17	30
Rehabilitación y Asistencia Social	60	2571
Concertación y Apoyo a Programas	41	1549
Oficialía Mayor	20	32
Recursos Humanos	43	587
programación, Organización y Presupuesto	22	333
Recursos Materiales y Servicios Generales	38	1338
Contraloría Interna	39	123

**DISTRIBUCION DE PERSONAL POR AREA Y PUESTO
(MANDOS SUPERIORES)**

PUESTO TABULADOR 1	D.G.	C.S.	A.J.	INSA- ME	S.G.D	P.D.S	A.A.	S.G.- A.C.	R.A.S.	C.A.P.	O.F.	R.H.	P.O.P.	R.M.- S.G.	C.I.	TOTAL
Director General	1															1
Subdir. Gral. de Operación					1			1								2
Contralor Interno															1	1
Oficial Mayor											1					1
Director de Area		1	1	1		1	1		1	1		1	1	1		10
Director de Instituto				1												1

D.G. = Dirección General
 C.S. = Comunicación Social
 A.J. = Asistencia Jurídica
 INSAME = Instituto Nacional de Salud Mental
 S.G.O. = Subdirección General de Operaciones

P.D.S. = Promoción y Desarrollo Social
 A.A. = Asistencia Alimentaria
 S.G.A.C. = Subdirección General de Asistencia y Concertación
 R.A.S. = Rehabilitación y Asistencia Social
 C.A.P. = Concertación y Apoyo a Programas
 O.F. = Oficialía Mayor

R.H. = Recursos Humanos
 P.O.P. = Programación, Organización y Presupuesto
 R.M.S.G. = Recursos Materiales y Servicios Generales
 C.I. = Contraloría Interna

**DISTRIBUCION DE PERSONAL POR AREA Y PUESTO
(MANDOS MEDIOS)**

PUESTO TABULADOR 2	D.G.	C.S.	A.J.	INSA- ME	S.G.D	P.D.S	A.A.	S.G.- A.C.	R.A.S.	C.A.P.	O.F.	R.H.	P.O.P.	R.M.- S.G.	C.I.	TOTAL
Subdirector de Area	1		2		1	2	2		2	3		2	4	4	2	25
Jefe de Departamento	2	1	4	3		6	5		23	4		7	9	10	7	81
Jefe de Unidad Admva.	1		1	1		1	1		1	1		1	1	1	1	11
Lider de Programa												2				1
Coordinador Técnico	15	7	17	14	1	2	16		115	17	2	21	32	38	9	306
Jefe de Unidad Asistencial									10							10
Lider de Proyecto													1			1

D.G. = Dirección General
C.S. = Comunicación Social
A.J. = Asistencia Jurídica
INSAME = Instituto Nacional de Salud Mental
S:G:O. = Subdirección General de Operaciones

P.D.S. = Promoción y Desarrollo Social
A.A. = Asistencia Alimentaria
S.G.A.C. = Subdirección General de Asistencia y Concertación
R.A.S. = Rehabilitación y Asistencia Social
C.A.P. = Concertación y Apoyo a Programas
O.F. = Oficialía Mayor

R.H. = Recursos Humanos
P.O.P. = Programación, Organización y Presupuesto
R.M.S.G. = Recursos Materiales y Servicios Generales
C.I. = Contraloría Interna

DISTRIBUCION DE PERSONAL POR AREA Y PUESTO

PUESTO TABULADOR 0	D.G.	C.S.	A.J.	INSA- ME	S.G.D	P.D.S	A.A.	S.G.- A.C.	R.A.S.	C.A.P.	O.F.	R.H.	P.O.P.	R.M.- S.G.	C.I.	TOTAL
Auxiliar de Servicio y Mantto.	1	2		4	1	502	89	1	320	141	1	22		347		1431
Empacadora de Alimento							214					2				216
Auxiliar Administrativo	1		10	7	1	46	16		71	8		19	5	54		241
Chofer		3			1	20	9	2	34		1			81		151
Mecanico						3			1					19		23
Admvo. Especializado		1	17	8		61	14	1	145	26		24	15	84		396
Recepcionista			4	14		3		4		22	2		4	10		63
Profesor						164			33	14		19		2		232
Oficial de Servicio y Mantto.			1	5		37			134	35		5		41		258
Electricista							2		2	1				26		31
Niñera "A"						219			272	13		47				551
Secretaria de Apoyo			7	2		72	3		20	33		5	13	19		174
Chofer de Camión				1		123				32						156
Fotografo		2		2								1				5
Auxiliar de Administrador	2	1	6	3		69	8	1	23	7	1	48	45	42		256

D.G. = Dirección General
 C.S. = Comunicación Social
 A.J. = Asistencia Jurídica
 INSAME = Instituto Nacional de Salud Mental
 S.G.O. = Subdirección General de Operaciones

P.D.S. = Promoción y Desarrollo Social
 A.A. = Asistencia Alimentaria
 S.G.A.C. = Subdirección General de Asistencia y Concertación
 R.A.S. = Rehabilitación y Asistencia Social
 C.A.P. = Concertación y Apoyo a Programas
 O.F. = Oficialía Mayor

R.H. = Recursos Humanos
 P.O.P. = Programación, Organización y Presupuesto
 R.M.S.G. = Recursos Materiales y Servicios Generales
 C.I. = Contraloría Interna

DISTRIBUCION DE PERSONAL POR AREA Y PUESTO

PUESTO TABULADOR 0	D.G.	C.S.	A.J.	INSA- ME	S.G.D	P.D.S	A.A.	S.G.- A.C.	R.A.S.	C.A.P.	O.F.	R.H.	P.O.P.	R.M.- S.G.	C.I.	TOTAL
Prf. de Educ. para la Salud.						24			7	3		1				35
Oficial de Mantto. Mecánico						2	13		2	1				17		35
Técnico Bibliotecario				1		24			2	2						29
Técnico Audiovisual		4		1			4		1			4		2		16
Promotor						55				52		2				109
Opdor. de Eqpo. de Comp.				2					3					7		12
Inspector									14							14
Oficial Técnico													4	30		34
Técnico en Mantto. y E. Cp.												1		4		5
Técnico Medio	4	1	39	4	1	90	17	1	31	32		44	32	72		368
Promotor de Red Movil										856						856
Secretaría "C"	1			23					61					33		117
Jefe de Serv. y Mantto. Esp.	1						2		10	9		1		5		28
Técnico en Calderas				1		5				8				143		157
Jefe de Oficina			18	6		18	15	1	68	9		42	22	53	11	263

D.G. = Dirección General
 C.S. = Comunicación Social
 A.J. = Asistencia Jurídica
 INSAME = Instituto Nacional de Salud Mental
 S.G.O. = Subdirección General de Operaciones

P.D.S. = Promoción y Desarrollo Social
 A.A. = Asistencia Alimentaria
 S.G.A.C. = Subdirección General de Asistencia y Concertación
 R.A.S. = Rehabilitación y Asistencia Social
 C.A.P. = Concertación y Apoyo a Programas
 O.F. = Oficialía Mayor

R.H. = Recursos Humanos
 P.O.P. = Programación, Organización y Presupuesto
 R.M.S.G. = Recursos Materiales y Servicios Generales
 C.I. = Contraloría Interna

DISTRIBUCION DE PERSONAL POR AREA Y PUESTO

PUESTO TABULADOR 0	D.G.	C.S.	A.J.	INSA- ME	S.G.D	P.D.S	A.A.	S.G.- A.C.	R.A.S.	C.A.P.	O.F.	R.H.	P.O.P.	R.M.- S.G.	C.I.	TOTAL
Dibujante				2		11						6	1		7	27
Manejador de Fondos y Val.				5					5			18	3			31
Técnico en Computación	1															1
Analista Administrativo				2	1	59	9		60	16	1	20	17	60	12	257
Admrd. de U. Operativa.						55						1				56
Especialista en A. Jurídicos			129									2				131
Especialista Técnica	3	1	18	10		108	24		61	41	3	42	25	31	11	378
C. de Téc.en Computación.													14			14
Educadora						81			33	13		37				164
Supervisor de Red Movil										30						30
Supervisor de Operación													4			4
Técnico Especializado			2	1			16		9	1		2	16	13	2	62
Analista Programador "A"													8	1		9

D.G. = Dirección General
 C.S. = Comunicación Social
 A.J. = Asistencia Jurídica
 INSAME = Instituto Nacional de Salud Mental
 S.G.O. = Subdirección General de Operaciones

P.D.S. = Promoción y Desarrollo Social
 A.A. = Asistencia Alimentaria
 S.G.A.C. = Subdirección General de Asistencia y Concertación
 R.A.S. = Rehabilitación y Asistencia Social
 C.A.P. = Concertación y Apoyo a Programas
 O.F. = Oficialía Mayor

R.H. = Recursos Humanos
 P.O.P. = Programación, Organización y Presupuesto
 R.M.S.G. = Recursos Materiales y Servicios Generales
 C.I. = Contraloría Interna

DISTRIBUCION DE PERSONAL POR AREA Y PUESTO

PUESTO TABULADOR 0	D.G.	C.S.	A.J.	INSA- ME	S.G.D	P.D.S	A.A.	S.G.- A.C.	R.A.S.	C.A.P.	O.F.	R.H.	P.O.P.	R.M.- S.G.	C.I.	TOTAL
Dictaminador de Fdos. y Val.												27	8			35
Analista de Sistemas	2															2
Auditor Especializado						20									27	47
Dict. Esp. del M. de F. y Val.												26	2			28
Técnico Superior	3	1		4	9	19	15		20	28	1	25	10	28	5	168
Analista de S. Macrocomp.				1									3			4
Cdor. de Profrs. Dict.			4								1	5				10
Cdor. de Unidad Operativa			2			1				28						31

D.G. = Dirección General
C.S. = Comunicación Social
A.J. = Asistencia Jurídica
INSAME = Instituto Nacional de Salud Mental
S.G.O. = Subdirección General de Operaciones

P.D.S. = Promoción y Desarrollo Social
A.A. = Asistencia Alimentaria
S.G.A.C. = Subdirección General de Asistencia y Concertación
R.A.S. = Rehabilitación y Asistencia Social
C.A.P. = Concertación y Apoyo a Programas
O.F. = Oficialía Mayor

R.H. = Recursos Humanos
P.O.P. = Programación, Organización y Presupuesto
R.M.S.G. = Recursos Materiales y Servicios Generales
C.I. = Contraloría Interna

DISTRIBUCION DE PERSONAL POR AREA Y PUESTO

PUESTO TABULADOR 3	D.G.	C.S.	A.J.	INSA- ME	S.G.D	P.D.S	A.A.	S.G.- A.C.	R.A.S.	C.A.P.	O.F.	R.H.	P.O.P.	R.M.- S.G.	C.I.	TOTAL
Cdor. Asesor de S.P.S.	1				1			1			1					4
Srio. Particular de S.P.S	2				1			1			1				1	6
Cdor. Admvo. de S.P.S.					1			1								2
Asesor de S.P.S.	2				2			2			1					7
Srio. Privado de S.P.S.	1															1
P. E. de Servicios Esp.	1	2	3	3	8	1	6	4	8	23	5	27	22	2	15	130
S. D. de Servicios Esp.					1						1					2
S. de Cdores. de Ser. Esp.	1	1			4											6
C. Ejec. de Serv. Esp.	1				1											2
Cdor. Dict. de Serv. Esp.	2							1			1					4
Subcdor. Ej. de Serv. Esp.	1						1	2			1	3	1	1		10
Subcdor. Dict. de S. Esp.											3					3
Subcdor. de Serv. Esp.	1						1	2			1	3	1	1		10
Chofer de S.P.S.	4	1	1		4	1	1	4	1	1	3	2	1	7	2	33
Secretaria "C"		2	7	14					61					33		117

D.G. = Dirección General
 C.S. = Comunicación Social
 A.J. = Asistencia Jurídica
 INSAME = Instituto Nacional de Salud Mental
 S.G.O. = Subdirección General de Operaciones

P.D.S. = Promoción y Desarrollo Social
 A.A. = Asistencia Alimentaria
 S.G.A.C. = Subdirección General de Asistencia y Concertación
 R.A.S. = Rehabilitación y Asistencia Social
 C.A.P. = Concertación y Apoyo a Programas
 O.F. = Oficialía Mayor

R.H. = Recursos Humanos
 P.O.P. = Programación, Organización y Presupuesto
 R.M.S.G. = Recursos Materiales y Servicios Generales
 C.I. = Contraloría Interna

DISTRIBUCION DE PERSONAL POR AREA Y PUESTO

PUESTO TABULADOR 3	D.G.	C.S.	A.J.	INSA- ME	S.G.D	P.D.S	A.A.	S.G.- A.C.	R.A.S.	C.A.P.	O.F.	R.H.	P.O.P.	R.M.- S.G.	C.I.	TOTAL
Secretaría Ejecutiva "B"	1	2	4	1		3	3	2	2	4		6		4		32
Secretaría Ejecutiva "C"	2	2	5		1	8	5		17	5		7	9	12	10	83

D.G. = Dirección General
C.S. = Comunicación Social
A.J. = Asistencia Jurídica
INSAME = Instituto Nacional de Salud Mental
S.G.O. = Subdirección General de Operaciones

P.D.S. = Promoción y Desarrollo Social
A.A. = Asistencia Alimentaria
S.G.A.C. = Subdirección General de Asistencia y Concertación
R.A.S. = Rehabilitación y Asistencia Social
C.A.P. = Concertación y Apoyo a Programas
O.F. = Oficialía Mayor

R.H. = Recursos Humanos
P.O.P. = Programación, Organización y Presupuesto
R.M.S.G. = Recursos Materiales y Servicios Generales
C.I. = Contraloría Interna

DISTRIBUCION DE PERSONAL POR AREA Y PUESTO

PUESTO TABULADOR 4	D.G.	C.S.	A.J.	INSA- ME	S.G.D	P.D.S	A.A.	S.G.- A.C.	R.A.S.	C.A.P.	O.F.	R.H.	P.O.P.	R.M.- S.G.	C.I.	TOTAL
Auxiliar de Enfermeras "A"						130			123	10						263
Técnico Laboratorista							3									3
Trabajadora Social	3		90	7		154	33		134	14		4				439
Téc. en Electrodiagnóstico				6					22							28
Auxiliar de Ortopedia									38							38
Téc. Protésista y Ortesista						1			26	2						29
Técnico Radiólogo				3					16							19
Optometrista									2							2
Enfermera Gral. Titular "A"						16			59							75
Supervisor de Trabajo Soc.			12	6		45			29	2						94
Terapista de Lenguaje				9					100							109
Laboratorista							19									19
Enfermera Especializada A				15												15
Supervisor de Terapista				3					10							13
Enfermera Gral. de Servicio				3		7			21							31

D.G. = Dirección General
 C.S. = Comunicación Social
 A.J. = Asistencia Jurídica
 INSAME = Instituto Nacional de Salud Mental
 S.G.O. = Subdirección General de Operaciones

P.D.S. = Promoción y Desarrollo Social
 A.A. = Asistencia Alimentaria
 S.G.A.C. = Subdirección General de Asistencia y Concertación
 R.A.S. = Rehabilitación y Asistencia Social
 C.A.P. = Concertación y Apoyo a Programas
 O.F. = Oficialía Mayor

R.H. = Recursos Humanos
 P.O.P. = Programación, Organización y Presupuesto
 R.M.S.G. = Recursos Materiales y Servicios Generales
 C.I. = Contraloría Interna

DISTRIBUCION DE PERSONAL POR AREA Y PUESTO

PUESTO TABULADOR 4	D.G.	C.S.	A.J.	INSA- ME	S.G.D	P.D.S	A.A.	S.G.- A.C.	R.A.S.	C.A.P.	O.F.	R.H.	P.O.P.	R.M.- S.G.	C.I.	TOTAL
Química				5												5
Biólogo				1												1
Psicologo Clínico			2	31		47			109			3				192
Dentista Cirujano				1		87			12	1		2				103
Sup. Paramed. en A. Norva.			3	2		2			25							32
Médico General				1		99			29							129
Médico Especialista				30		9			100							139
Jefe de Servicios Médicos				2												2
Supervisor Médico						60			13							73
Investigador Titular "A"				5												5
Auxiliar Téc. de Dco. y Tto.				1					22							23

D.G. = Dirección General
 C.S. = Comunicación Social
 A.J. = Asistencia Jurídica
 INSAME = Instituto Nacional de Salud Mental
 S.G.O. = Subdirección General de Operaciones

P.D.S. = Promoción y Desarrollo Social
 A.A. = Asistencia Alimentaria
 S.G.A.C. = Subdirección General de Asistencia y Concertación
 R.A.S. = Rehabilitación y Asistencia Social
 C.A.P. = Concertación y Apoyo a Programas
 O.F. = Oficialía Mayor

R.H. = Recursos Humanos
 P.O.P. = Programación, Organización y Presupuesto
 R.M.S.G. = Recursos Materiales y Servicios Generales
 C.I. = Contraloría Interna

1338057

**3.5 DESCRIPCION DE LAS TECNICAS
EMPLEADAS EN EL PROCESO DE
D. N. C. .**

El Departamento de Capacitación aplica para la detección de necesidades de capacitación las siguientes técnicas :

Cuestionario



Individual

Grupal

Entrevista



Depto. Capacitación - Jefe Inmediato

Jefe Inmediato - Trabajador

3.5.1 CUESTIONARIO INDIVIDUAL

El cuestionario de detección de necesidades individual es una técnica de respuestas cerradas ofreciendo para su contestación varias alternativas al jefe quien deberá realizar una elección forzosa entre ellas y seleccionar aquella que sea igual o la más semejante a su propia forma de respuesta.

La estructura de este cuestionario se encuentra integrada por cinco módulos los cuales se presentan a continuación. (Ver esquema en la siguiente hoja).

Anexo a este cuestionario se cuenta con un instructivo que funge como guía en el proceso de su llenado siendo el documento en el que se presentan las alternativas de respuesta a escoger (Anexo 19).

Este instructivo en su parte inicial brinda una pequeña introducción en la que se menciona la importancia de la capacitación dando a conocer al encuestado el objetivo de esta primera fase del proceso de capacitación y brindando algunas recomendaciones que se deben tener presentes al momento de ser requisitado.

INSTRUCTIVO

INTRODUCCION

La capacitación como herramienta de trabajo, coadyuva a la realización de las actividades de manera óptima, brindando a los participantes la oportunidad de adquirir, reforzar o actualizar la capacidad de crecimiento que todo ser humano busca satisfacer.

El programar la impartición de cursos y el aceptar que es necesaria en beneficio del DIF, repercute para el Sistema en tiempo, recursos y esfuerzos, sin olvidar que la Ley Federal de los Trabajadores al servicio del estado, la señala con carácter obligatoria.

Por lo antes expuesto es importante hacer un análisis de qué requiere el personal en materia de capacitación y programar el tiempo de esta dentro de las actividades cotidianas, de tal manera que se realicen los eventos de capacitación sin descuidar el servicio o la operación de las áreas.



**CUESTIONARIO DE DETECCION DE
NECESIDADES DE CAPACITACION**

I.- DATOS GENERALES

NOMBRE _____ CREDENCIAL _____
PUESTO ACTUAL _____ HORARIO _____
FECHA DE INGRESO AL SISTEMA _____ FECHA DE INGRESO AL PUESTO ACTUAL _____
DIRECCION _____ SUBDIRECCION _____
DEPARTAMENTO _____ COORDINACION TECNICA _____

II.- CONOCIMIENTOS

NIVEL DE ESTUDIOS _____ IDENTIFICACION DE ESTUDIOS _____ ESPECIALIDAD _____
VER TABLA No. 1 VER TABLA No. 2
OTROS _____

III.- EXPERIENCIA LABORAL

PUESTO ANTERIOR _____ AREA _____ ANTIGUEDAD _____
VER TABLA No. 3
¿ TIENE EXPERIENCIA COMO INSTRUCTOR? _____ ¿ COLABORARIA COMO INSTRUCTOR INTERNO? _____

IV.- FUNCIONES

A) COMPLEJIDAD DE FUNCIONES _____ VER TABLA No. 4
B) FUNCIONES ESPECIFICAS — EVALUACION DEL DESEMPEÑO _____ VER TABLA No. 5

RENDIMIENTO	OPORTU- NIDAD	ERRORES	SUPERVISION	
			RECIBIDA	EJERCIDA

1- _____
2- _____
3- _____
4- _____
5- _____

C) RECOMENDACIONES DE CURSOS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES

PARA USO DEL DEPARTAMENTO DE
CAPACITACION Y DESARROLLO

1- _____
2- _____
3- _____
4- _____
5- _____

V.- ACTITUDES

VER TABLA No. 6

A) CONCEPTOS

1- INICIATIVA
2- COOPERACION
3- DISCIPLINA

4.- RELACIONES INTERPERSONALES

a) Superiores
b) Compañeros de trabajo
c) Público en general

5- MOTIVACION HACIA LA TAREA
6- RESPONSABILIDAD

B) RECOMENDACIONES DE CURSOS PARA MEJORAR ACTITUDES

PARA USO DEL DEPARTAMENTO DE
CAPACITACION Y DESARROLLO

1- _____
2- _____
3- _____

FECHA: _____

TRABAJADOR

JEFE INMEDIATO

JEFE DE DEPARTAMENTO

OBJETIVO

Identificar las necesidades que en materia de capacitación pueda presentar el personal, programando su participación en los eventos que para tal efecto se organicen.

RECOMENDACIONES

Es necesario el tomar en cuenta los diferentes aspectos que pueden intervenir, como causas de un deficiente desempeño del personal y que su solución no es a través de eventos de capacitación.

Algunas de estas causas suelen ser : cambio en los procedimientos, desconocimiento de los programas nuevos, carencia de material y/o equipo de oficina, lugar inadecuado para desarrollar las funciones, etc.

INSTRUCCIONES

1. Lea cuidadosamente el cuestionario y este instructivo, ya que de su buen entendimiento dependerán las acciones que se llevarán a cabo para satisfacer las necesidades de capacitación.
2. Es importante que sea contestado en forma adjunta con cada uno de sus trabajadores.
3. Llene el cuestionario por cada uno de sus colaboradores.
4. Deberá escribir con tinta negra y letra de molde.
5. A continuación se describen detalladamente los rubros en que se divide el cuestionario :

- I.- DATOS GENERALES.
- II.- CONOCIMIENTOS.
- III.- EXPERIENCIA LABORAL.
- IV.- FUNCIONES.
- V.- ACTITUDES...⁸⁶

Una vez que el jefe haya comprendido el por qué y para qué de la aplicación de esta técnica de detección se procede a su llenado.

A continuación se describe modelo por módulo el contenido del cuestionario de detección y de manera adjunta el instructivo ejemplificando cada uno de ellos.

⁸⁶ Introducción Transcrita del Instructivo anexo al cuestionario individual. Pág. 1-2 (Anexo 19).

Los tres primeros módulos poseen la indicación de ser requisitos conjuntamente entre el jefe y el trabajador.

CUESTIONARIO DE DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

I. DATOS GENERALES.

NOMBRE Rosa Gonzalez Velazquez CREDENCIAL 44299
PUESTO ACTUAL Trabajadora Social HORARIO 7:00 a 15:00
FECHA DE INGRESO AL SISTEMA 22-01-89
FECHA DE INGRESO AL PUESTO ACTUAL 03-03-95
DIRECCION Promoción y desarrollo social SUBDIRECCION Promoción Comunitaria
DEPARTAMENTO Desarrollo Comunitario COORDINACION TECNICA Centros de Desarrollo

I. Datos Generales.

Este primer módulo tiene como objetivo recabar información sobre el puesto, antigüedad y ubicación física del trabajador dentro de la institución.

Los datos a recopilarse son :

- 1) Nombre
- 2) Número de credencial
- 3) Puesto actual
- 4) Horario
- 5) Fecha de ingreso al sistema
- 6) Fecha de ingreso al puesto actual
- 7) Dirección
- 8) Subdirección
- 9) Departamento
- 10) Coordinación Técnica

II. CONOCIMIENTOS.

NIVEL DE ESTUDIOS 14
VER TABLA NO. 1

IDENTIFICACION DE ESTUDIOS 20
VER TABLA NO. 2

ESPECIALIDAD Terapia Familiar

OTROS _____

II. Conocimientos.

La información recopilada en este segundo rubro esta dirigida a la identificación del nivel escolar de los trabajadores. Presentando los siguientes apartados :

Nivel de estudios.

Para el llenado de este apartado se procede a la consulta de la Tabla No. 1 del instructivo en la cual se encuentran categorizados los niveles de estudio llevandose a cabo la elección entre las respuestas presentadas y colocando la clave en el espacio correspondiente.

TABLA NUM. 1 (NIVEL DE ESTUDIOS).

1. Primaria incompleta
2. Primaria completa
3. Secundaria incompleta
4. Secundaria completa
5. Bachillerato Incompleto
6. Bachillerato completo
7. Carrera Técnica o Comercial con Primaria
8. Carrera Técnica o Comercial con Secundaria
9. Carrera Técnica o Comercial con Bachillerato
10. Del 1ro. al 3er. Semestre de Carrera Profesional
11. Del 4to. al 6to. Semestre de Carrera Profesional
12. Del 7mo. al 9no. Semestre de Carrera Comercial
13. Pasante de Carrera Profesional
14. Licenciatura
15. Especialidad o Maestría
16. Doctorado

Identificación de estudios.

De igual manera, para dar respuesta a este apartado se recurre a la consulta del instructivo pero en este caso a la Tabla No. 2 en donde se presenta la clasificación de las áreas de estudio.

TABLA NUM. 2 (IDENTIFICACION DE ESTUDIOS).

1. Administración de Empresas
2. Comercio
3. Comunicación
4. Contaduría
5. Derecho
6. Economía
7. Enfermería
8. Informática-Sistemas
9. Ingeniería
10. Medicina
11. Nutrición
12. Odontología
13. Pedagogía
14. Psicología
15. Profesor Normalista
16. Puericultura
17. Química
18. Relaciones Industriales
19. Terapia
20. Trabajo Social
21. Otros

Otros :

En caso de que ninguna de las profesiones sea la adecuada se elegirá la opción "Otros" y se especificará en el espacio inmediato.

Especialidad :

Una vez llenada la parte de identificación de estudios, se anotará el nombre de la especialidad del trabajador, en caso de contar con ella.

III. EXPERIENCIA LABORAL.

PUESTO ANTERIOR Trabajadora Social AREA Rehabilitación ANTIGUEDAD 3

¿TIENE EXPERIENCIA COMO INSTRUCTOR? No

¿COLABORARIA COMO INSTRUCTOR INTERNO ? No

III. Experiencia laboral.

En este tercer módulo se tiene como objetivo conocer la experiencia laboral que el trabajador a adquirido dentro de la institución por medio de la detección de la movilidad de puestos, identificando si ha sido transferido a otros puestos o áreas.

En donde para ello se han designado tres apartados a efecto de recabar la siguiente información :

Puesto anterior.

Nombre del puesto del trabajador anterior del actual.

Area.

Anotación de la dirección a la cual estaba adscrito.

Antigüedad.

Para dar solución este apartado el encuestado se deberá remitir a la Tabla No. 3 del instructivo en donde se presenta una clasificación y de la cual se seleccionará la clave según la antigüedad que tuvo el trabajador en el último puesto.

TABLA NUM. 3 (ANTIGUEDAD).

1. Menos de 6 meses
2. De 6 meses a 1 año
3. De 1 a 2 años
4. De 2 a 4 años
5. Más de 4 años

Experiencia Institucional.

En este apartado se pretende identificar la experiencia del trabajar en el área docente detectando si el trabajador tiene o no experiencia como instructor de cursos de capacitación y si esta o no dispuesto a colaborar en calidad de instructor con la institución. Contribuyendo este instrumento de detección a identificar al personal que podrá formar parte de la cartera de instructores internos del Departamento.

IV. FUNCIONES.

A) COMPLEJIDAD DE FUNCIONES 4 VER TABLA NO. 4

IV. Funciones.

A través del módulo se pretende realizar un análisis comparativo de las funciones que cada trabajador tiene asignadas y el cómo las desempeña con el objeto de identificar las deficiencias o necesidades que pudieran ser contrarrestadas a través de las acciones de capacitación.

Para ello el rubro se ha dividido en tres apartados :

- A) Complejidad de las funciones.
- B) Funciones específicas - Evaluación del desempeño
- C) Recomendaciones de cursos para mejorar el desempeño de las funciones.

A) COMPLEJIDAD DE LAS FUNCIONES.

Se pretende que a través de este apartado se evalúe el grado de dificultad de las actividades desempeñadas por el trabajador en donde para ello se ha elaborado una categorización de cinco niveles de complejidad las cuales se

encuentran descritas en la Tabla No. 4 del instructivo debiendo seleccionar la opción que se considere sea la más acertada.

TABLA NUM. 4

1. Labores sencillas (mensajería, aseo, quehaceres menores, etc.).
2. Labores semitécnicas sencillas (mecnografía, control de correspondencia, archivo, manejo de automóvil, etc.).
3. Labores Técnicas o subprofesionales (mecánica, electricidad, técnicas de contabilidad, dibujo, etc.).
4. Labores profesionales (auditoría, ingeniería, administración, contabilidad, psicología, medicina, etc.).
5. Labores que requieren postgrado.

B) FUNCIONES ESPECIFICAS - EVALUACION DEL DESEMPEÑO

VER TABLA NO. 5

RENDIMIEN- TO	OPORTU- NIDAD	ERRO- RES	SUPERVISION	
			RECI- BIDA	EJER- CIDA

1.- <u>Desarrollo de estudios socio-económicos y ambientales de familias en comunidades</u>	2	3	3	2	
2.- <u>Realiza tratamientos sociales, encuestas, entrevistas y da apoyo a la población con problemas familiares</u>	2	4	3	2	
3.- <u>Investiga y analiza la información que se deriva de los estudios de campo</u>	2	3	3	2	
4.- <u>Formación y trabajo con comites</u>	3	3	4	3	
5.- <u>Manejo de grupos y visitas domiciliarias</u>	3	4	4	3	

B) FUNCIONES ESPECIFICAS.

En este apartado se pretende dar a conocer las cinco principales funciones que realiza el trabajador de tal manera que pueda proporcionar información concreta de éstas

Una vez enunciadas las funciones se procederá a su evaluación considerando cantidad y calidad de las funciones, tiempo en que se realizan, faltas o errores cometidos y la necesidad de supervisión sobre ellas, debiendo evaluarse el nivel de ejecución actual de las funciones conforme a los parametros que aparecen en la Tabla No. 5 del instructivo.

TABLA NUM. 5

Rendimiento.- Considerese cantidad y calidad en el trabajo que desempeña:

- 1.- Mala
- 2.- Término Medio
- 3.- Bueno
- 4.- Excelente

Oportunidad.- Se refiere al tiempo en el que se realiza el trabajo en relación con el fijado previamente para la entrega.

- 1.- Despues de - con retraso
- 2.- En el tiempo - programado pero con errores
- 3.- En el tiempo programado
- 4.- Antes de tiempo

Errores.- Tome en consideración las faltas del trabajador y la incidencia de las mismas en la ejecución de sus actividades.

- 1.- Muy frecuentes
- 2.- Frecuentes
- 3.- Poco frecuentes
- 4.- Muy eventualmente

**Supervisión
Recibida.-**

Necesidad con la que el Jefe tiene que supervisar el trabajo de su colaborador.

- 1.- Indispensable
- 2.- Regularmente
- 3.- Ocasionalmente
- 4.- Innecesario

**Supervisión
ejercida.-**

(Este rubro se tomará en cuenta para trabajadores que tengan personal a su cargo).
Habilidad para obtener resultados a través de su grupo de trabajo.

- 1.- Requiere apoyo del Jefe para obtener resultados.
- 2.- Resultados por debajo de lo previsto.
- 3.- Resultados previstos.
- 4.- Logra resultados sobresalientes.

C) RECOMENDACIONES DE CURSOS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES.

PARA EL USO DEL DEPARTAMENTO
DE CAPACITACION Y DESARROLLO

1.- Estadística para la investigación social	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.-	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.- Codificación y presentación de informes socio-económicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.- Trabajo social de grupos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.- Trabajo social de grupos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C) RECOMENDACIONES DE CURSOS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES.

De acuerdo a la evaluación del desempeño de las funciones principales del trabajador en su puesto se pretende se lleve a cabo un análisis de ello a efecto de que el encuestado determine si existen carencias o limitaciones, se identifican en las siguientes áreas :

1. **Conocimientos:** el trabajador puede (tiene habilidades) y quiere realizar su trabajo, pero no sabe como hacerlo.
2. **Habilidades:** el trabajador sabe y quiere hacerlo, pero le falta desarrollar determinadas habilidades para que pueda dominar las actividades del puesto.
3. **Actitudes:** el trabajador sabe como desempeñar su puesto y puede realizarlo en un nivel bueno o excelente, pero no quiere, por tener actitudes que afectan negativamente su desempeño.

En caso afirmativo se procederá a requisitar este inciso y el módulo V de este cuestionario.

En el inciso "C" el encuestado sugerirá los cursos de capacitación que se considere pueden contribuir a subsanar las necesidades relativas a carencia, limitación o actualización de conocimientos y habilidades.

La propuesta se anotará correlacionando el número de la función que se describió en el inciso "b" y la numeración del inciso "c" en donde se especificará la recomendación de curso.

Para auxiliar en la recomendación de cursos se anexa un catálogo temático de los mismos. (Anexo 20)

En caso de sugerir un curso no contemplado en el catálogo se subrayará con color rojo para su análisis.

En la parte derecha de este mismo inciso se encuentra reservado con espacio exclusivo para la asignación de claves del departamento de capacitación, siendo requisitado en el momento en el que se analiza y codifica la información, procedimiento que se describe en el punto 3.6.4 Análisis de la Información Obtenida de la D.N.C. , contenido en este capítulo⁸⁷

V. ACTITUDES.

A) CONCEPTOS

1.- INICIATIVA

2.- COOPERACION

3.- DISCIPLINA

4.- RELACIONES INTERPERSONALES

a) Superiores

b) Compañeros de trabajo

a) Público en general

5.- MOTIVACION HACIA LA TAREA

6.- RESPONSABILIDAD

V. Actitudes.

El quinto y último módulo esta dirigido al análisis del desempeño de actitudes laborales del trabajador y a brindar sugerencias que puedan subsanar las carencias o limitaciones identificadas.

⁸⁷ c. f. Pág. 255

Para ello el rubro se encuentra dividido en dos incisos :

- a) Conceptos
- b) Recomendación de cursos para mejorar actitudes.

a) Conceptos.

En este primer inciso se evalúa la disposición con que se cuenta el trabajador hacia las actividades que desempeña, tales como su disposición, iniciativa, cooperación, disciplina y motivación en el desempeño de sus actividades así como el grado de responsabilidad con que se toma las tareas que le son encomendadas y la toma en que se dan las relaciones interpersonales con sus superiores, compañeros y público en general.

La valoración se realiza en base a la Tabla No. 6 del instructivo.

TABLA NUM. 6

Iniciativa.-	Disposición para actuar constructivamente ante situaciones de trabajo. 1.- Se apega a rutinas de trabajo 2.- Se apega a rutinas, reportando anomalías evidentes 3.- Realiza aportaciones eventuales 4.- Realiza aportaciones frecuentes
Cooperación.-	Disposición para auxiliar mediante esfuerzo extralaboral o fuera de su competencia. 1.- Presenta renuencia a colaborar 2.- Acepta colaborar cuando se le ordena 3.- Tiene disposición a colaborar cuando se le solicita 4.- Disposición sobresaliente para la realización del trabajo.
Disciplina.-	Disposición para acatar normas, instrucciones y procedimientos laborales.

- 1.- No se sujeta
- 2.- Rara vez se sujeta
- 3.- Se sujeta mostrando inconformidad
- 4.- Se sujeta

**Relaciones
Interperso-
les.-**

Disposición para crear, mantener o mejorar el trato con :

A) Superiores

- 1.- Rechazo constante
- 2.- Presenta dificultad
- 3.- Presenta habilidad
- 4.- Muy buena

B) Compañeros de trabajo

- 1.- Rechazo constante
- 2.- Presenta dificultad
- 3.- Presenta habilidad
- 4.- Muy buena

C) Público en general

- 1.- Rechazo constante
- 2.- Presenta dificultad
- 3.- Presenta habilidad
- 4.- Muy buena

**Motivación
hacia la
Tarea .-**

Nivel de satisfacción del trabajador en el desempeño de sus actividades.

- 1.- Baja
- 2.- Media
- 3.- Alta
- 4.- Muy alta

**Responsa-
bilidad.-**

Es el grado en que el trabajador toma como propias las actividades que le son encomendadas.

- 1.- Es descuidado y no se preocupa por su trabajo
- 2.- Se preocupa rara vez por cumplir con su trabajo
- 3.- Cumple con su trabajo
- 4.- Se compromete en la realización de su trabajo

B) RECOMENDACIONES DE CURSOS PARA MEJORAR ACTITUDES

	PARA EL USO DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACION Y DESARROLLO
1.- El servidor público en la asistencia social _____	_____
2.- _____	_____
3.- _____	_____

b) Recomendaciones de cursos para mejorar actitudes.

En base al análisis de la evaluación de actitudes se sugerirán tres cursos que puedan subsanar las necesidades, apoyándose para ello en el catálogo de cursos. (Anexo 20)

De igual manera en el extremo derecho de este apartado se encuentra un espacio exclusivo para la asignación de claves del Departamento de Capacitación el cual se trata en el punto 3.6.4. Análisis de la Información Obtenida de la D.N.C. contenido en este capítulo.⁸⁸

FECHA : 20 - 05 - 95 _____

TRABAJADOR JEFE INMEDIATO JEFE DE DEPARTAMENTO

Por último en la parte inferior del cuestionario se solicita la fecha de elaboración del cuestionario y firmas de validación del trabajador, jefe inmediato y el Departamento de Capacitación.

⁸⁸ c. f. Pág. 255

3.5.2 CUESTIONARIO GRUPAL

El cuestionario a nivel grupal es dicotómico es decir, el encuestado se encuentra únicamente entre dos alternativas : "SI" o "NO" prosiguiendo a brindar una explicación breve del por qué de la respuesta. (Ver esquema en la siguiente hoja.)

El cuestionario grupal a diferencia del individual esta diseñado exclusivamente para ser requisitado por jefes del personal.

Debido a ello en su parte inicial el cuestionario cuenta con un apartado dirigido a obtener datos generales sobre el jefe inmediato, sobre el personal a su cargo y la ubicación de su área de trabajo de la institución.

Los datos solicitados son :

CUESTIONARIO DE DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION A NIVEL GRUPAL.

