

El impacto de la capacitación del personal: Caso empresa manufacturera de tubos

(The impact of personnel training: Case of a pipe manufacturing company)

Ramírez, Sandra., J. L. Abreu y M. H. Badii *

Resumen. En este trabajo se presenta el análisis del impacto de la capacitación en la productividad del personal en una empresa de tubería en México, puesto que en la actualidad las empresas a nivel mundial, están incluyendo programas de capacitación a todos sus niveles jerárquicos. De un buen programa de capacitación se desprende una buena toma de decisiones, un trabajo en equipo consolidado, y una alta productividad. La capacitación es fundamental para el desarrollo de las actividades de las personas, en su ambiente laboral, les ayuda a actualizarse en los cambios tecnológicos y teóricos que se presentan ante los cambios constantes que se viven en la actualidad.

Palabras claves. Capacitación, productividad, rentabilidad, toma de decisiones, trabajo en equipo, globalización

Abstract. In this work is presented the analysis of the training impact on personnel productivity in a pipe manufacturing company, since at the present times the companies at world level are including training programs at every hierarchical level. From a good training program can be obtained a good decision making, a consolidated team work and high productivity. Training is fundamental for the development of employee's activities in their work environment; it helps to up date them in technological and theoretical changes that emerge before the constant changes that happen nowadays.

Key words. Training, productivity, profitability, decision making, team work, globalization

Introducción

Día a día con mayor convicción las empresas verifican que los recursos humanos son el activo más importante y la base directa de la ventaja competitiva en un plan de desarrollo estratégico.

La capacitación es concebida como una respuesta a la falta de personal calificado, al creciente y acelerado proceso de los cambios organizacionales, a la necesidad de contar con personal preparado y al reto que tiene el hombre como tal y como ser social, la capacitación es considerada como un bien autónomo, gracias al cual el individuo adquiere los conocimientos necesarios para elevar su nivel de vida y productividad.

Esto significa que en los tiempos actuales debería haber mayor inversión en la capacitación, retención y sustitución del personal que conforma una organización. Los cambios se producen cada vez en menor espacio de tiempo. La adaptación de la empresa a estos cambios exige un compromiso especial de su recurso humano. La identificación del ser humano con la empresa es la única base que hará posible el cambio permanente para evitar el avance de la competencia.

Incluso después de un programa de capacitación, en pocas ocasiones los nuevos empleados están en condiciones de desempeñarse satisfactoriamente; es preciso entrenarlos en las

labores para las que fueron contratados. La orientación y la capacitación pueden aumentar la aptitud de un empleado para un puesto determinado.

Aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, los beneficios de la misma pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden ayudar en el desarrollo personal de este miembro de la organización para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades de desarrollo, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales.

Muchos de los programas que se inician solamente para capacitar al personal concluyen ayudando al desarrollo y aumentando el potencial de la capacidad como empleado directivo. La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones que puede hacer una organización en sus recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de cualquier organización.

Antecedentes

La empresa fue fundada en 1943 y tiene su sede en el Estado de Nuevo León.

Misión

Suministro de tubería de acero al carbono con costura longitudinal recta destinada a las aplicaciones industriales en el área petrolera, eléctrica, hidráulica, minera y de la construcción.

Visión

Ser líderes a nivel nacional e internacional en el suministro de tubería de acero para la conducción de fluidos bajo las mas estrictas normas de calidad (ISO 9001-2000 y API 5L y 5CT certificación que exigen las compañías petroleras).

Plantas

Planta 1 fabricación de tubería 20-48 diámetros en espesor de hasta 1” (Ubicada en Mty)

Planta 2 fabricación de tubería 18-36 diámetros en espesor de hasta 5/8” (Ubicada en Mty)

Planta 3 fabricación de tubería 6 5/8-16 diámetros en espesor de hasta 1/2” (Ubicada en Mty).

Planta 4 recubrimiento de productos anticorrosivos, postes para la industria eléctrica y tubería ranurada. (Ubicada en Apodaca)

Planta 5 fabricación de tubería 20-150 diámetros en espesor de hasta 2 1/2” (ubicada en Villa de García).

Política de calidad

Trabajamos, en conjunto con nuestros clientes y proveedores, para fabricar tubería de acero al carbón de manera oportuna, en cumplimiento con especificaciones, normas, códigos y reglamentaciones de protección ambiental.

Todo el personal de la empresa está comprometido y busca en forma activa a través del sistema de calidad, la mejora continua en la ejecución de sus funciones, aportando sugerencias que logran la satisfacción de nuestros clientes y creando un ambiente de trabajo propicio para el desarrollo personal y profesional de quienes laboramos en la empresa. Nos esforzamos para hacer las cosas bien a la primera vez. El objetivo de nuestra política y procedimientos es asegurar que nuestra organización sea exitosa en su empeño por satisfacer plenamente al cliente.

Resumen económico al 31 de diciembre de 2006

Ventas anuales	\$ 1,669,914 miles
Contribución marginal	46.05 %
Utilidad neta	37.46 %

Resumen laboral al 31 de diciembre de 2006

Empleados	144
Sindicalizados	450

Objetivo general

Determinar las causas que originan la falta de programas de capacitación adecuados a las necesidades de la organización.

Objetivos específicos

- (1) Evaluar la relación entre capacitación y productividad, determinando las estrategias de capacitación de acuerdo al nivel jerárquico.
- (2) Verificar si los programas de capacitación cumplen con las necesidades de adiestramiento y tienen un impacto en la motivación del personal.

(3) Determinar si la inversión en capacitación es rentable para la empresa e investigar las causas por las que no se invierte en capacitación.

(4) Demostrar si la capacitación genera entre el personal compromiso por la organización, mejor trabajo en equipo, e influye en la mejora del proceso en la toma de decisiones.

(5) Verificar qué áreas debe considerar la capacitación frente al fenómeno de la globalización

Justificación

Los resultados de este proyecto son importantes para la organización, le va a permitir saber si los programas de capacitación que se imparten actualmente, son suficientes y están actualizados a los fenómenos globales que enfrentamos, si todas las áreas sean operativas o no operativas cuentan con programas diseñados de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Al impartir una capacitación adecuada, se prepara al personal para enfrentar los retos diarios, de una manera consiente de las labores que desempeñan las personas que se encuentran detrás de las máquinas o de los procesos administrativos, creando un ambiente laboral confiable y evitando así errores que a la larga pueden causar muertes o una mala decisión.

Los cambios constante que enfrentamos actualmente son una pauta para desarrollar nuevos planes y programas de capacitación que nos permitan, actualizar nuestro capital humano y que se encuentre a la vanguardia, para poder ser empresas de clase mundial. Todas las máquinas son diseñadas por personas y van a ser operadas por las mismas, por lo tanto debemos preparar a dicho capital a enfrentar los nuevos cambios que se le presenten.

Sharon (2003, p.42) nos comenta que la capacitación debería ser juzgada por su impacto en la organización. Esto requiere datos duros u objetivos medibles tales como incremento en ventas, participación en el mercado, reducción de costos operativos, bajos porcentajes de ausentismo, o cualquier otro objetivo que se quiera alcanzar. La capacitación puede proveer mejoras en la organización y verse a la capacitación estratégicamente en vez de táctica.