DIRECCION Promoción y desarrollo social

SUBDIRECCION Desarrollo social

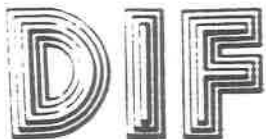
DEPARTAMENTO Desarrollo Comunitaria

COORDINACION TECNICA Clubes Juveniles

HORARIO DE TRABAJO 7:00 a 15:00

NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO Rosa Gonzalez Velazquez

NO. DE PERSONAS A SU CARGO 6



CUESTIONARIO DE DETECCION DE
NECESIDADES DE CAPACITACION
A NIVEL GRUPAL

DIRECCION _____
SUBDIRECCION _____
DEPARTAMENTO _____
COORDINACION TECNICA _____
HORARIO DE TRABAJO _____
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO _____
No. DE PERSONAS A SU CARGO _____

1. ¿Existe actualmente en su área alguna problemática, grupal en el campo de los conocimientos técnicos u operativos, que pueda superarse por medio de la Capacitación?.

SI _____ NO _____

- Si la respuesta es afirmativa, indique la problemática: _____

- Indique la acción de Capacitación que pueda resolverla: _____

2. ¿Existe actualmente en su área alguna problemática grupal en el campo de las relaciones humanas, que pueda superarse por medio de la Capacitación?.

SI _____ NO _____

- Si su respuesta es afirmativa, indique la problemática: _____

- Indique la acción de Capacitación que pueda resolverla: _____

3. ¿Existe actualmente en su área alguna problemática grupal en el campo de la supervisión, que pueda superarse por medio de la Capacitación?.

SI _____ NO _____

- Si su respuesta es afirmativa, indique la problemática: _____

- Indique la acción de Capacitación que pueda resolverla: _____

FECHA _____

JEFE INMEDIATO

JEFE DE DEPARTAMENTO

Posteriormente prosiguen tres módulos de interrogantes los cuales se describen a continuación.

Primer Módulo.

Este primer modulo tiene como objetivo que el jefe identifique y describa si existe en el desempeño laboral de los trabajadores a su cargo alguna problemática grupal en cuanto a conocimientos, técnicas u operativas indicando cuál es y proponiendo con que acciones capacitadoras se pudiera contrarrestar.

- 1.- ¿Existe actualmente en su área alguna problemática **grupal** en el campo de los conocimientos técnicos u operativos, que pueda superarse por medio de la capacitación?

SI X NO

- Si la respuesta es afirmativa, indique la problemática : El personal requiere de mayor información en el tema de SIDA para una mejor impartición de las pláticas sobre esta enfermedad en los clubes juveniles
- Indique la acción de Capacitación que pueda resolver : Taller sobre actualización en SIDA

Segundo Módulo.

En esta interrogante el jefe deberá manifestar si ha identificado dentro de su grupo de trabajo algún conflicto en el aspecto de las relaciones humanas, describiendo la problemática y expresando sugerencias de acciones de capacitación que contribuyan a satisfacerlas.

- 2.- ¿Existe actualmente en su área alguna problemática **grupal** en el campo de las relaciones humanas, que pueda superarse por medio de la capacitación?.

SI X NO

- Si la respuesta es afirmativa, indique la problemática : Falta de
sensibilidad y compromiso del personal hacia la impartición de plática en los clubes
juveniles
- Indique la acción de Capacitación que pueda resolver :
El servidor público en la asistencia social
Humanización en el trabajo

Tercer Módulo.

La interrogante esta orientada a que el jefe inmediato determine si en su área laboral se presenta alguna problemática grupal en el aspecto de la supervisión, la describa y la proponga las acciones de capacitación que pudieran contribuir a su resolución.

- 3.- ¿Existe actualmente en su área alguna problemática **grupal** en el campo de la supervisión, que pueda superarse por medio de la capacitación?.

SI NO X

- Si la respuesta es afirmativa, indique la problemática :
- Indique la acción de Capacitación que pueda resolver :

El último rubro del cuestionario grupal corresponde a la validación de la información a través de las firmas del jefe inmediato y jefe de departamento.

FECHA : 20 - Mayo - 95

JEFE INMEDIATO

JEFE DE DEPARTAMENTO

3.5.3 TECNICA DE LA ENTREVISTA

La técnica dentro de la D.N.C. es aplicada en dos sentidos :

Departamento de Capacitación — Jefe inmediato

Jefe inmediato ——— Trabajador

Departamento de Capacitación --- Jefe Inmediato

Los coordinadores de capacitación acuden a las áreas para entrevistarse con los jefes de Departamento a efecto de detallar aspectos y disipar dudas sobre el llenado de cuestionarios, manejo de instructivo y catálogo de cursos, la entrevista en este aspecto posee un carácter informativo.

Una vez que el Departamento de Capacitación ha determinado en base a la D.N.C. la programación de actividades de capacitación se realiza una segunda entrevista con los jefes a través de la cual se presenta y analiza la información procediendo en caso de conformidad a su calendarización y validación.

Utilizando para ello la modalidad mixta de la entrevista en donde en un principio el coordinador de capacitación inicia presentando la programación de cursos y exponiendo el por qué de las determinaciones que toma el Departamento de Capacitación respecto a las acciones capacitadoras, pero conforme se desarrolla el clima se induce a los jefes a exponer sus opiniones y disipar sus dudas para que con conocimiento de causa se valide o modifique la programación de cursos presentada.

Jefe inmediato --- Trabajador

Una de las instrucciones marcadas por el Departamento de Capacitación para el llenado de los cuestionarios es que éste sea contestado

en forma conjunta entre jefes inmediatos y cada uno de sus trabajadores, lo cual se logra a través de la técnica de la entrevista.

El tipo de entrevista que se maneja es la directa y se aplica de manera individual en donde el entrevistador (en este caso el jefe) tiene mayor actuación, realizando preguntas estructuradas y dirigidas debido a que la técnica es utilizada para el registro de datos de los apartados I, II y III del Cuestionario Individual.

**3.6 METODOLOGIA EMPLEADA PARA
LA APLICACION DE LA D. N. C.
EN EL D.I.F..**

3.6.1 MARCO DE REFERENCIA

La determinación de necesidades de capacitación se efectúa en primera instancia teniendo como base el marco de referencia de la institución.

Esta contituida por los siguientes principios :

- a) **Objetivos Institucionales**
- b) **Objetivos Institucionales en materia de capacitación**
- c) **Bases legales de la capacitación**
- d) **La estructura organica y piramide ocupacional**
- e) **Universo de personal**

a) OBJETIVOS INSTITUCIONALES.

OBJETIVO GENERAL.

Promover la asistencia y la interrelación sistemática de acciones que en materia lleven a cabo las instituciones públicas.

OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- Apoya el desarrollo de la Familia y de la comunidad.
- Fomentar la educación para la integración social.
- Impulsar el sano crecimiento físico y mental de la niñez.
- Operar establecimientos de asistencia social en beneficio de menores en estado de abandono, ancianos, desamparados y discapacitados sin recursos.
- Realizar estudios e investigaciones sobre los problemas de la familia, menores, ancianos y discapacitados sin recursos.
- Intervenir en el ejercicio de la tutela de los menores que correspondan al estado, en términos de la Ley respectiva.
- Llevar a cabo acciones en materia de prevención de invalidez y rehabilitación en centros no hospitalarios, con sujeción a la ley.
- Los demás que les encomienden sus Leyes.⁸⁹

⁸⁹ Documento del Informe de Presentación del Departamento de Capacitación. 1995. Pág. 3

2

b) **OBJETIVOS INSTITUCIONALES EN MATERIA DE CAPACITACION.**

“ La capacitación en el sector público constituye un instrumento idóneo para acceder a superiores niveles de calidad, eficiencia y productividad siempre que se establezca como un sistema integral de acción continua y permanente que agrupe todos los esfuerzos encaminados a mejorar aptitudes y actitudes del servidor público, tendientes a reforzar su vocación laboral y de servicio.

... la capacitación debe ser considerada como una herramienta para apoyar a la modificación de esquemas de trabajo y/o la aplicación de nuevos sistemas administrativos orientados a promover un uso más eficiente de los recursos disponibles a través de la actualización y perfeccionamiento de conocimientos y habilidades contribuyendo al desarrollo de las funciones encomendadas.

Siendo la capacitación un instrumento de vital importancia toda vez que busca contribuir a elevar el desempeño, el desarrollo y la productividad de los servidores públicos en calidad y cantidad.

Así mismo la capacitación cobra una mayor relevancia en el ámbito de la asistencia social, ya que fortalece al factor humano responsable del desempeño de las tareas que promueven el desarrollo y bienestar de los grupos sociales más desprotegidos y desamparados. “⁹⁰

⁹⁰ Ibidem 5 - 7

c) **BASES LEGALES DE LA INSTITUCION.**

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

ARTICULO	CONTENIDO
<p>3ro.</p> <p>123</p> <p>Apartado A</p> <p>Fracción XIII</p> <p>Fracción XXXI</p>	<p>“La educación que imparte el Estado-Federación, Estados, Municipios -; tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentará en él, a la vez, el amor a la patria y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la injusticia.</p> <p>La educación se mantendrá por completo ajena a cualquier doctrina religiosa, será democrática, nacional y contribuirá a la mejor convivencia humana.”.</p> <p>“Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.”.</p> <p>“La aplicación de las leyes del trabajo corresponden a las autoridades de los Estados, en sus respectivas jurisdicciones, pero es de la competencia exclusiva de las Autoridades Federales en los asuntos relativos a ... también será competencia exclusiva de las Autoridades Federales, la aplicación de las disposiciones de trabajo... , respecto a las obligaciones de los patrones en materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores ... para lo cual las Autoridades Federales contarán con el auxilio de las estatales, cuando se trate de ramas o actividades de jurisdicción local...”.</p>

LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

Capítulo III Bis : De la capacitación y Adiestramiento de los trabajadores con respecto a esta Ley, el Depto. esta regido por el Artículo 153, sin embargo ante la situación de que el DIF no esta suscrito a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social sino que esta regido por la Secretaría de Programación y Presupuesto, no todos los aportados de este artículo son de la competencia de la Institución sino únicamente los que a continuación se anuncian :

TEMA	ARTICULO	CONTENIDO
Sobre el propósito de la capacitación	153-A	* Elevar el nivel de vida y la productividad del trabajador.
	153-F	* Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; proporcionarle información sobre nueva tecnología, prepararlo para ocupar una vacante o puesto de nueva creación; prevenir riesgos de trabajo; incrementar la productividad.
Sobre las obligaciones de la empresa	153-E	* Impartir la capacitación durante la jornada de trabajo, salvo que atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrán impartirse de otra manera, así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la ocupación que desempeña.
	153-I	*Constituir Comisión Mixta de capacitación y adiestramiento.
	153-K Fracción V	* Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate ...

Sobre los derechos y obligaciones de los trabajadores	153-V	<p>* La constancia y habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación.</p> <p>Las constancias de que se trata surtirán plenos efectos, para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento.</p>
	153-A	* Derecho del trabajador a la capacitación y adiestramiento.
	153-H	* Obligación de asistir puntualmente a los eventos; atender las indicaciones de los instructores y presentar los exámenes de evaluación requeridos.
	153-I	* Derecho a formar parte de la Comisión Mixta de Capacitación y adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón.
	153-V	* Derecho a constancia respectiva y a figurar en los registros.
	153-U	* Obligación a presentar y acreditar examen de suficiencia, cuando se niegue a recibir la capacitación.
Sobre patronos y trabajadores	153-B	* Podrán convenir en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ello y por conducto de que personal.”.

Ley del Instituto de Seguridad de Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.

(2da. Sección, D. O. 24-12-1986)

ARTICULO	CONCEPTO
140	El Instituto proporcionará servicios culturales, mediante programas culturales, recreativos y deportivos que tiendan a cuidar y fortalecer la salud mental e integración familiar y social del trabajador y su desarrollo futuro contando con la cooperación y el apoyo de los trabajadores.
141 Fracción III	Para los fines antes enunciados el Instituto ofrecerá los servicios de capacitación.

Condiciones Generales de Trabajo del Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia.

ARTICULO	CONTENIDO
50	... dentro de las horas laborales se impartirán cursos de formación personal, inducción al puesto, capacitación, actualización y desarrollo los cuales deberán ser evaluados periódicamente para comprobar el logro de los objetivos propuestos.
60	Es obligación de los trabajadores del DIF asistir a los cursos de capacitación, especialización u otros semejantes que programe el titular para mejorar su preparación, eficiencia y aptitudes para el desarrollo del trabajo, los cuales se impartirán dentro de la jornada de trabajo

<p>61 Fracción XI</p>	<p>Establecer la comisión nacional mixta de capacitación que promueve la impartición de los cursos necesarios para que los trabajadores puedan adquirir los conocimientos para obtener ascensos conforme al escalafón y procurar el mantenimiento de su aptitud profesional. Esta comisión tendrá la obligación de presentar un plan anual de capacitación.</p>
<p>88 Fracción IV</p>	<p>El trabajador se hará acreedor a una constancia de demento en caso de reincidir en la conducta de no asistir a los cursos de capacitación para mejorar su preparación y eficiencia dentro del horario de labores que tenga establecido, en caso de inconformidad del trabajador, se estará sujeto al dictamen emitido por la comisión mixta de capacitación.</p>

Estatuto Orgánico del D.I.F.

D. O. 30 - VI - 86

ARTICULO	CONTENIDO
<p>Capítulo IX Art. 28</p>	<p>Corresponde a la Dirección de Recursos Humanos la competencia de los siguientes asuntos :</p>
<p>Fracción VII</p>	<p>Elaborar e instrumentar los programas de formación, capacitación y desarrollo del personal, promover y difundir los programas de educación para adultos y evaluar periódicamente su ejecución.</p>
<p>Fracción VIII</p>	<p>Establecer la coordinación que se requiera con las dependencias y entidades competentes en materia de administración, capacitación y desarrollo del personal.</p>

Reglamento de Capacitación.

TEMA	ARTICULO	CONTENIDO
Capítulo I Disposiciones Generales.	5	La comisión se compromete a entregar al sistema, un plan anual que contemple los eventos de capacitación a impartirse.
	6	La ejecución del plan se efectuará dentro de las jornadas y horarios de trabajo de acuerdo al Art. 60 Fracción VI de las condiciones generales de trabajo y de ser posible en las unidades de adscripción en las aulas de Depto. de capacitación o en los lugares elegidos para tal efecto.
	7	Para la interpretación y aplicación del presente reglamento se entiende por : A) ENSEÑANZA : a las condiciones tendientes a incrementar los conocimientos del personal a través de programas elaborados y/o validados por instituciones de enseñanza oficiales; acreditando los estudios con certificados con reconocimiento oficial. B) CAPACITACION : acciones tendientes a producir cambios de actitudes, así como el incremento de conocimientos, habilidades y destrezas en los trabajadores fortaleciendo el profesionalismo y con ello incrementar los niveles de productividad y eficiencia.

TEMA	ARTICULO	CONTENIDO
<p>Capítulo I Disposiciones Generales.</p>	<p>8</p>	<p>La capacitación deberá orientarse hacia las siguientes modalidades :</p> <ul style="list-style-type: none"> - INSTITUCIONAL : que cubra prioritariamente los objetivos, metas, programas y atribuciones del sistema. - OPERATIVA : que promueva las acciones hacia el ascenso y movilidad de los servidores públicos en coordinación con la comisión de escalafón, las cuales son las siguientes: <ul style="list-style-type: none"> A) INDUCCION INSTITUCIONAL :que proporciona al personal de nuevo ingreso. B) EN EL PUESTO : que se proporciona a todo servidor público para un mejor desempeño de sus labores. C) PARA EL PUESTO : se dirige a proporcionar conocimientos, habilidades y aptitudes para su posible movilidad. D) Para el puesto de diferente rama al mismo nivel. E) Para el puesto de diferente rama a nivel superior. - DE RESPONSABILIDAD : es aquella que vincula las acciones de capacitación a los diversos niveles de responsabilidad de los servidores públicos, con especial énfasis en las habilidades básicas y la educación. <p>El sistema participará en la ejecución del plan general de capacitación, que le presente la comisión debidamente validado por la Dirección de Recursos Humanos.</p>

TEMA	ARTICULO	CONTENIDO
<p>Capítulo II De los Derechos de los trabajadores en materia de capacitación.</p>	<p>9</p>	<p>Los trabajadores tendrán derecho a :</p> <p>A) Recibir la capacitación que les permita :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desempeñar eficientemente las labores y responsabilidades del puesto actual. - Obtener conocimientos técnicos-administrativos que les permita aspirar a puesto de mayor nivel. - Obtener conocimientos que los apoye en su desarrollo personal y profesional. <p>B) Recibir la constancia de participación correspondiente</p>
<p>Capítulo III De los Obligaciones de los trabajadores en materia de capacitación</p>	<p>10</p>	<p>Los trabajadores de base tienen la obligación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Apegarse a la calendarización de las actividades programadas para su capacitación. - Asistir con puntualidad en la fecha y lugar que se señale. - Permanecer en el sitio señalado para la capacitación en el tiempo que marque el horario programado. - Participar activamente y con respeto en las actividades de capacitación - Cumplir con los programas respectivos y atender las indicaciones de los capacitores . - Aprobar las evaluaciones, en su caso.
<p>Capítulo IV De las Sanciones.</p>	<p>11</p>	<p>Los trabajadores que incurran en el cumplimiento de cualquiera de los incisos del Art. 10, serán reportados a la Dirección de Recursos Humanos solicitandole que proceda conforme al</p>

TEMA	ARTICULO	CONTENIDO
De la Comisión Nacional Mixta de Capacitación	Capítulo V Sección 1ra. 15 a 25	Art. 88 de las Condiciones generales de trabajo. De su objeto, competencia e integración.
	Sección 2da. 26 a 28	De sus atribuciones
De las Subcomisiones Mixtas de Capacitación	Capítulo VI	Del objeto, competencia, integración y atribuciones.

Reglamento de Escalafón del Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia.

ARTICULO	CONTENIDO
15	<p>Se entiende por escalafón, el sistema organizado conforme a las bases establecidas ... para efectuar las promociones de ascenso y descenso de los trabajadores y autorizar las permutas.</p>
23	<p>Los conocimientos de los trabajadores profesionales técnicos y administrativos se calificarán dentro de una escala de valores que señale puntuación para los documentos que acreditan estudios propios de una profesión, especialidad, labores administrativas o para aquellos que acreditan el conocimiento práctico o experiencia en el desempeño de la plaza o de otra similar y con las pruebas teóricas y/o prácticas que la comisión estime necesario que se realicen con el apoyo del Departamento de Capacitación de la Dirección de Recursos Humanos.</p> <p>Las constancias de estudio deberán ser expedidas por instituciones legalmente autorizadas o en su caso demostrar haber asistido a los cursos impartidos por el Departamento de Capacitación de la Dirección de recursos Humanos.</p>
39	<p>La comisión Mixta de escalafón será auxiliada para el cumplimiento de sus funciones por el Departamento de Capacitación, por la Subcomisión Técnica Mixta, así como por las áreas involucradas del DIF, en los términos de este reglamento.</p>

d) ESTRUCTURA ORGANICA Y PIRAMIDE OCUPACIONAL.

En base a la estructura orgánica (Anexo 1) y la pirámide ocupacional⁹¹ que presenta el Sistema D.I.F. , el Departamento de Capacitación a retomado como base para la aplicación de la D.N.C. los siguientes lineamientos :

- La D.N.C. será aplicada por Dirección.
- Con respecto a los mandos medios y superiores serán involucrados en el proceso Directores, Jefes de Departamento y Coordinadores Técnicos.
- El personal al cual se aplicará la D.N.C. a Profesionales, Técnicos y Administrativos de las diversas áreas.

d) UNIVERSO DEL PERSONAL.

Se realizará un análisis sobre el Universo del Personal que labora en el Sistema a efecto de optimizar el número de personal al que se aplicará la D.N.C. .

⁹¹ c. f. Pág. 18

3.6.2 HABILITACION DE LA D.N.C.

La habilitación del proceso de D.N.C. se inicia en el mes de Junio de cada año, siendo la Coordinación Técnica de Capacitación General el área responsable de implementar esta fase realizando las siguientes actividades :

A) Identificación del Número de Personal para la Asignación de Formatos.

En primer instancia se procede a identificar el número de personal en activo en cada una de las áreas del sistema con la finalidad de obtener una base que permita determinar la asignación de los formatos de "Cuestionarios de Detección de Necesidades de Capacitación a Nivel Individual", "Cuestionario de Necesidades de Capacitación a Nivel Grupal", "Instructivo para el Llenado de los Cuestionarios" y "Catálogo de Cursos".

Para ello el Departamento de Capacitación se apoya en la Subdirección de Informática solicitando al Departamento de Desarrollo de Sistemas la siguiente información : (Anexo 21)

- Listado de puestos por Dirección, realizando las subdivisiones en Departamentos y Coordinaciones Técnicas. (Anexo 22)
- Listado alfabético de los trabajadores del Sistema. (Anexo 23)
- Listado numérico de los trabajadores del Sistema (por número de credencial). (Anexo 24)
- Listado alfabético de cursos que hasta el momento se tienen implementados. (Anexo 25)

Una vez que la Subdirección de Informática a enviado al Departamento de Capacitación los listados solicitados la Coordinación Técnica de Capacitación General se procede al análisis de la información.

Como se recordará, en el Capítulo I de esta investigación se hizo referencia a la organización del personal que labora en esta Coordinación la cual se estructura en tres equipos de trabajo encargados de las actividades capacitadoras por Dirección distribuidos de la siguiente manera :

No. Equipo	No. Integrantes	Direcciones Asignadas
1	03	Rehabilitación y Asistencia Social.
2	03	Promoción y Desarrollo Social. Instituto Nacional de Salud Mental. Concertación y Apoyo a Programas.
3	04	Asistencia Alimentaria. Recursos Materiales y Servicios Generales. Asistencia Jurídica. Programación, Organización y Presupuesto. Contraloría Interna. Recursos Humanos.

Cada equipo analiza la información de la áreas que le corresponden consistiendo el análisis en cuantificar a través de los listados de puestos :

- Número de Departamentos y Coordinaciones Técnicas que existen en cada Dirección.
- Número de puestos.
- Número de trabajadores por puesto.

A efecto, como ya se mencionó, de conocer el universo de personal al cual se le aplicará la D. N. C. y determinar en base a ello la asignación de formatos.

En suma los equipos tienen asignadas diez áreas de la estructura total que conforma la institución ya que en ellas se centra el mayor índice de trabajadores. En el caso de las áreas restantes.

- Dirección General
- Dirección de Comunicación Social
- Subdirección General de Operación
- Subdirección General de Asistencia y Concertación
- Oficialía Mayor

Por el número reducido de personal adscrito a cada uno de ellos su asignación a los equipos para el procedimiento de detección de sus necesidades se da en base al criterio del jefe a cargo de la Coordinación Técnica de Capacitación General, él asigna a cada equipo el área adicional de la cual se hará cargo en el proceso de D.N.C. .

El lapso asignado para la realización de esta fase es de una semana.

Toda vez que los equipos han identificado el número de trabajadores por cada Departamento y Coordinación Técnica de las distintas áreas se procede en base a ello a la reproducción de formatos, cuestionarios, instructivos y catálogos de cursos.

B) Elaboración de Oficios para envío de Formatos y remisión de los mismos.

Como segundo término se procede a la elaboración de oficios que serán dirigidos a cada una de las direcciones del Sistema (Anexo 26), programando para la implementación de esta actividad una semana.

Los oficios especifican el objetivo de la D.N.C. y solicitan la intervención de los Directores para la aplicación de la detección de necesidades de capacitación en los siguientes aspectos :

- Aplicación de la detección de necesidades al personal de base enviando cuestionarios individuales, grupales, instructivos y catálogo de cursos clasificados por área de especialidad informando sobre la asesoría que brinda el departamento de capacitación en el proceso de D.N.C. .
- Se envía para poner a su consideración el Programa de Mandos Medios y Superiores a efecto de que se determine si el personal de este nivel requiere la capacitación sobre los eventos que se presentan, solicitando proporcione el área, listado de cursos tomando en cuenta que pueden ser cursos específicos para un mínimo de 18 participantes adscritos a esa Dirección o en caso de ser menos participantes se programen como interdirecciones para Mandos medios y Superiores los cuales son cursos a los que asisten personal de este mismo nivel, pero de distintas áreas que presenta la misma necesidad de capacitación.
- Así mismo se solicita que se determine si se considera necesaria la capacitación del personal por medio de instituciones externas de capacitación, indicando el nombre del curso número de personas y la institución propuesta para ser considerados en el programa de capacitación externa.
- Por último se envía formato de programas de capacitación específica interna, las cuales son necesidades muy particulares que requieren las áreas para el desempeño de las funciones laborales que realizan, siendo cubiertas por instructores internos y coordinadas por las mismas áreas, pero que deben reportar al Departamento de Capacitación para ser contempladas dentro de las metas de capacitación.

Para el envío de oficios, formatos e instructivos se programa una semana dentro del cronograma de actividades.

Como se podrá observar a través del oficio se pretenden identificar cuatro necesidades :

1. Necesidades del personal de base.
2. Necesidades de Mandos Medios y Superiores.
3. Necesidades de Capacitación Externa.
4. Necesidades de capacitación Especifica Interna.

De las cuatro, únicamente en la identificación del primer tipo de necesidades se lleva a cabo la aplicación de un procedimiento formal de detección, por lo cual esta investigación se avoca al estudio de ellas solamente.

3.6.3 EJECUCION DE LA D.N.C.

A) Distribución de las Técnicas de Detección al Interior de las áreas.

Posteriormente al envío de la información correspondiente y habiendo obtenido los directores de área conocimiento sobre el inicio del proceso de detección de necesidades de capacitación cada director procede a tomar dicha información a la unidad administrativa de la dirección a su cargo.

Las unidades administrativas son áreas que tienen por objetivo administrar los recursos económicos, materiales y humanos de cada dirección donde para la administración de los recursos humanos cuentan con la coordinación Técnica de Recursos Humanos.

A través de dichas coordinaciones las unidades administrativas son el área de apoyo en la fase de aplicación de la D.N.C. contribuyendo en la coordinación de asignación, devolución y envío de las técnicas de detección.

Una vez que los directores remiten a las unidades administrativas los formatos de D.N.C. e información anexa éstas proceden a distribuirlos entre los jefes de departamento y coordinadores técnicos.

La distribución se realiza en áreas centrales y áreas adscritas a las direcciones de rehabilitación, promoción y desarrollo social, concertación y apoyo a programas y asistencia jurídica quienes por brindar servicios asistenciales a comunidades poseen centros distribuidos en la ciudad de México y en distintos Estados de la República siendo las unidades administrativas el medio por el cual se hace llegar la información.

B) Aplicación de Cuestionarios y Asesorías.

Una vez que las áreas han recibido la información correspondiente se procede a la aplicación de los cuestionarios siendo los responsables de la aplicación los jefes inmediatos.

Para ello, el departamento de capacitación establece que en el caso de los cuestionarios individuales éstos deben ser contestados en forma conjunta a través de entrevistas entre los jefes y cada uno de sus colaboradores.

Así mismo, en el caso del llenado del cuestionario grupal, la técnica en la que se basa su requisitación es en la observación es decir, en la reflexión que cada jefe establece con respecto al desempeño de las funciones laborales diarias de los trabajadores a su cargo.

Para la requisitación de los cuestionarios los jefes cuentan con el apoyo y la asesoría del área de capacitación si así lo solicitan, medio a través del cual se brinda información general sobre objetivos de la D.N.C. , su proceso, sus efectos o bien se resuelven dudas personales referentes al tema.

El período aproximado que se brinda para la realización de esta fase es de tres semanas.

C) Devolución de Formatos de D.N.C. al Departamento de Capacitación.

Una vez que se han requisitado los cuestionarios de detección respetando el período límite para esta actividad; las áreas procederán a remitir los formatos a la unidad administrativa a la cual esten adscritos misma que deberá recabar la información de todas las áreas de la Dirección de la cual es responsable para posteriormente proceder a la devolución de formatos al Departamento de Capacitación en la fecha indicada.

3.6.4 ANALISIS DE LA INFORMACION DE LA D. N. C.

Una vez que el departamento de capacitación ha recibido y concentrado los cuestionarios de detección éstos son remitidos a la Coordinación Técnica de Capacitación General para su análisis.

Los cuestionarios son distribuidos a cada uno de los tres equipos que conforman la coordinación según las direcciones a sus cargos.

Cada equipo realizará el análisis de la información de la D.N.C. de las áreas que les corresponden consistiendo el análisis en las siguientes fases :

Análisis del Cuestionario de Detección Individual.

a) *Asignación de claves de cursos.*

En el inciso "C" del apartado IV referente a la recomendación de cursos para mejorar el desempeño de las funciones y el inciso "B" del apartado V referente a la recomendación de cursos para mejorar actitudes poseen en la parte derecha un apartado exclusivo para uso del Depto. de Capacitación el cual es usado para la asignación de clave de cursos.⁹²

La asignación de claves consiste en los siguiente :

Para la contestación de los inciso "C" y "B" del cuestionario individual el Depto. de Capacitación envía catálogo de cursos clasificado por áreas de especialidad eligiendo los jefes inmediatos los cursos que consideren sean los indicados para satisfacer las necesidades de capacitación de sus trabajadores y plasmando en la línea de los incisos los nombres de los cursos.

⁹² c. f. Pág. 220

A cada curso el Depto. de Capacitación le ha asignado una clave para su clasificación. (Anexo 20)

Esta clave es un medio que el departamento a adoptado para facilitar la agrupación de los cursos.

Por ejemplo:

NOMBRE DEL CURSO	CLAVE
– Psicopatología del niño maltratado	486 P. C.

Los tres primeros caracteres de la clave corresponden a un número que se le asigna a cada curso cuando son de nueva creación a efecto de contabilizar cuantos cursos distintos se han implementado en el departamento.

El cuarto caracter corresponde a la identificación del tipo de personal al que va dirigido el curso :

X = Todo el personal
P = Profesional
A = Administrativo
T = Técnico

El último caracter clasifica el área de aprendizaje del curso :

C = Capacitación
A = Adiestramiento
D = Desarrollo

A cada curso de nueva creación se le asigna una clave motivo por el cual todos los cursos implementados ya la poseen, teniendo como actividad el personal de capacitación en esta fase de asignación de claves en los formatos de D.N.C. el buscar en el

catálogo de cursos las claves de los eventos que solicitan las áreas y colocarlas en el apartado correspondiente.

En algunas ocasiones se solicitan cursos que no poseen propiamente el nombre designado en el catálogo de cursos pero que el personal de capacitación deberá canalizarlos si es posible a cursos que ya estén implementados por ejemplo :

Curso solicitado por el área : Principios básicos de Computación.

Curso implementado en el catálogo : Introducción a la Computación.

En caso que la canalización no pueda ser posible, se procederá a la asignación de una clave nueva al curso de reciente creación.

b) *Envío de cédulas de detección a informática para la captura y proceso de la información.*

Al concluir la fase de asignación de claves se procede a enviar cédulas de detección ya debidamente requisitadas a efecto de que la información sea capturada y procesada para la elaboración de los listados de análisis de la D.N.C. .

La subdirección de Informática procesa la información de las cédulas de tal manera que remite al departamento de capacitación los siguientes listados :

- 1) Listados con el nombre y clave de cursos que presentan demanda para 18 o más trabajadores registrando el nombre y número de credencial de los participantes por Dirección, Departamento y Coordinación Técnica.

- 2) Listados de cursos con menos de 18 participantes registrando nombre y número de credencial de los trabajadores estructurando la información por Dirección, Departamento y Coordinación Técnica. (Anexo 27)

c) Envío de listados solicitados y devolución de cédulas de D.N.C. de la subdirección de informática al departamento de capacitación.

Toda vez que la subdirección de informática a remitido al departamento de capacitación los listados solicitados, cada grupo de trabajo procederá a cuantificar los cursos que cubran el requisito de ser solicitados para 18 o más trabajadores por Dirección subdividiendolos en Subdirección, Unidad Administrativa, Jefatura de Departamento y sus equivalentes, realizando un concentrado de cursos por cada área. Se seleccionan estos eventos y se elabora listado de cursos por área.

Dichos listados serán presentados a los jefes de las áreas correspondientes para ponerlos a su consideración, los eventos serán negociados entre los jefes y los asesores de capacitación con el objetivo de identificar y seleccionar que cursos van a ser los que se contemplen en el Plan Anual de capacitación y se determinan los períodos y fechas de impartición validando los jefes al final de la sesión la programación de cursos acordada.

La información obtenida en esta sesión se vacía en el formato de "Calendario de Cursos" (Anexo 28) enviandose a las áreas para una segunda revisión y una validación formal de la programación de cursos que será plasmada en el plan anual de capacitación.

Una vez validada la calendarización de cursos se considera concluida de la fase de D.N.C. al poseer ya de una manera formal la identificación de los cursos a impartirse y a su respectiva calendarización,

prosiguiendo a la implementación del diseño de objetivos instruccionales y temarios.

En el caso de los cursos que no cubran el requisito de ser requeridos por 18 participantes se procede a canalizarlos al Programa Interdirecciones en el cual como su nombre lo indica se conjunta a los trabajadores de distintas áreas que solicitan la capacitación para el mismo curso a efecto de que se cumpla el lineamiento de ser cursos de mandos mínimo por 18 trabajadores.

4.1 ANALISIS DE LAS TECNICAS DE D. N. C. .

4.1.1 CUESTIONARIO INDIVIDUAL

El cuestionario individual es la técnica a la que mayor importancia le ha brindado el Departamento de Capacitación para la aplicación de la D.N.C. , motivo por el que resalta la importancia de su análisis al presentar serias deficiencias en sus contenido, estructura y procedimiento de requisitación.

ANÁLISIS DEL CONTENIDO.

El contenido del cuestionario consta de cinco módulos, prosiguiendo analizar de manera global en contenido de los tres primeros los cuales corresponden a la identificación de

- I. Datos Generales.
- II. Conocimientos.
- III. Experiencia laboral.

Debido a que en los tres casos el objetivo es recabar información general sobre aspectos personales y características laborales del trabajador para posteriormente examinar de manera individual el módulo IV. Funciones y el módulo V. Actitudes.

Módulo I, II, III.

Por el contenido que presentan estos módulos se infiere que en el cuestionario individual más que una detección de necesidades se esta levantando un inventario de Recursos Humanos al solicitar información tan detallada de cada trabajador.

Lo cual se considerará ha generado reacciones negativas en la investigación de D.N.C. al producir tanto en jefes como en trabajadores

actitudes de tedio y aversión con las que se predispone el personal ante el momento en que se informa sobre el inicio del proceso de D.N.C. .

Incrementándose aún más estas actitudes ante el hecho de tener que ser requisitado el Cuestionario Individual por medio de la consulta de tablas y claves.

Cabe aclarar que no se pone en tela de juicio la importancia de la información que se capta en estos tres módulos ya que en el momento de la elaboración de planes y programas de capacitación es esencial conocer las características y antecedentes de la población a la que se va a capacitar a efecto de clasificar la fuerza de trabajo y formar grupos homogéneos, lo cual contribuye a adecuar la instrucción a la población a la que se dirige.

En realidad, la observación va encaminada a que dicha información la puede obtener el Departamento de Capacitación a través de otros medios a efecto de que en el cuestionario se de mayor importancia en sus contenido en los aspectos que verdaderamente pueden contribuir a identificar necesidades de capacitación⁹³, más que a la recopilación de características laborales y personales del trabajador.

Uno de los medios que pueden simplificar a estos módulos es obtener la información por medio de la terminal de base de datos que posee el Departamento en donde se captura la información que se genera del inventario de Recursos Humanos.

Inventario cuyo objetivo es precisamente la creación de una base de datos que posea las características principales de índole laboral y personal de la población trabajadora sirviendo de apoyo para diversas acciones en materia de administración y desarrollo de personal.

Medio que hasta el momento no ha sido considerado por el Departamento y por medio de él con el número de credencial del trabajador se puede obtener la siguiente información :

- Nombre del trabajador.
- Puesto.
- Horario.
- Nombramiento (personal de base o confianza).
- Antigüedad.
- Nivel máximo de estudios.

⁹³ c. f. Pág. 213

- Carrera.
- Idioma.
- Identificación de los cinco últimos cursos de capacitación.

De igual manera la información del área laboral se puede obtener por medio del CENTRO DE COSTO al cual esta adscrito el trabajador siendo el Centro de Costo una clave numérica que corresponde al área de trabajo según la estructura programática de la institución.

Centro de Costo			Especificación de la clave
<u>231</u>	<u>203</u>	<u>02</u>	1. Dirección
1	2	3	2. Subdirección, Unidad Administrativa o Departamento.
			3. Coordinación Técnica.

Así, solicitando el nombre del trabajador, número de credencial y centro de costo se obtienen las bases para recabar la información necesaria sobre las características personales y laborales de los trabajadores que se requieren para implementar programas de capacitación acorde a la población trabajadora.

Realizando una simplificación de tres módulos con 16 reactivos y la consulta de tres tablas a la requisitación de tres datos, disminuyendo el alto grado de información que se solicita.

MODULO IV. FUNCIONES.

Apartado A. Complejidad de las Funciones.

Apartado B. Funciones Específicas - Evaluación del desempeño.

Estos dos primeros apartados que integran el módulo tienen por objetivo identificar las necesidades de capacitación en el desempeño de las funciones que realiza el trabajador lo cual se pretende lograr con la información que se obtenga al especificar el grado de dificultad de las actividades que desempeña el mismo, la descripción de las cinco actividades más importantes que realiza el trabajador y la evaluación del desempeño que efectúa el jefe inmediato al llevar a cabo un análisis comparativo entre el cómo deberían desempeñarse las funciones descritas y cómo las desempeña realmente el trabajador.

El departamento de capacitación pretende con la información que se brinda en el apartado de complejidad de las funciones y descripción de las funciones específicas, precisar las características de las actividades y obtener la situación idónea de las funciones.

Sin embargo se ha identificado que la información que brinda el módulo carece para el departamento de capacitación de bases suficientes para configurar la "situación idónea".

Debido a que más que describir las funciones laborales del trabajador, como lo solicita el departamento únicamente se anuncian las funciones de una manera general e imprecisa, por ejemplo :

IV. FUNCIONES

A) Complejidad de Funciones _____ ver tabla no. 4

B) Funciones Específicas - Evaluación del Desempeño _____ ver tabla no. 5

RENDIMIEN- TO	OPORTU- NIDAD	ERRO- RES	SUPERVISION	
			RECI- BIDA	EJER- CIDA

1. Investigación	3	3	4	3	
2. Enseñanza	2	3	3	2	
3. Terapia	4	3	4	4	
4. _____					
5. _____					

Ello se debe en gran medida a que las instrucciones que brinda el departamento para la requisitación de este módulo se limita a solicitar se describan las funciones principales de manera que se proporcione información concreta de éstas. Sin mencionar en qué términos se requiere esa descripción propiciado un camino equivocado en su respuesta.