Planteamiento del problema

En la actualidad vivimos en un mundo globalizado en el cual las empresas esperan tener una ventaja competitiva en el mercado mediante la capacitación de su personal, la cual no se le da la importancia que merece, en ocasiones la imparten como requisito oficial de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social; y con esto me refiero a que vivimos en un contexto sumamente cambiante. Ante esta circunstancia, el comportamiento se modifica y nos enfrenta constantemente a situaciones de ajuste, adaptación, transformación y desarrollo y por lo tanto debemos estar siempre actualizados. Las empresas se ven obligadas a encontrar e instrumentar mecanismos que les garanticen resultados exitosos en este entorno tan dinámico. Ninguna organización puede permanecer estática, ni tampoco su

recurso máspreciado (su personal) debe quedar rezagado, siendo una de las formas más eficientes para que esto no suceda es llevar a cabo una capacitación permanentemente.

Desafortunadamente, existe un “hueco en la capacitación” que incluso podría estar extendiéndose. Si bien algunas compañías IBM, Xerox, Texas Instruments y Motorola por ejemplo dedican de 5 a 10% de sus dólares de nómina a actividades de capacitación, la inversión promedio en la capacitación de las empresas estadounidenses (aunque agrande en términos de dólares) es menos del 2% de la nómina. Los expertos calculan que entre el 42 y 90% de los trabajadores estadounidenses necesitan más capacitación para incrementar la velocidad. En cualquier caso la capacitación se está moviendo hacia una etapa central como medio para mejorar la competitividad de las empresas. (Dessler, 1994, p.238)

Algunos trabajadores ya cuentan con capacidad razonable para interactuar bien con sus supervisores, superiores, compañeros y subalternos pero no todos están igualmente preparados para hacerlo. Muchos trabajadores tienen la necesidad de mejorar sus habilidades, actitudes y comportamiento. De hecho casi todos los miembros de la empresa se pueden beneficiar con una bien diseñada capacitación. (Harris, 1987, p.422)

Según Pulido (1978, p.39), el análisis de que ha sido objeto la formación profesional es prácticamente nulo en México. Esta situación en la actualidad permanece igual plantándose la necesidad de considerar como inversión a largo plazo la capacitación sin considerar que es un costo innecesario para las organizaciones. Davis (1990, p.127), la capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda organización.

General Motors ha invertido más de 2 mil millones de dólares durante la década pasada en educación y capacitación, convirtiéndola en la institución educativa más grande financiada en forma privada en estados Unidos. El costo anual de capacitación de IBM de 1500 millones de dólares excede al gasto operativo anual de la Universidad de Harvard que es de 951.7 millones de dólares. Aunque estas cantidades suenan como mucho dinero (y lo son), la Sociedad Americana de Capacitación y desarrollo (ASTD) argumenta que como porcentaje de la nómina total, la inversión promedio de las organizaciones en capacitación es demasiado pequeña. Esto es motivo de gran preocupación dado que los empleos hoy requieren de más educación, pero el nivel educativo de los trabajadores no está manteniendo el paso. (Bateman, 1999, p.370).

Las personas son esenciales para la organización y ahora más que nunca, su importancia estratégica está en aumento, ya que todas las organizaciones compiten a través de su personal. El éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, habilidades y destrezas de sus trabajadores. Cuando el talento de los empleados es valioso, raro y difícil de imitar y sobre todo organizado, una empresa puede alcanzar ventajas competitivas que se apoyan en las personas.

Por esto la razón fundamental de por qué capacitar a los empleados consiste en darles los conocimientos, actitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño óptimo. Porque las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan

la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias. Y para esto no existe mejor medio que la capacitación, que también ayuda a alcanzar altos niveles de motivación, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de la organización. No debemos olvidarnos que otro motivo importante del por qué capacitar al personal, son los retos mencionados anteriormente.

La capacitación solía ser un tema rígido y de rutina en la mayoría de las empresas. El objetivo era por lo general impartir las aptitudes técnicas necesarias para realizar el trabajo. Esto podría implicar la capacitación a los ensambladores para soldar alambres, a los agentes de ventas para cerrar tratos o a los maestros para trazar un plan de lecciones. En la actualidad, la capacitación se utiliza por cada vez más empresas para lograr dos objetivos: primero como Toyota esta enseñando aptitudes más extensas a los empleados de las empresas: estas incluyen actitudes para solucionar problemas, actitudes de comunicación, y capacidad para formar grupos. Y en segundo más empresas están aprovechando el hecho de que la capacitación puede mejorar el compromiso del empleado. (Dessler, 1994, p.238).

Por lo regular vemos la capacitación como la modificación de las actitudes del personal, pero la problemática va mas allá del comportamiento del individuo, la capacitación es la herramienta para la solución diaria de problemas en su área de trabajo, la toma de decisiones, trabajo en equipo, compromiso por la organización, que las empresas no lo evalúan como inversión a largo plazo ya que si el personal no se encuentra bien capacitado las consecuencias serán deficiencias en la productividad, rendimiento, competitividad, y deterioro de su organización, por lo que esto no debe de evaluarse como un costo si no como una inversión y que será reintegrado con las utilidades o ganancias que obtendrá con sus clientes, proveedores ya sean internos o externos.

Preguntas de investigación

- ¿Cual es la relación entre capacitación y productividad?
- ¿Cuales son las estrategias de capacitación de acuerdo al nivel jerárquico?
- ¿Los programas de capacitación cumplen con las necesidades de adiestramiento?
- ¿Cuál es la relación entre capacitación y motivación del personal?
- ¿La inversión en capacitación es rentable para la empresa?
- ¿La capacitación genera entre el personal compromiso por la organización?
- ¿Cuáles son las causas por las que no se invierte en capacitación?
- ¿La capacitación influye en la mejora del proceso en la toma de decisiones?

¿La capacitación propicia un mejor trabajo en equipo?

¿Qué áreas debe considerar la capacitación frente al fenómeno de la globalización?

Sistema de hipótesis

Hipótesis general

H(0): La función de la capacitación es importante para la empresa ya que mejora la productividad al eficientar la administración de su capital intelectual y por lo tanto eleva los resultados esperados por la compañía.

Hipótesis nula

H (n): La función de la capacitación no es importante para la empresa ya que no mejora la productividad y eficiencia de la administración de su capital intelectual y por lo tanto no eleva los resultados esperados por la compañía.

Hipótesis secundarias

H(1): Los programas de capacitación cumplen con las necesidades de adiestramiento.

H(2): La capacitación mejora la motivación del personal.

H(3): La inversión en capacitación es rentable para la empresa.

H(4): La capacitación genera entre el personal compromiso por la organización.

H(5): La capacitación mejora el proceso en la toma de decisiones.

H(6): La capacitación propicia un mejor trabajo en equipo.

Marco teórico

Definición: Proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevo empleados necesitan para realizar su trabajo (Dessler, 1994, p.238)

Definición: “Es el proceso de enseñanza-aprendizaje que se inicia con un diagnostico de las necesidades de capacitación (DNC), establece un programa y se apoya en diferentes métodos que se utilizan para fomentar en los empleados nuevos y actuales, las habilidades que necesitan para ejecutar sus labores en forma adecuada.” (Olivares, 2005, pag.74).

Definición: “Enseñar a trabajadores de bajo nivel como realizar sus trabajos actuales” (Beteman, 2004, pag.371).

Definición: Es un método apoyado en programas que se utiliza en todos los niveles de la organización, para ayudar a desarrollar habilidades y así poder realizar sus tareas dentro de la organización.

Definición: acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente unidad de trabajo específica e impersonal (UCECA, 1979, pag.50).

Definición: el proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades, adecuarle actitudes para que pueda alcanzar los objetivos de un puesto diferente al suyo (Armo, 1979, pag.2).