En primer instancia, sí se desea obtener la D.N.C. por medio de la evaluación de desempeño, las funciones descritas en el cuestionario deben solicitarse en su situación idónea en términos de tiempo, calidad, cantidad y costo respondiendo al cómo, con qué, cuándo y dónde a efecto de obtener una descripción medible y ordenada de los pasos que el trabajador debe ejecutar para realizar exitosamente cada una de las actividades más importantes, brindando con ello las bases para llevar a cabo una evaluación de desempeño.

Lamentablemente ni siquiera el personal encomendado para llevar a cabo la D.N.C. tiene conocimiento de que el objetivo del apartado "A" y la fase de descripción de las funciones tienen como objetivo configurar la situación idónea, información indispensable para la requisitación del apartado de la evaluación del desempeño.

Representando la falta de conocimientos - tanto en el personal aplicador de la D.N.C. como en los jefes - sobre cual es el objetivo y la forma de llenado de estos apartados como una grave deficiencia que deriva su requisitación inadecuada.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

El objetivo de esta fase de evaluación es precisar la situación real en que el trabajador ejecuta las funciones enunciadas en términos de cantidad y calidad del trabajo, tiempo de realización, incidencia de errores y requerimiento de supervisión.

Sin embargo existen dos graves problemas que obtaculiza el cumplimiento de este objetivo :

1. *La impresión de información sobre las funciones a evaluar.*

De la forma en que son descritas las funciones, en primer término no brinda las bases para que el Departamento de Capacitación identifique que actividades y qué conductas esta evaluando el jefe y en segundo término se presenta la inexistencia de información sobre los parametros de las funciones (situación idónea) a partir de las cuales se esta evaluando.

2. *Las escalas estimativas para la evaluación de las funciones.*

Las escalas estimativas permiten determinar no tan sólo si algo se hizo sino que dicen, qué tan bien o qué tan mal se hizo e incluso el grado de corrección de acuerdo con la observación del analista.

Para determinar ésto las escalas estimativas que se utiliza en el cuestionario son : mala, término medio, bueno, excelente, muy frecuentes, frecuentes, poco frecuentes, muy eventualmente, etc. . (Anexo 19 Pág. 5) Escalas cualitativas en las que para no dejar a la subjetividad la calificación se debe señalar una codificación que permita al evaluador tener más objetividad en las decisiones que tome.

Codificación que en el caso del cuestionario individual no se especifica quedando las escalas estimativas a una interpretación subjetiva al no haber la posibilidad de variar la concepción de "bueno" o "malo" que posee el jefe y la que posee el Departamento. de Capacitación por lo que la intensidad de la necesidad también se apreciará según el criterio de cada persona, interfiriendo los prejuicios, apreciaciones e intereses del que evalúa al no existir una ponderación de las escalas.

Apartado C. Recomendaciones de Cursos para Mejorar el Desempeño de las Funciones.

La información de este apartado debe ofrecerse en base al resultado de un análisis comparativo entre el deber ser de las funciones y el resultado de la evaluación de la situación real en la que se desempeñan las actividades a efecto de identificar las necesidades del personal y con conocimiento de causa recomendar con que acciones de capacitación se contribuye a contrarrestar las deficiencias.

Lamentablemente la recomendación de cursos se realiza de una manera superficial ya que las deficiencias identificadas en los apartados "A" y "B" de este módulo no permiten obtener la información suficiente para llevar a cabo el análisis comparativo e identificar verdaderas necesidades.

Situación ante el cual los jefes realizan las recomendaciones de cursos únicamente al relacionar las actividades que obtuvieron el nivel más bajo en la evaluación, con el título de algún evento presentando en el catálogo de cursos, guiándose el jefe únicamente por el nombre ya que en el catálogo no se presentan ni objetivos ni temarios.

Por lo tanto el departamento de capacitación únicamente identifica nombre de cursos sin obtener información precisa sobre cual es la necesidad que se identificó, en qué actividades se presentó o qué conocimientos, habilidades o actividades hay que dar a conocer, reforzar o actualizar.

MODULO V. ACTITUDES.

Apartado A. Conceptos.

El apartado está destinado a detectar necesidades de capacitación en el área de actitudes las cuales se identifican a través de la evaluación de la iniciativa, cooperación, disciplina, relaciones interpersonales, motivación hacia la tarea y responsabilidad que muestra el trabajador hacia las funciones que desempeña.

Sin embargo al igual que en módulo anterior en este apartado se evalúan las actitudes y se obtiene una calificación pero ello no basta para precisar la necesidad, para identificar cuáles son los valores y principios que hay que modificar para que el trabajador llegue a querer hacer el trabajo.

Apartado B. Recomendaciones de Cursos para Mejorar Actitudes.

Las deficiencias que se presentan en el apartado anterior tienen un alto impacto en la respuesta a este apartado, ya que si la información no es suficiente para precisar cuales son las actitudes a modificar, no existen bases sólidas para determinar acciones de capacitación pero recordemos que sólo cuando existe una necesidad es justificada la implementación de acciones de capacitación.

ANALISIS DE LA ESTRUCTURA DEL CUESTIONARIO.

En el análisis estructural se ha identificado que el principal aspecto del cual adolece el cuestionario es que en el diseño de los módulos no se tuvo presente que la finalidad que se persigue con la aplicación de esta técnica es detectar necesidades de capacitación. Debido a que en el cuestionario se dedican tres de los cinco módulos a la recopilación de información relativa a aspectos personales del trabajador y características laborales y únicamente los dos restantes a la identificación de necesidades.

Abarcando el cuestionario más el aspecto de a quién se está aplicando la detección en detrimento de la identificación de la necesidad. Careciendo el cuestionario de módulos que brinden información valiosa para responder a las incógnitas de cuál es la necesidad, en qué actividades se presenta, cuál su posible origen, cuál es el impacto en el área laboral, en qué se debe capacitar, cuándo y en dónde. Información que si nos permite configurar cual es la necesidad y brindar las bases para determinar las estrategias de capacitación que contribuyan a contrarrestarla.

ANALISIS DEL PROCEDIMIENTO DE SU LLENADO.

Otro aspecto medular que se presenta como una limitante en el cuestionario de detección de necesidades individuales es la complejidad al requisitarlo, complejidad que se origina por el instructivo de llenado, al requerir el cuestionario del uso de tablas y claves que categorizan la alternativa de respuesta.

Este sistema de información por medio de tablas y claves fue diseñado por el Departamento pensando en la agilización del procesamiento de la

información a través de respuestas cerradas que ameriten la selección de una de varias alternativas contribuyendo con el Departamento de Capacitación en la simplificación de la codificación de la información.

Sin embargo, si bien para el departamento de capacitación el instructivo brinda algunos beneficios para los jefes y trabajadores es todo lo contrario dificultando su requisitación al no tener que estar consultando en tablas las claves que corresponden a las características que presenta cada uno de los trabajadores y considerando que predomina el número de jefes que pueden tener a más de 20 trabajadores a su cargo.

Convirtiendo el instructivo al cuestionario en una técnica densa y compleja que produce actitudes de aversión ante su requisitación.

4.1.2 CUESTIONARIO GRUPAL

El cuestionario esta diseñado para la detección de necesidades en base a problemas grupales que presenten los trabajadores en el área de conocimientos técnicos u operativos, relaciones humanas y supervisión.⁹⁴

ANALISIS DEL CONTENIDO.

Analizando el contenido de esta técnica se ha identificado que el principal problema que presenta el cuestionario es que por sí mismo no proporciona información suficiente para la identificación de alguna problemática debido a que los reactivos únicamente permiten enunciar cual es el problema más no definirlo al no solicitar información pormenorizada.

Información tal como :

- Cómo afecta la problemática en el estandar de eficiencia del área.
- Cúal se considera es el origen de la problemática.
- En qué actividades laborales se han identificado las limitaciones o carencias.
- Determinar cuántos trabajadores y quiénes se encuentran involucrados.

Y sí se considera que la capacitación puede contribuir a contrarrestar la problemática indicar :

- Con qué acciones se pretende contrarrestarla (cursos, conferencias, seminarios, pláticas, etc.).
- A quién se brindará la capacitación.

⁹⁴ c. f. Pág. 226

- **Cuál es el objetivo de la capacitación y que se desea obtener del personal capacitado.**
- **Cuáles son los temas, actividades o actitudes en los que se requiere la capacitación.**

La falta de esta información deriva como consecuencia que del cuestionario no se obtengan bases suficientes para la identificación de necesidades e implementación de estrategias que permitan planificar funcionalmente la capacitación y conllevar a la solución del problema o satisfacción de la necesidad.

Existe la posibilidad que el cuestionario grupal en sus condiciones actuales presente resultados óptimos si su objetivo únicamente fuera la identificación de alguna problemática y en caso de ser afirmativo los coordinadores le dieran seguimiento a la investigación complementando la información necesaria por medio de otra técnica de detección como por ejemplo la entrevista, listas de verificación, etc. .

Sin embargo, si consideramos las limitaciones de tiempo del personal adscrito al departamento, la cantidad de la población trabajadora y la dispersión de las áreas laborales se observa que la posibilidad de aplicación de una segunda técnica que permita complementar la información de los cuestionarios y darle un seguimiento a la necesidad para su precisión es mínima por lo que se debe tomar en cuenta que la información se obtenga del cuestionario debe ser lo más completa posible de manera que nos permita determinar :

- a) **Para la precisión del problema.**
 - 1. **Conocer que anda mal.**
 - 2. **Intensidad del mal.**
 - 3. **Posibles causas.**
- b) **Para el diagnóstico de necesidades de capacitación.**
 - 1. **Conocer en qué se va a capacitar (temas).**

2. Conocer a quién se va a capacitar (personal).
3. Conocer cuánto se va a capacitar (profundidad de los temas de aprendizaje)
4. Conocer cuándo se va a capacitar (prioridades).

ANALISIS DE LA ESTRUCTURA DEL CUESTIONARIO.

Es evidente que por lo antes mencionado la principal carencia que se identifica en la estructura del cuestionario grupal es que se pretende identificar al mismo tiempo tres tipos de problemas : cognoscitivos, de desarrollo y supervisión siendo los reactivos asignados para cada problema insuficientes para la configuración del conflicto, la identificación de la necesidad y la determinación de estrategias para contrarrestarla por lo cual se infiere que el objetivo del cuestionario es demasiado ambicioso al estructurarlo para identificar no únicamente en donde hay problemas sino también en donde no los hay.

ANALISIS DEL PROCEDIMIENTO DE SU LLENADO.

El hecho de que el departamento de capacitación brinde mayor prioridad al Cuestionario Individual para la Detección de Necesidades de Capacitación le ha contrarrestado importancia al Cuestionario Grupal puesto que se considera redundante el primero brindar información individual de cada trabajador y posteriormente agrupar las mismas necesidades considerando a la información solicitada en el cuestionario grupal como muy reiterativo motivo por lo que las áreas que requisitan este cuestionario son mínimas.

Se deduce que esta situación se presenta por la forma inadecuada de aplicar los cuestionarios puesto que el cuestionario grupal debería de ser contestado cuando más de dos trabajadores presentan las mismas necesidades, requisitando cuestionario grupal por cada necesidad ya que puede darse el caso que por ejemplo en el personal de un mismo jefe se presenten dos o tres necesidades distintas en el área de conocimientos y únicamente en la situación de que una necesidad se presente en un sólo trabajador se recurra a la requisitación del Cuestionario Individual.

No obstante, las instrucciones que establece el departamento se refieren únicamente a que el jefe debe proceder a requisitar el cuestionario individual conjuntamente con cada uno de sus trabajadores sin brindar ninguna indicación sobre el objetivo o procedimiento de requisitación del Cuestionario Grupal motivo por lo que el mismo no ha sido funcional para la D. N. C. .

4.2 ANALISIS DEL PROCESO DE APLICACION DE LAS TECNICAS DE D. N. C. .

Actualmente el Departamento de Capacitación a pesar de poseer un proceso formal de D.N.C. y de haberlo aplicado por más de cinco años no ha logrado que las técnicas de detección permitan identificar las necesidades de capacitación y menos implementar las estrategias para satisfacerlas.

Debido a que además de encontrar deficiencias en el contenido, estructura de los cuestionarios y procedimiento de llenado también en el método de aplicación de las técnicas se han suscitado diversas carencias que han contrarrestado los efectos esperados. Deficiencias que se presentan en todo el proceso de aplicación y que se exponen a continuación.

4.2.1 FASE DE LA PLANEACION DE LA D.N.C.

Desde el momento en que fueron diseñadas las técnicas de detección y se estableció su procedimiento de aplicación no ha sido motivo de análisis, año con año, pudierá cambiar la presentación de los formatos o instructivo pero sí la esencia del contenido, estructura y método de aplicación no se ha retomado.

Ello se debe no porque no se este conciente de las deficiencias sino más bien por la actitud negativa de las autoridades de la institución hacia un cambio en los procedimientos instituidos en el Departamento.

Ante tal situación no existe en la fase de planeación un análisis sobre las técnicas y procedimientos de detección en base a los cambios que se han suscitado en la institución.

En la fase de planeación de la D.N.C. debe considerarse siempre que la institución con el paso del tiempo cambia y que las técnicas y procedimientos de detección aplicadas pueden no ser factibles de una segunda aplicación según el análisis de las circunstancias actuales, ya que siempre ante la aplicación de una técnica se debe tener presente el marco de referencia de la institución, como son :

- Objetivo Institucional.
- Estructura Orgánica.
- Universo de Personal.
- Pirámide Ocupacional.
- Nueva Tecnología adoptada por la Institución.

Y por parte del área encomendada para la investigación considerar :

- Los recursos económicos, materiales y humanos con que se cuenta.

- Los conocimientos y características del personal aplicador de la técnica.
- El tiempo destinado para la D.N.C.

Aspectos importantes que en el D.I.F. no se analizan antes de la toma de decisiones del proceso de D.N.C. a aplicar. Dando por entendido el departamento que se aplicarán las mismas técnicas y procedimientos pasando directamente a la fase de habilitación.

4.2.2 FASE DE LA HABILITACION DE LA D.N.C.

Esta fase consiste en englobar todos los recursos necesarios para la ejecución de la D.N.C. presumiéndose en el caso del D.I.F. en tres actividades :

1. Identificación del número de trabajadores a los que se va a aplicar la D.N.C. .
2. Reproducción del cuestionario, instructivo y catálogo.
3. Remisión de los mismos a las áreas.

La D.N.C. es aplicada a nivel institucional es decir, no se refiere a una área crítica, puesto o situación en particular motivo por el cual el objetivo principal en esta fase es únicamente conocer el universo del personal al que se va a aplicar la D.N.C. a efecto de identificar la cantidad de trabajadores por área para la reproducción y asignación de formatos pero sin llegar a un verdadero análisis de las características de la población como lo es el nivel escolar promedio, puestos existentes, jornadas y horarios laborales información valiosa que permite planear mejor el procedimiento de ejecución de la D.N.C. .

4.2.3 FASE DE LA EJECUCION DE LA D.N.C.

Toda vez que los cuestionarios de detección han sido remitidos a las áreas los responsables de su aplicación son los jefes inmediatos quienes deberán requisitarlos de manera conjunta con cada uno de sus trabajadores a través de una entrevista.

Esta forma de aplicación estipulada por el departamento es idónea para dar respuesta a las cuestiones planteadas en los cuestionarios al requerir de la participación activa y conjunta del jefe y el trabajador induciendo ello a recabar información más real y confiable.

Lamentablemente existen dos aspectos fundamentales que han interferido y desviado dicho procedimiento de aplicación : la distribución del Universo del Personal y la Estructura Institucional.

1. *La distribución del Universo del personal en las áreas.*

Existen en el D.I.F. áreas pequeñas en donde al jefe le es posible llevar a cabo una entrevista con cada uno de sus trabajadores pero de igual manera existen áreas extensas en donde un jefe inmediato puede llegar a tener a más de 20 trabajadores a su cargo tomándose difícil la realización de una detección individual siendo imposible llevar a cabo el método indicado por el Departamento de Capacitación por el cual los jefes aplican otros procedimientos para la requisitación de los cuestionarios, procedimiento que interfieren y afectan la confiabilidad de la información.

Los procedimientos que se ha observado se adoptan con mayor frecuencia son :

- a) El jefe distribuye los cuestionarios individuales a los trabajadores para que cada uno proceda a requisitar los módulos I, II, III del cuestionario posteriormente se remiten nuevamente al jefe y éste identifica necesidades generales de los trabajadores en base al texto con el personal y procede a requisitar los módulos IV y V designando para todos las mismas funciones y

solicitando de igual manera los mismos cursos sin consultarle al trabajador.

- b) El jefe distribuye los cuestionarios individuales a sus trabajadores para que procedan a requisitarlos según su criterio, realicen su autoevaluación y sugieran los cursos, posteriormente se remiten al jefe para su firma y los envía al departamento de capacitación.
- c) El jefe reúne a su personal y procede de manera grupal a requisitar rubro por rubro el cuestionario, al llegar al módulo IV el jefe dicta las actividades a grupos de trabajadores que realicen las mismas actividades, da un lapso para que cada uno se autoevalúe y menciona la recomendación de los cursos a solicitar.

Disminuyendo la aplicación de estos procedimientos erróneos la confiabilidad de la información como base para la D.N.C. .

Dicho problema se ha presentado al no llevar a cabo una planeación de la forma de aplicación de las técnicas en base a la distribución del Universo del Personal y en donde los jefes ante tal situación establecen según su criterio y sus circunstancias el proceso de aplicación que en su mayoría de los casos no es el más idóneo afectando en gran medida los resultados obtenidos.

2. *La Estructura Institucional.*

Otro aspecto que no se ha previsto en el proceso de aplicación de las técnicas es la estructura institucional debido a que la D.N.C. no es aplicada únicamente en el área central sino también con áreas dispersas en toda la zona metropolitana como son : los Centros de Rehabilitación de Educación Especial, Centros de Rehabilitación Integral Nacional, Casas Cunas, Casas Hogar, Centros de Desarrollo Infantil, Centros de Desarrollo Comunitario, Centros Familiares, Centros de Bienestar Social Urbano y Campamentos Recreativos ubicados en siete Estados de la República en donde los procedimientos de aplicación se prenden u obstaculizan por la distancia.

Presentándose nuevamente un problema derivado por la falta de planeación del proceso de D.N.C. al no considerar la estructura institucional en el procedimiento de su aplicación.

Ante estas situaciones los jefes establecen los procedimientos de aplicación, mismos que dependen de la concepción, responsabilidad y compromiso que los jefes presentan ante la capacitación.

Esto es un punto primordial en el rumbo que pueda tomar el procedimiento de aplicación de la D.N.C. y por ende sus resultados ya que del criterio y responsabilidad del jefe dependerá en gran medida el que se obtenga información veraz y precisa para poder identificar las necesidades en el personal.

Algunas concepciones que se han podido percibir en los jefes sobre las acciones de capacitación son :

CONCEPCION	ACTITUD
La capacitación como "Sanción"	"De plano usted esta muy cuadrado, lo que necesita es un curso a partir del lunes."
La capacitación como "Consolación"	"Lamento decirle que su proyecto no fue aceptado pero lo acabo de inscribir a un programa de capacitación."
La capacitación como "Recompensa"	"Dado su alto rendimiento últimamente, asistirá a un curso de capacitación externa en Cancún."
La capacitación como "Represión"	"Si ese empleadillo me sigue causando 'Ruido' en el departamento lo mando a capacitarse."
La capacitación como "Pretexto" o	"Como se acerca la tem-

para cubrir "Tiempos Muertos"

porada en donde aminoran las actividades laborales, cubriremos el tiempo enviando al personal a capacitarse."

Siendo que la capacitación debe considerarse como alternativa de respuesta a necesidades concretas y para mejorar el desempeño del trabajo individual y por ende el de la institución.

Ahora bien, la otra parte importante en el proceso de aplicación de la D.N.C. son los trabajadores quienes se ha observado también poseen concepciones equívocas sobre la capacitación muy parecida a la de los jefes tales como :

La capacitación como castigo.

La capacitación como premio.

La capacitación como una perdida de tiempo.

La capacitación como teorías idealistas inaplicables.

Concepciones erróneas que se han generado ante la baja credibilidad en la funcionalidad de la capacitación al no presentar el Departamento de Capacitación resultados o efectos en las áreas capacitadas.

4.2.4 FASE DE ANALISIS DE LA INFORMACION

Toda vez que han sido aplicadas las técnicas de detección y el Departamento de Capacitación ha recopilado la información se procede a su análisis.

El análisis consiste en el ordenamiento y clasificación de la información obtenida de tal manera que permita identificar las discrepancias entre el desempeño real de las funciones y el nivel de excelencia determinando semejanzas y diferencias que permitan localizar la existencia de una necesidad.

En el caso del proceso de detección D.I.F. esta actividad medular para la identificación de necesidades no se realiza puesto que no existe un análisis de información obtenida que permita en base a los resultados de las evaluaciones de desempeño y la descripción de las funciones determinar cuales son las discrepancias.

La fase de análisis es restringida a la asignación de claves de cursos con la finalidad de identificar cuales son los cursos que reúnen el requisito de ser solicitados para mínimo 18 participantes.

Trabajando el departamento, más que un análisis de necesidades con una serie de solicitudes de cursos en donde jamás se pone en tela de juicio la petición de impartición del curso ni se indaga sobre cual es la necesidad a satisfacer sino que se da por un hecho que el curso se va a impartir si se cubre el requisito de ser demandado mínimo con 18 participantes.

Presentando el departamento un problema muy severo al basar la selección de cursos a impartir en una norma institucional más que en un análisis de necesidades reales.



4.2.5 FASE : DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION

El primer paso dentro del Diagnóstico es analizar el contexto en el que se presentan las necesidades detectadas a efecto de determinar :

- La naturaleza de las discrepancias identificadas (necesidades materiales, tecnológicas, financieras, etc.).
- Sí las discrepancias se refieren a necesidades :
 - * De la empresa (deficiencias en procedimientos, políticas, etc.).
 - * Del trabajador (falta, reforzamiento o actualización de conocimientos y actitudes).
 - * De la empresa y el trabajador.

Identificando con este primer análisis las causas que originan las necesidades y la intensidad de la problemática.

El segundo paso es diagnosticar en base al análisis anterior si las necesidades identificadas pueden ser contrarrestadas por medio del aprendizaje y determinar cuales serán las estrategias de capacitación para satisfacer las necesidades.

Lamentablemente el proceso de detección de necesidades D.I.F. no procede a realizar ningún diagnóstico, debido a que el proceso de D.N.C. se detiene en la fase de análisis de la información.

Misma que al no cumplir con el objetivo de identificar necesidades precisas sino basarse en la identificación de nombres de cursos no permite culminar el proceso de detección.

Basándose la toma de decisiones de las acciones de capacitación en la política institucional de implementar únicamente los cursos que cubran el requisito de ser demandados mínimo para 18 trabajadores sin ningún análisis de la necesidad a satisfacer y sin saber si existe una razón justificada para la impartición de la capacitación. Es decir, todos los procedimientos y técnicas para la D.N.C. conducen a una simulación, en virtud de que no se concluye el proceso y además no se consideran los resultados de la información captada al ofrecer los cursos.

4.3 DIAGNOSTICO SITUACIONAL DEL PROCESO DE D. N. C. .

PROBLEMATICA ACTUAL	EFFECTOS
<p>A) El cuestionario individual posee un número elevado de reactivos destinados a la identificación de características personales y laborales del trabajador.</p> <p>B) Únicamente dos de los cinco módulos de los que consta el cuestionario individual son destinados a identificar las necesidades de capacitación en sí.</p> <p>C) El planteamiento de los reactivos del cuestionario individual conlleva a respuestas breves que regularmente arrojan información muy general y ambigua.</p> <p>D) Los asesores de capacitación y jefes desconocen que el objetivo del "Módulo IV. Funciones" tiene como cometido configurar la situación idónea a través de la descripción de las funciones específicas para su comparación con la situación real obtenido a través de la evaluación del desempeño.</p>	<p>A) El alto índice de reactivos produce en jefes y trabajadores actitudes de tedio y adversión, con los que se predispone el personal ante el proceso de D.N.C. .</p> <p>B) La insuficiencia de reactivos no permite recopilar la información necesaria para la identificación de las necesidades de capacitación.</p> <p>C) El cuestionario aunque se requiriese de manera excelente no brinda las bases para detectar necesidades de capacitación, ya que se requiere de reactivos que incrementen la información sobre la necesidad.</p> <p>D) No se brinda al módulo IV la atención que merece su adecuada requisitación ni la importancia que representa al ser la información medular que brinda las bases para el análisis comparativo del cual se identificarán las discrepancias existentes.</p>

PROBLEMATICA ACTUAL	EFFECTOS
<p>E) En el cuestionario individual no se brindan las instrucciones necesarias que delimiten en qué términos se debe realizar la descripción de las funciones laborales.</p>	<p>E) Las funciones únicamente se anuncian lo que origina que el departamento de capacitación no identifique cuales son las funciones que evaluó el jefe. En detrimento de la realización de una descripción en términos de cantidad, calidad, tiempo y costo.</p>
<p>F) Las escalas estimativas de la evaluación del desempeño estan diseñados en términos cualitativos.</p>	<p>F) Interpretación subjetiva de las escalas estimativas al no existir una codificación que delimite los parametros en los cuales se califica.</p>
<p>G) La información del cuestionario individual no brinda las bases suficientes para configurar la "situación idónea" y la "situación real" de las funciones laborales.</p>	<p>G) Se obstaculiza la realización del análisis comparativo de las funciones que permite identificar las discrepancias entre el desempeño real de las funciones y el nivel de excelencia requerido.</p>
<p>H) La falta de un análisis comparativo impide la identificación de las discrepancias que son las que dan origen a la determinación de necesidades.</p>	<p>H) No se identifican necesidades reales de capacitación realizando la recomendación de las acciones de capacitación sin ningún conocimiento de causa.</p>
<p>I) La fase de análisis de la información es restringida a identificar cuales son los cursos que reunen el requisito de ser solicitados mínimo para 18 trabajadores sin cuestionar</p>	<p>I) La D.N.C. únicamente permite identificar nombres de cursos en detrimento de la identificación de necesidades reales de capacitación, determinando las acciones de capacitación a im-</p>

PROBLEMATICA ACTUAL	EFFECTOS
<p>si existe una razón para su impartición.</p> <p>J) El proceso de Detección de Necesidades se suspende en la fase de análisis de la información por lo que debido a la suspensión del proceso no se cumple con el objetivo de identificar necesidades de capacitación.</p> <p>K) El departamento no brinda información a las áreas sobre en que situaciones se debe requisitar el cuestionario grupal y cuando el individual.</p> <p>L) El planteamiento de los reactivos contenidos en el cuestionario grupal originan respuestas breves y ambiguas.</p> <p>M) El cuestionario grupal esta diseñado y estructurado para identificar si existen o no problemas grupales en el área cognoscitiva, de desa-</p>	<p>partirse en base a una norma institucional.</p> <p>J) El proceso de D.N.C. al no identificar las necesidades de capacitación no permiten realizar un diagnóstico ni implementar estrategias de capacitación.</p> <p>K) Los jefes proceden a requisitar ambos cuestionarios duplicando información, considerándolo un mecanismo innecesario en donde al dar el Departamento de Capacitación prioridad al Cuestionario Individual, el grupal es requisitado de manera superficial.</p> <p>L) El cuestionario por sí mismo no brinda la información suficiente para la identificación de conflictos grupales para la configuración de la problemática ni para la implementación de estrategias que permiten contrarrestar el problema.</p> <p>M) Al pretender identificar en el mismo cuestionario tres tipos de problemáticas, los reactivos designados a cada uno se tornan insuficientes.</p>

PROBLEMATICA ACTUAL	EFECTOS
<p>rollo y supervisión.</p> <p>N) El procedimiento de aplicación de los cuestionarios estipulado por el departamento se vuelve inaplicable ante la distribución del universo del personal y la estructura institucional.</p> <p>Ñ) Tanto jefes como trabajadores poseen concepciones equívocas sobre la capacitación : la capacitación como sanción, consolación, recompensa, represión, ...</p>	<p>N) Los jefes según la concepción y responsabilidad que adopten ante la capacitación y las circunstancias que presenta el área laboral, establecen el procedimiento de aplicación de las técnicas las cuales no siempre son las más idóneas interfiriendo en el grado de confiabilidad de la información.</p> <p>Ñ) Baja credibilidad en la funcionalidad de la capacitación.</p>

V. EFECTOS DE LAS DEFICIENCIAS DE LA D. N. C. EN EL PROCESO DE ELABORACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION .

En el proceso de capacitación de personal una de las etapas críticas es la conversión de la información obtenida en la D.N.C. en planes y programas de acción.

Siendo importante considerar que los resultados del área de capacitación no se miden por la calidad de los planes y programas que se elaboren sino por los resultados que estos planes ofrecen a la institución en su conjunto

En este sentido la D.N.C. debe proporcionar la información que sirve como antecedente en la elaboración de los cursos y de la estructuración de un programa, objetivo que no se cumple en el caso del D.I.F. y que presenta un alto impacto en el momento de la elaboración de programas derivando como consecuencia las siguientes problemáticas.

1. *Invalida la posibilidad de agrupación de requerimientos en unidades de aprendizaje.*

Al no identificar necesidades reales de capacitación se invalida la posibilidad de precisar temas bien definidos que permitan determinar si varios de los requerimientos por la similitud de sus características pueden integrar un curso. Evitando con la agrupación de las mismas necesidades de instrucción cometer el error de elaborar un curso por cada requerimiento duplicando eventos.

2. *Invalida la posibilidad de clasificación de la población trabajadora, de manera tal que se formen grupos similares.*

Al importar únicamente en el análisis de información de la D.N.C. , la identificación de solicitud de cursos, el Departamento de Capacitación minimiza lo trascendental que es saber quiénes asistirán a esos cursos a efecto de responder a la necesidad de adecuar la instrucción a la población a la que se dirige.

3. No brinda la información suficiente para el diseño de los objetivos terminales de los cursos.

Los objetivos terminales se refieren a la conducta que debe alcanzar el trabajador al término de la capacitación es decir, la expresión de los conocimientos, habilidades o actitudes que es necesario que los participantes adquierán, refuercen o actualicen.

Sin embargo para redactar los objetivos en términos de conductas es necesario diseñarlos en base a la descripción de actividades o temas que manifiesten los parametros de excelencia con los que se deben realizar, información que no obtiene el Departamento de Capacitación y sin la cual es difícil definir :

- a) Las Formas de Conducta : Descripción de lo que se espera harán los participantes como demostración que han alcanzado los objetivos .
- b) Condiciones de Operación : Precisar las circunstancias y elementos a partir de los cuales se manifestarán las conductas (a partir de qué información, en qué circunstancias, con qué equipo y/o herramientas, en qué lugar, etc.).
- c) Niveles de Eficiencia : Especificar la cantidad, calidad o precisión con que se exige que se manifiesten las formas de conducta indicando la rapidez, el mínimo de respuestas correctas, el número o tipo de errores que se pueden aceptar y la exactitud o las características de una ejecución correcta.

Que son elementos básicos que debe incluirse en la redacción adecuada de los objetivos pero que son imposibles de definir si se carece de la descripción y niveles de excelencia de las actitudes o temas en las que hay que capacitar.

Bases sin las cuales es difícil definir la misión de capacitación a cumplir al no saber hacia dónde y hasta dónde se quiere llegar, careciendo los objetivos terminales de los cursos de dirección y precisión.

La redacción de objetivos es uno de los puntos finos y más importantes del proceso de capacitación que se debe cuidar ya que constituye la base de cualquier actividad posterior.

4. *Al no redactarse los objetivos de una manera minuciosa y exacta, se impide.*

4.1 La amplitud y estructura del contenido del curso.

El contenido puede entenderse como aquellos temas que han de impartirse para cumplir con los objetivos, sin embargo sí en el proceso de D.N.C. no se identificó cuál es la necesidad, en qué actividades o conductas se requiere la capacitación, ni cuáles son los parámetros de excelencia a los

que se quiere llegar en términos de tiempo, cantidad y calidad se conduce al diseño de un objetivo poco preciso que impide implementar y delimitar la temática a tratar pues se desconoce la naturaleza de las actividades en las que se há que capacitar y por ende no se podrán establecer los criterios para el ordenamiento o secuencia de los temas.

4.2 Definir el tipo de evento.

Esta identificación se debe seleccionar de acuerdo al objetivo de aprendizaje y características de los destinatarios del evento, información imprecisa que no permite determinar si la acción de capacitación se impartirá a través de un curso, seminario, conferencia, plática, etc. .

4.3 Seleccionar la estrategia del evento.

De igual manera difícil será indicar si la capacitación requerida se impartirá "dentro" o "fuera" de la institución y "en" o "fuera" del puesto de trabajo ya que la selección de la modalidad se basa en el objetivo de aprendizaje, complejidad de la temática, número de participantes y recursos con que cuenta la empresa, análisis de información que no se lleva a cabo.

4.4 Definir la duración del evento.

Debido a que la duración se establece en base a la densidad y complejidad de los temas a tratar.

4.5 La selección de las técnicas de instrucción y material didáctico por lo que debe basarse en la temática a tratar, su amplitud y estructura.

4.6 La determinación del tipo de evaluación que se aplicará.

- **Evaluación Diagnóstica.**
- **Evaluación de ajuste.**
- **Evaluación de reacción.**
- **Evaluación de adquisición de conocimientos y habilidades.**

Observando como las deficiencias en el proceso de D.N.C. no brindan las bases para que el Departamento implemente a través de la elaboración de cursos y estructuración de programas una capacitación funcional.

VI. CONCLUSIONES - PROPUESTAS

Resulta evidente que el principal problema que presenta la D.N.C. es que con el paso del tiempo las técnicas y procedimientos han dejado de ser funcionales ante los diversos cambios que han manifestado en la institución, cambios que se expresan en :

1. La estructura institucional debido a la creación, funcionamiento y derogamiento de áreas.
2. Incremento de la población trabajadora, aumentando el número de trabajadores a los que se aplica la detección.
3. Creación de nuevos puestos.
4. Asignación de nuevas funciones ante los cambios de organización y procedimiento de las áreas ...

Modificaciones que han rebasado al proceso de detección y el cual es necesario actualizar a efecto de que se aplique una D.N.C. acorde a las circunstancias actuales del sistema D.I.F. .

Ante ello y a manera de contribuir en este proceso de cambio se exponen las siguientes propuestas :

1ra. Propuesta. *Continuar utilizando como técnica de detección el cuestionario.*

Se plantea como técnica de detección se continúe utilizando el cuestionario, ya que se considera la más idónea de aplicación ante las circunstancias que presenta actualmente el D.I.F. ya que éste ofrece la ventaja de permitir a diferencia de otras técnicas de detección aplicar la investigación a un mayor número de casos a corto tiempo implicando un costo menor y reduciendo distancias en las áreas de trabajo distribuidos en el área metropolitana y a lo largo de la República en donde el contacto directo es difícil de establecer.

Representando el cuestionario una alternativa viable para el departamento de capacitación ante las limitaciones de recursos humanos, recursos materiales, de tiempo y de comunicación que se presentan en el proceso de D.N.C. .

2da. Propuesta. Utilizar como técnica de detección únicamente un cuestionario a nivel grupal.

La propuesta consiste en utilizar únicamente un cuestionario, anular el cuestionario individual ya que no se considera factible de aplicación ante la población tan numerosa de trabajadores con que cuenta actualmente el D.I.F. y por ser una técnica diseñada para la detección de necesidades por puesto, sabiendo que en la institución existe la problemática de desvinculación entre el puesto o categoría que poseen los trabajadores y las funciones que realmente ejecutan. Proponiendo aplicar como técnica de detección solamente un cuestionario a nivel grupal.

3ra. Propuesta. Realizar una detección de necesidades por medio del agrupamiento de necesidades por funciones.

Se propone el dejar de aplicar una D.N.C. por puesto ya que para ello el jefe requiere de información pertinente y relativo a los elementos que conforman la unidad de trabajo : herramientas, maquinaria, materiales empleados, habilidades, conocimientos, aptitudes, juicio y espíritu de decisión requeridos, ritmo de trabajo, riesgos inherentes y condiciones bajo las cuales se desarrolla el trabajo por lo que se imposibilita ante :

- La falta de difusión de perfiles de puesto.
- La disvinculación entre puesto y funciones.
- La diversidad de puestos existentes.
- El alto índice de rotación de personal.

Planteando el realizar la detección de necesidades por funciones al existir mayor estabilidad en las tareas o actividades que los trabajadores ejercen permitiendo aumentar la precisión en la investigación.

Es decir, independientemente del puesto que tenga cada trabajador en un área de trabajo si una misma función la realiza un conjunto de trabajadores se podría efectuar el agrupamiento de necesidades :

Area laboral : Departamento de capacitación.

Función Genérica : Planear, programar, evaluar y controlar la capacitación y desarrollo del personal de la institución.

- Funciones específicas :**
- Investigación y diagnóstico de necesidades de capacitación.
 - Diseño del programa de capacitación.
 - Operación y Desarrollo de los programas de capacitación.
 - Evaluación de resultados.
 - Seguimiento del programa.

Función a capacitar: Diseño del programa de capacitación.

Personal que realiza la Función.	Puesto
Guzman Gil Herendira	Dictaminador de Fondos.
González López Gerardo	Especialista Técnico.
Martínez Caballero Alvaro	Administrativo Especializado.
Martínez Martínez Yolanda	Técnico Superior.
Salinas López Abraham	Profesional Ejecutivo.

4ta. Propuesta. *Precisar la necesidad de capacitación.*

Se sugiere que el jefe exponga cuál es la problemática existente en el desempeño de la función, cuáles son las carencias que presenta el personal, cómo están afectando el funcionamiento y el cumplimiento de los objetivos del área laboral a manera de que el jefe sustente el por qué considera que existe una necesidad de capacitación.

5ta. Propuesta. *Realizar una evaluación del nivel de Ejecución de la Función a investigar.*

La propuesta consiste en rescatar del actual cuestionario individual la idea de incluir dentro de la investigación de detección de necesidades una evaluación que permita al Departamento de capacitación observar el nivel de ejecución con que los trabajadores desempeñan cada una de las tareas que conforman la función que se está investigando.

Para ello se presenta una matriz como instrumento base integrada por dos columnas. La primera es horizontal y esta conformada por los siguientes aspectos :

- Enunciación de la Función.
- Descripción en orden de secuencia de las tareas o actividades a realizar para el desempeño de la función.