Definición: se concentra en el mejoramiento, ya sea de las habilidades funcionales (habilidades básicas relacionadas con la realización adecuada de una tarea), de las habilidades interpersonales (como relacionarse satisfactoriamente con los demás) o en habilidades para tomar decisiones (como determinar los cursos de acción mas satisfactorios) o una combinación de los tres. (Harris, 1987, p.422).

Definición: La capacitación abarca desde impartir a los empleados destrezas básicas de lectura hasta cursos avanzados en liderazgo ejecutivo. (Robbins, 2004, p.493).

Definición: lo que se da sobre conocimientos que serán aplicables dentro de un puesto determinado. Lo que se da sobre conocimientos aplicables en todo un oficio. Lo que se imparte sobre conocimientos que se refieren a toda una rama industrial. (Reyes, 1981, p.107)

La capacitación es en esencia un proceso de aprendizaje. Por tanto para capacitar a los empleados es útil saber algo acerca de cómo aprende la gente

Algunas sugerencias (Dessler, 1994 p.239)

a) Haga el material significativo: Es más fácil para los asistentes comprender y recordar el material significativo. Para lograr esto:

Al iniciar la capacitación, proporcione a los aspirantes un bosquejo del material que se va a presentar. El conocimiento de la imagen global facilita el aprendizaje.

- Utilice una variedad de ejemplos familiares cuando presente el material.
- Organice el material de tal manera que se presente en forma lógica y en unidades significativas.
- Trate de utilizar términos y conceptos familiares a los aspirantes.
- Utilice tanto apoyo visual como sea posible.

b) Prepare la transferencia del aprendizaje: Asegúrese de facilitar la transferencia del aprendizaje desde el sitio de la capacitación hasta el sitio del trabajo.

- Aumente la similitud entre la situación en la capacitación y la situación en el trabajo.
- Ofrezca prácticas de capacitación adecuadas.
- Marque o identifique cada característica de la máquina y/o paso en el proceso.

c) Motive a los asistentes: Como todos los estudiantes saben, el aprendizaje es más fácil cuando alguien está motivado a aprender. Para facilitar la motivación:

- Las personas aprenden mejor con la práctica.
- Los aspirantes aprenden mejor cuando las respuestas correctas son inmediatamente reforzadas tal vez con un rápido o bien hecho.
- Los asistentes aprenden mejor cuando lo hacen a su propio paso. Si es posible permita a los asistentes llevar su propio paso.

Como evaluar las necesidades de capacitación según Dessler (2004, p.240).

El primer paso en la capacitación es determinar que tipo de capacitación se requiere. La evaluación de las necesidades de capacitación de individuos que son nuevos en sus puestos es relativamente sencilla. La tarea principal es determinar lo que comprende el puesto y dividirlo en subtareas, cada una de las cuales deberá ser aprendida por el nuevo empleado. Sin embargo evaluar las necesidades de capacitación de los empleados actuales puede ser más complejo. En este caso, las necesidades de capacitación derivan de problemas, por lo que se tiene la tarea adicional de decidir si la capacitación es en realidad la solución.

Dos técnicas para determinar los requerimientos de capacitación según (Dessler, 2004, p.241) son el análisis de tareas y el análisis de desempeño. La primera es el estudio detallado de un puesto para identificar las habilidades requeridas, de tal manera que se podría instituir un programa de capacitación adecuado. Y la segunda es el estudio cuidadoso del desempeño para identificar una deficiencia y posteriormente corregirla con un nuevo equipo, un nuevo empleado, un programa de capacitación o cualquier otro ajuste.

Análisis de tareas

Según Dessler (2004, p.240) es apropiado para determinar las necesidades de capacitación de empleados que son nuevos en sus puestos. Particularmente con los obreros de bajo nivel, es común contratar personal inexperto y capacitarlo. En este punto el objetivo es desarrollar la capacidad y el conocimiento requerido para el desempeño eficiente, y por lo tanto, la capacitación generalmente se basa en análisis de tareas, un estudio detallado del puesto para determinar las habilidades específicas como soldar o entrevistar.

Análisis de desempeño

Según Dessler (2004, p.240) significa la verificación de que existe una deficiencia importante en el rendimiento y posteriormente determinar si debe rectificarse esa falla mediante la capacitación o algún otro medio.

El primer paso para evaluar el desempeño del empleado, es necesario determinar cual es actualmente el desempeño de la persona y como se desearía que fuera.

Como establecer los objetivos de la capacitación

Según Dessler (2004, p.240) establecer objetivos de capacitación concretos y medibles es la base que debe resultar de la determinación de las necesidades de capacitación.

Los objetivos especifican que el empleado será capaz de lograrlo después de terminar con éxito el programa de capacitación. Por lo tanto, ofrece un centro de atención para los esfuerzos tanto del empleado como del instructor, así como un punto de referencia para evaluar los logros del programa de capacitación.

Capacitación y técnicas de capacitación

Capacitación en el puesto

Según Dessler (2004, p.240) contempla que una persona aprenda una responsabilidad mediante un desempeño real. Casi todos los empleados, desde el encargado del correo hasta el presidente de la compañía, reciben algo de capacitación en el puesto cuando ingresan a la empresa. En muchas compañías este tipo de capacitación es la única clase de capacitación disponible y generalmente incluye la asignación de los nuevos empleados a los trabajadores o los supervisores experimentados que se encargan de la capacitación real.

Existen varios tipos de capacitación en el puesto. Probablemente la más conocida es el método de instrucción o sustituto, en el que el empleado recibe la capacitación en el puesto de parte de un trabajador experimentado o el supervisor mismo. En los niveles más bajos la instrucción podría consistir solamente en que los nuevos trabajadores adquieren la experiencia para manejar la máquina observando al supervisor. La rotación de puestos en el que el empleado pasa de un puesto a otro en intervalos planeados, es otra técnica de CEP. En el mismo sentido las asignaciones especiales proporcionan a los ejecutivos de bajo nivel la experiencia de primera mano en el trabajo con problemas reales.

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

Capacitación por instrucciones del puesto

Las listas de cada una de las tareas básicas de un puesto junto con punto clave para cada una a fin de proporcionar una capacitación pasó por paso en los empleados.

Conferencias

Es una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos grandes de personas en capacitación, como cuando hay que enseñar al equipo de ventas las características especiales de algún nuevo producto. Pueden utilizar materiales impresos como libros y manuales, esto podría representar gastos considerables de impresión y no permite el intercambio de información de las preguntas que surgen durante las conferencia.

Técnicas audiovisuales

La presentación de la información a los empleados mediante técnicas audiovisuales como películas, circuito cerrado de televisión, cintas de audio o de video pueden resultar muy eficaz y en la actualidad estas técnicas se utilizan con mucha frecuencia.

Aprendizaje programado

Método sistemático para enseñar habilidades para el puesto, que implica presentar preguntas o hechos y permite que la persona responda, para posteriormente ofrecer al empleado retroalimentación inmediata sobre la precisión de sus respuestas.

Capacitación vestibular por simulacros

Es una técnica en la que los empleados aprenden en equipo real o simulado que utilizaran en su puesto, pero en realidad son instruidos fuera del mismo.

La capacitación cultural de carácter sumamente general

Según Reyes (1981, p.107), de acuerdo con la naturaleza de la capacitación podemos distinguir:

- Capacitación que se da al obrero: Esto es lo que se conoce como inducción del trabajo, la que sirve para explicar al trabajador que ingresa a la empresa, sus reglas, prestaciones, la que se da sobre seguridad industrial o sobre relaciones humanas.
- Capacitación de supervisores: Esta tiene 2 aspectos principales: el técnico o sea la manera concreta como debe hacerse el trabajo que esta bajo su vigilancia, y el administrativo, que comprende aspectos tales como saber escoger sus trabajadores y

acomodarlos, saber calificar, saber mantener la disciplina, saber resolver las quejas, saber prevenir y corregir defectos.