Y la segunda columna es vertical, en ella el nombre de los trabajadores que ejecutan esa función. (Ver siguiente página)

Su aplicación consiste en que el jefe de área registre su punto de vista sobre el desempeño del personal a su cargo durante un lapso de tiempo determinado (un año) considerando para ello en el momento de evaluar los siguientes aspectos :

- Conocimientos que posee el trabajador sobre las tareas que ejecuta.
- El rendimiento del trabajador en base a la cantidad y calidad de los resultados del trabajo.

- Tiempo en el que se realiza el trabajo en relación con el fijado previamente para la entrega.
- Los errores cometidos por el trabajador en la ejecución de sus actividades.

En base a estos factores el jefe evaluará el desempeño general de los trabajadores de acuerdo a la siguiente escala de rendimiento.

ESCALA DE RENDIMIENTO

ESCALA CUANTITATIVA

Desempeño Ideal	10
Desempeño Satisfactorio	8
Desempeño Suficiente	6
Desempeño Deficiente	4

FUNCION	
DISEÑO DE PROGRAMAS DE CAPACITACION. →	NOMBRE DEL TRABAJADOR ↓
	Guzman Gil Herendira
	González López Gerardo
	Martin Caballero Alvaro
	Martinez Martínez Yolanda
	Salinas López Abraham
	Alatorre Ramirez Marcos
TOTAL	
Resultados del nivel de rendimiento en % del personal en general por actividad.	

Enuncie por orden de secuencia las tareas o actividades requeridos para el desempeño adecuado de la función.					TOTAL POR ACTIVIDAD
ACTIVIDAD 1 Análisis de los resultados del diagnóstico de necesidades de capacitación.	ACTIVIDAD 2 Determinar prioridades de capacitación (programación de cursos).	ACTIVIDAD 3 Diseño de objetivos de los cursos y determinación de contenido temático.	ACTIVIDAD 4 Establecimiento de metas y presupuestos.		
4	6	6	8	24	6
6	6	6	8	26	6.5
6	6	6	8	26	6.5
6	6	6	8	26	6.5
8	8	10	10	36	9.0
8	6	6	8	28	7.0
38	38	40	50		
**					***
63	63	66	83		6.9

Escala de Rendimiento

- Desempeño Ideal = 10
- Desempeño Satisfactorio = 8
- Desempeño Suficiente = 6
- Desempeño Deficiente = 4

NOTAS :

- * La evaluación final de desempeño es el resultado de dividir la suma total de todas las evaluaciones de cada trabajador entre el resultado de multiplicar el número de actividades por la escala de rendimiento ideal.
- ** El porcentaje es el resultado de dividir la suma total de las evaluaciones por actividad entre el resultado de multiplicar el número de trabajadores por la escala de rendimiento ideal
- *** Evaluación promedio del nivel de desempeño de la función.

Los resultados de la evaluación serán el criterio básico para interpretar el nivel de eficiencia del desempeño de la función.

Analizando los resultados es posible :

1. Identificar cuales son los temas, aspectos o actividades en los que se requiere la capacitación.
2. Identificar el área de conocimiento en la que se requiere la capacitación : cognoscitiva, psicomotriz o de desarrollo en base a las actividades o aspectos en los que se presenta la necesidad.
3. Determinar el nivel de profundidad del aprendizaje en base a la evaluación promedio con que se desempeña la función.

Evaluacion promedio del nivel de desempeño de la función.

Profundidad del aprendizaje.

De nivel deficiente a suficiente (4 a 6)	Adquisición de aprendizaje.
De nivel suficiente a satisfactorio (6 a 8)	Reforzamiento del aprendizaje.
De nivel satisfactorio a ideal (8 a 10)	Capacitación de actualización.

6ta. Propuesta. Sugerir las acciones de capacitación para la satisfacción de necesidades.

También se considera que al igual que el cuestionario individual sea el jefe inmediato quien sugiera las acciones de capacitación para la satisfacción de las necesidades por prioridad de impartición, indicando los temas que de acuerdo a us particular necesidad requiere se incluyan mencionando si son conocimientos, habilidades o actitudes que hay que adquirir, reforzar o actualizar a efecto de precisar el nivel de profundidad del aprendizaje.

Obviamente toda la información que se solicita al jefe deberá ser analizada por el departamento de capacitación a efecto de corroborar su veracidad y coherencia.

CUESTIONARIO DE DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION POR FUNCION Y A NIVEL GRUPAL.

El propósito de este cuestionario es recabar información sobre las necesidades grupales de capacitación que requiere el personal a su cargo en el desempeño de una función en específico.

Instrucciones :

1. El cuestionario deberá ser requisitado por el jefe inmediato siendo importante que las respuestas sean claras y precisas ya que servirán de base para la planeación de los cursos que se impartirán durante el presente año.
2. Llene un cuestionario por cada función de su área que considere requiere de acciones capacitadoras para su mejor desempeño. El análisis debe centrarse en aquellas funciones que impidan :
 - Alcanzar los objetivos del área.
 - Cumplir los programas del área.
 - Mejorar la efectividad del área.
3. Al describir las tareas o actividades que se ejecutan para el desempeño de la función pregúntese : en qué consiste la función, qué fin tiene y cuál es el procedimiento de trabajo que se realiza.
4. En el momento de evaluar a su personal considere :
 - Los conocimientos que posee el trabajador sobre las actividades que realiza.
 - El rendimiento del trabajador en base a la cantidad y calidad de los resultados del trabajo.
 - Tiempo en el que se realiza el trabajo en relación con el fijado previamente para la entrega.
 - Los errores cometidos por el trabajador en la ejecución de sus actividades.
5. Cualquier duda sobre la forma de llenar este cuestionario será resuelta por su asesor de capacitación :

Teléfono : _____

Consúltelo.

I. IDENTIFICACION DEL ÁREA.

Dirección : _____

Subdirección : _____

Departamento : _____

Coordinación Técnica : _____

Nombre del Jefe Inmediato : _____

Cargo : _____ Teléfono : _____

II. IDENTIFICACION DE LA FUNCIÓN.

Nombre de la función : _____

Descripción genérica : _____

Nivel de la función :

Profesional () Técnico () Operativo ()

Descripción de la problemática que obstaculiza el desempeño adecuado de la función:

III EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE LA FUNCION.

FUNCION	Enuncie por orden de secuencia las tareas o actividades requeridos para el desempeño adecuado de la función.				TOTAL
NOMBRE DEL TRABAJADOR ↓					
TOTAL	ACTIVIDAD 1	ACTIVIDAD 2	ACTIVIDAD 3	ACTIVIDAD 4	POR TRAB.
Resultados en % del nivel de rendimiento general del personal por actividad.					evaluación promedio.

NOTA : Area sombreada para ser llenada exclusivamente por el departamento de capacitación.

IV ACCIONES DE CAPACITACION.

Señale con una "X" el nivel de aprendizaje en el cual considera se ubica la problemática :

Conocimientos () Habilidades () Actitudes ()

Atendiendo a sus necesidades específicas indique las acciones de capacitación que pueden ayudar a superar la problemática señalada, detallando en cada una de ellas y hasta donde le sea posible los temas que se requieren incluir de acuerdo a su particular necesidad.

PRIORIDAD 1		
CURSO :		
TEMAS SUGERIDOS :		
NIVEL DE PROFUNDIDAD : ADQUIRIR () REFORZAR () ACTUALIZAR ()		
DURACION ESTIMADA EN HRS.	HORARIO SUGERIDO	FECHA DE IMPARTI-CION SUGERIDA

PRIORIDAD 2		
CURSO :		
TEMAS SUGERIDOS :		
NIVEL DE PROFUNDIDAD : ADQUIRIR () REFORZAR () ACTUALIZAR ()		
DURACION ESTIMADA EN HRS.	HORARIO SUGERIDO	FECHA DE IMPARTI-CION SUGERIDA

V. Anexar por curso relación de participantes señaladas número de credencial, nombre y puesto.

VI Validaciones.

Coordinador Técnico

Jefe de Departamento

Subdirector de Area

Fecha de Elaboración : _____

7ma. Propuesta. Contemplar la fase de D.N.C. en la Planeación del Plan de Acciones de Capacitación Anual.

Se propone contemplar en la planeación de la programación anual de acciones de capacitación la disminución de actividades capacitadoras en el período en el que se aplica la detección de necesidades de capacitación a efecto de reducir las cargas de trabajo en el Departamento de Capacitación que permitan ampliar el tiempo y la atención que se dedica al proceso de la investigación de D.N.C. .

8va. Propuesta. Propiciar la vinculación entre el Departamento de Capacitación y la Comisión Mixta de Capacitación.

En base al reglamento de capacitación que actualmente rige al sistema D.I.F. , una de las atribuciones que posee la Comisión Mixta de Capacitación es la de apoyar en la Instrumentación del Programa Anual de Detección de Necesidades de Capacitación⁹⁵ motivo por el que se propone involucrar a la Comisión Mixta de Capacitación en el cumplimiento de este cometido.

A la comisión mixta se le ha conferido el promover ante las áreas del sistema la integración, instalación y funcionamiento de las subcomisiones mixtas de capacitación los que tiene como objeto atender las necesidades en esta materia de los trabajadores adscritos a las mismas⁹⁶ .

Actualmente se han empezado a promover las primeras acciones para la integración de las Subcomisiones Mixtas de capacitación como medio por lo que la Comisión Mixta de Capacitación obtendría la posibilidad de cumplir con el cometido de apoyar en la instrumentación del programa anual de D.N.C. .

Por ende, se sugiere que el Departamento de Capacitación le proporcione un cuidado especial al seguimiento que la Comisión Mixta de Capacitación le brinda a la fase de creación de las subcomisiones a manera de inducir a la comisión a culminar con este proyecto que beneficiaría en gran medida al Departamento de Capacitación ya que con las subcomisiones se abrirían los canales de comunicación que permitirían un mayor acercamiento con las áreas, elevar el apoyo en la instrumentación del programa de D.N.C.

⁹⁵ Reglamento de Capacitación, de Escalafón y de Seguridad e Higiene. D.I.F. , 1993. Pág. 19
⁹⁶ Idem 19-21

e incrementar la responsabilidad de las áreas sobre las acciones de capacitación.

9na. Propuesta. *Involucrar en mayor medida a los Mandos Medios y Superiores en el Programa Anual de D.N.C. .*

En el proceso de detección de necesidades de capacitación es fundamental la participación de los Mandos Medios y Superiores a cargo de las diversas áreas al ser ellos los que con mayor profundidad conocen las funciones de éstas como responsables de los sistemas de trabajo.

Bajo esta expectativa es importante destacar que la Detección de Necesidades de Capacitación constituye un compromiso entre los funcionarios responsables de las diversas áreas que conforman la institución a efecto de que las acciones de capacitación adoptados apoyen en mayor medida el desarrollo de las funciones sustantivas de cada área.

Por ello se propone que el departamento de capacitación promueva el acercamiento con estos niveles ocupacionales involucrándolos en mayor medida con el Programa Anual de Detección de Necesidades a través de reuniones de trabajo programados por el Departamento de Capacitación en coordinación con las subcomisiones mixtas con la finalidad de que los responsables de la D.N.C. de cada área brinde información sobre :

- Objetivos de la D.N.C. .
- Estrategias.
- Lineamientos.
- Procedimientos.

Información que permitirá dotar a los jefes de elementos técnicos sobre la D.N.C. que los concienticen sobre la importancia de este proceso.

De igual manera brindar información sobre los beneficios del Programa Anual de D.N.C. ejemplificando su funcionalidad con casos prácticos que se hayan presentado en las áreas lo que permitirá elevar la credibilidad sobre las acciones capacitadoras promoviendo un mayor acercamiento y participación.

EFFECTOS Y BENEFICIOS ESPERADOS.

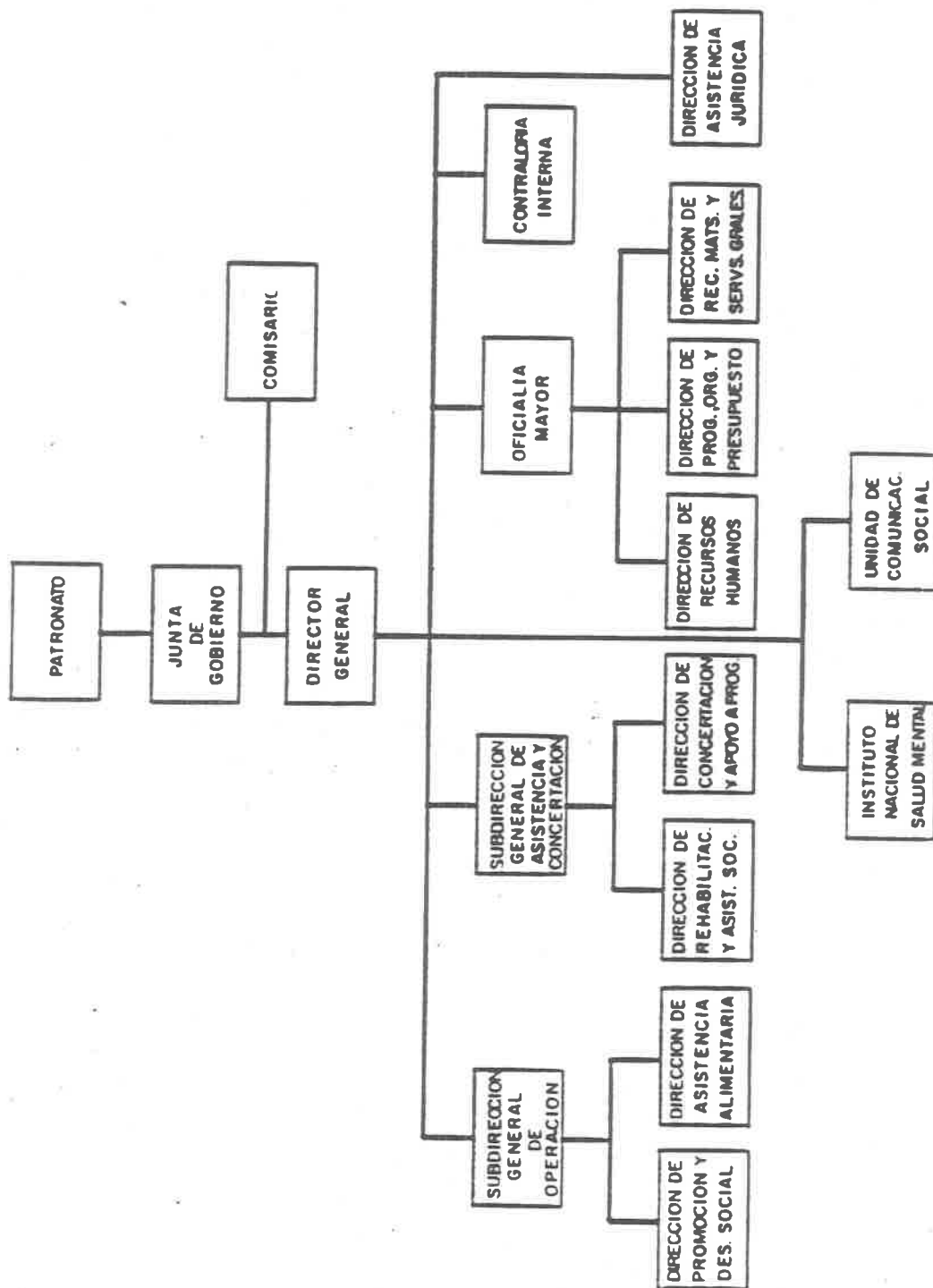
- 1. Captación de necesidades en las funciones específicas y sustantivas de cada uno de los centros de trabajo, disminuyendo la implementación de cursos alejados de cubrir necesidades enfocadas a las actividades laborales.**
- 2. Fortalecer la realización de las funciones sustantivas de las áreas que conforman la institución mediante acciones de capacitación que permitan incrementar la productividad y propiciar el desarrollo profesional de los trabajadores.**
- 3. Implementar cursos de desarrollo (humanísticos) únicamente para la solución de problemas específicos de las áreas que así lo requieran.**
- 4. Evitar la repetición injustificada de cursos.**
- 5. Evitar la impartición de cursos destinados a cubrir tiempos laborales muertos.**
- 6. Incrementar la responsabilidad de las áreas sobre las acciones de capacitación por medio de las subcomisiones mixtas de capacitación.**
- 7. Reforzar la participación de las áreas por medio de las subcomisiones mixtas obteniendo un mayor apoyo en la difusión y aplicación de la D.N.C. al personal adscrito a cada centro de trabajo.**
- 8. Mayor acercamiento con los mandos medios y superiores de las diversas áreas otorgando un peso específico a sus decisiones con respecto a la D.N.C. .**
- 9. Incrementar la credibilidad de las áreas hacia la capacitación al satisfacer sus necesidades reales.**
- 10. Obtener información necesaria sobre la necesidad del área, sus repercusiones, el personal involucrado para la elaboración de los programas de capacitación.**
- 11. Evitar el solicitar en las técnicas de detección información innecesaria sobre el personal, plasmando únicamente los aspectos que realmente contribuyan a precisar las necesidades de capacitación y brindar**

bases para determinar las estrategias de capacitación que contribuyan a satisfacerlas.

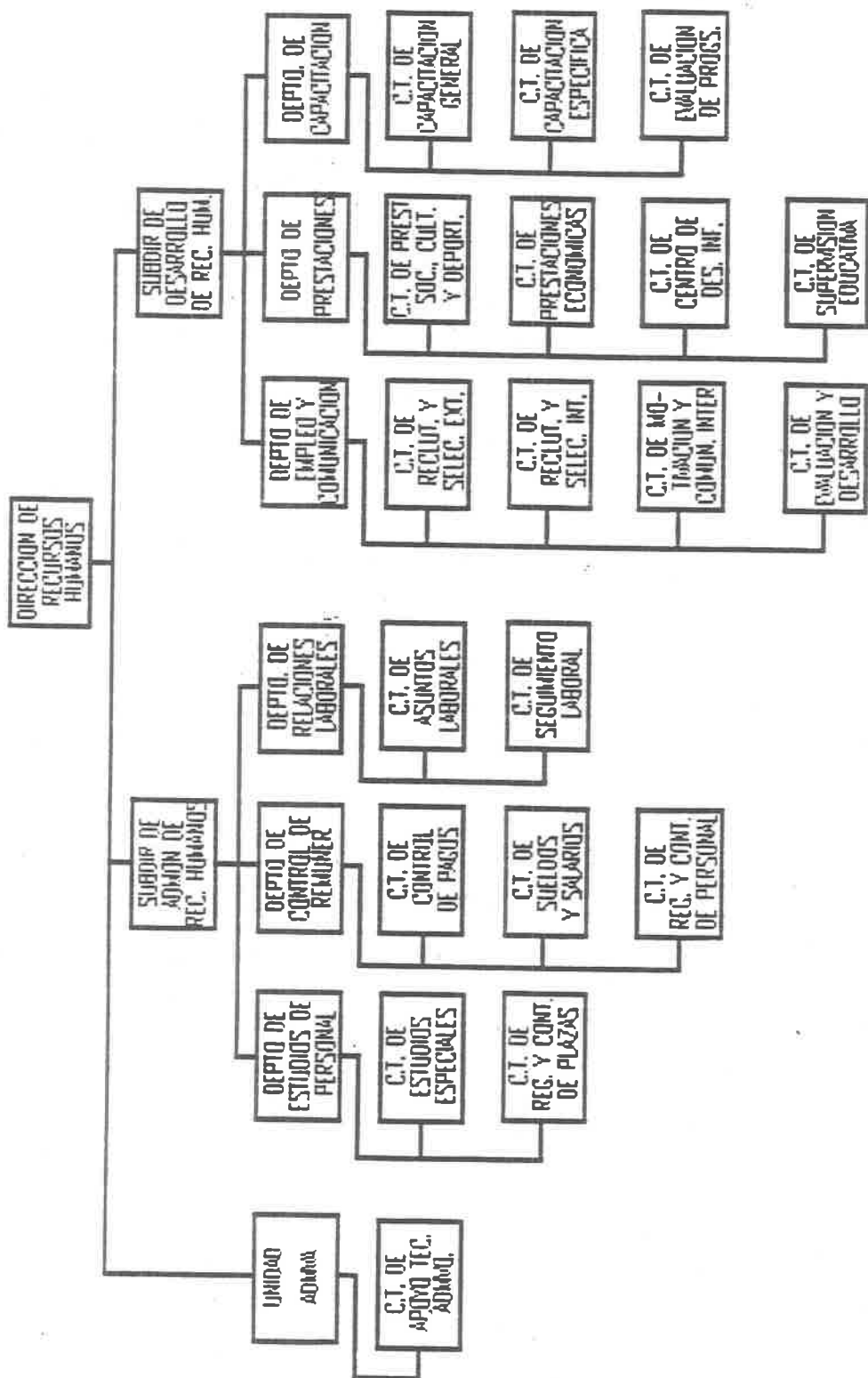
12. Simplificación de las técnicas de detección al eliminar el manejo de tablas y claves para su llenado planteando las interrogantes directamente.

A N E X O S

ANEXO 1
ORGANIGRAMA DEL SISTEMA NACIONAL DIF



ANEXO 2
GANIGRAMA DE LA DIRECCION DE
RECURSOS HUMANOS





EVALUACION DE REACCION

CURSO: _____ FECHA DE REALIZACION: DEL _____ AL _____

INSTRUCTOR: _____ COORDINADOR: _____

INSTRUCCIONES: CON EL PROPOSITO DE MEJORAR LOS EVENTOS DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACION Y DESARROLLO LE SUPPLICAMOS QUE LEA CUIDADOSAMENTE CADA UNO DE LOS CONCEPTOS Y MARQUE LA CALIFICACION CORRESPONDIENTE DE ACUERDO A SU PUNTO DE VISTA SOBRE EL CURSO.

<p>1. OBJETIVOS DEL CURSO</p> <p>1.1 SE DIERON A CONOCER: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p> <p>1.2 SE ALCANZARON EN FORMA: INSUFICIENTE <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> SUFICIENTE</p>	<p>2. TEMARIO</p> <p>2.1 SE DIO A CONOCER: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p> <p>2.2 SE CUBRIO EL TEMARIO EN FORMA: INCOMPLETA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> COMPLETA</p>
<p>CURSO</p> <p>3.1 LA INFORMACION QUE PROPORCIONO SIRVIÓ PARA:</p> <p>A) ADQUIRIR CONOCIMIENTOS <input type="checkbox"/></p> <p>B) REFORZAR CONOCIMIENTOS <input type="checkbox"/></p> <p>C) ACTUALIZAR CONOCIMIENTOS <input type="checkbox"/></p> <p>D) NO PROPORCIONO CONOCIMIENTOS <input type="checkbox"/></p> <p>3.2 LA APLICACION QUE TENDRAN EN MI TRABAJO LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS SERA:</p> <p>A) LIMITADA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> AMPLIA</p> <p>EN MI PUESTO ACTUAL <input type="checkbox"/></p> <p>EN OTRO PUESTO <input type="checkbox"/></p> <p>3.3 AL TERMINO DEL CURSO PODRE DESEMPEÑAR MI TRABAJO CON:</p> <p>A) MAYOR EFICACIA <input type="checkbox"/></p> <p>B) MAYOR SEGURIDAD <input type="checkbox"/></p> <p>C) MENOS ERRORES <input type="checkbox"/></p> <p>D) NO ME SERVIRA <input type="checkbox"/></p>	<p>INSTRUCTOR</p> <p>4.1 DOMINA EL TEMA: PARCIALMENTE <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> AMPLIAMENTE</p> <p>4.2 RESOLVIO LAS DUDAS EN FORMA: CONFUSA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> CLARA</p> <p>4.3 SU ACTITUD HACIA EL GRUPO FUE: DE APATIA <input type="checkbox"/> DE INTERES <input type="checkbox"/> HACIA EL <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> HACIA EL GRUPO</p> <p>4.4 LA PARTICIPACION DEL GRUPO OBSTACULO <input type="checkbox"/> FACILITO EL <input type="checkbox"/> EL LOGRO DE <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> LOGRO DE OBJETIVOS</p> <p>5. APOYOS DIDACTICOS</p> <p>5.1 SE UTILIZARON APOYOS DIDACTICOS: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p> <p>5.2 NO REFORZARON <input type="checkbox"/> REFORZARON <input type="checkbox"/> EL TEMA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> EL TEMA</p> <p>5.3 SE UTILIZO MATERIAL ESCRITO: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> FUE INSUFICIENTE <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> FUE SUFICIENTE FUE INADECUADO <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> FUE ADECUADO</p>

OBSERVACIONES:



DEPARTAMENTO DE CAPACITACION Y DESARROLLO
 GUIA GENERAL DE EVALUACION DEL CURSO

CURSO:

FECHA:

INSTRUCTOR:

AREA:

COORDINADOR:

J. PROG.:

INSTRUCTOR

	E	MB	B	R	NL
INICIO LAS SESIONES ADECUADAMENTE	_____	_____	_____	_____	_____
FAVORECIO LA INTEGRACION GRUPAL	_____	_____	_____	_____	_____
DEFINIO Y PRESENTO OBJETIVOS	_____	_____	_____	_____	_____
SEÑALO LA SECUENCIA DE LAS SESIONES	_____	_____	_____	_____	_____
MANTUVO EL INTERES DEL GRUPO	_____	_____	_____	_____	_____
SE MOSTRO CORDIAL CON EL GRUPO	_____	_____	_____	_____	_____
ILUSTRO Y CLARIFICO LOS TEMAS	_____	_____	_____	_____	_____
UTILIZO UN LENGUAJE CLARO Y ADECUADO	_____	_____	_____	_____	_____
EMPLEO APOYOS VISUALES	_____	_____	_____	_____	_____
TONO DE VOZ	_____	_____	_____	_____	_____
LENGUAJE NO VERBAL	_____	_____	_____	_____	_____
SE PRESENTO PUNTUALMENTE A LAS SESIONES	_____	_____	_____	_____	_____
DEMASIADA CONFERENCIA	()				
EQUILIBRIO CONFERENCIA/DISCUCION	()				
DEMASIADA DISCUSION	()				
LOGRO LOS OBJETIVOS	SI _____	NO _____	QUE _____		

PARTICIPANTES

SE PRESENTARON CON PUNTUALIDAD	_____	_____	_____	_____	_____
PARTICIPARON PARA EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	_____	_____	_____	_____	_____
COOPERACION PARA LOGRAR LA COMUNICACION CON EL INSTRUCTOR	_____	_____	_____	_____	_____

COMENTARIOS

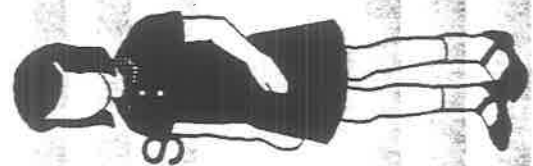
 FIRMA DEL RESPONSABLE

TIPOS DE CAPACITACION

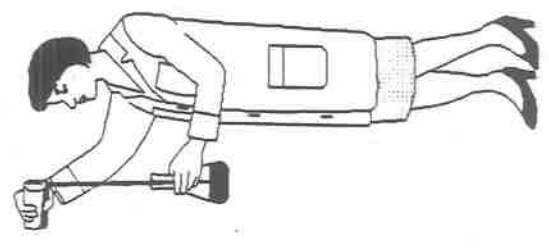
PARA EL TRABAJO

EN EL TRABAJO

NIÑOS Y JOVENES
 ESCUELA
 APROBAR
 CONC. GENERALES
 ACUMULAR IDEAS
 MAESTRO
 RECEPTIVO
 A. DIRIGIDO
 APROBAR

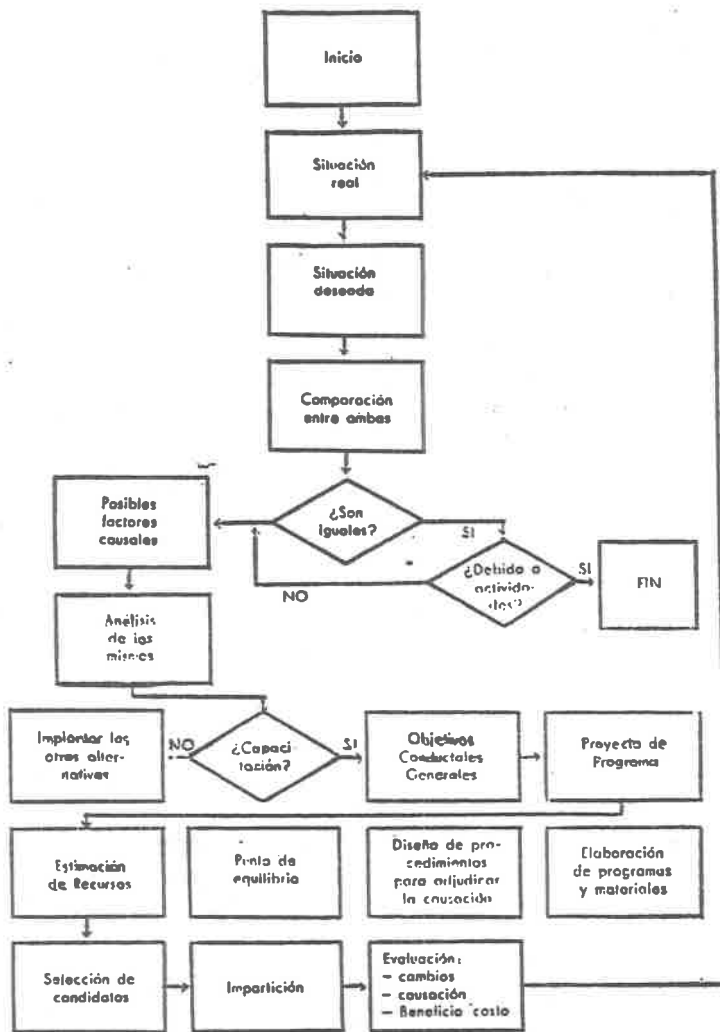


ADULTOS
 EMPRESA
 APLICAR
 CONC. ESPECIFICOS
 CAMBIO DE CONDUCTA
 FACILITADOR
 PARTICIPATIVO
 A. DELEGADO
 ASCENSO O
 PROMOCION
 EL DESEMPEÑO

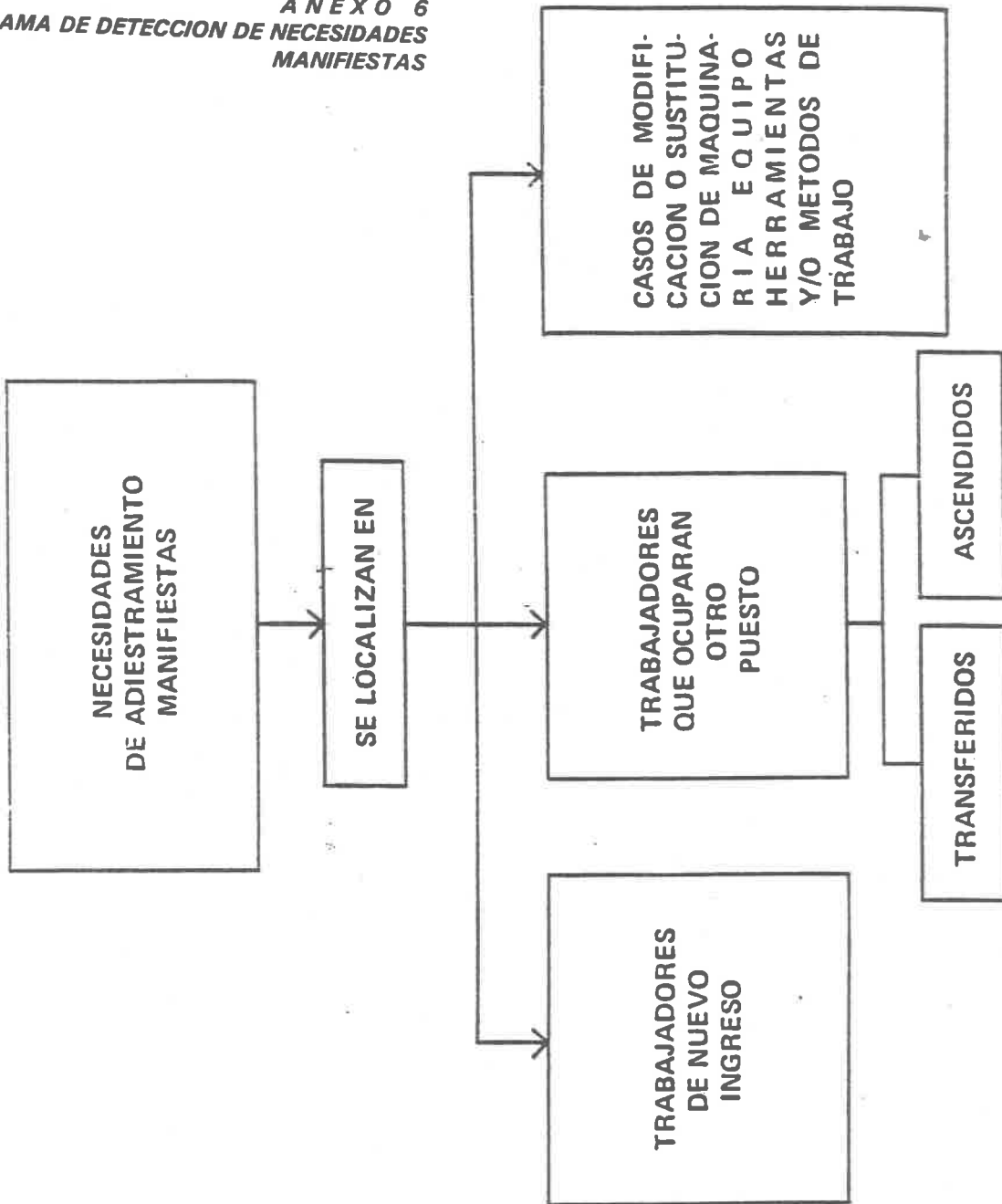


EL CONTENIDO DEL
 APRENDIZAJE

ANEXO 5
PROCESO DE D.N.C.

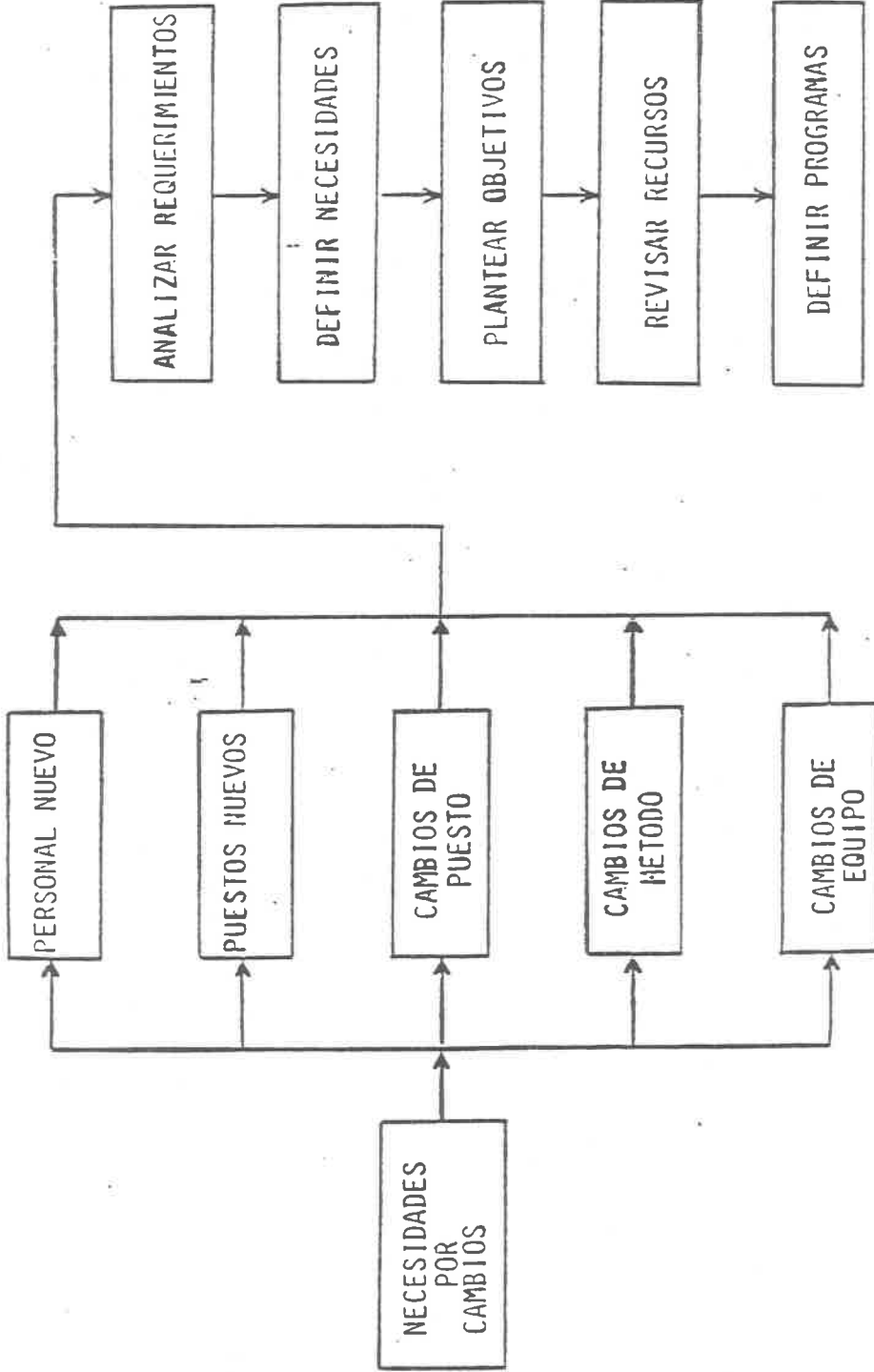


ANEXO 6
DIAGRAMA DE DETECCION DE NECESIDADES MANIFIESTAS



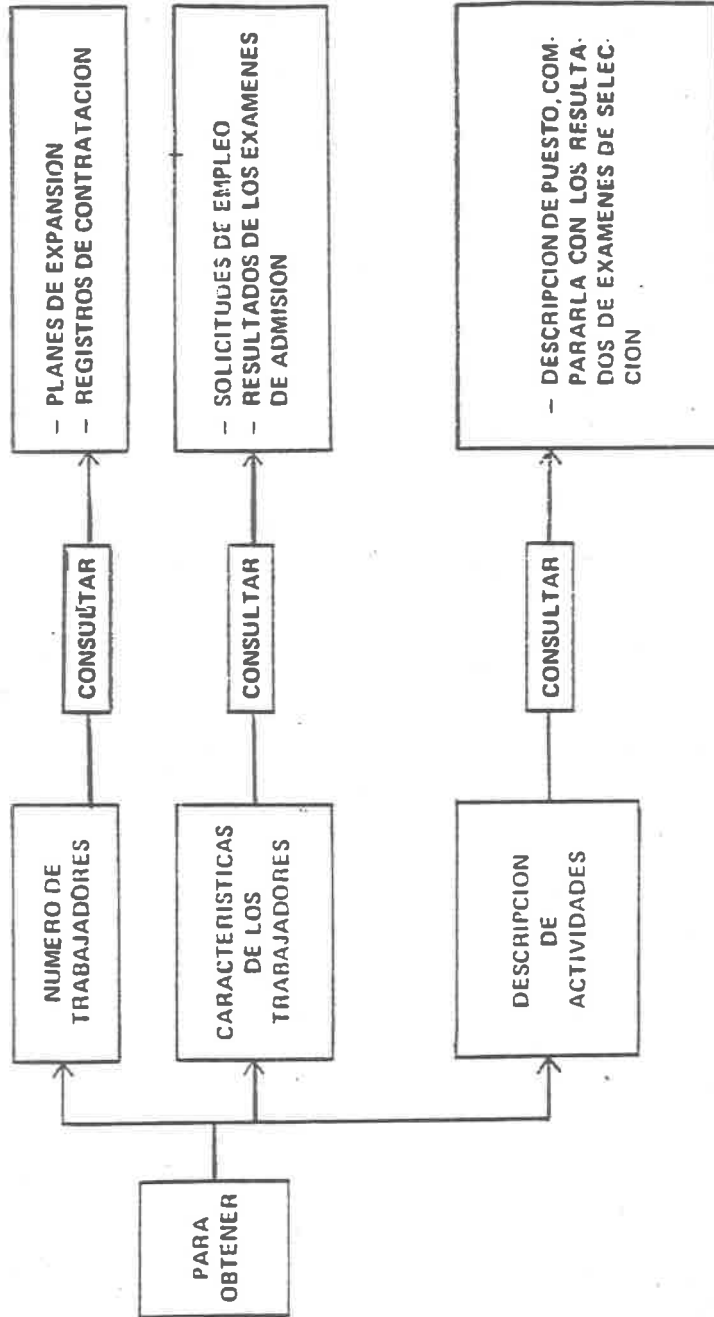
DETECCION DE NECESIDADES

N. Manifiestas



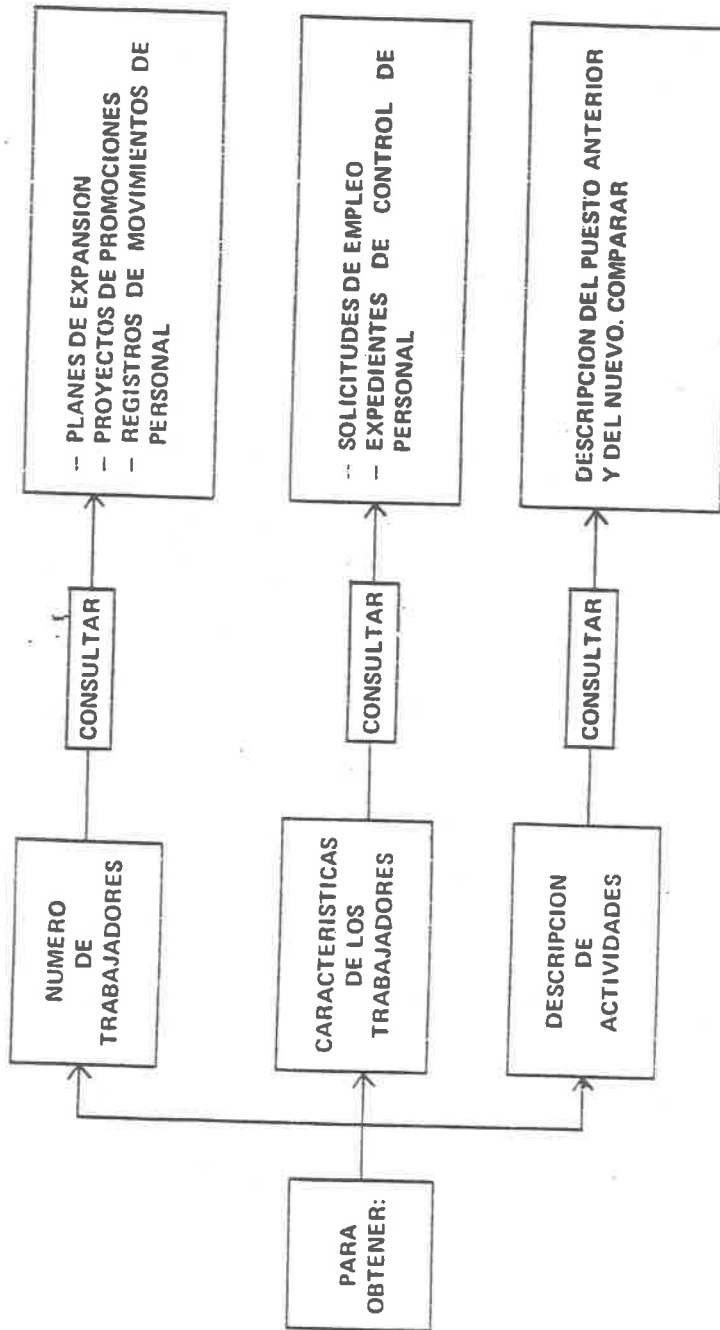
A N E X O 7

DIAGRAMA DE DETECCION DE NECESIDADES DE TRABAJADORES DE NUEVO INGRESO



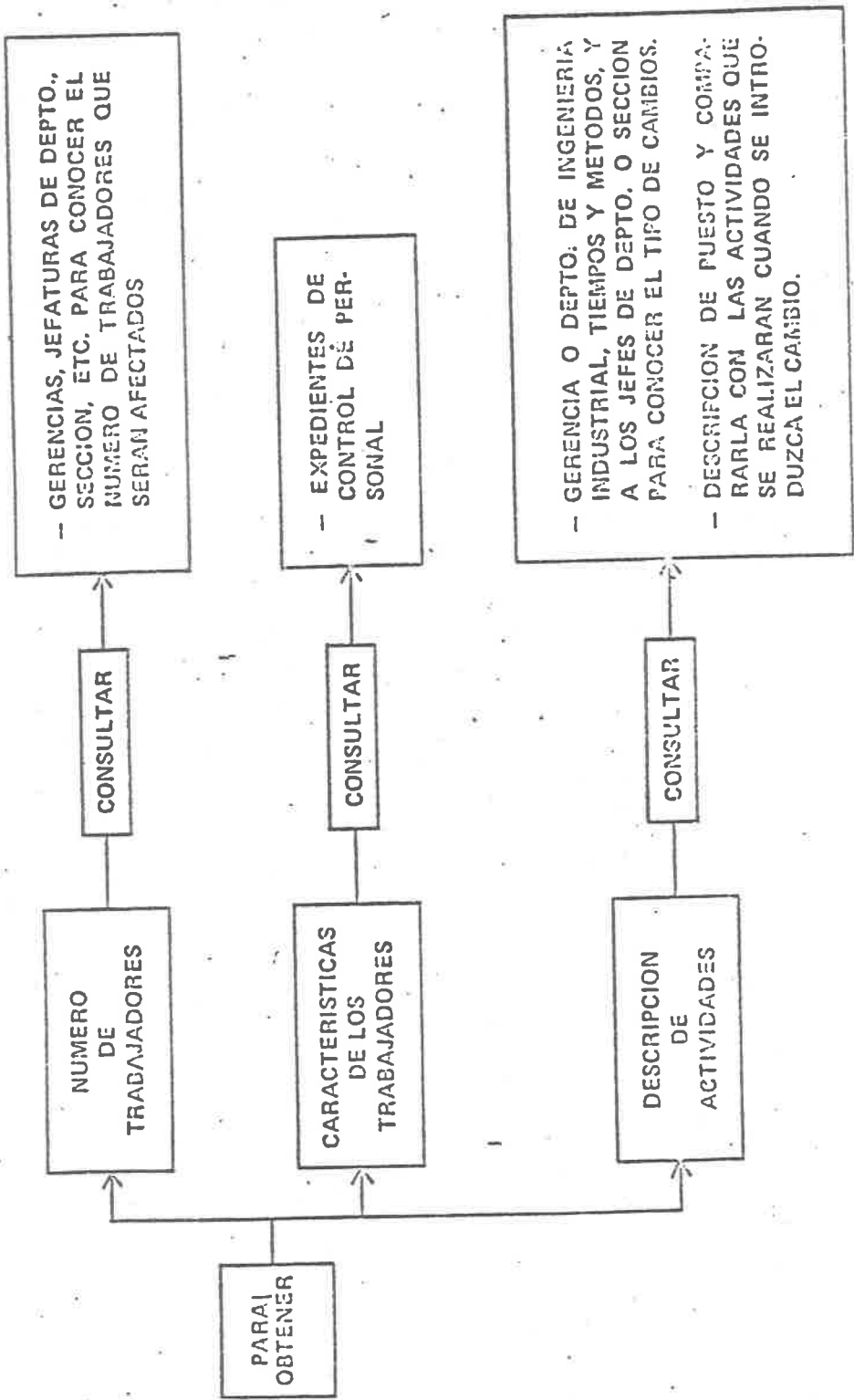
A N E X O 8

DIAGRAMA DE DETECCION DE NECESIDADES EN TRABAJADORES TRANSFERIDOS O PROMOVIDOS



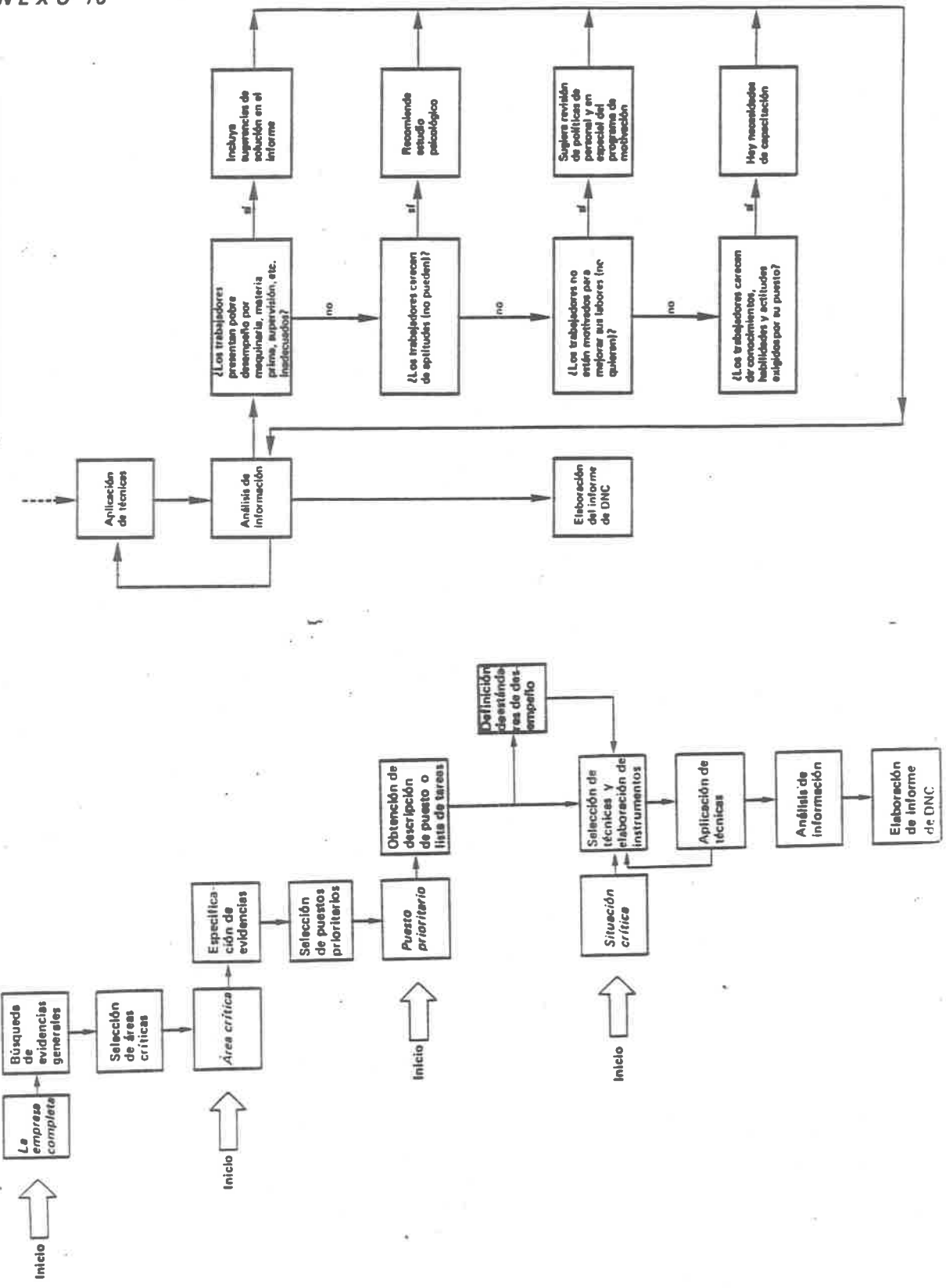
ANEXO 9

DIAGRAMA DE D.N.C. POR SUSTITUCION O MODIFICACION DE MAQUINARIA, EQUIPOS Y/O METODOS DE TRABAJO

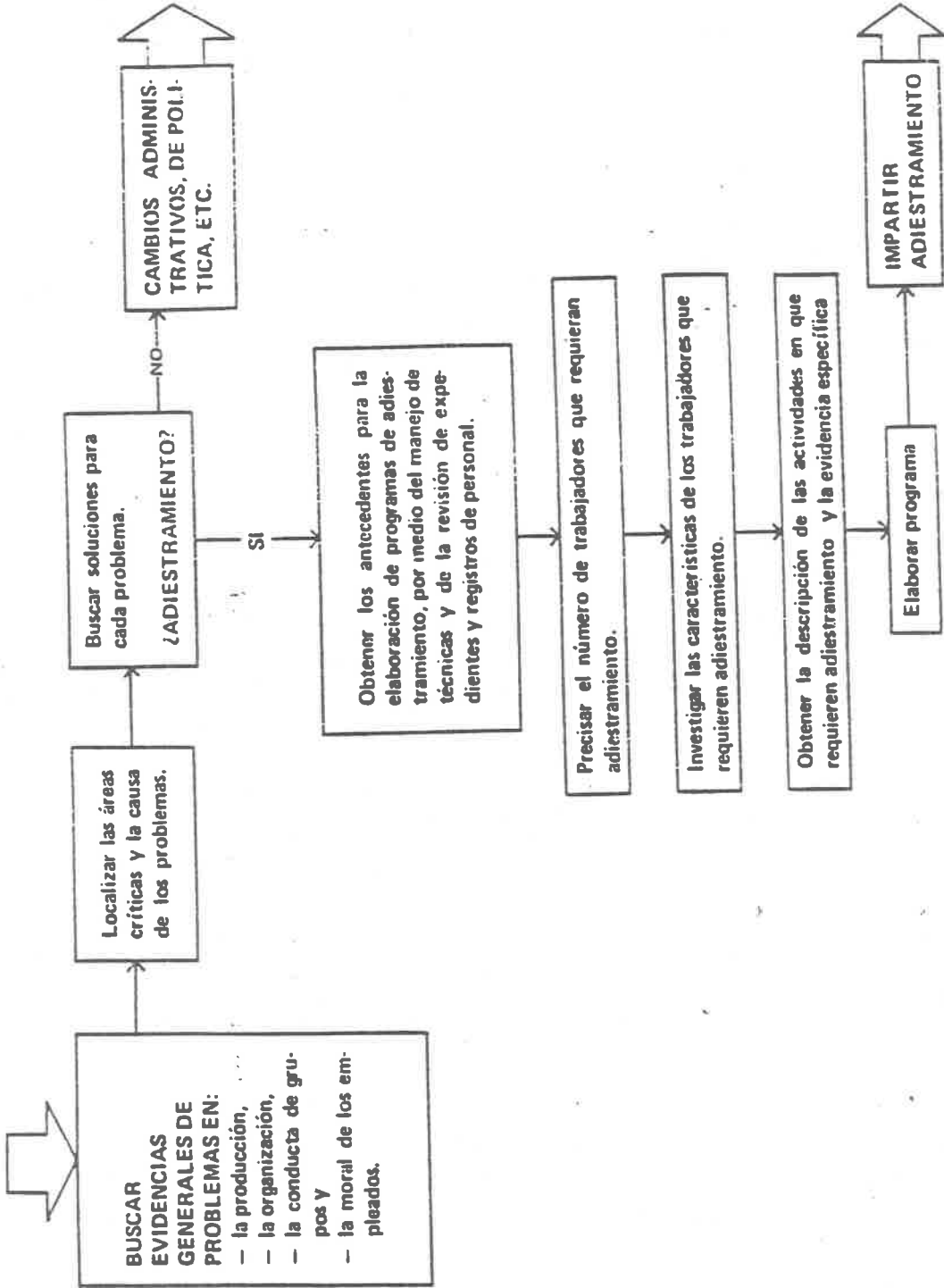


Análisis de información de la determinación.

Procedimientos para determinar necesidades encubiertas.

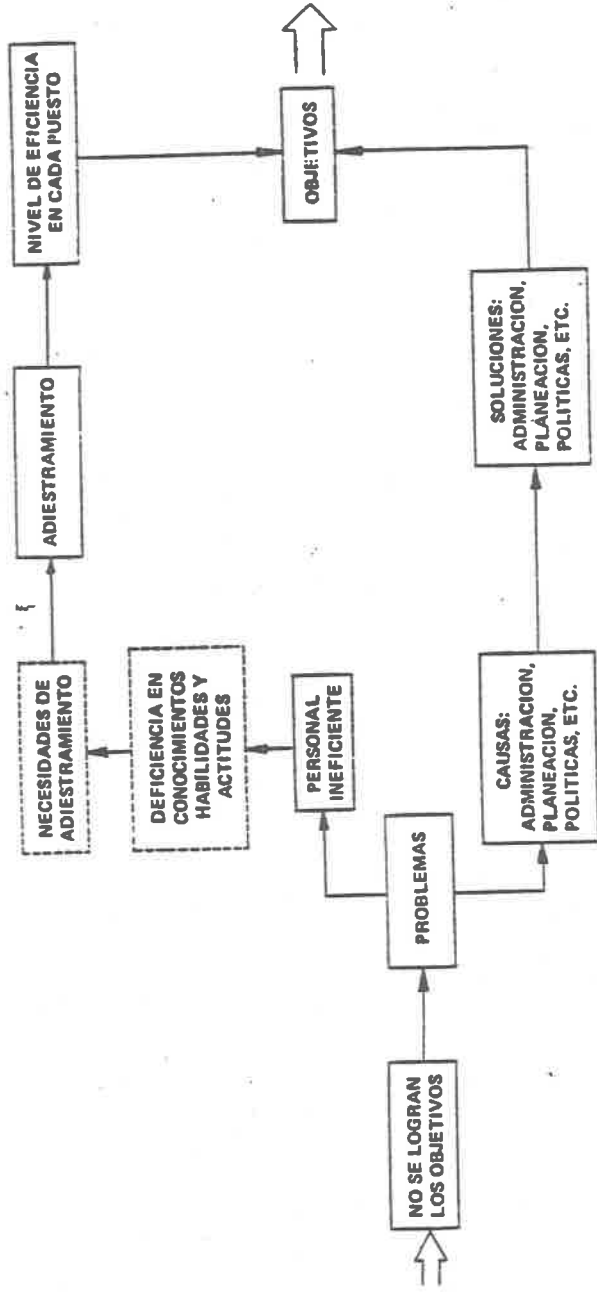


DETERMINACION DE NECESIDADES ENCUBIERTAS DE ADIESTRAMIENTO -PROCEDIMIENTO-



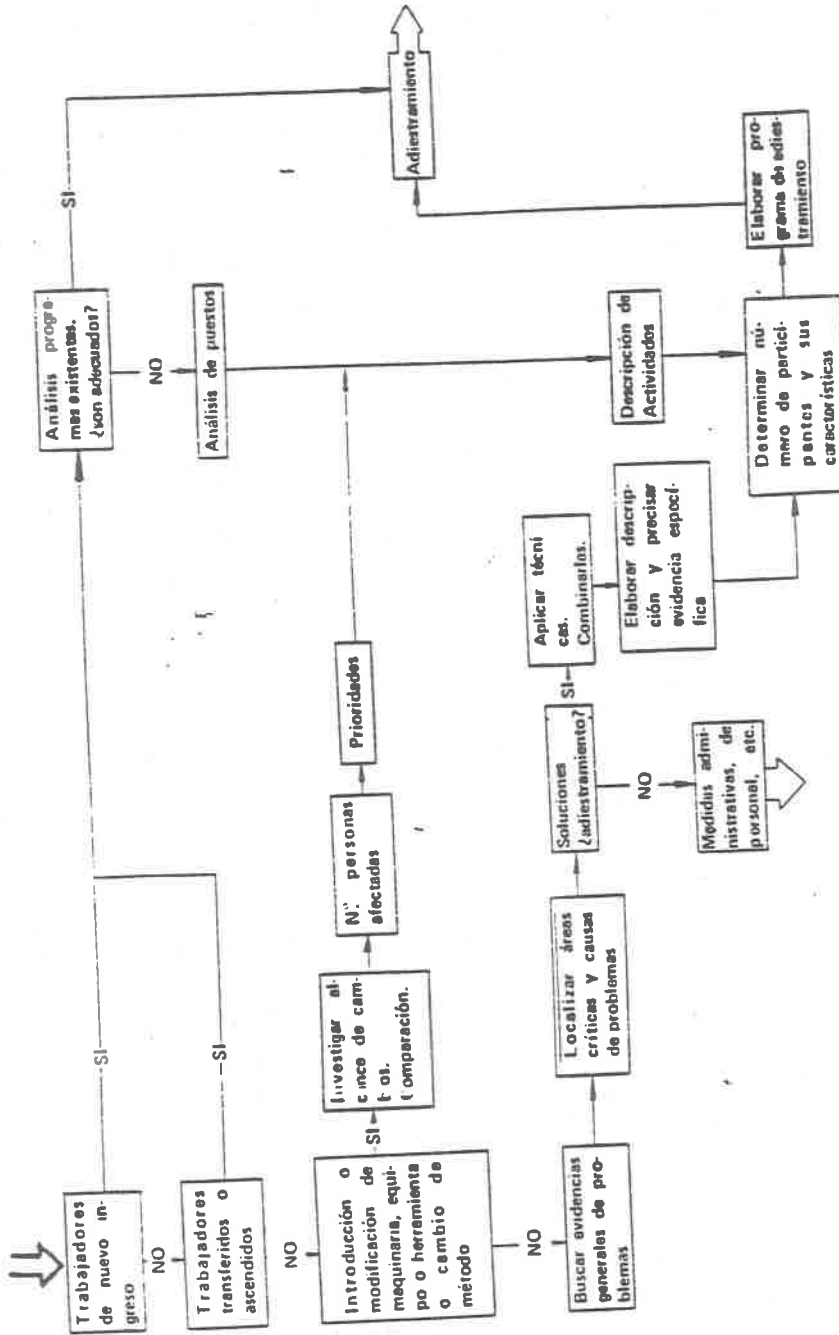
A NEXO 11
ANALISIS DE LOS PROBLEMAS EXISTENTES
EN LA ORGANIZACION

ALGORITMO 1



Apéndice II
Continuación...

ALGORITMO 2



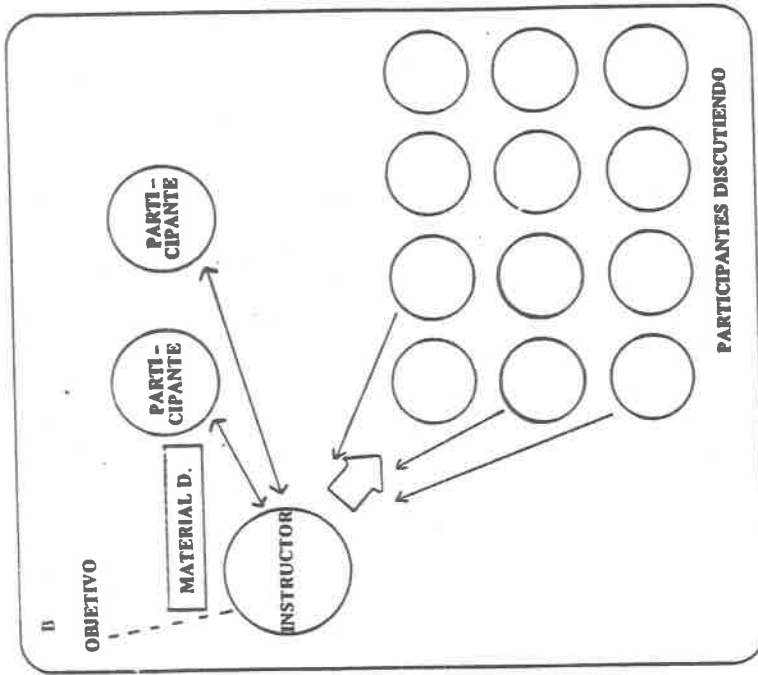
A N E X O 12
NIVELES TAXONOMICOS DEL APRENDIZAJE
(B. BLOOM.)

TABLA I

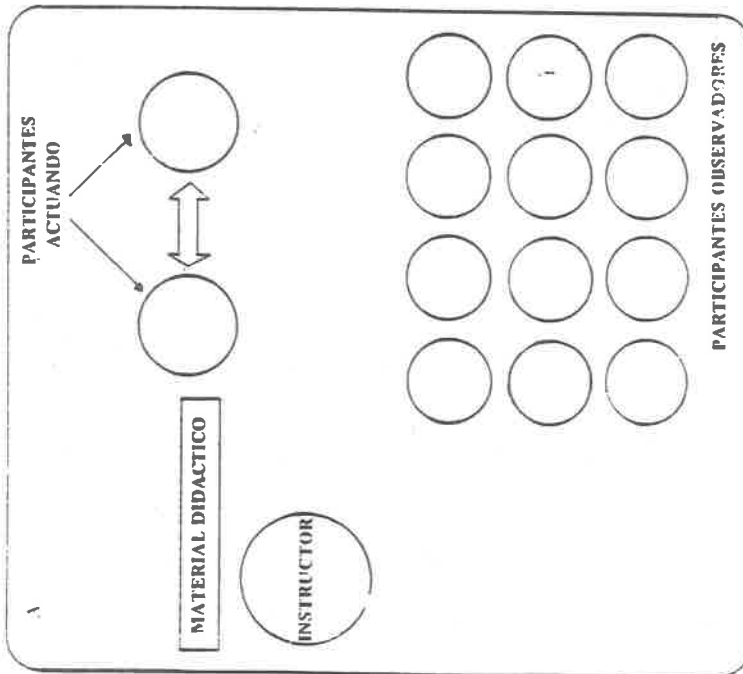
	I. INFORMACION	II. COMPRENSION	III. APLICACION	IV. ANALISIS	V. SINTESIS	VI. EVALUACION
	definir	interpretar	interpretar	distinguir	planear	arreglar
	repetir	traducir	aplicar	analizar	proponer	juzgar
	registrar	reafirmar	utilizar	diferenciar	diseñar	evaluar
	memorizar	describir	demostrar	calcular	formular	clasificar
	nombrar	reconocer	dramatizar	experimentar	reunir	estimar
	relatar	expresar	practicar	probar	crear	valorar
	subrayar	ubicar	ilustrar	comparar	establecer	calificar
	enumerar	informar	ejemplar	contrastar	organizar	seleccionar
	enunciar	identificar	programar	criticar	dirigir	escoger
	recordar	ordenar	dibujar	discutir	preparar	medir
	enlistar	sonar	esbozar	diagramar	deducir	descubrir
	reproducir	exponer	convertir	inspeccionar	elaborar	justificar
	apuntar	escribir	transformar	examinar	explicar	estructurar
	marcar	escribir	producir	catalogar	concluir	pronosticar
		localizar	resolver	inducir	reconstruir	predecir
		transcribir	ejemplificar	inferir	idear	detectar
		narrar	comprobar	distinguir	reorganizar	describir
			calcular	discriminar	sumarizar	criticar
			manipular	subdividir	resumir	argumentar
			usar	desmenuzar	generalizar	cuestionar
			inventariar	destacar	definir	debatir
			trazar	investigar	reorganizar	emitir juicio
				catalogar	recomendar	
					combinar	

**CONDUCTA DEL AREA
 COGNOSCITIVA
 CLASIFICADA POR NIVELES**

DINAMICA DE LA DRAMATIZACION
(ETAPA DE ANALISIS Y DISCUSION)



DINAMICA DE LA DRAMATIZACION
(ETAPA DE REPRESENTACION)



A N E X O 14
EJEMPLO DE ESTIMULO GRAFICO

Con un estímulo gráfico.

Se utilizó como estímulo la lámina siguiente, en colores.

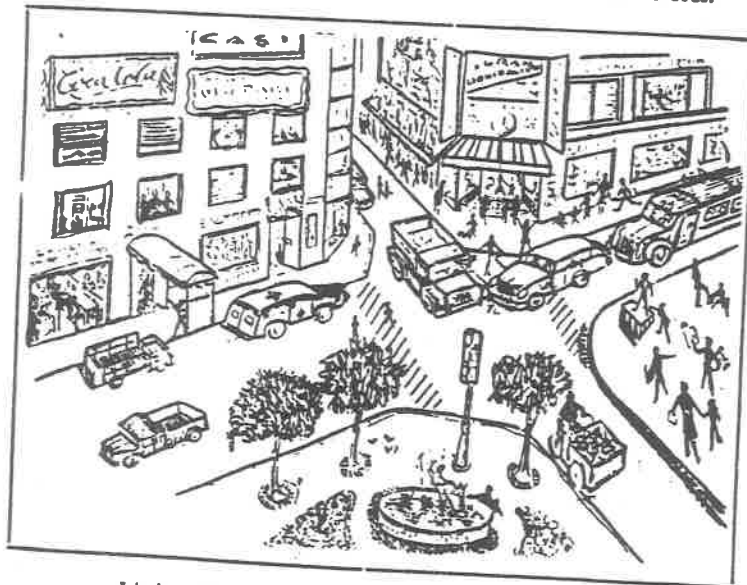


Lámina utilizada en experiencias de Clínica del Rumor.

La descripción de la misma fue retransmitida por seis alumnas, obteniéndose finalmente la siguiente versión:

"En este afiche se ve un agente bebiendo y un torero."

En otro grupo de alumnas el experimento dio el siguiente informe final:

"Hay una ambulancia que recoge a varios heridos en una manifestación obrera y chicos que se bañan en una pileta".

CLÍNICA DEL RUMOR

Ejemplos de aplicación

Las siguientes experiencias fueron desarrolladas en una Escuela Normal, con alumnas del 5º año. En un caso se utilizó un texto redactado exprofeso sobre una anécdota imaginaria de la vida escolar, y en el otro caso una lámina que se reproduce.

a) *Con un estímulo verbal.*

El texto utilizado fue el siguiente:

"A las once de la mañana había varias personas con muchos papeles esperando al director; y hablaban de ciertos problemas de disciplina y de eximición, que iban a sacar ante el director. Este llegó a las doce, y las hizo pasar de a una y después entraron todos juntos. El director explicó que no estaba satisfecho con la puntualidad y el estudio de los alumnos, y que la eximición seguiría en pie pero no en la misma forma. Dijo en cambio que estaba satisfecho con la disciplina de los muchachos, que no habían colaborado con la huelga de estudiantes del día nueve; y que algunos intrusos ese día habían destrozado algunos vidrios. Los visitantes se retiraron comentando favorablemente la entrevista."

Después de haber sido retransmitido a través de seis alumnas, este texto llegó a exponerse así:

"A las once llegó el director. A las doce llegó el profesor. Después de un rato llegaron otros profesores, y le contaron al director que los alumnos se habían indisciplinado... y no me acuerdo más."

En otra experiencia con un grupo distinto, la versión final fue:

"A las once los profesores tuvieron una reunión. A las doce llegó el director, y dentro de un rato llegaron algunos profesores, y se quejaron de la disciplina de los alumnos; y el director les dijo que los alumnos no tenían la culpa porque no habían participado en los desórdenes."

En otro grupo el testimonio final fue el siguiente:

"En un colegio a la mañana un alumno quería hablar con la directora. A las doce se reunió el cuerpo de profesores, y la directora les dijo que si bien no estaba conforme con la conducta, lo estaba con las notas."

ANEXO 16 EJEMPLO DE EVALUACION DE MERITOS

NOMBRE	PUESTO	PUESTO ANTERIOR							
			ANTERIOR EN EL PUESTO						
			PUESTO DEL JEFE INMEDIATO						
			1	2	3	4	5	6	7
1. Conocimiento Examine los conocimientos que tiene de su trabajo			Conoce su trabajo en forma regular	Conoce su trabajo en forma regular	Conoce su trabajo en forma regular	Conoce su trabajo en forma regular	Conoce su trabajo en forma regular	Conoce su trabajo en forma regular	Conoce su trabajo en forma regular
2. Rapidez Determine la rapidez del trabajo que realiza normalmente			Lento	Termina a tiempo	Termina a tiempo	Termina a tiempo	Termina a tiempo	Termina a tiempo	Termina a tiempo
3. Destreza Aprecie el dominio de las destrezas del puesto			No las domina	Domina la mayoría de ellas	Domina la mayoría de ellas	Domina la mayoría de ellas	Domina la mayoría de ellas	Domina la mayoría de ellas	Domina la mayoría de ellas
4. Iniciativa Examine si necesita supervisión y si presenta ideas para mejorar su trabajo			Necesita supervisión constante para cumplir su trabajo	Demuestra el trabajo que le es encomendado	Demuestra el trabajo que le es encomendado	Demuestra el trabajo que le es encomendado	Demuestra el trabajo que le es encomendado	Demuestra el trabajo que le es encomendado	Demuestra el trabajo que le es encomendado
5. Relaciones Determine las relaciones que sostiene con sus compañeros y supervisores			Trabaja aislado	Su relación con sus compañeros es normal	Su relación con sus compañeros es normal	Su relación con sus compañeros es normal	Su relación con sus compañeros es normal	Su relación con sus compañeros es normal	Su relación con sus compañeros es normal
6. Cooperación Examine si coopera o no con sus compañeros y supervisores			Coopera de mala gana	Coopera con gusto	Coopera con gusto	Coopera con gusto	Coopera con gusto	Coopera con gusto	Coopera con gusto
7. Potencial de desarrollo Estime el potencial para ocupar un puesto superior			Demuestra cierto potencial para ocupar su puesto	Demuestra potencial para ser el mejor en su puesto	Demuestra potencial para ser el mejor en su puesto	Demuestra potencial para ser el mejor en su puesto	Demuestra potencial para ser el mejor en su puesto	Demuestra potencial para ser el mejor en su puesto	Demuestra potencial para ser el mejor en su puesto
Observaciones:									
Total									

FIRMA DEL JEFE INMEDIATO

FIRMA DEL GERENTE

FIRMA DEL GERENTE

FECHA

EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE LAS FUNCIONES DEL JEFE DE APROVISIONAMIENTO

	1	2	3	4	5	6	7
1. Planee trimestralmente, en función de los requerimientos, las compras	Requiere mejoramiento sustancial	Apenas se acerca a las exigencias	Apenas se acerca a las exigencias	Supera la norma para la tarea	Supera la norma para la tarea	Supera la norma para la tarea	Trabajo sobresaliente
2. Realice las compras	Requiere mejoramiento sustancial	Apenas se acerca a las exigencias	Apenas se acerca a las exigencias	Supera la norma para la tarea	Supera la norma para la tarea	Supera la norma para la tarea	Trabajo sobresaliente
3. Verifique que las condiciones de precio, tiempo y calidad establecidas	Requiere mejoramiento sustancial	Apenas se acerca a las exigencias	Apenas se acerca a las exigencias	Supera la norma para la tarea	Supera la norma para la tarea	Supera la norma para la tarea	Trabajo sobresaliente
4. Tramite reposiciones y cancela pedidos, en casos necesarios	Requiere mejoramiento sustancial	Apenas se acerca a las exigencias	Apenas se acerca a las exigencias	Supera la norma para la tarea	Supera la norma para la tarea	Supera la norma para la tarea	Trabajo sobresaliente
5. Vigila que las condiciones de pago sean las estipuladas	Requiere mejoramiento sustancial	Apenas se acerca a las exigencias	Apenas se acerca a las exigencias	Supera la norma para la tarea	Supera la norma para la tarea	Supera la norma para la tarea	Trabajo sobresaliente
6. Observa los instructivos de compras de la empresa	Requiere mejoramiento sustancial	Apenas se acerca a las exigencias	Apenas se acerca a las exigencias	Supera la norma para la tarea	Supera la norma para la tarea	Supera la norma para la tarea	Trabajo sobresaliente
7. Recaba información con los usuarios sobre la idoneidad de las adquisiciones	Requiere mejoramiento sustancial	Apenas se acerca a las exigencias	Apenas se acerca a las exigencias	Supera la norma para la tarea	Supera la norma para la tarea	Supera la norma para la tarea	Trabajo sobresaliente
8. Supervisa al personal a su cargo	Requiere mejoramiento sustancial	Apenas se acerca a las exigencias	Apenas se acerca a las exigencias	Supera la norma para la tarea	Supera la norma para la tarea	Supera la norma para la tarea	Trabajo sobresaliente
9. Elabora informes sobre su función	Requiere mejoramiento sustancial	Apenas se acerca a las exigencias	Apenas se acerca a las exigencias	Supera la norma para la tarea	Supera la norma para la tarea	Supera la norma para la tarea	Trabajo sobresaliente
Observaciones:							
Total							

FIRMA DEL JEFE INMEDIATO

FIRMA DEL GERENTE

FIRMA DEL GERENTE

FECHA

ANEXO 17
EJEMPLO DE INVENTARIO DE HABILIDADES

		TAREAS					
Personal	Verifica los niveles de aceite en las máquinas de la planta.	Verifica los puntos de aplicación de grasa en las máquinas de la planta.	Selecciona el tipo de aceite y grasa para cada tipo de máquina.	Aplica el lubricante con equipo manual (aceite o grasa según el caso).	Aplica el lubricante con equipo automático.	Mantiene materiales y equipo de lubricación en condiciones de uso.	Observaciones
Aguirre	B	B	M	R	B	B	7
Améndola	B	B	M	M	B	B	
Barrios	B	B	M	M	B	B	
Castro	B	B	M	M	B	B	
Rendimiento:	R=0	R=0	R=0	R=1	R=0	R=0	
B= Bueno	M=0	M=0	M=4	M=3	M=0	M=0	
= Regular							
M= Malo							

PUESTO Lubricador
SECCION Mantenimiento

FECHA Agosto 13
APLICO Antonio Cid

REGIONAL
PAZAR
DESARROLLO
INTEGRAL DE LA
FAMILIA



INSTRUCTIVO

del Inventario de
RECURSOS HUMANOS

ANEXO 18
EJEMPLO DE INVENTARIO DE RECURSOS
HUMANOS DEL D.I.F.