- Capacitación de ejecutivos: Esta suele referirse a como prepararlos para ocupar puestos y responsabilidades de mayor categoría, dándoles conocimientos en planeación, organización, control, finanzas, mercados, relaciones humanas, relaciones públicas, etc.

Capacitación directa

Según Reyes (1981, p.108), existen diferentes métodos:

Clases: Son enseñanzas sistemáticas, dadas por técnicos en la enseñanza, o sea maestros propiamente dichos

Cursos breves: son los que se hacen en torno a un tema específico dentro de una materia masa amplia,

- Becas: se comprende fácilmente que cuando una empresa quiere dar capacitación directa, emplea más bien el método de enviar a sus empleados o funcionarios a centros de enseñanza superior especializada en este aspecto.
- Cursos por correspondencia: la empresa imparta capacitación a su personal distribuido en varias poblaciones, o bien para que contrate los servicios de instituciones dedicadas a dar este tipo de cursos.
- Instrucción programada: Más actual y útil que los cursos por correspondencia, puede ser el método de Instrucción programada, que tanta difusión tiene. Este método consiste en un sistema por el cual, el alumno, después de leer un trozo que le da información suficiente, tiene que responder a preguntas que se le hacen, debiendo cerciorarse posteriormente de si su respuesta fue acertada o no, comparándola con la que encuentre en otra parte.

Capacitación indirecta

Según Reyes (1981, p.112), existen diferentes medios:

- Mesas redondas: Son quizá el mejor medio para el estudio de problemas prácticos, sobre todo de tipo administrativo, principalmente cuando intervienen funcionarios de alto nivel.
- Publicaciones: Las que de modo específico se editan para enseñar una materia determinada, sea en libros, en forma de panfletos, son mas bien un medio para ayudar a otro sistema de capacitación directa.
- Medios audiovisuales: La utilización de películas, filminas, carteles, por lo plástico de las figuras, pueden ser, a veces, medios de gran valor para inculcar ciertas nociones de las que, de otra manera, sería difícil convencer al personal.

Tipos de capacitación según (Córdova, 1990 p.40)

Capacitación para el trabajo

Esta va dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva función ya sea por ser de nuevo ingreso o por haber sido promovido o reubicado dentro de la misma organización.

- Capacitación de preingreso. Esta capacitación se hace generalmente con fines de selección. Se centra en otorgar al nuevo personal los conocimientos necesarios y desarrollarle las habilidades y destrezas necesarias para el desempeño de las actividades del puesto.
- Inducción. Constituye el conjunto de actividades que informa al trabajador sobre la organización, planes y programas para acelerar su integración al puesto.
- Capacitación promocional. Constituye las acciones capacitacionales que otorgan al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad y remuneración.

Capacitación en el trabajo

La conforma una serie sistematizadas de actividades encaminadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes de los trabajadores en la labora que realizan. Constituye una importante herramienta de la organización para apoyar a sus diversas áreas en el mejor ejercicio de sus funciones y dotarlas de personal identificado con los fines de las actividades que tienen encomendadas. Se divide en adiestramiento y capacitación específica y humana. (Córdova, 1990 p.44)

Desarrollo

Córdova (1990 p.44) Este comprende la formación integral del individuo y las acciones que puede llevar la organización para contribuir a esta formación se divide en:

- Educación formal par adultos. Son las acciones llevadas acabo por la organización para apoyar al personal en su desarrollo en el ámbito de la educación escolarizada.
- Integración de la personalidad. La forman los eventos organizados para desarrollar y mejorar las actitudes del personal hacia si mismos y su grado de trabajo.
- Actividades recreativas y culturales. Son las acciones que dan a los trabajadores el esparcimiento necesario para su integración con el grupo de trabajo y con su familia, así como desarrollar su sensibilidad y su creación intelectual y artística.

Según Harris (1987, p.422), comenta que debe contener tres tipos de de análisis:

- El análisis organizacional: se centra principalmente en la determinación de los objetivos de la empresa sus recursos y la localización de estos y sus relaciones con los objetivos. El análisis de objetivos organizacionales establece el marco, dentro del que se puede definir con mayor claridad las necesidades de capacitación

- El análisis de funciones: se enfoca sobre la tarea o el trabajo sin tomar en cuenta el desempeño del empleado en el mismo. El análisis incluye la determinación de lo que debe hacer el trabajador.
- El análisis de personas: examina el conocimiento, las actitudes y las habilidades del individuo que ocupa cada puesto y determina que tipo de conocimiento, actitudes o habilidades debe adquirir y que tipos de modificaciones debe hacer a su comportamiento si quiere contribuir satisfactoriamente al logro de objetivos organizacionales.

Proceso de capacitación

Wrther, (1990) Existen diferentes etapas en el proceso de capacitación que se tienen que llevar a cabo para llegar al resultado que espera la organización una adecuada capacitación y el desarrollo de su personal. Estas etapas se dividen en:

- Análisis de necesidades:

Se requiere de un cuidadoso análisis de puestos, personas y departamentos que necesitan la capacitación. Detectar los problemas actuales de la organización y los desafíos a futuro que deberá enfrentar. Cuando la empresa se enfrenta a las realidades de una nueva revolución tecnológica, que deba competir con una o más entidades nuevas o que se vea en la imperiosa necesidad de reducir el número de integrantes, el resto de los integrantes de la organización experimentan renovadas necesidades de capacitarse.

- Diseño de la programas de instrucción:

Se pueden establecer los objetivos de la capacitación y el contenido de los programas. La fase de elaboración de programas es la más complicada del proceso administrativo de la capacitación. Para llegar a ella es necesario haber aplicado una buena detección de necesidades y un diagnostico que nos permite localizar claramente aquellos problemas de la organización susceptibles de resolver mediante acciones de capacitación.

Producto del diagnostico de necesidades el programa de capacitación establecerá las acciones para resolver dichas necesidades el cual deberá cubrir tres aspectos fundamentales, 1) dar respuesta a las necesidades de capacitación derivadas de los problemas que afectan a las áreas de la organización, 2) capacitar y adiestrar al trabajador en todas las actividades referentes a al puesto que desempeña, con el fin de otorgarle la constancia de habilidades respectivas, 3) capacitar y adiestrar el trabajador para ascender en la jerarquía institucional, y desarrollo como individuo y ser social.

- Validación:

Validar con pruebas pilotos para evaluar los resultados de los programas de capacitación

- Aplicación:

Capacitar primero al instructor para que se centre en el conocimiento y las habilidades

- Evaluación y seguimiento.

Evaluar el programa de acuerdo a las reacciones, aprendizaje, comportamiento, y resultados en el desempeño laboral.

Las etapas de evaluación de un proceso de capacitación deben de seguir los siguientes pasos (Olivares 1990):

- Establecer las normas de evaluación antes de que inicie el proceso de capacitación.
- Aplicar a los participantes un examen anterior a la capacitación para determinar el nivel de sus conocimientos.
- Aplicar un examen posterior a la capacitación y la comparación entre ambos resultados permite verificar los alcances del programa. Si la mejora es significativa puede considerarse que el programa logro sus objetivos.

Técnicas utilizadas en la planeación de la capacitación según Wrther (1990)

- Cuestionarios de evaluación de conocimientos
- Escala estimativa de actitudes
- Plan vida y carrera
- Evoluciones sobre el desempeño
- Estudios sobre la organización
- Pruebas psicológicas
- Revisiones sobre el desempeño, sobre si mismo y de 360°
- Revisión del desempeño respecto al trabajo.