DIRECCION
DE
RECURSOS
HUMANOS
1004

Pag. 1

DISEÑO: DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS
SUBDIRECCION DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS
DEPARTAMENTO DE EMPLEO Y COMUNICACION
COORDINACION TECNICA DE COMUNICACION INTERNA

INDICE

- **I. PRESENTACION**
- **II. POLITICAS**
- **III. INSTRUCTIVO**
- **IV. TABLAS**
- **V. FORMATO**

I PRESENTACION

El inventario de Recursos Humanos es un programa implementado por la Dirección de Recursos Humanos cuyo objetivo es incorporar a una base de datos las características principales de índole laboral y personal del trabajador DIF permitiendo así apoyar diversas acciones que en materia de administración y desarrollo de personal (Reclutamiento y Selección Interna, otorgamiento de prestaciones, capacitación, etc.) son realizadas.

La información que se genera a través de este programa es de carácter confidencial y de uso exclusivo para los fines previstos.

II POLITICAS

- Es responsabilidad de todo trabajador de base o confianza requisitar y validar su "Cédula de Inventario de Recursos Humanos" a partir de su ingreso a esta Institución y durante la actualización que se realice anualmente.
- Es responsabilidad de las Unidades Administrativas informar y asesorar a los trabajadores adscritos a la Dirección de Área correspondiente, sobre su requisitación o llenado y validación de la "Cédula de inventario de Recursos Humanos". Asimismo durante el proceso de nuevo ingreso de un trabajador se deberá anexar dicha Cédula a la documentación que conforma el expediente correspondiente. Para la fase de actualización del Programa del Inventario de Recursos Humanos que se realizará anualmente las Unidades Administrativas atenderán la calendarización de envío y recepción de cédulas y

acciones referentes que determine la Dirección de Recursos Humanos.

- Es responsabilidad de la Dirección de Recursos Humanos a través del Departamento de Estudios Técnicos de Personal dar de "Alta" en este programa a todo trabajador de Nuevo Ingreso. Así como coordinar la fase de "Actualización".
- Es responsabilidad de la Dirección de Recursos Humanos, a través del Departamento de Prestaciones mantener permanentemente actualizado el Inventario de Recursos Humanos en los Módulos: 2.- "Dependientes Económicos" y 12.- "Beneficiarios del Seguro Institucional"; a fin de apoyar el otorgamiento de prestaciones de carácter económico, social y cultural.

Es importante señalar que durante la fase de "Actualización" no será necesario incorporar copias fotostáticas de documentación al respectivo, excepto en el caso de adopciones o ejercicio de patria potestad, donde será necesario copia fotostática de la documentación oficial al respecto.

Asimismo si el trabajador decide modificar los beneficiarios designados para el Nuevo Seguro Institucional y Fondo Nacional de Ahorro Capitalizable (FONAC), además de señalar los cambios pertinentes en la cédula del inventario de Recursos Humanos durante la fase de "Actualización", deberá acudir en su caso, al Departamento de Prestaciones o Departamento de Control de Remuneraciones, a fin de confirmar los cambios señalados.

- Es responsabilidad exclusiva del Departamento de Capacitación el mantener permanentemente actualizado el Módulo 4 "Capacitación", señalando los últimos (5) cursos que el trabajador haya recibido en esta Institución.
- Es responsabilidad del Departamento de Control de Remuneraciones mantener permanentemente actualizado el Módulo 11 "Beneficiarios FONAC".
- Es responsabilidad del Departamento de Estudios Técnicos de Personal el realizar las modificaciones o cambios de datos que surgan en la fase de actualización y que se refieran a los Módulos siguientes:

MÓDULO	DESCRIPCIÓN
1	Datos Generales del Trabajador
2	Estudios
5	Experiencia Laboral Externa
6	Antigüedad
7	Datos de Vivienda
8	Datos de Transportación
9	Trabajo Adicional
10	Actividades

- Es responsabilidad del trabajador la veracidad y la completa información incorporada a la cédula del inventario de Recursos Humanos. Asimismo durante la fase de actualización el trabajador deberá en primera instancia verificar sus datos que se señalan en la cédula y realizar los cambios o modificaciones pertinentes a los mismos.

III. INSTRUCTIVO

MODULO I

Datos Generales del Trabajador.

NOMBRE:

Deberá anotarse el nombre completo del trabajador iniciando por el apellido paterno, en seguida el apellido materno y finalmente el nombre(s) completo(s) del trabajador como aparece en su acta de nacimiento.

NOMBRE:	APPELLIDO PATERNO	APPELLIDO MATERNO	COMPLETO
---------	-------------------	-------------------	----------

PUESTO: (*)

En este espacio se escribirá el nombre del puesto o categoría que representa la base de contratación en los servicios que deba prestar el trabajador.

CENTRO DE COSTO:

Se anotará la clave numérica que corresponda al área de trabajo según la estructura programática de esta Institución.

NOMBRAMIENTO: (*)

En este espacio se anotará la forma de contratación que representa el vínculo legal entre la empresa y el trabajador que puede ser:

- a) Provisional
- b) Base
- c) Confianza

HORARIO: (*)

En este espacio se anotará la hora de entrada y salida establecida para el servicio en el cual fue contratado el trabajador.

PUESTO:	CENTRO DE COSTO	CLAVE	NOMBRAMIENTO	REGIMENO
---------	-----------------	-------	--------------	----------

R.F.C. (REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES):

En el espacio correspondiente a letras se anotarán la primera letra del apellido paterno y la primera vocal que le siga, la primera letra del apellido materno y la primera letra del nombre (si su primer nombre es José o María se pondrá la inicial del segundo nombre); en el espacio correspondiente a números se anotará la fecha de nacimiento en el siguiente orden: año, mes y día utilizando 2 dígitos; si este es su primer trabajo, deje en blanco el espacio correspondiente a la homoclave, en caso contrario copiar según su cédula R.F.C.

Nº CUENTA S.A.R.: (*) -INSTITUCION BANCARIA

Se anotará el número de identificación del trabajador o número de control interno del banco. Asimismo en caso de ser ya sujeto del SAR, se deberá anotar el número de la Institución bancaria que lleva su cuenta (ver tabla 30).

R.F.C.	LETRAS	NÚMERO	HOMOCLEAVE	NO CURVA SAR	INSTITUCION BANCARIA
--------	--------	--------	------------	--------------	----------------------

DOMICILIO:

Se anotará calle, número exterior y/o interior, colonia y código postal donde reside el trabajador.

Delegación o Municipio: Se anotará la opción correspondiente según tabla N°. 11.

Estado: Se anotará la opción correspondiente según tabla N°. 10.
Teléfono: Se anotará el número telefónico en caso de contar con él en su domicilio particular en caso contrario favor de especificar.

Estado Civil:

Se anotará el número correspondiente según tabla N°. 03.

Sexo:

Se anotará la opción correspondiente según tabla N°. 1.

DOMICILIO: CALLE	CALLE	NO. EXT.	NO. INT.	COLONIA
CORREO POSTAL	DELEGACIÓN/MUNICIPIO	ESTADO	TELÉFONO	EDAD CIVIL
				SEXO

NACIMIENTO:

En el espacio correspondiente a fecha se anotará día, mes y año de nacimiento utilizando dos dígitos para cada uno de estos conceptos.

Delegación / Municipio: Se anotará la opción correspondiente según tabla N°. 11.

Estado: Se anotará la opción correspondiente según tabla N°. 10.
Nacionalidad: Se anotará la opción correspondiente según tabla N°. 2

Estado Migratorio: (únicamente para extranjeros): Se anotará la opción correspondiente según tabla N°. 5.

NACIMIENTO:	FECHA	LUGAR	DELEGACIÓN/MUNICIPIO	ESTADO	NAZIONALIDAD	EST. MIGRATORIO
-------------	-------	-------	----------------------	--------	--------------	-----------------

ESTRUCTURA:

De acuerdo a su estructura física se observarán la siguientes tablas:

- **Toz:** Ver tabla N°. 34.
- **Cabello:** Ver tabla N°. 35.
- **Ojos:** Ver tabla N°. 36.
- **Compleción:** Ver tabla N°. 37.
- **Estatura:** Se indicará la estatura aproximada en metros y centímetros.
- **Peso:** Se anotará el peso aproximado en kilogramos.
- **Características Físicas:** Este espacio se llenará únicamente si se cuenta con una carencia o deficiencia física según las siguientes tablas:
- **Carencias:** Ver tabla N°. 27
- **Origen:** Ver tabla N°. 26.

VE	CABELLO	OJOS	COMPLECIÓN	ESTADURA	PESO	CARENCIAS FÍSICAS	GAMMAS	ORIGEN
ESTRUCTURAL:	()	()	()	()	()	()	()	()



MODULO 2

DEPENDIENTES

Dependientes:

En este espacio se anotará a las personas que dependan económicamente del trabajador, iniciando por el apellido paterno, materno y nombre.

Parentesco: Se anotará la opción correspondiente según tabla Nº 6, en el caso de hijos adoptivos se deberá acreditar.

Sexo: Se anotará la opción correspondiente según tabla Nº 1.

Fecha de Nacimiento: Deberá anotarse en el siguiente orden: día, mes y año, utilizando dos dígitos para cada uno de ellos.

	APPELLIDOPATERNO	APPELLIDOMATERNO	NOMBRE INI	PARENTESCO SEXO	FECHA DE NACIMIENTO DIA MES AÑO
1				() () ()	
2				() () ()	
3				() () ()	
4				() () ()	
5				() () ()	
6				() () ()	
7				() () ()	
8				() () ()	
9				() () ()	
10				() () ()	

Familiares en el DIF: En caso de tener familiares que trabajen dentro del Sistema Nacional DIF se anotará el nombre iniciando con el apellido paterno, apellido materno y nombre (s).

Parentesco: Según corresponda se anotará la opción correspondiente a la tabla Nº. 6.

Hijos Inscritos en Guarderías DIF o ISSSTE: En éste se anotará el nombre completo de el(los) hijo(s) (as), según apellido paterno, materno y nombre(s); especificando únicamente si es escuela DIF (D), o ISSSTE (I) y señalar con una "X" si está se encuentra vigente.

FAMILIARES EN EL DIF			
APPELLIDOPATERNO	APPELLIDOMATERNO	NOMBRE INI	PARENTESCO SEXO
			() ()
			() ()
			() ()
			() ()
			() ()
			() ()
			() ()
			() ()
			() ()
			() ()
			() ()
			() ()
			() ()
			() ()
			() ()
			() ()

ESTUDIOS:

En este espacio se anotarán los datos correspondientes al nivel máximo de estudios según las siguientes tablas:

- Nivel de escolaridad: Ver tabla N° 7.
- Carrera: Ver tabla N° 9.
- Tipo de escuela: Ver tabla N° 8.

Estudia Actualmente: En caso de que su respuesta sea afirmativa responder según las siguientes tablas:

- Nivel de Estudios: Ver tabla N° 7.
- Tipo de Escuela: Ver tabla N° 8.
- Turno: Ver tabla N° 14.
- Bocado: Ver tabla N° 21.
- Plan de Estudio: Ver tabla N° 20.
- Carrera: Ver tabla N° 9.

IDIOMAS:

Responder únicamente en el caso de tener conocimientos o estudios comprobados incluyendo idiomas o dialectos según las tablas N° 12 y 13.

5 ESTUDIOS		UNIVERSIDAD CAYAMA	UNIVERSIDAD TACNA	UNIVERSIDAD TACNA	UNIVERSIDAD TACNA	UNIVERSIDAD TACNA	UNIVERSIDAD TACNA	UNIVERSIDAD TACNA	UNIVERSIDAD TACNA
		()	()	()	()	()	()	()	()
1	UNIVERSIDAD CAYAMA	()	()	()	()	()	()	()	()
2	UNIVERSIDAD TACNA	()	()	()	()	()	()	()	()
3	UNIVERSIDAD TACNA	()	()	()	()	()	()	()	()
4	UNIVERSIDAD TACNA	()	()	()	()	()	()	()	()

6 CAPACITACION		EXPERIENCIA LABORAL INTERNA	
TIPO DE CAPACITACION	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACION	ACTIVIDAD
1	()	()	()
2	()	()	()
3	()	()	()
4	()	()	()
5	()	()	()

7 DATOS VIVIENDA		8 TRABAJO ADICIONAL	
TIPO DE VIVIENDA	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACION	ACTIVIDAD
1	()	()	()
2	()	()	()
3	()	()	()
4	()	()	()
5	()	()	()

9 ACTIVIDADES		10 TIPO DE TRABAJO	
TIPO DE ACTIVIDAD	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACION	ACTIVIDAD
1	()	()	()
2	()	()	()
3	()	()	()
4	()	()	()
5	()	()	()

11 BENEFICIARIOS DEL FONOC		12 BENEFICIARIOS DEL SECTOR INSTITUCIONAL	
TIPO DE BENEFICIARIO	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACION	ACTIVIDAD
1	()	()	()
2	()	()	()
3	()	()	()
4	()	()	()
5	()	()	()

13 BENEFICIARIOS DEL SECTOR INSTITUCIONAL		14 BENEFICIARIOS DEL SECTOR INSTITUCIONAL	
TIPO DE BENEFICIARIO	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACION	ACTIVIDAD
1	()	()	()
2	()	()	()
3	()	()	()
4	()	()	()
5	()	()	()

15 ESTADÍSTICAS		16 ESTADÍSTICAS		17 ESTADÍSTICAS		18 ESTADÍSTICAS		19 ESTADÍSTICAS	
TIPO DE ESTADÍSTICA	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACION	ACTIVIDAD	TIPO DE ESTADÍSTICA	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACION	ACTIVIDAD	TIPO DE ESTADÍSTICA	FECHA DE INICIO
1	()	()	()	1	()	()	()	1	()
2	()	()	()	2	()	()	()	2	()
3	()	()	()	3	()	()	()	3	()
4	()	()	()	4	()	()	()	4	()
5	()	()	()	5	()	()	()	5	()

MODULO 4

CAPACITACION:

Este espacio es para uso exclusivo del Departamento de Capacitación.

MODULO 5

EXPERIENCIA LABORAL EXTERNA:

Se tomarán en cuenta los tres últimos empleos iniciando por el más reciente según tablas:

- Tipo de Empresa: Ver tabla N°. 19.
- Tipo de actividad: Ver tabla N°. 18.
- Oficio: Ver tabla N°o. 24.
- Período: Se anotará el tiempo en meses completos que haya permanecido en cada empleo.

TIPO DE EMPRESA	TIPO DE ACTIVIDAD	OFICIO	PERÍODO
() () () ()	() () () ()	() () () ()	() () () ()

MODULO 6

ANTIGÜEDAD:

En este espacio se anotará la fecha de ingreso al DIF y en caso de haber laborado en otras dependencias o entidades del Gobierno Federal se anotará el dato que aparezca en la hoja de servicios expedida por la dependencia en la que haya laborado por última vez.

FECHA INGRESO DIF	ANTIGÜEDAD-OTRAS ENTIDADES
-------------------	----------------------------

MODULO 7

DATOS DE VIVIENDA:

Tipo de Vivienda:

Se anotará el número correspondiente según tabla N°. 15. Condiciones: se anotará el No. correspondiente según tabla No. 16.

Tipo de Vivienda	Condición	Medios que utiliza (Oficina y Oficinas)	Tiempo de traslado (en días)	Tiempo de traslado (en días)	Tiempo de traslado (en días)	Tiempo de traslado (en días)
() () () ()	() () () ()	() () () ()	() () () ()	() () () ()	() () () ()	() () () ()

MODULO 8

DATOS DE TRANSPORTACION:

Se anotará las opciones correspondientes según tablas:

- Medios que utiliza: Ver tabla N°. 17.
- Tiempo de traslado: Se anotará el tiempo aproximado que se requiere para transportarse de su domicilio a su lugar de trabajo.

Tiempo de traslado (en días)	Medios que utiliza (Oficina y Oficinas)	Tiempo de traslado (en días)	Tiempo de traslado (en días)	Tiempo de traslado (en días)	Tiempo de traslado (en días)
() () () ()	() () () ()	() () () ()	() () () ()	() () () ()	() () () ()

MODULO 9

TRABAJO ADICIONAL:

En caso de que el trabajador preste sus servicios a otra empresa, además de esta Institución responder de acuerdo a las siguientes tablas:

- Tipo de empresas: ver tabla N°. 19
- Tipo de actividad: Ver tabla N°. 18

- Horario: Ver tabla N°o. 14.

(Anexar hoja de compatibilidad en el caso de otros empleos en el Gobierno Federal).

TIPO DE VINCULO	EDIFICIO	UBICACION	GRUPO DE TRABAJO	LO 1188 (a)	TIPO DE EMPRESA	TIPO DE ACTIVIDAD	RETO LABO	OTROS
() ()	() ()	() ()	() ()	() ()	() ()	() ()	() ()	() ()

MODULO 10

ACTIVIDADES:

Se refiere al tipo de actividades que realiza el trabajador en su tiempo libre responder de acuerdo a las siguientes tablas:

- Recreativas: Ver tabla N° 28.
- Deportivas: Ver tabla N° 28
- Sociales: Ver tabla N° 28.

RECREATIVAS	DEPORTIVAS	DEPORTIVAS	DEPORTIVAS	DEPORTIVAS	DEPORTIVAS	DEPORTIVAS	DEPORTIVAS	DEPORTIVAS
() ()	() ()	() ()	() ()	() ()	() ()	() ()	() ()	() ()

MODULO 11

BENEFICIOS DEL FONAC

Se anotará los nombres completos iniciando por el apellido paterno, materno y nombre (s) de los beneficiarios; según formato de designación de beneficiarios expedido por el Departamento de Control de Remuneraciones y en caso de realizar algún cambio el trámite se llevará a cabo también en el Departamento de Control de Remuneraciones, de no cumplir con lo anterior se anulará la información de la presente columna. Parentesco elegir opción según tabla N° 6.

	APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	MONEDA (S)	MONEDAS (S)	MONEDAS (S)	MONEDAS (S)
1			() ()	() ()	() ()	() ()
2			() ()	() ()	() ()	() ()
3			() ()	() ()	() ()	() ()
4			() ()	() ()	() ()	() ()
5			() ()	() ()	() ()	() ()
6			() ()	() ()	() ()	() ()
7			() ()	() ()	() ()	() ()
8			() ()	() ()	() ()	() ()
9			() ()	() ()	() ()	() ()
10			() ()	() ()	() ()	() ()

MODULO 12

BENEFICIARIOS DEL SEGURO INSTITUCIONAL:

Se anotará el nombre completo de las personas que el trabajador asigne como beneficiario de acuerdo al certificado de conocimiento expedido por el Departamento de Prestaciones, iniciando por el apellido paterno, materno y nombre (s) para elegir la opción de parentesco ver tabla N° 6.

(* En caso de requerir alguna aclaración acudir a su jefe inmediato o unidad Administrativa correspondiente a su dirección de área.

	APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	MONEDA (S)	MONEDAS (S)	MONEDAS (S)	MONEDAS (S)
1			() ()	() ()	() ()	() ()
2			() ()	() ()	() ()	() ()
3			() ()	() ()	() ()	() ()
4			() ()	() ()	() ()	() ()
5			() ()	() ()	() ()	() ()
6			() ()	() ()	() ()	() ()
7			() ()	() ()	() ()	() ()
8			() ()	() ()	() ()	() ()
9			() ()	() ()	() ()	() ()
10			() ()	() ()	() ()	() ()

DEFINICIONES

<p>1. SEXO M MASCULINO F FEMENINO</p>	<p>7. ESTUDIOS 010 1o. PRIMARIA 011 2o. PRIMARIA 012 3o. PRIMARIA 013 4o. PRIMARIA 014 5o. PRIMARIA 015 6o. PRIMARIA 016 TERMINADA 020 1o. SECUNDARIA 021 2o. SECUNDARIA 022 3o. SECUNDARIA 023 TERMINADA 030 1o. CARRERA TECNICA 031 2o. CARRERA TECNICA 032 3o. CARRERA TECNICA 033 TERMINADA 040 1o. VOCACIONAL O PREPARATORIA 041 2o. VOCACIONAL O PREPARATORIA 042 3o. VOCACIONAL O PREPARATORIA 043 TERMINADA 050 1o. CARRERA 051 2o. CARRERA 052 3o. CARRERA 053 4o. CARRERA 054 5o. CARRERA 055 PASANTE 056 TITULADO 060 1o. DIPLOMADO 061 2o. DIPLOMADO 062 MAESTRO EN CIENCIAS 063 ESTUDIOS DE DOCTORADO 064 DOCTOR</p>
<p>2. NACIONALIDAD 1 MEXICANA 2 EXTRANJERA</p>	
<p>3. ESTADO CIVIL 1 SOLTERO (A) 2 CASADO (A) 3 UNION LIBRE 4 DIVORCIADO (A) 5 VIUDO (A) 6 OTRO</p>	
<p>4. LICENCIA A AUTOMOVILES Y MOTOCICLETAS B CHOFER C FOGONERO</p>	
<p>5. ESTADO DE MIGRACION 1 INMIGRANTE 2 INMIGRADO</p>	
<p>6. DEPENDIENTES 1 ESPOSO (A) 2 HIJO (A) 3 PADRE 4 MADRE 5 ABUELO (A) 6 SOBRINO (A) 7 HERMANO (A) 8 OTRO</p>	

8. ESCUELA

- 1 GOBIERNO
- 2 PRIVADA
- 3 EXTRANJERA
- 4 I.P.N.
- 5 U.N.A.M.
- 6 U.A.M.
- 7 ANAHUAC
- 8 I.T.E.S.M.
- * SE PUEDEN AGREGAR MAS

TABLA 9 CARRERAS

I INVESTIGACION CIENTIFICA

- 1.1 MATEMATICO
- 1.2 ACTUARIO
- 1.3 FISICA
- 1.4 QUIMICA
- 1.5 BIOLOGIA
- 1.6 BIOMEDICA

II ACTIVIDADES PRIMARIAS

- II.1 AGRONOMIA
- II.2 HORTICULTURA Y FRUTICULTURA
- II.3 SILVICULTURA
- II.4 ZOOTECNIA Y VETERINARIA

III INDUSTRIA Y ENERGETICOS

- III.1 INGENIERIA ELECTRICA
- III.2 INGENIERIA INDUSTRIAL
- III.3 INGENIERIA MECANICA
- III.4 INGENIERIA ELECTRONICA
- III.5 INGENIERIA CIVIL

III.6 ARQUITECTURA

III.7 DISEÑO

IV CIENCIAS SOCIALES

- IV.1 COMUNICACION
- IV.2 ECONOMIA
- IV.3 CONTADURIA
- IV.4 ADMINISTRACION PUBLICA
- IV.5 ADMINISTRACION DE EMPRESAS

IV.6 RELACIONES INDUSTRIALES

IV.7 RELACIONES COMERCIALES

O INTERNACIONALES

- IV.8 TURISMO
- IV.9 SOCIOLOGIA
- IV.10 TRABAJO SOCIAL
- IV.11 DERECHO
- IV.12 MUSICA
- IV.13 LITERATURA
- IV.14 CANTO
- IV.15 HISTORIA
- IV.16 DANZA
- IV.17 ARTES VISUALES
- IV.18 TEATRO
- IV.19 PEDAGOGIA
- IV.20 ENSEÑANZA ESPECIALIZADA
- IV.21 EDUCACION FISICA
- IV.22 INFORMATICA O COMPUTACION

<p>V ATENCION A LA SALUD V.1 MEDICINA V.2 ODONTOLOGIA V.3 OPTOMETRIA V.4 NUTRICION V.5 BACTERIOLOGIA Y PARASITOLOGIA V.6 ENFERMERIA Y OBSTETRICIA V.7 PSICOLOGIA V.8 COMUNICACION HUMANA V.9 OTROS</p>	<p>10. ESTADOS 01 AGUASCALIENTES 02 BAJA CALIFORNIA NORTE 03 BAJA CALIFORNIA SUR 04 CAMPECHE 05 COAHUILA 06 COLIMA 07 CHIAPAS 08 CHIHUAHUA 09 DISTRITO FEDERAL 10 DURANGO 11 ESTADO DE MEXICO 12 GUANAJUATO 13 GUERRERO 14 HIDALGO 15 JALISCO 16 MICHOACAN 17 MORELOS 18 NAYARIT 19 NUEVO LEON</p>
<p>20 OAXACA 21 PUEBLA 22 QUERETARO 23 QUINTANA ROO 24 SAN LUIS POTOSI 25 SINALOA 26 SONORA 27 TABASCO 28 TAMAULIPAS 29 TLAXCALA 30 VERACRUZ 31 YUCATAN 32 ZACATECAS 33 OTRO</p>	<p>11. DELEGACION / MUNICIPIO 01 ALVARO OBREGON 02 ATZCAPOTZALDO 03 BENITO JUAREZ 04 COYOACAN 05 CUAUHTEMOC 06 CUAJIMALPA 07 GUASTAVO A. MADERO 08 IZTACALCO 09 IZTAPALAPA 10 MAGDALENA CONTRERAS 11 MIGUEL HIDALGO 12 MILPA ALTA 13 TLAHUAC 14 TLALPAN 15 VENUSTIANO CARRANZA 16 XOCHIMILCO 17 ZONA METROPOLITANA NORTE</p>

<p>18 ZONA METROPOLITANA OESTE 19 ZONA METROPOLITANA ESTE</p>	<p>12. IDIOMAS 01 ESPAÑOL 02 INGLES 03 FRANCES 04 ALEMAN 05 ITALIANO 06 OTRO 11 OTOMI 12 NAHUATL 13 ZAPOTECO 14 MAYA 15 OTRO DIALECTO 21 BRAILE 22 SEÑAS DE SORDOMUDO</p>	<p>15. TIPO DE VIVIENDA 1 CASA 2 DEPARTAMENTO 3 CONDOMINIO 4 CASA DE HUESPEDES 5 OTROS</p>
<p>13. GRADO DE DOMINIO 1 ELEMENTAL 2 REGULAR 3 BIEN 4 MUY BIEN 5 EXCELENTE</p>	<p>16. CONDICIONES 1 PROPIA 2 RENTADA 3 DE FAMILIARES</p>	<p>17. TIPO DE TRANSPORTE 1 CAMINANDO 2 BICICLETA 3 MOTOCICLETA 4 AUTOMOVIL PROPIO 5 TAXI 6 COLECTIVO 7 CAMION URBANO 8 METRO 9 OTRO</p>
<p>14. HORARIO 1 MATUTINO 2 VESPERTINO 3 NOCTURNO</p>	<p>18. TIPO DE ACTIVIDAD 1 ADMINISTRATIVO 2 TECNICO 3 OBRERO 4 OTRO</p>	<p>19. TIPO DE EMPRESA 1 GOBIERNO 2 PARAESTATAL 3 PRIVADA 4 PROPIA</p>

<p>20. PLAN Y GRADO DE ESTUDIOS 1 ABIERTO 2 TRIMESTRAL 3 CUATRIMESTRE 4 SEMESTRE 5 AÑO</p>	<p>25. EXAMENES 1 APTO 2 NO APTO 3 ACEPTABLE 4 CONDICIONAL</p>
<p>21. BECADO 1 NO TIENE BECA 2 BECA OFICIAL 3 BECA PARTICULAR 4 BECADO POR EL DIF</p>	<p>26. CARACTERISTICAS FISICAS ORIGEN 1 CONGENITO (DE NACIMIENTO) 2 ACCIDENTE 3 ENFERMEDAD 4 RIESGO DE TRABAJO DENTRO DEL DIF 5 EDAD AVANZADA</p>
<p>22. TIPOS DE ESTIMULOS 1 TIEMPO (DIA, MES, AÑO) 2 FORMA (ECONOMICO, DIAS) 3 CANTIDAD</p>	<p>27. CARACTERISTICAS FISICAS 1 PIERNAS 2 BRAZOS 3 MANOS 4 VISUAL 5 AUDITIVA 6 HABLA 7 SORDOMUDO 8 PARALISIS CEREBRAL 9 OTRA</p>
<p>23. TIPOS DE SANCION 1 TIEMPO (DIA, MES, AÑO) 2 FORMA 3 CANTIDAD</p>	<p>28. ACTIVIDADES RECREATIVAS 11 CINE 12 TEATRO 13 TELEVISION 14 MUSEOS 15 PASEOS 16 MUSICA 17 LECTURA</p>

<p>DEPORTIVAS 20 FUTBOL 21 VOLEIBOL 22 BASQUETBOL 23 BEISBOL 24 SQUASH 25 TENIS 26 BOLICHE 27 ATLETISMO 28 AEROBICS SOCIALES 30 CONFERENCIAS 31 REUNIONES 32 FIESTAS</p>	<p>31. TIPO DE CONTRATACION 1 APTO 2 NO APTO 3 CONDICIONAL</p> <p>32. CALIFICACION</p> <p>33. SANCIONES 1 AMONESTACION ESCRITA 2 NOTA DE DEBERITO 3 SUSPENSION DE SUELDOS 4 REMOCION 5 CESE</p>
<p>29. TIPO DE CURSO DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACION</p>	<p>34. COLOR DE TEZ 1 BLANCO 2 MORENO CLARO 3 MORENO 4 NEGRO O MULATO 5 OTRO</p>
<p>30. INSTITUCIONES BANCARIAS 1 BANAMEX 2 BANCOMER 3 SERFIN 4 ATLANTICO 5 CONERMEX 6 INTERNACIONAL 7 BANCRECER 8 BANPAIS 9 DEL NORTE 10 DEL EJERCITO 11 OTRO</p>	<p>35. COLOR CABELLO 1 BLANCO O CANO 2 RUBIO CLARO 3 RUBIO OSCURO 4 CASTAÑO CLARO 5 CASTAÑO OSCURO 6 PELIRROJO 7 NEGRO 8 OTRO</p>
	<p>36. COLOR DE OJOS 1 VERDE CLARO 2 VERDE OSCURO</p>

SISTEMA NACIONAL PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA FAMILIA

OFICIALIA MAYOR

DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS
INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

DIA	MES	AÑO
ELABORACION		
NUMERO DE CREDENCIAL		

1 DATOS GENERALES DEL TRABAJADOR

NOMBRE:	APELLIDOPATERNO		NOMBRE (S)	
PUESTO:	CENTRO DE COSTO	CLAVE	RESUMEN	MODULO
R. F. C.	LETRAS NUMERO HOMOCIAVE	NO CUENTASER	INSTITUCIONBANCA/BA	
DOMICILIO:	CALLE	NO SER	NO INT	COLORIA
CODIGO POSTAL	DELEGACION/MUNICIPIO	ESTADO	TELEFONO	EEO CIVIL
NACIMIENTO:	FECHA	LUGAR	DELEGACION/MUNICIPIO	ESTADO
ESTRUCTURA:	TEL	CABELLO	OJOS	COMPLEJION
DEPENDIENTES	ESTATURA	PIED	CARACTERISTICAS	CARENCIA
			FIBICAS:	

2 DEPENDIENTES

	APELLIDOPATERNO	APELLIDOMATERNO	NOMBRE (S)	PARENTESCO	SEJO	FECHA DE NACIMIENTO	EDAD	ESTADO
1				()	()			
2				()	()			
3				()	()			
4				()	()			
5				()	()			
6				()	()			
7				()	()			
8				()	()			
9				()	()			
10				()	()			

FAMILIARES EN EL DIF

	APELLIDOPATERNO	APELLIDOMATERNO	NOMBRE (S)	PARENTESCO	CREDENCIAL	ADSCRIPCION
				()		
				()		
				()		
				()		
HUJOS INSCRITOS EN GUARDERIAS DIF O ISBETE	APELLIDOPATERNO	APELLIDOMATERNO	NOMBRE (S)	ESCUOLA	VOLENTE	
				()	()	
				()	()	
				()	()	

3 AZUL CLARO

4 AZUL OSCURO

5 CAFE CLARO

6 CAFE OSCURO

7 NEGRO

8 OTRO

37. COMPLEXION

1 MUY DELGADO

2 DELGADO

3 REGULAR

4 ROBUSTO

5 MUY ROBUSTO

3 ESTUDIOS

INVESTIGACION	CARRERA	TIPO ESCUELA	ESTUDIA ACTUALMENTE	INVESTIGACION	TIPO ESCUELA	TIPO	BECADO	PL. INESTUDIO	CARRERA
()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
IDIOMAS	LEA	DOMINIO	ESCRIBE	DOMINIO	HABLA	GRADO DE DOMINIO	LEA	GRADO DE DOMINIO	ESCRIBE
()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	()	()	()	()	()

4 CAPACITACION

INSTITUCION	TIPO DE CURSO	FECHA DE CURSO	DURACION	GRADO DE DOMINIO
1 ()	()	()	()	()
2 ()	()	()	()	()
3 ()	()	()	()	()
4 ()	()	()	()	()
5 ()	()	()	()	()

5 EXPERIENCIA LABORAL EXTERNA

TIPO DE EMPRESA	TIPO DE ACTIVIDAD	GRADO DE DOMINIO	PERIODO
()	()	()	()
()	()	()	()
()	()	()	()
()	()	()	()

6 ANTIGUEDAD

FECHA INGRESO DIF	ANTIGUEDAD GOBIERNO FEDERAL
()	()

7 DATOS VIVIENDA

8 DATOS DE TRANSPORTACION

TIPO DE VIVIENDA	CONDICIONES	TIPO DE VEHICULO	TIPO DE TRANSPORTE
()	()	()	()
()	()	()	()

9 ACTIVIDADES

10 RECREATIVAS

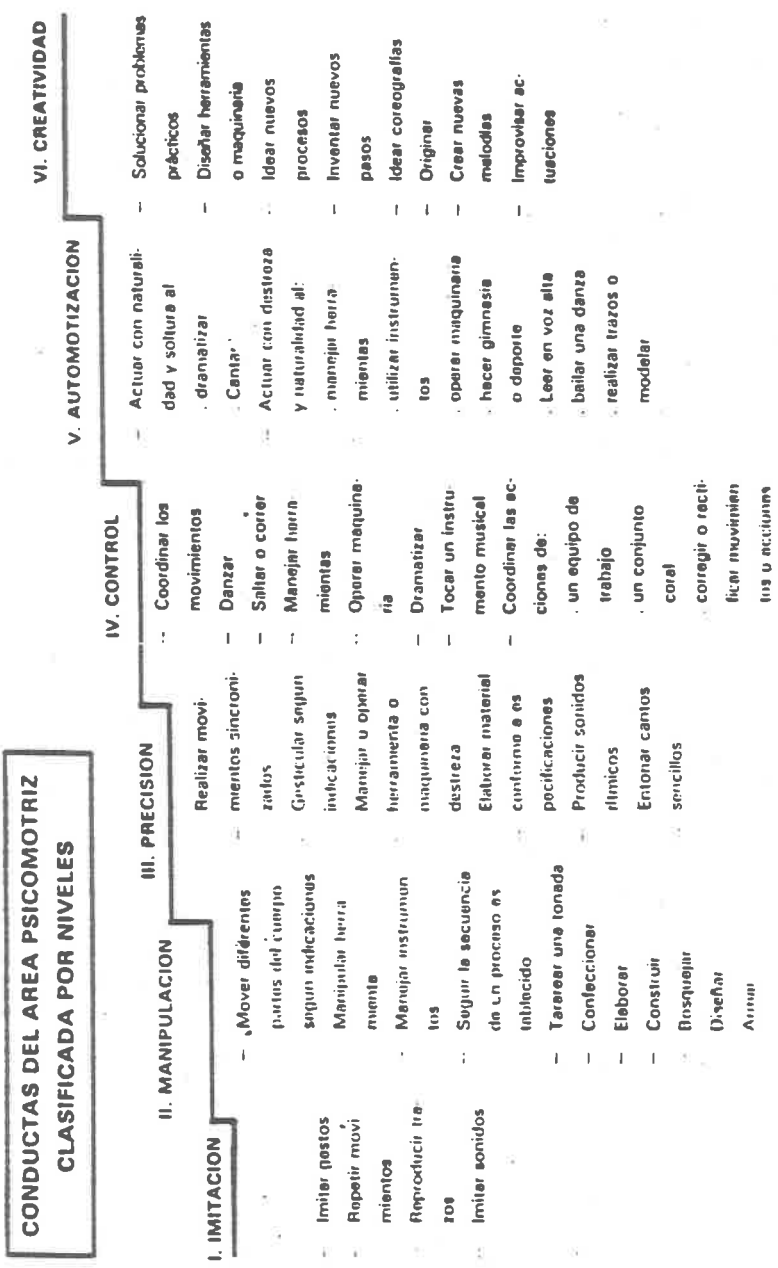
11 BENEFICIARIOS DEL FONAC

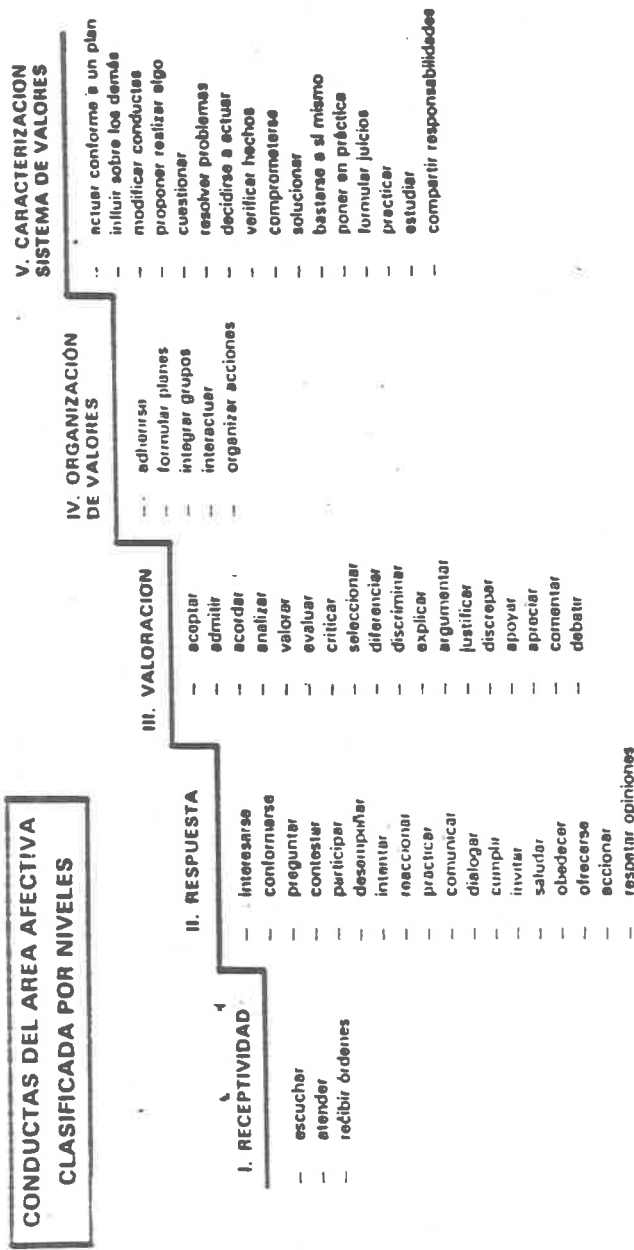
DEPORTIVAS	DEPORTIVAS	SOCIALES
()	()	()

12 BENEFICIARIOS DEL SEGURO INSTITUCIONAL

APPELLIDO PATERNO	APPELLIDO MATERNO	NOMBRE (B)	PARENTESCO	PORCENTAJE
()	()	()	()	()
()	()	()	()	()
()	()	()	()	()
()	()	()	()	()
()	()	()	()	()
()	()	()	()	()
()	()	()	()	()
()	()	()	()	()
()	()	()	()	()

APPELLIDO PATERNO	APPELLIDO MATERNO	NOMBRE (B)	PARENTESCO	PORCENTAJE
()	()	()	()	()
()	()	()	()	()
()	()	()	()	()
()	()	()	()	()
()	()	()	()	()
()	()	()	()	()
()	()	()	()	()
()	()	()	()	()
()	()	()	()	()





A N E X O 19
INSTRUCTIVO DEL CUESTIONARIO INDIVIDUAL

A N E X O 20
CATALOGO TEMATICO DE CURSOS

CATALOGO TEMATICO DE CURSOS 1993
DEPARTAMENTO DE CAPACITACION

NOMBRE DEL CURSO

CLAVE

**** TEMA: ADMINISTRACION**

METODOL. P/ LA ELABORACION DE FORMATOS DE SUPERVIS	740XC
METODOLOGIA PARA EL ANALISIS DE LA PRODUCTIVIDAD	755PD
ACTUALIZ. SOBRE OPER. DE SIST. DE SUPERV. Y CONTR.	059XC
MODULO ADMINISTRATIVO I	712AC
ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION	053PC
MODULO DE CAPACITACION ESCALAF. PARA EMPACADORAS	698TC
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	054XC
MODULO DE CAPACITACION ESCALAFONARIA PARA CHOFERES	697TC
ADMINISTRACION DEL TIEMPO	058XC
MODULO DE CAPACITACION ESCALAFONARIA PARA NIÑERAS	696TC
ADMINISTRACION II	049XC
NORMATIVIDAD DE ADOUSICIONES DIF	383TC
ADMINISTRACION POR OBJETIVOS	060XC
NORMATIVIDAD DE LA OBRA PUBLICA	384TC
ADMON. DE CENTROS DE REHABILITACION Y EDUC. ESP.	100PC
NORMATIVIDAD DEL PROYECTO AROUITECTONICO	385PC
ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES	066PC
NORMATIVIDAD EMITIDA POR LA S.P.P. EN OBRAS PUBLIC	386XC
ANALISIS Y DISEÑO DE SISTEMAS	623PC
ORGANIZACION Y METODOS	409XC
CAPACITACION Y ADMINISTRACION DE LAS UNIDADES ADM.	048PC
PAPELES DE TRABAJO	482PC
CURSO BASICO PARA LA PROMOCION DE MICROEMPRESAS	629PC
PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS	429PC
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	164PC
PLANEACION DE VIDA Y CARRERA ORGANIZACIONAL	454PC
DIRECCION ADMINISTRATIVA	179PC
PLANEACION Y CONTROL	445XC
DISEÑO Y ELABORACION DE INSTRUMENTOS DE EVALUACION	185PC
PLANEACION Y DIRECCION DE PERSONAL	474PC
DOCUMENTACION	159AC
PLANEACION Y ORGANIZACION DE EVENTOS	446XC
ELABORACION DE INFORMES ADMINISTRATIVOS	717AC
PLANEACION Y ORGANIZACION DE EVENTOS II	452XC
TALLER DE CALIDAD TOTAL	578TC
PRODUCTIVIDAD	462AC
ELABORACION Y PRESENTACION DE INFORMES TECNICOS	206XC
SISTEMAS DE CONTROL DE INVENTARIOS	544XC
ESTADISTICA	217XC
SISTEMAS DE EVACUACION DE INMUEBLES	547XC
ESTRUCTURACION DE DOCUMENTOS NORMATIVOS	240PC
SISTEMAS DE INFORMACION	550TC
EVALUACION DE LA PRODUCTIVIDAD	703PC
SISTEMAS DE INVENTARIOS DIF	763PC
EXAMEN Y EVALUACION DEL CONTROL INTERNO	203PC
SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS	551XC
INDUCCION INSTITUCIONAL	288XC
SUPERVISION Y ASESORIA	684TC
INTRODUCCION A LA ESTADISTICA	299XC

CATALOGO TEMATICO DE CURSOS 1993
DEPARTAMENTO DE CAPACITACION

NOMBRE DEL CURSO	CLAVE
BIBLIOTECONOMIA	104AA
MERCADOTECNIA DE SERVICIOS ORIENTADOS A LA OFERTA	660PC
TECNICAS ADMINISTRATIVAS MODERNAS	574TC
PROGRAMAS INSTITUCIONALES	444XC
TECNICAS DE LA ENTREVISTA	580XC
ADMINISTRACION DE PROGRAMAS	615TC
TECNICAS DE LIDERAZGO	581XD
ADMINISTRACION I	048XC
TECNICAS DE ORGANIZACION Y METODOS	588PC
ADMINISTRACION PUBLICA	061PC
TECNICAS DE SUPERVISION I	687PC
ANALISIS DE PUESTOS	067PC
TECNICAS DE SUPERVISION II	599PC
CONTROL DE GESTION	148TC
TRATADO DE LIBRE COMERCIO	710PC
DIAGNOSTICO DESARROLLO ORGANIZACIONAL	166PC
INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	646XC
CONTROL DE INVENTARIOS DE ACTIVO FIJO	125PC
RESTAURACION DE MATERIAL BIBLIOGRAFICO	515TA
ELABORACION DE PLANES, PROYECTOS Y PROGRAMAS	737AC
METODOL. EN LA ELABOR. DE PLANES, PROY. Y PROGRAMA	347XC
ELABORACION Y PRESENTACION DE PROYECTOS	207PC
ADMINISTRACION DE LA CAPACITACION	052PC
ESTRUCTURA DEL GOBIERNO PUBLICO FEDERAL	228PC
ADMINISTRACION DE SUELDOS	618PC
INDUCCION A LOS PROGRAMAS INSTITUCIONALES	643XC
ELABORACION Y PRESENTACION DE INFORMES OFICIALES	205TA
ESTILOS DE DIRECCION	638PC
EVALUACION OPERATIVA	230PC
EFICACIA DIRECTIVA	221PC
ADMINISTRACION III	050PC
INCREMENTO DE LA PRODUCT. A TRAVES DE CIRC. DE C.	312PC
TECNICAS DE NEGOCIACION	598PC
SISTEMA DE CONTROL DE INV. DE ACT. FIJO Y B. DE C.	677XC
ACT. SOBRE METS. DE INVEST. ELAB. DE PROG. Y EVAL.	013PC
MODELOS DE AUTOGESTION	371PC
** TEMA: COMPUTACION	
WORD PERFECT	610AC
MANEJO DE PROCESADORES	332TA
ACTUALIZACION EN INFORMATICA	030PC
MICROSOFT WINDOWS	364AC
BASE DE DATOS	103PC
PERFORISTA PROGRAMADOR 029 UNIVAC	439TA
INFORMATICA	315PC
PROCES	473TA
INTRODUCCION A LOS SISTEMAS DE INFORMACION COMPUTA	303PC
PROGR. DE SIST. DE COMPUTACION ASM-3 PARA DIAGNOS.	468TC
LOTUS 1-2-3, VERSION 3.0 BASICO	317AC
HOJA DE CALCULO Y GRAFICACION	269PC

CATALOGO TEMATICO DE CURSOS 1993
DEPARTAMENTO DE CAPACITACION

NOMBRE DEL CURSO	CLAVE
INTRODUCCION A LA COMPUTACION	647PC
INTRODUCCION A LOS SISTEMAS OPERATIVOS IBM	298TC
ANALISIS DE SISTEMAS EN COMPUTADORAS	068PC
PROGRAMACION MULTIMEDIA	469TC
QUATTRO PRO	503PC
SISTEMA OPERATIVO MS-DOS	553AC
SISTEMAS DE COMPUTO	538TC
SYMPHONY	678PC
** TEMA: COMUNICACION	
SISTEMA BRAILLE	542TA
FOTOGRAFIA BLANCO Y NEGRO Y COLOR	244XC
TIPOGRAFIA	597TC
GENEROS PERIODISTICOS	256PC
ARTE DRAMATICO	077TA
ARTES GRAFICAS	078TA
ARTES PLASTICAS	079TA
COM., MOTIVACION Y TRAB. DE GPO. PARA DES. COMUNIT	138TC
TALLER DE TECNICAS GRAFICO-PLASTICAS	686TA
ILUSTRACION	286TA
COMUNICACION INFANTIL	137PC
INTRODUCCION AL DISEÑO GRAFICO	302TC
DIBUJO LINEAL	173TA
DISEÑO GRAFICO	182TA
TEORIA DEL ARTE	587TC
COMUNICACION	126XD
COMUNICACION Y MOTIVACION	628PC
SISTEMAS DE INFORMACION PERIODICA	535PC
ANALISIS PERIODISTICO	070PC
ORATORIA	407XC
REDACCION DE GENEROS PERIODISTICOS	543XC
** TEMA: CONTABILIDAD Y FINANZAS	
AUDITORIA A LOS SERVICIOS PERSONALES	099PC
REEXPRESION DE ESTADOS FINANCIEROS	506PC
AUDITORIA ADMINISTRATIVA	095PC
AUDITORIA OPERACIONAL	094PC
SUPERVISION DE TRABAJO DE AUDITORIA	529PC
AUDITORIA INTERNA GUBERNAMENTAL	093PC
CONTABILIDAD BASICA	131TC
CONTABILIDAD II	151TC
ANALISIS DE INVERSION EN EL SECTOR PUBLICO	065PC
CONTABILIDAD INTERMEDIA	132PC
ANALISIS PRESUPUESTAL	071PC
AUDITORIA GUBERNAMENTAL	091PC
AUDITORIA DE ADQ. EN EL SECTOR PUBLICO	088PC
ANALISIS DE COSTOS UNITARIOS	064PC
ANALISIS E INTERPRETACION DE ESTADOS FINANCIEROS	069PC
AUDITORIA A ESTADOS FINANCIEROS	089PC
AUDITORIA FINANCIERA	015PC

CATALOGO TEMATICO DE CURSOS 1993
DEPARTAMENTO DE CAPACITACION

NOMBRE DEL CURSO	CLAVE
IMPUESTO SOBRE LA RENTA Y PRODUCTO DEL TRABAJO	644PC
INFORME DE AUDITORIA INTERNA GUBERNAMENTAL	290PC
MUESTREO EST. APLICADO A LA AUDITORIA	658PC
PRESUPUESTO POR PROGRAMA	457XC
PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD	460XC
** TEMA: DERECHO	
DERECHO LABORAL II	156TC
REDACCION DE DOCUMENTOS JURIDICOS	505TC
REFORMAS A LA LEY DEL ISSSTE	508TC
LEY DEL ISSSTE Y LEY BUROCRATICA	313TC
RELACIONES LABORALES	511PC
ORDENAMIENTO LEGAL DE LA LEY DEL I.M.S.S.	408PC
ACTUALIZACION EN LEGISLACION FISCAL	033PC
EXPOSICION SOBRE RELACIONES LABORALES	227PD
ACTUALIZACION JURIDICA	009PC
ACT. JURIDICA EN MATERIA CIVIL Y PROCESAL CIVIL	022PC
DERECHO CIVIL	631PC
REGLAMENTO DE TRANSITO	507TC
RELACIONES LABORALES EN LAS ENTIDADES PUBLICAS	512PC
INTRODUCCION A LA LEY DE LA ASISTENCIA SOCIAL	305XC
INTRODUCCION AL DERECHO LABORAL	651XC
JUICIO DE AMPARO	702PC
ACTUALIZACION EN LAS REFORMAS LEGALES	032PC
ACTUALIZACION FISCAL	044PC
CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO MODIFICACIONES	352XC
DERECHO FAMILIAR	632PC
DERECHO PROCESAL CIVIL	633PC
** TEMA: DESARROLLO	
HUMANIZACION EN EL TRABAJO I	2800D
ASERTIVIDAD	081XD
ATENCION Y SERVICIO AL PUBLICO	086XD
BUSCANDO LA AUTORREALIZACION EN EL SERVICIO	745TA
CALIDAD DE VIDA Y TRABAJO	146XC
CALIDAD EN EL SERVICIO	117XC
COMO SER BUENOS ANFITRIONES	140TA
CRECIMIENTO Y DESARROLLO I	108PC
CRECIMIENTO Y DESARROLLO II	109PC
MODULO CULTURA DE SERVICIO	736XC
DESARROLLO HUMANO I	155XD
LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES	654PC
DESARROLLO PERSONAL	165XD
EL RETIRO UNA ALTERNATIVA DE VIDA	699XC
EL TRABAJO COMO SUPERACION PERSONAL	733XD
ESTIMULACION A LA EXCELENCIA	226PC
DESARROLLO HUMANO CIRCULO MAGICO	162TD
LIDERAZGO SITUACIONAL Y MANEJO DE CONFLICTOS	316PD
FORMACION DE EQUIPOS DE TRABAJO	248PC
MEJORAMIENTO PROFESIONAL EN SU AREA	365TC

CATALOGO TEMATICO DE CURSOS 1993
DEPARTAMENTO DE CAPACITACION

NOMBRE DEL CURSO	CLAVE
HUMANIZACION EN EL TRABAJO II	2780D
MOTIVACION E INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO	756XD
INGLES	284XC
MOTIVACION EN EL TRABAJO	357XC
INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRAB. PARA SERV. PUBLICO	307XD
MOTIVACION Y DESARROLLO PERSONAL	758XD
INTEGRACION DINAMICA	297XC
OPTIMIZACION Y DESARROLLO	4060D
INTERACCION GRUPAL	295TC
PLAN DE VIDA FUTURA	746XD
DE LA PLANEACION A LA ACCION	168XC
INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO	293XD
INTEGRACION FAMILIAR	294XC
HUMANIZACION EN EL TRABAJO	2760D
INGLES AUTCADMINISTRABLE	748XC
PLAN DE VIDA Y CARRERA	443XD
PLAN DE VIDA Y TRABAJO	440TC
RELACIONES HUMANAS	510XD
RELACIONES HUMANAS II	519XD
RELACIONES HUMANAS Y ATENCION AL PUBLICO	518XD
VITALIDAD Y CRECIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES	611TC
RELACIONES PUBLICAS	513XC
SENSIBILIDAD PARA EL TRABAJO	531XD
SUPERACION PERSONAL	683TD
DESARROLLO HUMANO II	174XD
EL SERVIDOR PUBLICO EN LA ASISTENCIA SOCIAL	211XD
** TEMA: ENFERMERIA	
PRINC. BASICOS DE EPIDEMIOLOGIA DIR. A AUX DE ENF.	463TC
CICLO DE CONFERENCIAS DE ACTUALIZACION EN ENFERMER	145PC
ENFERMERIA	213TA
ENFERMERIA DE REHABILITACION	214TA
ACTUALIZACION DE ENFERMERIA PEDIATRICA	002TD
ACTUALIZACION EN ENFERMERIA	614TC
** TEMA: INVESTIGACION	
ETAPAS GENERALES DE INVESTIGACION SOCIAL	198TC
INTRODUCCION AL METODO CIENTIFICO	652PC
INVESTIGACION DIAGNOSTICA OPERATIVA	289TC
METODOL. EN LA ELAB. DE ESTUDIOS DE INVESTIG. SOC.	700XC
INTR. A LA METOD. DE INV. Y EST. DE SALUD INTERDIS	309PC
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION CIENTIFICA	367PC
METODOLOGIA PARTICIPATIVA	366TC
TALLER INTEGRACION. INVES. DOC. SERV. EN REHAB.	706PC
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	356PC
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION SOCIAL	358XC
ESTADISTICA PARA LA INVESTIGACION SOCIAL	245TC
** TEMA: MANDOS MEDIOS Y SUPERIORES	
SISTEMA POLITICO MEXICANO M.M.S.	679PC

CATALOGO TEMATICO DE CURSOS 1993
DEPARTAMENTO DE CAPACITACION

NOMBRE DEL CURSO	CLAVE
ACTUALIZACION FISCAL M. M. S.	701PC
ADMINISTRACION DEL TIEMPO M.M.S.	617PC
ADMINISTRACION POR OBJETIVOS M.M.S.	619PC
ADMINISTRACION PUBLICA EN MEXICO M.M.S.	620PC
SISTEMAS DE INFORMACION M.M.S.	680PC
ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES M.M.S.	622PC
INDUCCION A FUNCIONARIOS M.M.S.	308XC
TECNICAS DE SUPERVISION M.M.S.	612PC
SEMINARIO PRODUCTIVIDAD PARA EL CAMBIO M.M.S.	711PC
INFORMATICA II M.M.S.	704PC
SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS M.M.S.	682PC
INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO M.M.S.	705PD
DESARROLLO DE HABILIDADES DE ALTA DIRECCION M.M.S.	635PD
PLAN Y ORG. DE JORNADAS COMUNITARIAS M.M.S.	666PC
DIPLOMADO EN RECURSOS HUMANOS M.M.S.	707PC
TECNICAS DE ORGANIZACION Y METODOS M.M.S.	691PC
DERECHO ADMINISTRATIVO M.M.S.	630PC
DIPLOMADO EN ADMINISTRACION PUBLICA M.M.S.	708PC
ESPECIALIZACION EN ADMINISTRACION PUBLICA M.M.S.	709PC
PLAN. Y ORG. DEL DESARROLLO COMUNITARIO M.M.S.	668PC
PLANEACION, PROGRAMACION Y PRESUPUESTO M.M.S.	665PC
PRESUPUESTO POR PROGRAMA M.M.S.	671PC
ALTA DIRECCION DE EMPRESA	062PC
RELACIONES HUMANAS M.M.S.	675PD
** TEMA: MEDICINA	
ACTUALIZACION EN COMUNICACION HUMANA	025PC
METODOS ANTICONCEPTIVOS	751XC
ACTUALIZACION EN PATOLOGIA INFANTIL	039PC
EL NIZO Y LA SEXUALIDAD	197XC
PRIMEROS AUXILIOS EN POBLACION INFANTIL	497XA
IMAGENOLOGIA EN REHABILITACION	648PC
SEXUALIDAD INFANTIL	534XC
INSTRUMENTAL MEDICO	292TA
ACTUALIZACION EN GERONTOLOGIA	029PC
ODONTOPEDIATRIA	398PC
ACTUALIZACION EN NEUROLOGIA DE REHABILITACION	035PC
MANEJO DE APARATOS DE NUEVA ADQ. EN TERAPIA FISICA	331TA
ACTUALIZACION EN ODONTOLOGIA PEDIATRICA	014PC
MANEJO DE SUSTANCIAS QUIMICAS	333TA
ACTUALIZACION EN OFTALMOLOGIA	038PC
MANTENIMIENTO DE APARATOS ORTOPEDICOS	3380A
ACTUALIZACION EN PEDIATRIA	028PC
MEDICINA PREV. EN ATENCION PRIMARIA A LA SALUD	354PC
ACTUALIZACION EN TERAPIA FISICA	057TC
NOCIONES DE PEDIATRIA	381TC
ANALISIS CLINICO	063PC
ENFERMERIA PEDIATRICA	637PC
ANATOMIA MUSCULO ESQUELETICO	011TC
NEURODESARROLLO	378PC

CATALOGO TEMATICO DE CURSOS 1993
DEPARTAMENTO DE CAPACITACION

NOMBRE DEL CURSO	CLAVE
BACTERIOLOGIA	102PC
NEUROFISIOLOGIA	379PC
BIOMECANICA	106PC
NEUROLOGIA	380PC
CICLO DE CONFERENCIAS DE ACTUALIZACION EN ODONTOLOGIA	144PC
ODONTOLOGIA BASICA	397TC
CICLO DE CONFERENCIAS PARA MEDICOS GENERALES Y ENFERMEROS	121PC
OPERACION DE EQUIPO DE ENCEFALOGRAFIA	401TA
DESARROLLO INFANTIL	169TC
ORIENTACION CARDIOVASCULAR	410PC
ENFERMEDADES TRANSMISIBLES	219TC
ORIENTACION Y PREVENCION DE LA FARMACODEPENDENCIA	662PC
FARMACOLOGIA GERIATRICA	239PC
ORTESIS Y PROTESIS	415TA
GENETICA MICROBIANA	257PC
PLANIFICACION FAMILIAR POR EL METODO BILLINGS	494XC
SINDROME DE LA INMOVILIZACION	541PC
PLATICAS MEDICINA PREVENTIVA	438OC
ACTUALIZACION EN MEDICINA DE REHABILITACION	017PC
PLATICAS SOBRE EL SECTOR SALUD Y D.I.F.	495XC
ACTUALIZACION EN ODONTOPEDIATRIA	037PC
PRACTICA CIVIL FORENSE	670PC
ACTUALIZACION EN TERAPIA DE LENGUAJE	042TC
PREPARACION DE PUBLICACIONES BIOMEDICAS	664PC
ANATOMIA	073PC
PREPARACION DE REACTIVOS Y CULTIVOS	456TA
BIOESTADISTICA	105PC
PRINCIP. BAS. DE EPIDEM. DIRIGIDO A MED. GRAL. C.D	475PC
CICLO DE CONFERENCIAS PARA CIRUJANOS DENTISTAS	120PC
PRINCIPIOS BASICOS DE EPIDEMIOLOGIA	464TC
PUERICULTURA	492TC
PRINCIPIOS DE DIETETICA	448XC
FISIOLOGIA DEL EJERCICIO	241TC
PRINCIPIOS DE EPIDEMIOLOGIA PARA EL CONTROL DE ENFERMEDADES	467PC
ACTUALIZACION EN ENF. MAS FREC. DEL PREESC. Y ESC.	016PC
PROMOC. Y PREV. DE ENF. BUCODENTALES EN LA INF.	725TC
ACTUALIZACION EN ORTODONCIA PREVENTIVA E INTERMEDIA	754PD
TERAPIA OCUPACIONAL	589TC
ANATOMIA Y FISIOLOGIA DE LOS APARATOS REPRODUCTIVO	753XC
TERAPIA DEL MINUSVALIDO Y LA FAMILIA	579TC
CURSOS PROPEDEUTICOS DE INTRODUCCION A LA GERIATRIA	130PC
REVELADO DE PLACAS RADIOGRAFICAS	516TA
GERIATRIA Y GERONTOLOGIA	639PC
ACTUALIZACION EN TERAPIA OCUPACIONAL	721TC
CICLO DE CONFERENCIAS DE ACTUALIZACION EN MEDICINA	139PC
FARMACODEPENDENCIA	237XC
ACTUALIZACION EN ODONTOLOGIA	036PC
SALUD PUBLICA	548PC
SEXUALIDAD HUMANA	546XC
TALLER SOBRE ACTUALIZACION EN SIDA	567PC

CATALOGO TEMATICO DE CURSOS 1993
DEPARTAMENTO DE CAPACITACION

NOMBRE DEL CURSO	CLAVE
TERAPIA DE LENGUAJE	591TC
TECS. DE AISLAMIENTO EN ENFERM. CONTAG. E INFECC.	583XC
** TEMA: NUTRICION, SERV. DE COMEDOR Y COCINA	
PREPARACION DE ALIMENTOS	455XA
COCINA, ORGANIZACION Y FUNCIONAMIENTO	1230A
CONTROL DE CALIDAD DE ALIMENTOS	135XC
SERVICIO EN LA MESA II	552XC
SERVICIO EN LA MESA I	537XC
SEGURIDAD E HIGIENE EN EL MANEJO DE ALIMENTOS	549TC
REPOSTERIA II	5200A
PRODUCTOS LACTEOS	4650C
MET. EN LA ELAB. DE PLANES, PROY Y PROGR. EN NUTRI	363XC
ADMINISTRACION DE SERVICIOS DE ALIMENTACION	056PC
ATENCION Y SERVICIO A COMEDORES	0870A
CAPACITACION AL CAPACITADOR EN EL PROGRAMA ALIMENT	107PC
PREPARACION DE ALIMENTOS II	458XA
CONTROL DE CALIDAD DE ALIMENTOS II	133XC
CONTROL DE CALIDAD DE ALIMENTOS III	134XC
HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL SERVICIO DE ALIMENTOS	2770C
** TEMA: OPERATIVOS	
MANEJO DE ARMAS	3290A
MANTENIMIENTO DE SISTEMAS HIDRAULICOS	343TA
ACTUALIZACION EN MECANICA DIESEL Y GASOLINA	003TA
MANTENIMIENTO DE MAQUINARIAS IMPRESORAS	342TA
ELECTRICIDAD	2080A
ELECTRICIDAD INDUSTRIAL	2120A
INSTALACIONES ELECTRICAS DE GAS Y SANITARIO	291TA
ELECTRICIDAD Y REFRIGERACION	2200C
EQUIPO ELECTROMECHANICO	210TA
MANTENIMIENTO DEL EQUIPO EN EL AREA DE TRABAJO	330TC
ATENCION Y SERVICIO A CUARTOS	0850A
CAPACITACION INTEGRAL EN SERVICIOS	127XC
CONDUCCION Y MANTENIMIENTO DE VEHICULOS	1280A
HOJALATERIA Y PINTURA	2750A
SERVICIO DE HOSPEDAJE	530XC
SERVICIOS DE LIMPIEZA	5390A
SISTEMA ELECTRICO AUTOMOTRIZ	739AA
SOLDADURA AUTOGENA	554TA
SOLDADURA CON ARCO ELECTRICO	555TS
SUBESTACION ELECTRICA	556TC
TALLER DE CERRAJERIA	5680A
MANTENIMIENTO DE GENERADORES DE VAPOR	340TA
TECNICO POLIVALENTE	5710A
MANEJO Y COLOCACION DE VIDRIOS	3370A
MANTENIMIENTO PREVENTIVO ELECTRICO	344TA
MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES ELECT. E HIDRAUL.	744TA
MANTENIMIENTO GENERAL DE INSTALACIONES	341TA
HERRERIA	2700A

CATALOGO TEMATICO DE CURSOS 1993
DEPARTAMENTO DE CAPACITACION

NOMBRE DEL CURSO	CLAVE
ELECTRONICA DIGITAL	216TA
CONSERVACION Y MANTENIMIENTO DE AREAS VERDES	1290A
MECANICA AVANZADA	351TA
MECANICA BASICA PARA OPERADORES DE UNIDADES DIESEL	3720A
MECANICA DE EMERGENCIA	361TC
MECANICA ELEMENTAL	349TA
MECANICA INTERMEDIA	350TA
MECANICA AUTOMOTRIZ I	346TA
NAVYSTAR TURBOCARGADO DI-466 185 H P	3770C
MANTENIMIENTO Y SERV. AUT.	339TA
MECANICA AUTOMOTRIZ II	345TA
OPERACION Y MANTENIMIENTO DE CONMUTADORES	402AA
OPERACION Y MANTENIMIENTO DE EQUIPO MONTACARGAS	4040A
OPERACION Y MANTENIMIENTO DE EQUIPOS DE FOTOCOPIAD	403AA
OPERACION Y MANTENIMIENTO DE LAV. INDUS. P. ROPA	4050A
MANTENIMIENTO Y REPARACION DE CALDERAS	334TC
PLOMERIA Y SISTEMAS DE BOMBEO	4500A
REPARACION DE APARATOS DOMESTICOS	5280C
TALLER DE MECANICA AUTOMOTRIZ Y DIESEL	685TA
TOPOGRAFIA	600TC
OPERACION DE EQUIPO ERIKSSON	400TA
OPERACION DE CALDERAS A FOGONEROS	399TA
PLOMERIA	4490A
** TEMA: PEDAGOGIA	
ACTUALIZACION EN MODELOS EDUCATIVOS	034PC
CANTO Y JUEGO PREESCOLAR	122TA
CANTOS, RITMOS Y JUEGOS	625PC
ACTUALIZACION EN LA ELABORACION DE MATERIAL DIDACT	020TC
CIRCULOS DE LECTURA	118TA
CONDUCCION DE GRUPOS	149PC
CREATIVIDAD EDUCATIVA I	150TC
ACTIVIDADES Y JUEGOS RECREATIVOS	007TA
ACTUALIZACION EN EDUCACION PREESCOLAR	021TC
CIRCULO MAGICO	119TA
ACTIVIDADES Y JUEGOS RECREATIVOS II	001TA
DIDACTICA Y PEDAGOGIA	186XC
DIDACTICA Y TECNOLOGIA LOGICA EDUCATIVA	147TC
DINAMICA DE GRUPOS	178XC
DINAMICA DE GRUPOS A MENORES EN EDAD ESCOLAR	722XC
DINAMICAS DE GRUPOS EN NIÑOS	160XC
DISEÑO DE PROGRAMAS EDUCATIVOS	181PC
DISEÑO Y ELABORACION DE MATERIAL DIDACTICO	175TC
DISEÑO Y ELABORACION DE MATERIAL DIDACTICO II	184TC
DISEÑO Y ELABORACION DE METODOS EDUCATIVOS	177PC
CREATIVIDAD EDUCATIVA II	719AC
ACTIVIDADES MANUALES Y JUEGOS PARA ANCIANOS	026TC
PEDAGOGIA	435TC
PEDAGOGIA ESPECIAL DEL CIEGO	436TC
ACTIVIDADES MUSICALES PARA PREESCOLARES	006TA

CATALOGO TEMATICO DE CURSOS 1993
DEPARTAMENTO DE CAPACITACION

NOMBRE DEL CURSO	CLAVE
PEDAGOGIA INFANTIL	437TC
EJERCICIOS PREVIOS A LA LECTO ESCRITURA	231TC
PROGRAMACION EDUCATIVA	466TC
ELABORACION DE EXAMENES ESCALAFONARIOS	209PC
PROGRAMAS DE EDUCACION INICIAL	471TC
ELABORACION DE PROGRAMAS RECREATIVOS PARA PREESC.	222TC
SISTEMAS DISCIPLINARIOS	681PC
FORMACION DE INSTRUCTORES I	247PC
TALLER DE ELABORACION DE MATERIAL DIDACTICO	569TA
GRAMATICA	259XC
TEC. PARA LA ENS. DE LAS MATEMATICAS	688XC
INTRODUCCION A LA DIDACTICA	301TC
TECNICAS DE ESTUDIO Y REDACCION	605TC
ACT. EN MET. Y TEC. DID. EN PROM. Y EDUC. P. LA S.	012PC
TECNICAS DE LA ENSEZANZA	689TC
ELABORACION DE MATERIAL DIDACTICO	229TA
TECNICAS DE SUPERV. EN UNID. PREESC. Y ESCOLARES	584TC
FORMACION DE INSTRUCTORES II	246PC
ACTIVIDADES MUSICALES PARA ESCOLARES	005TA
EL USO DEL JGO. Y JGTES. EN EL P. ENS-APR. N 3-8 A	223PC
EVALUACION DE PROGRAMAS	204TC
HISTORIA DE MEXICO	274XC
TECNICAS DE TRABAJO CON GRUPOS	595XC
TECNICAS DIDACTICAS Y ELABORACION DE MAT. DIDACT.	606TA
TECNICAS GRUPALES	577XC
TECNICAS Y ELABORACION DE MATERIAL DIDACTICO	575TC
TECNOLOGIA EDUCATIVA	713AC
ACTIVIDADES MANUALES PARA INFANTES	004TA
ACTUALIZACION EN TECNICAS DE LA ENSEZANZA	096XC
TALLER DE EVALUACION PARA LA CAPACITACION	594XC
EDUCACION VIAL	1990A
DISEÑO Y ELABORACION DE PROGRAMAS	747TC
METODOLOGIA DE LA EDUCACION FISICA	369TA
EDUCACION PARA LA SALUD Y TECNOLOGIA SIMPLIFICADA	636PC
EDUCACION CONTINUA A DISTANCIA	224PC
DISEÑO Y PRES. DE INST. DE EVAL. DEL PROC. ENS. AP	171PC
DISEÑO Y ELABORACION DE PROGRAMAS EDUCATIVOS	161PC
DIDACTICA GENERAL I	176TC
DIDACTICA GENERAL II	187PC
DIDACTICA II	163TC
ELABORACION DE PROGRAMAS	757AC
TECNOPELAGOGIA	742TC
DISEÑO DE CURSOS DE CAPACITACION	180PC
EVALUACION DE LA CAPACITACION	201PC
** TEMA: PSICOLOGIA	
DESARROLLO PSICOLOGICO	170PC
EL TRATO DEL MENOR EN EDAD ESCOLAR	215PC
ESCUELA PARA PADRES DE FAMILIA	233XC
ESTIMULACION MULTIPLE TEMPRANA	218TC

CATALOGO TEMATICO DE CURSOS 1993
DEPARTAMENTO DE CAPACITACION

NOMBRE DEL CURSO	CLAVE
HIGIENE MENTAL	271PC
HIGIENE Y DESARROLLO	272XC
INTEGRACION DEL EXPEDIENTE PSICOLOGICO	296XC
INTEGRACION GRUPAL	645PC
INTROD.A LA PSICOTERAPIA PSICODINAMICA EN NIÑOS	285PA
LA FAMILIA	306XC
LA FAMILIA COMO EDUCADORA SEXUAL	750XC
NOCIONES DE PSICOLOGIA INFANTIL	382XC
ORIENTACION FAMILIAR	411XC
MANEJO DE GRUPOS INFANTILES	362TC
MANEJO DE PRUEBAS PSICOMETRICAS	355PC
MANEJO DE TECNICAS EN PSICOTERAPIA BREVE	318PC
MANEJO DE GRUPOS	655TC
MANEJO DE GRUPOS INTEGRADOS	359XC
ORIENTACION SEXUAL	412XC
ORIENTACION Y MOVILIDAD	414PC
PRIMER SIMPOSIUM DE DES.NEUROPSICOLOGICO DEL N. D.	430PC
PROCESO DE DES. INT. DEL NIÑO DE 0 A 6 AÑOS	432AC
PSICOLOGIA DE LA VEJEZ	453PC
PSICOLOGIA DEL ADOLESCENTE	476PC
PSICOMOTRICIDAD INFANTIL	484TC
PSICOLOGIA DEL NIÑO Y DEL ADOLESCENTE AB. II	663TC
PSICOPATOLOGIA	485PC
PSICOLOGIA EDUCATIVA	478PC
PSICOPATOLOGIA DEL NIÑO MALTRATADO	486PC
PSICOLOGIA GENERAL I	479XC
PSICOPATOLOGIA DEL NIÑO RECHAZADO	487PC
PSICOLOGIA GERIATRICA	480PC
PSICOPEDAGOGIA	488PC
PSICOLOGIA INDUSTRIAL	493PC
PSICOPEDAGOGIA DEL CIEGO	041PC
PSICOLOGIA INFANTIL II	673PC
PSICOTERAPIA	489PC
PSICOLOGIA DEL NIÑO MEXICANO	477PC
PSICOTERAPIA BREVE PARA ESCOLARES	490PC
PSICOLOGIA GENERAL II	498XC
PSICOLOGIA INFANTIL	481XC
PSICOLOGIA INFANTIL Y DEL ADOLESCENTE EN NIÑOS ABA	674PC
PSICOLOGIA EN LA REHABILITACION	499PC
PSICOLOGIA GERIATRICA II	672PC
PSICOTERAPIA INFANTIL	491PC
RELACION DE PAREJA	517XC
RELACION PADRES E HIJOS	540XC
ASPECTOS BASICOS SOBRE SEXUALIDAD INFANTIL	010PC
TECNICAS DE LA ENTREVISTA TERAPEUTICA	690PC
TRATO AL MENOR MINUSVALIDO Y AL ANCIANO	585TC
ASPECTOS PSICOSOCIALES DE LA FAMILIA MEXICANA	082PC
TECNICAS Y DINAMICAS DE GRUPO	693PC
TRATO AL ANCIANO	586TC
HIGIENE MENTAL PARA EL TRABAJADOR	640PC

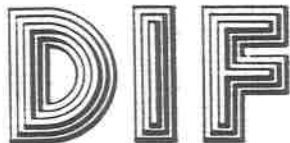
CATALOGO TEMATICO DE CURSOS 1993
DEPARTAMENTO DE CAPACITACION

NOMBRE DEL CURSO	CLAVE
ACT. EN EL TRATO DEL MENOR PREESCOLAR Y ESCOLAR	027TC
ACTUALIZACION INTEGRAL AL ANCIANO	738TC
LA PAREJA ESTERIL	653XC
REHABILITACION SOCIAL	509TC
RESPUESTA SEXUAL HUMANA	752XC
TECNICAS DE LA ENTREVISTA CLINICA	718PC
ACTUALIZACION EN DINAMICAS DE GRUPOS	019XC
ACTUALIZACION EN PRUEBAS PSICOLOGICAS	040PC
TECNICAS DE TERAPIA BREVE	608PC
TERAPIA DE TRABAJOS MANUALES A NIÑOS CIEGOS	590TC
TERAPIA FAMILIAR BREVE	694PC
TERAPIA DE GRUPO	602PC
TERAPIA FAMILIAR II	596XC
TERAPIA FAMILIAR I	749XC
ADOLESCENCIA	055XC
** TEMA: SECRETARIALES	
ORTOGRAFIA II	418AC
ORTOGRAFIA Y REDACCION I	419AC
ORTOGRAFIA Y REDACCION II	413AC
ORTOGRAFIA	416AC
AUTODESARROLLO SECRETARIAL	762AC
CORRESPONDENCIA	143AA
MECANOGRAFIA	353AA
DESARROLLO SECRETARIAL	167AD
REDACCION	504XC
ARCHIVO Y CORRESPONDENCIA II	650XC
ACTUALIZACION SECRETARIAL I	046AC
ARCHIVO Y CORRESPONDENCIA I	649XC
ARCHIVO	075TA
ADMINISTRACION SECRETARIAL	734AC
ACTUALIZACION SECRETARIAL II	045AC
TAQUIGRAFIA PITMAN	604AA
TAQUIGRAFIA	572AA
ACTUALIZACION EN KARDEX	0310A
** TEMA: SEGURIDAD E HIGIENE	
PLAN NACIONAL DE PROTECCION CIVIL	759AC
SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO	5320C
MANEJO DE LA SITUACION EN CASO DE TERREMOTO E INCE	656XA
SEGURIDAD Y VIGILANCIA	5330C
MANEJO DE LA SITUACION EN CASO DE SINIESTRO II	765XA
SISTEMAS DE SEGURIDAD	545TC
MANEJO DE LA SITUACION EN CASO DE SINIESTRO	657XA
PRIMEROS AUXILIOS I	470XA
SEGURIDAD E HIGIENE EN LA PLANTA	676TC
SIMULACRO DE EVACUACION	558XC
PRIMEROS AUXILIOS II	431XA
PREVENCION Y COMBATE DE INCENDIOS	451XC
HIGIENE EN EL AREA DE TRABAJO	2790D

CATALOGO TEMATICO DE CURSOS 1993
DEPARTAMENTO DE CAPACITACION

NOMBRE DEL CURSO	CLAVE
EVACUACION DE EMERGENCIA	238XC
EMERGENCIA Y SEGURIDAD INDUSTRIAL	232XC
CONCEPTOS BASICOS DE SEGURIDAD DE OFICINAS	627PC
ACCIONES PARA SALVAR UNA VIDA	764XC
MANEJO DE EXTINGUIDORES Y TACTICAS DE CONTRAINCEND	761XC
INTRODUCCION A LA PROMOCION DEL SANEAMIENTO BASICO	300TC
HIGIENE PERSONAL	273XC
** TEMA: SOCIOLOGIA	
ANTROPOLOGIA SOCIAL	074PC
ASENTAMIENTOS HUMANOS	080PC
HISTORIA DEL SINDICALISMO MEXICANO	641XC
LA CD. DE MEX. HIST. CREC. DEM. ORG. SERV. Y MVTOS	314TC
METODOS Y TECNICAS PARA LA PROM. Y EDUC. PARA LA S	336PC
MODELOS DE DESARROLLO DE LA COMUNIDAD	659PC
ORGANIZACION COMUNITARIA	661PC
PLAN. Y ORG. DE JORNADAS Y DEL DESARROLLO COMUNIT.	667PC
PLANEACION EN EL TRABAJO COMUNITARIO	483TC
PLANEACION Y ORGANIZACION DE JORNADAS COMUNITARIAS	496TC
TECNICAS DE PROMOCION DE SERVICIOS EN LA ASIS. SOC	592PC
PROBLEMAS SOCIALES POLITICOS Y ECONOMICOS DE MEXIC	461XC
PLANEACION Y PROGRAMACION DE DESARROLLO COMUNITAR.	447TC
TECNICAS PARA LA ELABORACION DE MEDIOS DE DIF COMU	692PC
PLANEACION Y DESARROLLO COMUNITARIO	434TC
** TEMA: TALLERES	
CORTE Y CONFECCION II	726XA
DECORACION Y ARTES MANUALES	157TA
ELABORACION DE BLAZER PARA DAMA	723TA
EXPRESION CORPORAL	225TA
IMPRESION Y SECADO	287TA
GELATINA ARTISTICA	2600A
MUSICA Y MOVIMIENTO	368TA
PERSONALIDAD Y MODA	730TA
GRABADO Y MADERA	258TC
MODELAJE	370TD
CORTE Y CONFECCION	142TA
REPOSTERIA	5140A
SERIGRAFIA	536TA
TALLER DE ARTES MANUALES	576TA
TALLER DE BORDADO	570TA
PINTURA OLEO Y ACUARELA	442TA
TALLER DE ELABORACION DE BLANCOS	720AC
TALLER LITERARIO	603TC
TEATRO	573XA
TEATRO GUIZOL	582TC
TECNICAS Y TRANSFORMACION PRENDAS ACT. Y DE MODA	731TA
TEJIDO Y BORDADO	741TA
CORTE DE CABELLO	729XA
CUADRO DE SEMILLAS	1240A

*de chivar
en*



OFICIALIA MAYOR
DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS
SUBDIRECCION DE DESARROLLO DE
RECURSOS HUMANOS
DEPARTAMENTO DE CAPACITACION

231 203 00/1160/93.