Diagnóstico de necesidades de capacitación

“Proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, para contribuir a obtener los objetivos de la misma”. (Olivares, 2005, pag. 74).

Cuando se debe realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación

Problemas en la organización

Desviaciones negativas en la productividad

Cambios culturales

Baja o alta de personal

Cambios de puestos

¿Que debe contener un programa de capacitación?

Datos de identificación (nombre de responsable, jefe de área e instructor, departamento, clave).

Objetivos generales

Horas, temas y sub-temas

Rangos porcentuales de puntuación parcial y final

Perfil profesional de capacitado y del capacitador.

Referencias bibliográficas generales

Según (Harris, 1987) técnicas de capacitación:

- Capacitación en la práctica

Capacitación en salón de clases

- Capacitación en el trabajo

Al empleado lo capacita en el puesto un trabajador experimentado o su supervisor

- Capacitación de aprendices

Proceso estructurado el cual los individuos se convierten en trabajadores calificados, utilizando la combinación de la instrucción en un salón de clases y la capacitación en el trabajo.

- Capacitación informal

Se utilizan técnicas audiovisuales

- Capacitación para enseñar en los trabajos

Capacitación a través de vestíbulos o simulada

- Capacitación con simuladores

Se capacitan a través de equipos reales o virtuales, fuera del puesto

- Capacitación con técnicas audiovisuales y a distancia

Técnicas de aprendizaje cursos por correspondencia de lápiz y papel, videoconferencias, y clases por Internet.

- Capacitación por computadora

Se utiliza un sistema de cómputo para aumentar sus habilidades y conocimientos.

- Capacitación por CD-ROM e Internet

Es un curso por correspondencia y se envía a los buzones de correo electrónico de los usuarios.

- Capacitación por portales de aprendizaje

Portal de información empresarial en Internet a la que pueden entrar los usuarios y encontrar la información que requieren para llevar a cabo sus labores.

- Capacitación para objetivos especiales

Este tipo de capacitación es cuando se tiene un objetivo específico en la organización ejemplo capacitar para la diversidad.

- Instrucción programada

Técnica que se utiliza cuando se quiere transmitir información más que cambiar actitudes. O que no se puede reunir a los capacitados en un mismo lugar.

- Estudio de caso

Técnica que se utiliza para desarrollar habilidades de análisis.

- Proyectos

Técnica que se utiliza para una experiencia de aprendizaje a los capacitados ya que estos son maduros y son capaces de asumir responsabilidades.

- Discusión

Técnica que se utiliza cuando el objetivo lleva a l hecho de pensar y razonar de manera crítica.

- Conferencias

Técnica que se utiliza en un proceso dinámico de aprendizaje que requiere participación del auditorio y perspectivas excitantes.

- Capacitación en equipo

Proporciona a los empleados las habilidades y perspectivas que necesitan para trabajar en colaboración con los demás.

- Capacitación para la diversidad:

Se enfoca sobre la creación de la conciencia en cuestiones de diversidad así como en proporcionar las habilidades que los empleados necesitan para trabajar con otros diferentes a ellos.

Medios necesarios para logra un efectivo aprendizaje según (Harris, 1987)

- Proyector de acetatos
- Rota folios
- Videocasetes
- Presentaciones en software ilustrativas, con colores y dibujos para llamar la atención de los capacitados.

Validación, aplicación y evaluación (Harris, 1987)

Un adecuado cierre de la capacitación requiere de retroalimentación por parte de los capacitados, jefes, administrativos ya que cada uno maneja información importante y complementaria que permite evaluar si alcanzamos los objetivos de la capacitación y a mediano plazo ver si el proceso resulto una inversión o un gasto.

Efectos que miden en la capacitación (Córdova, 1990)

- Reacción: Evaluar las reacciones de los aprendices al programa de capacitación
- Aprendizaje: Aplicar un examen a quienes recibieron la capacitación para determinar si aprendieron los principios, las habilidades que se suponía iban a asimilar.
- Comportamiento: preguntar si el comportamiento de los aprendices en el trabajo cambio debido al programa de capacitación.
- Resultados: Preguntarse si se cumplieron los objetivos de capacitación previamente establecidos.
 - Beneficios de la capacitación de los empleados.
 - Cómo beneficia la capacitación a las organizaciones:
 - Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
 - Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
 - Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
 - Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.

- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes – subordinados.
- Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.
- Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización:
 - Ayuda al individuo en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
 - Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
 - Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
 - Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
 - Permite el logro de metas individuales.
 - Elimina los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual.
- Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas:
 - Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
 - Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
 - Proporciona información sobre disposiciones oficiales.
 - Hace viables las políticas de la organización.
 - Alienta la cohesión de grupos.
 - Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
 - Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.
- ¿En que debo capacitar a mis empleados o colaboradores
- Esta es una pregunta que se repite constantemente entre los empresarios o funcionarios que tienen la preocupación de hacer más productivo el trabajo de su organización.

Según Fernández (2006), en el mejor de los casos, los interesados cuestionan a sus colaboradores para tratar de identificar tales necesidades de capacitación. Desgraciadamente, una de las más frecuentes prácticas para el caso es creer en la intuición y se solicita o contrata el servicio de capacitación de lo que parecería ser útil para los propósitos de desarrollo organizacional. Otras ocasiones, se practica el modelo de “oferta de capacitación”. Es decir, el responsable de Recursos Humanos selecciona los cursos o talleres más económicos o inmediatos que se difunden en diversos medios de comunicación.

Según Fernández (2006) Por otro lado, cuando se realiza un estudio de Detección de Necesidades de Capacitación DNC, muchas de las ocasiones los resultados de éste quedan en apuntes o notas que jamás se registran en los archivos de gestión de la organización, resultado: cuando un nuevo directivo solicita información al respecto, no hay elementos o referencias que puedan orientar las nuevas estrategias de acción que deriven en la productividad como consecuencia de la capacitación.

Es por lo anterior que este documento pretende orientar sobre las posibilidades para detectar las necesidades de capacitación o actualización de sus colaboradores y los elementos básicos de un reporte de estudio de DNC.

¿Qué es el DNC?

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) es el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma.

Un reporte de DNC debe expresar en qué, a quién (es), cuánto y cuándo capacitar.

¿Cuándo hacer un DNC?

- La atención hacia un DNC puede derivar de:
- Problemas en la organización
- Desviaciones en la productividad
- Cambios culturales, en Políticas, Métodos o Técnicas
- Baja o Alta de personal
- Cambios de función o de puesto
- Solicitudes del personal

A su vez, las circunstancias que imponen un DNC, pueden ser

Pasadas. - Experiencias que han demostrado ser problemáticas y que hacen evidente el desarrollo del proceso de capacitación.

Presentes.- Las que se reflejan en el momento en que se efectúa el DNC.

Futuras.- Prevención que la organización identifica dentro de los procesos de transformación y que implica cambios a corto, mediano y largo plazo.

¿Cuáles son las fases de acción que derivan en un DNC?

Aunque existen diversos procedimientos para el desarrollo del proceso de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, entre las principales fases del proceso del DNC se pueden identificar:

- Establecimiento de la Situación Ideal (SI) que, en términos de conocimientos, habilidades y actitudes, debería tener el personal, de acuerdo su función o al desempeño laboral. Para obtener información que define la situación ideal, es recomendable la revisión de la documentación administrativa, con relación a:
- Descripción de puestos
- Manuales de procedimientos y de organización

- Planes de expansión de la empresa
- Nuevas o futuras necesidades de desempeño (cuando hay planes de cambio).
- Descripción de la situación real (SR). Conocimientos, habilidades y actitudes con los que cuenta el personal, de acuerdo su función o al desempeño laboral. Para obtener información que define la situación ideal, es recomendable obtener información sobre el desempeño del personal (para cada persona) por parte de jefe inmediato supervisores personal involucrado con el puesto.