México, D. F., a 22 de septiembre de 1993.

LIC. MARIA TERESA FLORES SANCHEZ
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO
DE SISTEMAS.
P R E S E N T E .

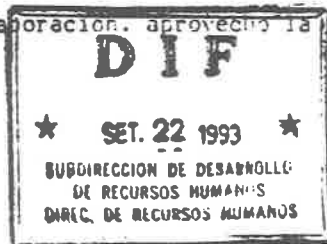
Por este conducto me permito enviar a usted Cédulas de "Detección de Necesidades de Capacitación", que se mencionan en relación anexa, de las diferentes áreas del Sistema, a efecto de ser capturada y procesada la información, para la elaboración de los listados de análisis de "Detección de Necesidades de Capacitación" -- que deberán contener:

- a) Por Centro de Costo, el nombre y la clave del curso que tenga 16 o mas participantes, registrando el nombre y número de credencial, de los trabajadores totalizando a nivel Centro de Costo y Dirección.
- b) Por Centro de Costo el nombre y la clave del curso que tenga menos de 16 participantes, registrando el nombre y número de credencial de los trabajadores totalizando a nivel Centro de Costo y Dirección.

Agradeciendo de antemano su colaboración, aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE

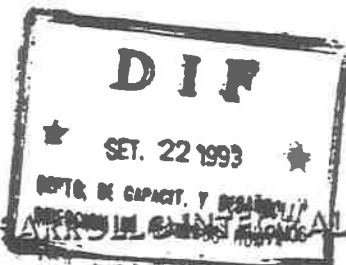
[Signature]
SRA. ELENA HIRYREAL HONEY
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE
CAPACITACION.

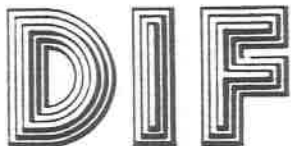


Recabi
[Signature]

- c.c.p.-Lic. Emma García Sambrano.- Subdirector de Informática.
- C.P. Alfonso Quero García.-Subdirector de Desarrollo de Recursos Humanos.
- Lic. Carmela Vázquez Vidaño.-Coordinador Técnico de Capacitación General.
- Consecutivo.

EMH/CVV/egs*





RELACION ANEXA

DIRECCION DE CONCERTACION Y APOYO A PROGRAMAS **CANTIDAD**

Subdirección de Desarrollo Familiar y Comunitario.	
Departamento de Apoyo Técnico.	23
Departamento de Desarrollo Comunitario.	10
Subdirección de Coordinación de Programas.	
Departamento de Asesoría y Apoyo a Sistemas Estatales.	107

DIRECCION DE PROMOCION Y DESARROLLO SOCIAL

Unidad Administrativa.	151
Subdirección de Ecología de la Salud.	
Departamento de Desarrollo Integral del Adolescente.	92
Departamento de Cocinas Populares y Servicios Integrales.	93

SUBDIRECCION DE PROMOCION COMUNITARIA

	4
Departamento Técnico Normativo.	97
Departamento de Supervisión Operativo.	48
Departamento de Desarrollo Comunitario.	737

DIRECCION DE ASISTENCIA ALIMENTARIA

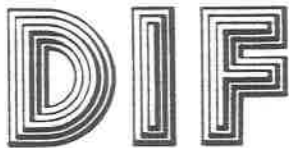
Unidad Administrativa.	10
Departamento de Integración de Raciones Alimenticias.	127
Departamento de Planeación, Control y Seguimiento.	42
Departamento de Evaluación de Proyectos Productivos.	9
Departamento de Orientación Alimentaria.	24
Departamento de Apoyo Alimentario a Estados.	19

DIRECCION DE ASISTENCIA JURIDICA

Subdirección de Asistencia Jurídica.	48
Departamento de Procuraduría de la Defensa del Menor y la Familia.	194
Departamento de Servicios Sociales.	106

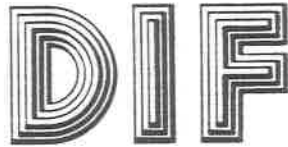
DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

Unidad Administrativa.	48
Departamento de Estudios Técnicos de Personal.	37
Departamento de Relaciones Laborales.	20
Departamento de Empleo y Comunicación.	33
Departamento de Prestaciones.	187
Departamento de Control de Remuneraciones.	40
Departamento de Capacitación.	18



(HOJA # 2)

	CANTIDAD
SECRETARIA DE INTERIOR	8
Unidad Administrativa.	13
Departamento de Quejas y Denuncias.	14
SUBCONTRALORIA DE AUDITORIA Y SUPERVISION	5
Departamento de Seguimiento.	14
Departamento de Auditoria Financiera.	15
Departamento de Auditoria Administrativa.	10
SUBCONTRALORIA DE NORMATIVIDAD Y CONTROL	4
Departamento de Normatividad.	5
Departamento de Apoyo Técnico.	7
Departamento de Control.	4
Departamento de Evaluación.	2
DIRECCION DE PROGRAMACION ORGANIZACION Y PRESUPUESTO	
Unidad Administrativa.	24
SUBDIRECCION DE PRESUPUESTO	
Departamento de Control Presupuestal.	10
SUBDIRECCION DE FINANZAS	
Departamento de Control de Pagos y Cobranzas.	22
Departamento de Contabilidad.	13
SUBDIRECCION DE PROGRAMACION Y ORGANIZACION	
Departamento de Evaluación Programática.	35
Departamento de Planeación y Organización.	16
DIRECCION DE RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS GENERALES	3
Unidad Administrativa.	2
SUBDIRECCION DE ADQUISICIONES	
Departamento de Adquisiciones.	44
SUBDIRECCION DE ALMACENES, INVENTARIOS Y SERVICIOS GENERALES	
Departamento de Almacenes e Inventarios.	38
SUBDIRECCION DE ABASTO Y TRANSPORTE	
Departamento de Sistemas de Abastecimiento	26



HOJA # 3

SUBDIRECCION DE OBRAS Y CONSERVACION	CANTIDAD
Departamento de Obras y Concertación Zona Norte.	11
DIRECCION DE REHABILITACION DE ASISTENCIA SOCIAL	
Unidad Administrativa.	
Coordinación Técnica de Programación, Organización y Presupuesto.	9
Coordinación Técnica de Recursos Humanos.	39
SUBDIRECCION DE REHABILITACION	
Departamento de Programas Comunitarios.	
Departamento de Unidades Operativas de Estados.	7
Departamento de Enseñanza e Investigación.	17
CRI Tlazocihualpilli.	18
Centro de Rehabilitación.	130
CREE Iztapalapa.	76
SUBDIRECCION DE ASISTENCIA SOCIAL	
Departamento de Prevención Asistencial.	17
Servicios Asistenciales.	30
Casa Hogar para Ancianos "Los Tamayo".	54
Casa Hogar para Ancianos "Olga Tamayo".	111
Casa Hogar para Varones.	120
Internado Amanecer para Niñas.	11
Internado Amanecer para Varones.	27
Casa Hogar para Ancianos "Vicente García Torres".	140
Casa Hogar para Ancianos "Arturo Lundet".	35
Casa Hogar para Niñas.	131
Casa Cuna Coyoacán.	255
Casa Cuna Tlalpan.	263
Centro Asistencial "Valle Harvarte".	27
Comedor Familiar.	46
Unidad Administrativa de la Dirección General.	17
Oficialía Mayor.	7

A N E X O 22

TADOS DE PUESTOS POR DIRECCION

F

HCJA NO.

168

SISTEMA NACIONAL PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA FAMILIA

SUBDIRECCION DE INFORMATICA

DEPARTAMENTO DESARROLLO DE SISTEMAS

PUESTOS POR DIRECCION Y CENTRO DE COSTO AL 08 DE MARZO DE 1994

N O M I N A

CVE.-PTOS.

D E S C R I P C I O N

CANTIDAD

DIRECCION - 23000000 OFICIALIA MAYOR

C. COSTO - 23000000 OFICIALIA MAYOR

0 13 S 01301 AUX. DE SERV. Y MANTENIMIENTO 1

0 17 S 03911 CHD FEE 1

0 20 A 01805 AUXILIAR DE ADMINISTRADOR 1

0 22 A 03804 SECRETARIA C 1

0 24 T 02304 ESPECIALISTA TECNICO 2

0 24 CF33892 TECNICO SUPERIOR 1

1 02 MS02013 OFICIAL MAYOR 1

2 03 MY03004 LIDEE DE PROYECTO 1

3 02 AM02001 CODIF. DE ASESORES S.P.S. -35 1

3 04 AM04001 SRTO. PART. DE S.P.S. -35 1

3 04 AM04002 CODIF. ADVOC. DE S.P.S. 35 1

3 06 AM06001 ASESOR DE S.P.S. -35 2

3 09 AM09001 PROF.EJEC.DE SERV.ESP. 1

3 10 AM10001 PROF.EJEC.DE SERV.ESP. 2

3 24 CF03309 CHD FEE DE S.P.S. 1

3 27 CF03210 CHD FEE DE S.P.S.-35 1

3 27 CF04807 SECRETARIA EJECUTIVA B 1

TOTAL POR C. DE COSTO 20

TOTAL POR DIRECCION 20

ANEXO 23
ESTADO ALFABETICO
DE TRABAJADORES

SISTEMA DE NOMINA
LISTADO DE EMPLEADOS
ALFABETICO

55-05-30

C.COSTOS	CREDITO	NOMBRE	REG-PEO.	SITIO	ALTA	PUESTO	PLAZA	NOMB.	26.	F.BAJA	L.INIC.	L.TERM.	MOR.
23353102	32040	ACEVEDO FLORES MARCELA	AEP600110	A	160925	A	03003	0235	PROV	07			3007
23226255	34044	ACEVEDO GARCIA SGBEAC	AEG560400	A	030581	T	03003	0132	BASE	12			3006
23120604	40000	ACEVEDO GARCIA SUSANA	AEG560311	A	160932	M	02035	0100	BASE	00			3006
23220214	34027	ACEVEDO GONZALEZ ALMA	AEG2623017	A	030380	A	03003	0001	BASE	16			3008
23113201	60210	ACEVEDO HERRANDEZ ALBERTO	AHA333012	B	V	160300	S	01003	0030	BASE	10		10990
23113201	60210	ACEVEDO HERRANDEZ ALBERTO	AHA333012	B	V	160300	S	01001	1032	BASE	10		10990
23113201	34570	ACEVEDO IZABRA SALOMON	AES471027	A	160482	M	02040	0117	BASE	00			15006
23113201	60220	ACEVEDO LOPEZ J JESUS	AEL371221	E	V	030169	S	01001	1094	BASE	00		10990
24624300	34424	ACEVEDO MORA MA DEL ROCIO	AEM010114	B	V	160580	CF04005	0045	CONF	00			150000
23120205	67266	ACEVEDO NAVA MA LUISA	AEM460123	A	030172	S	01001	0377	BASE	00			3008
23340105	36737	ACEVEDO PALCHO MARCOS	AEP934100	A	160380	T	03003	0307	BASE	00			3007
23220100	31671	ACEVEDO RICAS LAMBERTO ANTONIO	AERL300917	A	160385	A	01005	0221	BASE	00			150454
23113007	37676	ACEVEDO TREJO FRANCISCO JAVIER	AET451203	A	160560	S	03003	0005	BASE	01			3000
23113067	71626	ACEVEDO VALDEZ FRANCISCO	AEVF670436	A	030953	S	03003	1003	BASE	01			3000
23113065	31013	ACEVEDO VALDEZ MERCEDES I	AEM460932	A	030164	E	02040	0194	BASE	00			3000
23120171	32447	ACEVEDO ZAMUDIO MIGUEL	AEM420939	A	030986	EC02002	0111	BASE	00				2000
23120504	42497	ACEVES ACEVES MA ERYTHA Y	AEM9300703	A	160985	M	02635	0044	BASE	00			3000
23100000	20494	ACEVES HERRERA MARIALJA	AEM45012100	E	V	160297	CF04007	0012	CONF	01			30494
23120304	60597	ACEVES MA DE LUCRECIA	AELO591105	A	031710	T	14005	0350	BASE	00			3000
24030703	36403	ACEVES MACRICAL LETICIA	AELP641201	E	V	160450	A	01117	CONF	00			160491
23120304	40970	ACEVES NAVARRIE MA DEL CARMEN	AENC571125	B	V	160394	S	01002	0245	BASE	00		2000
23220216	13690	ACEVES NUÑEZ VICENTE ANTONIO	AENVS41107	B	V	010000	A	01001	0050	CONF	00		11009
23120426	43190	ACOSTA AGOSTA MARIA AMALIA	AGMA440710	A	030573	T	14006	0204	BASE	00			3007
23120362	31304	ACOSTA AGUILAR MARJAMELA DE L	ACMA610709	B	V	011016	CF34150	0021	CONF	00			60489
23120901	43444	ACOSTA ALBARES ROSA LIDIA	ACAR660227	B	V	161007	S	01001	1121	BASE	00		160194
23120901	31121	ACOSTA ANDRADE LILIANA	ACAL750918	A	160394	A	01004	0277	BASE	00			3007
23120304	44522	ACOSTA BALAZARIO ALEJANDRO	AEM660314	A	030603	A	01003	0110	BASE	00			3007
23220227	14015	ACOSTA BORGUEZ MA GUADALUPE	ACBG643094	A	030900	A	03003	0052	BASE	20			3000
23220304	37754	ACOSTA CALIXTO GUSTAVO	ACCG640087	A	030089	S	03003	0249	BASE	00			9000
23220301	30935	ACOSTA CALIXTO ISRAEL	ACCI510417	B	V	1610450	S	01001	1704	PROV	00		23090
23120203	49900	ACOSTA CASTELLANOS LAURA	ACCL690321	A	160494	M	02015	0112	PROV	03			3000
23120664	42973	ACOSTA ESCOBAR BEATRIZ	ACES650429	E	V	160306	T	08004	0162	BASE	00		160790
20230202	46214	ACOSTA ESCUVEL RUAEL	ACER690424	A	030290	I	22000	0003	BASE	04			3007
23120307	31642	ACOSTA FERRANDEZ MA DEL CARMEN	AFER651019	A	031093	M	03007	0310	BASE	01			3000
23220302	31672	ACOSTA GUADARRAMA MA DEL R	AGGR630019	A	160394	S	03015	0140	BASE	01			3000
23120164	62341	ACOSTA HERNANDEZ CARLES	AHC440303	A	030374	S	01001	0234	BASE	10			3000
23000000	20090	ACOSTA LEMUS ALBERTO	ALLA660017	B	V	030393	CF03009	0013	CONF	01			150094
23000000	31465	ACOSTA LOPEZ ALMA DELIA	ALAL660016	B	V	030393	AF09001	0002	CONF	01			3000
23120583	47337	ACOSTA LOPEZ CARLES FERNANDO	ACLC400215	B	V	030291	MA03001	0306	CONF	47			10671
23220204	30101	ACOSTA LOPEZ MA MERCEDES	ACLM320305	A	030303	S	01001	0323	BASE	40			3000
23120404	45193	ACOSTA LUCY FARIA	ACLU690520	B	V	160789	T	14006	0319	BASE	00		10292
23120102	34791	ACOSTA MALOCCANO VALERIA	AMVS400116	B	V	141042	A	03100	0311	BASE	01		70789
23120215	34183	ACOSTA MELO NAFIA	AMEM620122	A	030382	A	02007	0307	BASE	17			10389
23120306	31403	ACOSTA MERCADO ENRIQUE JAVIER	AMER650930	A	030893	S	03003	0293	BASE	00			3000
23120363	30133	ACOSTA OLPEL ELVIA	AOEL710010	A	160791	A	02064	0011	BASE	00			3007
23220303	31945	ACOSTA ORCAZ HUMBERTO	AOMH640509	A	160085	S	03003	0137	BASE	00			3000
23220301	39950	ACOSTA ORCAZ JOSE GABRIEL	AOOG631001	B	V	030681	S	13006	0242	BASE	00		270109
23120164	67426	ACOSTA PAIBICTO CELIA YSABEL	APPP420422	A	030110	S	01001	0000	BASE	10			2000

SISTEMA PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA FAMILIA

SISTEMA DE NOMINA LISTADO DE EMPLEADOS POR CREDENCIAL

ANEXO 24 ESTADO NUMERICO DE TRABAJADORES

C.COSTOS	CREDE	NOMBRE	REG. FED.	SIL. F. ALTA	PUESTO	FLAZA NOMB.	2P.	F. BAJA	L. L. TERM.	HOR.
2120302	00217	VILLEGAS HERNANDEZ AMIGDO	VIVA420409	B V 010259	S 08027	0018	BASE	01	150409	3008
2331301	00218	CAMACHO ALEMAN JOSE	CAJ370324	B V 130360	S 13066	0151	BASE	0E	130210	3008
2120301	00215	GUERREROCAMONACARRIQUE	GUC8410522	B V 03056C	S 13008	0131	BASE	0E	31289	3008
2110101	00221	RANGEL SALAS MATEO	RAS3009921	B V 120440	S 13006	00C7	BASE	0E	20590	3008
2120302	00223	FLORES HERNANDEZ JOSE PEDRO	FOP360707	B V 010259	S 09004	0010	BASE	0E	150489	3008
2110129	00225	RODRIGUEZ VALLE JOSE	ROV3351039	B V 281063	S 01001	0309	BASE	0E	170593	3008
2110101	00228	ROBLEDO ESCOTO PRIMITIVO	ROP231127	B V 010259	S 12012	0007	BASE	0E	10189	3008
2120301	00230	SANCHEZ JIMENEZ GONZALO	SPG351013	B V 010259	T 40005	0050	BASE	0E	140189	3008
2120102	00235	PEREA ACOSTA GPE GUILLERMINA	TCAG330822	B V 240460	S 018C5	0096	BASE	0E	300891	3008
2120301	00236	LOPEZ VILLANUEVA RFAEL	PEVR251035	B V 010261	S 130C6	02C2	BASE	0E	300891	3008
2030303	00237	LOPEZ ESCOBAR JOSE	LEC320339	B V 290759	T 13003	0001	BASE	0M	201391	3007
2120302	00247	ROMERO CERVANTES ROBERTO	RCC8340325	B V 160661	S 08012	00C3	BASE	0E	10490	3008
2110101	00248	VALERIO ZAPIEN SEGUNDO ANTONIO	VAS430619	B V 030260	S 03003	0029	BASE	0E	10390	3008
2010202	0025C	VERA GARCIA MARIA DEL CARME	VEG3300619	B V 010463	M 03040	0023	BASE	0K	160589	3002
2120301	00254	NAVARRO FRIAS JESUS	NAF3420807	B V 010259	S 03803	0C165	BASE	0E	150990	3008
2120104	00258	DE LA CRUZ GOODY ANGELA	CUC321002	A 020345	S 01803	0255	BASE	0M	36C6	3008
2120303	00258	MARTINEZ MARTINEZ RICARDO	DAR40051900	A 010541	S 03806	0025	BASE	0L	3008	3008
2120301	00261	SANTIAGO SANTIAGO MAURO	SAS220119	B V 310341	S 01001	1664	BASE	0E	20491	3008
2120301	00263	ORTEGA ALVARADO RAMON	OEAR310330	B V 010259	S 13005	0004	BASE	0E	10390	3008
2120301	00266	GARCIA SANCHEZ FEDERICO	GASF290382	B V 010259	S 13005	0007	BASE	0E	20590	3008
2120301	00271	CHICHO NAVA JUSTO	CHNJ140809	B V 030255	S 13006	0203	BASE	0E	150489	3008
2120301	00272	MUERTA GONZALEZ PABLO	MUG9410324	B V 140260	S 02001	0020	BASE	0E	20491	3008
2120301	00274	SOTO CARDENAS RAFAEL	SCR3300126	B V 010259	S 03806	0009	BASE	0E	20491	3008
2120301	00277	LAGARDE ESCOBAR MANUEL	LAE360320	B V 010259	S 13005	0029	BASE	0E	20390	3008
2120301	00282	GARCIA CABRERA PERMIN	GAFP350707	B V 010259	S 13005	0024	BASE	0E	300889	3008
2120301	00286	GRUELAS HERNANDEZ FELIPE	GRHF390325	B V 010219	S 13005	0005	BASE	0E	161589	3006
2120103	00295	JIMENEZ MENDOZA JESUS	JIM3350922	B V 010219	S 13005	0006	CONF	01	10495	3006
2120101	00297	SOTO GARCIA GRACIANC SANTIAGO	SCG361218	B V 010259	S 13005	0027	BASE	0E	160989	3008
2120102	00300	FLORES LOPEZ SANTOS	FOL3561103	B V 260419	S 09004	0013	BASE	0E	10189	3006
2120301	00306	ALAMILLA LEONISA RAMON	AALR310408	B V 030663	T 14862	0212	BASE	0M	161990	3007
2120303	00308	GONZALEZ RAFAEL GONZALO	GGR3521220	A 060222	S 01003	0C123	PROV	0E	20491	3008
2120301	00309	ROMERO ONTIVEROS SALVADOR	RCS450218	E 1610255	S 13006	0201	BASE	0E	300389	3006
2120301	00312	GALVEZ GONZALEZ ALFONSO	GAG321036	A 060564	S 03806	0032	BASE	0E	3008	3008
2120301	00313	TRIGUEROS AVILA MA TERESA	TIT431023	B V 220114	A 03803	0036	BASE	00	160592	3007
2120301	00317	GARCIA ALVAREZ GILBERTO	GAG320224	B V 060461	S 01004	0038	BASE	0E	200589	3008
2120102	00319	SOSA MARTINEZ ANTONIO	SCSA360321	B V 010259	A 03001	0027	PROV	0E	10490	3008
2120203	00320	SOSA MARTINEZ FRANCISCO	SCSF411017	B V 010259	A 03001	0014	BASE	0M	11390	3006
2110101	00330	VILLA TORRES PEDRO	VITP400920	B V 320261	S 03803	0005	BASE	0E	10791	3008
2120202	00333	ALVAREZ ACJAS MA ELENA E	AARE490327	B V 170245	A 01006	0129	BASE	0K	310892	3007
2120301	00335	PALOMARES ORTIZ EMBESTO	PAOR390320	B V 020659	S 13003	0033	BASE	0E	160989	3008
2120302	00336	MORALES FLORES DEREYDIO	MDFD371222	B V 060609	S 01003	0294	BASE	0E	40493	3008
2120201	00339	SIBERRA DURAN LUCINA	SIDL310303	B V 140649	T 140C2	0432	BASE	0M	160391	3008
2120301	00340	MARTINEZ FABON JOE	MAFA40011	B V 160211	S 03803	0211	BASE	0E	300890	3006
2120102	00342	ROMERO GALCER JOSE SIXTO	ROGS40729	B V 260859	S 08027	0031	BASE	0E	300190	3008
2120102	00347	LOPEZ GALCER ANGEL	LUGA361104	B V 320141	S 01003	0037	BASE	0E	160592	3008
2120301	00347	MELDONADO CRUZ CLAUDIO	MAC230317	B V 240223	S 01004	0003	BASE	0E	170590	3006
2120101	00350	GARCIA ANQUELELLC SOLEDAD	GAAS430423	B V 010362	A 03804	0001	BASE	0L	10491	3008

**A NEXO 25
 LISTADO DE CURSOS**

CURSOS N U M B R E

- 001TC ACCIONES PARA SALVAR UNA VIDA
- 002TC ACTUALIZACION DE ENFERMERIA PEDIATRICA (BAJA)
- 003TC ACTIVIDADES Y JUEGOS RECREATIVOS
- 004TC ACCIDENTES EN GENERAL
- 005TC ACTUALIZACION EN LA APLICACION DE PROG. EDUC. PREESC.
- 006TC ACTUACIONES EN CASO DE TERREMOTO
- 007TA ACTIVIDADES Y JUEGOS RECREATIVOS (BAJA)
- 008TA ACT. EN LA ELABORACION DE PROG. DE EVALUACION
- 009PC ACTUALIZACION JURIDICA
- 010TC ASPECTOS BASICOS SOBRE SEXUALIDAD INFANTIL
- 011TC ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
- 012PC CAPACITACION Y ADMINISTRACION DE LAS UNOS. ADMIVAS. ECC. PARA LA SALUD
- 013PC ACTUALIZACION EN TRABAJO SOCIAL
- 014PC ACTUALIZACION EN ODONTOLOGIA PEDIATRICA
- 015PC AUDITORIA FINANCIERA
- 016AC ADMINISTRACION DE PROGRAMAS
- 017PC ACTUALIZACION EN MEDICINA DE REHABILITACION
- 018TA ACTUALIZACION EN CORTE DE CABELLO IV
- 019XA ACTUALIZACION EN ALTA PELUQUERIA MASCULINA
- 020TC ACTUALIZACION EN LA ELABORACION DE MATERIAL DIDACTICO
- 021TC ADMINISTRACION DE SUELTOS
- 022PC ACT. JURIDICA EN MATERIA CIVIL Y PROCESAL CIVIL
- 023TC ACTUALIZACION EN EL MANEJO DE CASO SOCIAL
- 024XA ACTUALIZACION EN ALTA PELUQUERIA MASCULINA (BAJA)



OFICIALIA MAYOR
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS
231 000 00/ 1716 /93

México D.F., a 21 de julio de 1993.

DR. VICTOR MANUEL GUIZA CRUZ
DIRECTOR DEL INSTITUTO NACIONAL
DE SALUD MENTAL

P R E S E N T E.

Con el objeto de dar cumplimiento a los Lineamientos Generales en materia de Capacitación, y estar en posibilidad de elaborar el Programa General Anual para 1994, me permito solicitar su intervención para contar con la información suficiente según se detalla:

- a) Aplicación de la Detección de Necesidades de Capacitación, para la cual se anexan cuestionarios individuales, grupales, sus instructivos y catálogo de cursos clasificados por área de especialidad. Como en otras ocasiones contando con la asesoría por parte del personal del Departamento de Capacitación.
- b) Programa para Mandos Medios y Superiores.- Para poder estructurar este programa es necesario identificar sus necesidades de capacitación, por lo cual se solicita nos sea proporcionada lista de cursos tomando en cuenta que pueden ser cursos específicos para un mínimo de 15 participantes adscritos a ese Instituto, o en caso de ser menos participantes se contemplen dentro de los que se programen como Interdirecciones para Mandos Medios y Superiores.

Asimismo si considera necesaria la participación en cursos impartidos por otras Instituciones, es importante que nos lo notifique, indicando el nombre del curso, número de personas y la Institución responsable para ser considerados en el Programa de Capacitación Externa.

- c) Programa de Capacitación Específica Interna.- Es importante mencionar que éstas acciones de capacitación serán contempladas dentro de las metas de 1994, por lo que solicito su intervención con el objeto de que sean registradas en los cuadros que se anexan a fin de unificar la información.

LISTADO DE CURSOS CON MENOS DE 18 PERSONAS

H O J A N O . 216

SISTEMA NACIONAL PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA FAMILIA
SUBDIRECCION DE INFORMATICA
DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

15/10/92
CAJMO25E

DIRECCION DE CURSO

N O M B R E

DIR DE REHAB Y ASIST SOCIAL

221

221001

INIDAD ADMINISTRATIVA

048XC

ADMINISTRACION I

42049 GONZALEZ GUERRERO ALFONSO G 16/05/85 01
47932 DE JERONIMO GARCIA JUAN CARLOS 16/08/92 02

***** TOTAL DE PARTICIPANTES EN EL CURSO..... 02

049XC

ADMINISTRACION II

42049 GONZALEZ GUERRERO ALFONSO G 16/05/85 01
46481 ORTIZ LOPEZ PATRICIA 01/09/90 02
47432 DE LA CRUZ VAZQUEZ GEORGINA 16/08/91 03
61313 LARA ZAMANO YOLANDA 16/05/89 04

***** TOTAL DE PARTICIPANTES EN EL CURSO..... 04

050XC

ADMINISTRACION III

42049 GONZALEZ GUERRERO ALFONSO G 16/05/85 01
46481 ORTIZ LOPEZ PATRICIA 01/09/90 02

***** TOTAL DE PARTICIPANTES EN EL CURSO..... 02

051XC

ADMINISTRACION DEL GASTO FAMILIAR

45140 CERON BARRERA MA ELDA MAXIMINA 16/05/89 01

***** TOTAL DE PARTICIPANTES EN EL CURSO..... 01

052XC

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

46163 RODRIGUEZ MANCILLA BLANCA 01/08/70 01
46477 DE LA CRUZ SANCHEZ MA DEL C 01/09/90 02
47432 DE LA CRUZ VAZQUEZ GEORGINA 16/08/91 03
61313 LARA ZAMANO YOLANDA 16/05/89 04

***** TOTAL DE PARTICIPANTES EN EL CURSO..... 04

053XC

ADMINISTRACION DEL TIEMPO

45140 CERON BARRERA MA ELDA MAXIMINA 16/05/89 01

***** TOTAL DE PARTICIPANTES EN EL CURSO..... 01

054XC

ADMINISTRACION DE OBJETIVOS

BIBLIOGRAFIA.

Alejandro Mendoza Nuñez. Manual para determinar necesidades de capacitación. 3a. Edición, México. Editorial Trillas, 1990. 230 p.

Alfonso Siliceo. Capacitación y Desarrollo de Personal. 2da. Edición, México. Editorial Limusa, 1992. 52 p.

Arias Garza Mercado. Manual de Técnicas de Investigación. 3a. Edición, México. Editorial Colegio de México, S. F. . 110 p.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. 91a. Edición, México. Colección Porrúa, 1991. 126 p.

Departamento del Distrito Federal. Guía para la Detección de Necesidades de Capacitación. Cuaderno No. 1, Serie de Recursos Humanos, 1993. 42 p.

Escuela Normal Superior del Estado de México. Dinámica de grupos. México. Siglo Nuevo Editores, 1980. 119 p.

Estatuto Orgánico del Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia. Diario Oficial de la Federación. México D.F., 30-VI-86

Estatuto Orgánico del Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia. Diario Oficial de la Federación. México D.F., 12-IX-91

Eugenia Morales Barona. "Algunos temas de educación de adultos". El sistema de capacitación en la STyPS. No. 4. Año IV, México. CENAPRO, 1978. 35 p.

Fernando Arias Galicia. Administración de Recursos Humanos. 2da. Edición, México. Editorial Trillas, 1984. 350 p.

Fernando Arias Galicia. Capacitación para la Excelencia. Editorial Argus, 1988. 221 p.

Fernando Arias Galicia. Introducción a la Técnica de Investigación en las Ciencias de la Administración y del Comportamiento. 3ra. Edición, México. Editorial Trillas, 1981. 228 p.

Gustavo F. J. Cirigliano. Dinámica de Grupos y Educación Fundamental y Técnicas. 17a. Edición, Buenos Aires. Editorial Humanitas, 1981. 238p.

Hugo Calderón Córdoba. Manual para la Administración del Proceso de Capacitación de Personal. México. Editorial Limusa, 1988. 120 p.

Informe de Presentación : El Departamento de Capacitación 1995. Dirección de Recursos Humanos D.I.F. . 35 p.

Instituto Latinoamericano de Desarrollo Empresarial. Detección de Necesidades de Capacitación México. 1990. 78 p.

Instituto Mexicano de Seguro Social. Guía práctica para Determinación de Necesidades de Capacitación. México. Editado por la Coordinación General de Comunicación Social, 1994. 38 p.

Instituto Nacional de Administración Pública. Manual de Administración y Desarrollo de Personal. México. 1993. 220 p.

Jaime Grados Espinoza. Centros de evaluación "Assesment Center". México. Editado por la Sociedad de Psicología Aplicada, 1992. 48 p.

Jaime Grados Espinoza. La Entrevista en las Organizaciones. 1a. Edición, México. Editorial Manual Moderno, 1994. 120 p.

Jesús Hernandez Cervantes. Formación de Administradores de la Capacitación. México. Editado por Capacitación Integral (CAPINTE), 1994. 92 p.

José Zendejas Hernandez. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación. México. Editado por Capacitación Integral (CAPINTE), 1994. 99 p.

Ley del Instituto de Seguridad de Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado. 1990. 96 p.

Ley Federal del Trabajo. México. Editorial McGraw-Hill. Serie Jurídica. 678 p.

Lino Galicia Cardiel. Determinación de Necesidades de Adiestramiento y Capacitación. México. Editado por el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM) S. F. . 678 p.

Manual de Organización del Departamento de Capacitación. Dirección de Recursos Humanos D.I.F., México. 1993. 79 p.

Manual de Organización de la Dirección de Recursos Humanos. Dirección de Recursos Humanos D.I.F., México. 1993. 50 p.

Manual de Procedimientos de la Coordinación Técnica de Capacitación Especial. Departamento de Capacitación D.I.F., México. 1993. 48 p.

Murena Santos Santos. Capacitación y Adiestramiento de personal. México. Editado por Estrategia y Técnica Empresarial, 1994. 25 p.

Murena Santos Santos. Diseño de Programas de Capacitación I. México. Editado por la Sociedad de Psicología Aplicada, 1994. 38 p.

Norma Saeb Camargo. Plan Integral de Capacitación. México. Editado por la Secretaria del Trabajo y Previsión Social. 1993. 20 p.

Para que México sonría al Futuro. México. Editada por Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia, 1994. 31 p.

Plan General de Capacitación. Departamento de capacitación D.I.F., México. 1995. 255 p.

Roberto Pinto Villatoro. Proceso de la capacitación. México. Editorial Diana, 1990 250 p.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Manual para Precisar las Necesidades de Capacitación. México. 1984. 38 p.

Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia. Condiciones Generales de Trabajo. México. 1993. 75 p.

Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia. Reglamentos de Capacitación, de Escalofón y de Seguridad e Higiene. México. 1993. 57 p.

Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia. Manual de Inducción. México. 1994. 16 p.

U.C.E.C.A. Guía Técnica para la Determinación de Necesidades de Capacitación en la Pequeña y Mediana Empresa. Serie Técnica No. 1, México. Editorial Popular de los Trabajadores, 1979. 144 p.

U.C.E.C.A. Técnicas para la Formulación de Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento en las Empresas. Serie Técnica No. 2, 2da. Edición, México. Editorial Popular de los Trabajadores, 1981. 126 p.

Universidad Nacional Autónoma de México. Métodos de Detección de Necesidades de Capacitación. Evento B., México. Facultad de Psicología, 1993. 78 p.

Universidad Nacional Autónoma de México. La Capacitación y el Desarrollo de Personal. Evento A(2)., México. Facultad de Psicología, 1994. 146 p.

Universidad Pedagógica Nacional de México. Redacción e Investigación Documental I. Sistema de Educación a Distancia, México. 1988. 215 p.