Fernández (2006) estas personas deberán aportar datos de precisos, verídicos y relevantes (en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes)

- Registro de información. Es necesario contar con instrumentos (formatos) que registren la información para los fines correspondientes. A su vez, estos registros deberán permitir su clasificación y calificación futura. Se recomienda que los registros asienten información individual de las personas analizadas.

Los métodos y técnicas para obtener la información son diversos, entre ellas:

- Análisis documental. Expedientes, Manuales de Puesto, función o procedimientos, o reportes.
- Entrevista
- Encuesta
- Cuestionarios de evaluación de conocimientos
- Inventario de habilidades
- Análisis de tareas por medio de lista de cotejo
- Registros observacionales directos
- Escalas estimativas de desempeño
- Escalas estimativas de actitudes
- Análisis grupales
- Lluvia de ideas
- Grupos binarios
- Phillip's 66
- TKJ

¿Se aplican por igual los procedimientos y técnicas para la obtención de información que lleven al DNC?

Fernández (2006) La selección de los métodos o técnicas para la obtención de información se aplican considerando:

- Nivel ocupacional al que se va evaluar: Directivo, gerencial o mandos medios, administrativo, operativo.
- Número de personas
- Recursos humanos, temporales, materiales y financieros que se tienen para el estudio.

- Requerimientos del personal, en términos de nivel del manejo de la información, donde el colaborador tiene conocimiento de la información comprende la información, utiliza la información, es capaz de capacitar a otros sobre el tema que domina, contribuye a la ampliación de la información.

Con base en los objetivos planteados se podrá hacer la jerarquía de los grupos a atender y las prioridades.

¿Qué elementos contiene un DNC?

- Un reporte detallado del DNC debe contener:
- Nombre de la organización o empresa
- Título del estudio
- Fecha de elaboración
- Responsable principal y colaboradores en el estudio (con firmas de responsiva)
- Índice o capitulario del documento, con la paginación respectiva
- Introducción. Antecedentes o Estado del Arte que dio motivo al DNC
- Justificación
- Resumen del documento
- Método de trabajo.
- Características del personal del que se obtuvo información
- Escenario(s) en los que se obtuvo la información
- Apoyos materiales. Formatos e instrumentos
- Procedimiento
- Resultados
- Prioridades de conocimientos, habilidades o actitudes a atender.
- Un cuadro integrador de información que defina áreas, personas y necesidades de capacitación.
- Problemas identificados que no pueden atenderse por medio de la capacitación y posibles áreas que pueden intervenir para su solución
- En su caso, limitaciones u obstáculos para la realización del estudio
- Recomendaciones para próximos estudios
- Anexos de toda evidencia que permita el análisis del estudio
- Los detalles relacionados con los procedimientos que derivan en un DNC son materia de diversos profesionales. Es recomendable acudir a éstos para realizar un DNC objetivo.

¿Que significa capacitación según Frigo (2006)?

Capacitación, o desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.

Concretamente, la capacitación:

Busca perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo, en función de las necesidades de la empresa, en un proceso estructurado con metas bien definidas.

La necesidad de capacitación surge cuando hay diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente.

Estas diferencias suelen ser descubiertas al hacer evaluaciones de desempeño, o descripciones de perfil de puesto.

Dados los cambios continuos en la actividad de las organizaciones, prácticamente ya no existen puestos de trabajo estáticos. Cada persona debe estar preparada para ocupar las funciones que requiera la empresa. El cambio influye sobre lo que cada persona debe saber, y también sobre la forma de llevar a cabo las tareas.

Una de las principales responsabilidades de la supervisión es adelantarse a los cambios previendo demandas futuras de capacitación, y hacerlo según las aptitudes y el potencial de cada persona.

Donde aplicar la capacitación

Los campos de aplicación de la capacitación son muchos, pero en general entran en una de las cuatro áreas siguientes:

- Inducción

Es la información que se brinda a los empleados recién ingresados. Generalmente lo hacen los supervisores del ingresante. El departamento de RRHH establece por escrito las pautas, de modo de que la acción sea uniforme y planificada.

- Entrenamiento:

Se aplica al personal operativo. En general se da en el mismo puesto de trabajo. La capacitación se hace necesaria cuando hay novedades que afectan tareas o funciones, o cuando se hace necesario elevar el nivel general de conocimientos del personal operativo. Las instrucciones para cada puesto de trabajo deberían ser puestas por escrito.

- Formación básica:

Se desarrolla en organizaciones de cierta envergadura; procura personal especialmente preparado, con un conocimiento general de toda la organización. Se toma en general profesionales jóvenes, que reciben instrucción completa sobre la empresa, y luego reciben destino. Son los "oficiales" del futuro.

- Desarrollo de Jefes

Suele ser lo más difícil, porque se trata de desarrollar más bien actitudes que conocimientos y habilidades concretas. En todas las demás acciones de capacitación, es necesario el compromiso de la gerencia. Aquí, es primordial el compromiso de la gerencia general, y de los máximos niveles de la organización. El estilo gerencial de una empresa se logra no solo trabajando en común, sino sobre todo con reflexión común sobre los problemas de la gerencia. Deberían difundirse temas como la administración del tiempo, conducción de reuniones, análisis y toma de decisiones, y otros.

En cualquiera de los casos, debe planificarse adecuadamente tanto la secuencia como el contenido de las actividades, de modo de obtener un máximo alineamiento.

La capacitación como inversión

La organización invierte recursos con cada colaborador al seleccionarlo, incorporarlo, y capacitarlo. Para proteger esta inversión, la organización debería conocer el potencial de sus hombres. Esto permite saber si cada persona ha llegado a su techo laboral, o puede alcanzar posiciones más elevadas. También permite ver si hay otras tareas de nivel similar que puede realizar, desarrollando sus aptitudes y mejorando el desempeño de la empresa.

Otra forma importante en que la organización protege su inversión en recursos humanos es por medio del planeamiento de carrera. Estimula las posibilidades de crecimiento personal de cada colaborador, y permite contar con cuadros de reemplazo.

Capacitación y comunidad

La capacitación, aunque está pensada para mejorar la productividad de la organización, tiene importantes efectos sociales. Los conocimientos, destrezas y aptitudes adquiridos por cada persona no solo lo perfeccionan para trabajar, sino también para su vida.

Son la forma más eficaz de protección del trabajador, en primer lugar porque si se produce una vacante en la organización, puede ser cubierta internamente por promoción; y si un trabajador se desvincula, mientras más entrenado esté, más fácilmente volverá a conseguir un nuevo empleo.

Las promociones, traslados y actividades de capacitación son un importante factor de motivación y retención de personal. Demuestran a la gente que en esa empresa pueden desarrollar una carrera, o alcanzar un grado de conocimientos que les permita su "empleabilidad" permanente.

Beneficios de capacitar

La capacitación permite evitar la obsolescencia de los conocimientos del personal, que ocurre generalmente entre los empleados más antiguos si no han sido re entrenados.

También permite adaptarse a los rápidos cambios sociales, como la situación de las mujeres que trabajan, el aumento de la población con títulos universitarios, la mayor esperanza de vida, los continuos cambios de productos y servicios, el avance de la informática en todas las áreas, y las crecientes y diversas demandas del mercado. Disminuye la tasa de rotación de personal, y permite entrenar sustitutos que puedan ocupar nuevas funciones rápida y eficazmente.

Por ello, las inversiones en capacitación redundan en beneficios tanto para la persona entrenada como para la empresa que la entrena. Y las empresas que mayores esfuerzos realizan en este sentido, son las que más se beneficiarán en los mercados hipercompetitivos que llegaron para quedarse.

Esta ilustración muestra un caso práctico Real de La empresa Bank of América en la cual aplica una técnica de capacitación en su personal. (El Sol, 2006. pag. 2).

Capital Humano. Equilibrio de vida y carrera en Bank of America.

Bank of America es una de las principales instituciones financieras del mundo, pero también es reconocida a nivel internacional como una institución donde el capital humano es considerado socio estratégico de los objetivos organizacionales.

Karla Arnaiz, directora de Recursos Humanos de Bank of America, explica que en esta institución consideran que no tienen máquinas, sino personas, por eso el trato ético de los asociados es una prioridad. Además de preocuparse porque tengan condiciones óptimas de trabajo, Bank of America se preocupa en la teoría y en la práctica porque tengan un equilibrio de vida y carrera.

"No somos una institución que escatima en su gente. Al contrario, siempre estamos pensando en qué beneficios adicionales podemos dar a nuestros asociados, cómo reconocerlos y motivarlos, cómo mantenerlos competitivos en el mercado, cómo atraer y retener talento, cómo aterrizar programas de capacitación y cómo mantener una comunicación efectiva con ellos", elabora la directiva.

Planes de desarrollo

Actualmente, Bank of America está adoptando una política en la que los asociados definen anualmente un plan de desarrollo. Por medio de este especifican los objetivos y las competencias en las que quieren trabajar, ligado a su vez al desempeño y a la compensación de los asociados. Dicho programa está iniciando con los ejecutivos de alto nivel, pero se irá permeando hacia el resto de los asociados.

"El programa consiste en tres sesiones o conversaciones. Una inicial, una a mitad del año y una al final del año. Esto ocasiona que los asociados estén motivados a seguir desarrollándose y logrando las metas que ellos mismos se fijaron", especifica Karla Arnaiz.

Una vez que un director o directora de área ha creado su plan de desarrollo sobre ese trabajan las personas que le reportan directamente. Es decir, sirve como una base sobre la cual el resto de los asociados construyen sus propios planes de desarrollo.

Capacitación obligatoria

En Bank of America la capacitación se toma en serio. De hecho, la institución financiera tiene una visión fuerte y ambiciosa al respecto. Como una muestra de ello, a partir de este año Bank of America tiene como requisito que sus asociados cumplan con 20 horas de capacitación en temas de su interés relacionados con su plan de desarrollo.

"Es un requisito para todos los asociados. Creemos que 20 horas de capacitación no es mucho que pedir, por eso se ha hecho obligatorio", comenta la directiva. Además de los beneficios que la capacitación aporta a los asociados en lo personal y en lo profesional, es algo que está muy ligado a la parte de su compensación.

Para facilitar los procesos de la capacitación, Bank of America cuenta con un portal de entrenamiento bajo la modalidad de e-learning. También hay cursos externos que los asociados pueden elegir. Considera Karla Arnaiz que es bueno que el departamento de Recursos Humanos dé la flexibilidad a los asociados de la institución de poder elegir cómo y cuándo toman su capacitación.

Esta ilustración muestra que esta haciendo Chile frente a la capacitación, una alternativa para los jóvenes. (Auger, 2006, p .1)

Legal e históricamente, la educación formal en Chile no tiene como objetivo fundamental la preparación para el trabajo. Según la Constitución Política, la educación tiene por objeto el pleno desarrollo de las personas en todas las etapas de su vida, sin mencionar directamente la educación para el trabajo.

Es cierto que Chile tiene altos índices de escolarización, lo que nos distingue de otros países latinoamericanos (el analfabetismo está reducido al 5%), donde se presenta el problema es en la calidad de esta educación. No basta decir, que los jóvenes de nuestro país están escasamente atendidos, la cuestión es qué ocurre en las escuelas, qué se aprende, cuánto se aprende, para qué sirve lo que se aprende y qué tiene que ver con el mundo del trabajo.

El argumento contrario es que no debe fomentarse la incorporación prematura a la fuerza de trabajo, ya que con formas muy específicas de enseñanza de competencias laborales estaríamos promoviendo el fenómeno de deserción prematura o de trabajo infantil.

Es decir, la formación profesional y la capacitación tienen dos fines:

* Facilitar a los jóvenes las bases para un camino laboral exitoso.

* Disponer a la economía nacional de personal especializado, base del éxito económico.

Es así, que se diseña un Programa de Capacitación Laboral de Jóvenes («Chile Joven»), a partir de datos que demuestran que hay aproximadamente un número de 300.000 personas menores de 25 años, que se encontraban desempleados y en su mayoría eran egresados de la enseñanza media o desertores del sistema formal de educación.

El objetivo de este Programa es la inserción social y el acercamiento al mundo del trabajo de estos jóvenes.

La meta fue capacitar 100.000 jóvenes en 4 años, con un costo de 80 millones de dólares, financiado por el BID y el Estado Chileno.

El Programa tiene una metodología distinta a los cursos tradicionales de capacitación. Son los organismos capacitadores (o sea la oferta) quienes plantean en proyectos presentados a licitación pública, determinados oficios donde han tenido que establecer una relación con las empresas y sus necesidades de mano de obra calificada de manera que, luego de este estudio de mercado, cuente con las prácticas laborales aseguradas de los jóvenes o su contratación temporal.

Está dirigido a un grupo objetivo joven, de escasos recursos, sin calificación a los que se les ofrece además de su participación en un curso gratuito, un subsidio de movilización y un seguro contra accidentes.

Capacitación con experiencia laboral Sence

Este subprograma tiene como característica cursos de 200 horas teórico-prácticos promedio, impartidos en la entidad capacitadora, y 3 meses de práctica laboral en una empresa formalmente establecida, proceso que pretende que el joven se aproxime a la empresa con un conocimiento básico de un oficio y termine en su período de práctica asimilando los contenidos que le faltaban.

Capacitación para el trabajo independiente Sence

Este subprograma no sólo contempla la capacitación en un oficio, sino que está apoyado con elementos de gestión, asistencia técnica y crediticia.

Los jóvenes se capacitan en áreas específicas (fundamentalmente en el área agrícola) para que trabajen en forma individual, independiente o asociativa, iniciando una microempresa.

Son cursos que tienen 350 horas promedio (oficio y gestión empresarial) donde los jóvenes elaboran un proyecto productivo. Al aprobarlo, reciben crédito (principalmente de Indap) y asistencia técnica durante el desarrollo de su proyecto.

Capacitación con alternancia

Este subprograma acerca la capacitación técnica con la experiencia práctica en la empresa en forma alternada. Está basada en el sistema de formación dual (empresa-escuela), de gran éxito en Alemania, que combina las ventajas de capacitación en la propia empresa con las que reporta la escuela profesional.

Son cursos que tienen una duración mínima de 6 meses y una duración máxima de 12 meses, y donde el joven es contratado como aprendiz o a plazo fijo por la empresa.

Formación y capacitación Fosis

Subprograma orientado fundamentalmente a aquellos jóvenes que han tenido mayores niveles de dificultad para acercarse al mercado laboral y por tanto lograr la inserción social.

Son cursos, que además de preparar en un oficio, tienen un fuerte componente formativo y personal, de autoestima, de relaciones interpersonales, o sea, un fortalecimiento a la persona.

Por tanto, es necesario tener conciencia de la importancia de la capacitación ocupacional. Realmente hoy día, vemos que el elemento básico de competitividad en los mercados es la formación de las personas.

En el sector empresarial, no siempre esta vigente, y se tiende a concebirla mas bien como un gasto y no como una inversión a diferencia del concepto que tienen países desarrollados.

Allí las empresas capacitan, regulan y voluntariamente asumiendo su costo, convencidos de que esta es la mejor posibilidad de cubrir su demanda de personal experto y porque es indispensable contar con personal cuidadosamente adiestrado y con experiencia de trabajo en la empresa si se quiere incrementar la propia capacidad de rendimiento y la competitividad.

¿Qué están haciendo otras empresas con respecto a la capacitación y desarrollo de su personal?

Soriana

Conscientes de la relevancia del Capital Humano en el logro de los resultados de la Empresa y el compromiso social que representan los 43 mil empleados que la conforman, durante el 2003 mantuvimos vigentes los programas de capacitación orientados a lograr una alta eficiencia en la operación, así como aquellos enfocados a incrementar la preparación académica y desarrollo integral de nuestro personal, logrando con ambos enfoques un mejor ambiente de trabajo, además de una evidente mejora en la atención a nuestros clientes y proveedores.

La premisa que sustenta nuestro esfuerzo es la importancia de la persona en sí, y junto con ello lo que representa su trabajo, considerando de manera primordial el hecho de que Soriana es fundamentalmente una Empresa de servicio.

Los esfuerzos realizados se dirigen a todo nuestro personal en los distintos niveles, áreas y zonas geográficas donde se localizan.



La capacitación brindada se encuentra íntimamente relacionada con tareas específicas y con los continuos cambios tecnológicos realizados para lograr la mayor eficiencia y control de las miles de operaciones realizadas cada día.

Sin embargo, la preparación no queda ahí, buscando el desarrollo integral de cada colaborador, Soriana ha establecido acuerdos con prestigiadas instituciones educativas públicas y privadas, e imparte a través del Sistema de Educación a Distancia clases de primaria, secundaria, preparatoria, formación técnica, e inclusive a nivel universitario.

Nuestro programa de desarrollo de mandos intermedios para preparar los ejecutivos que operarán las nuevas tiendas es permanente, el objetivo es contar en forma oportuna con personal con los conocimientos necesarios, identificados con las políticas, procedimientos y filosofía de la Empresa para garantizar la homogeneidad en la administración de las tiendas, independientemente de su ubicación geográfica.

Este modelo de desarrollo denominado “Universidad Soriana” brinda un enorme apoyo a nuestro personal al permitirle tener un desarrollo integral, y está sirviendo de modelo para otras empresas. Durante este año impartimos 1,570,000 horas hombre capacitación.

También realizamos importantes inversiones en tecnología de educación, dentro de las que destaca un sistema de videoconferencias que nos permite la participación simultánea y en vivo de personas localizadas en diversas ciudades, intercambiando ideas y experiencias. Además de las ventajas que nos ofrece esta tecnología para la realización de programas de capacitación, nos permite tener reuniones de trabajo a distancia con importantes ahorros en gastos de viaje, sin quitarle la riqueza de una reunión tradicional.

Nuestros planes de desarrollo de personal para los próximos años son importantes ya que este es uno de los pilares en los que se basa nuestro esquema de crecimiento sostenido.

Marco metodológico

Conceptualización de las variables de estudio

El término variable se define como las características o atributos que admiten diferentes valores (D´Ary, 1982)

Se identificaron las siguientes variables:

Variable dependiente

- Productividad

Variables Independientes

Están representadas por una serie de conceptos que definen la capacitación como un elemento necesario para la buena operación de las labores de las personas en su puesto. Las variables son las siguientes:

- Motivación de personal
- Trabajo en equipo
- Tomas de decisiones
- Globalización

Tipo de investigación

El diseño de la investigación es no experimental ya que no se construye ninguna situación sino que se observa situaciones ya existentes y a la vez es transeccional ya que los datos recolectados son para un solo momento en un tiempo único Sampieri (1998, p.184).

Se aplicó el método de estudio de casos como procedimiento de análisis de la realidad ya que este método es esencialmente activo y aplicable en los campos donde se trata de combinar eficientemente la teoría y la practica. En general con este método se pretendió buscar soluciones a través de la discusión y análisis de un problema dentro de una empresa de carácter real como es la Empresa de Tubería, representada por 10 personas del área administrativa y 10 personas del área operativa a diferentes niveles jerárquicos (Pérez,1994).

La información obtenida de las encuestas aplicadas se considera lo siguiente:

- La población de la muestra son 10 personas de área operativa, 2 personas de cada nivel (5 niveles) y 10 personas del área administrativa (2 Directores, 2 Gerentes, 2 Jefes, 2 supervisores y 2 auxiliares).
- La fuente de recolección de la información es primaria y la técnica utilizada es únicamente la encuesta Sampieri (1998, p.186).
- La encuesta consta de 10 enunciados, el diseño se utilizó la escala Likert (Pérez,1994)
- El diseño de la encuesta fue elaborado para llegar a resultados cuantitativos que serán graficados por cada uno de los diez enunciados.

Tipo de instrumento

Para recolectar la información se utilizó un cuestionario tipo Likert el cual consistió de 10 ítems que fueron medidos en la siguiente escala:

Completamente de acuerdo: 4 puntos

De acuerdo: 3 puntos

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo: 0 puntos

Completamente en desacuerdo: 1 punto

En desacuerdo: 2 puntos

Se van a analizar en cual de las 3 categorías esta ubicada la organización:

CATEGORIA 1

Se describe como una empresa que está en un ambiente notablemente para alcanzar resultados en la capacitación, existe revisión de los programas de capacitación y apoyo gerencial, hay comunicación y su impacto es positivo.

CATEGORIA 2

Necesidades de mejoramiento para alcanzar los resultados deseados con capacitación, el apoyo gerencial es limitado, los programas de capacitación no se enfocan a resultados, se considera que cumple con un requisito, pero su impacto es relativo.

CATEGORIA 3

Problemas serios con la capacitación. El apoyo gerencial es inexistente, los programas de capacitación no producen resultados, tiene un impacto negativo.

- La empresa de manera individual podrían acumular cierta cantidad de puntos según los incisos contestados en cada enunciado.
- La puntuación mínima en las respuestas contestadas por encuestado podría ser 0 y la puntuación máxima podría ser de hasta 40.
- El rango de puntos para cada categoría que se clasifica es de 13 debido a que la amplitud de puntos entre las 3 categorías que incluyo quedaría así. $(40/3=13.33=13)$
- Los resultados y su interpretación estará contenida en la sección de resultados del presente proyecto.

Tabulación de datos

La tabla 1 corresponde a los 10 ítems el cual se dio el puntaje correspondiente por cada concepto contestado, sacando un promedio de cada ítem de los 20 entrevistados.

La tabla 2 muestra los porcentajes de la relación productividad vs capacitación.

La tabla 3 muestra los porcentajes de las estrategias de capacitación por nivel jerárquico.

La tabla 4 muestra los porcentajes de los programa de capacitación y necesidades de adiestramiento.

La tabla 5 muestra los porcentajes de la relación de capacitación vs motivación de personal.

La tabla 6 muestra los porcentajes de la relación de inversión en capacitación y necesidades de la organización

La tabla 7 muestra los porcentajes de la relación capacitación y compromiso del personal.

La tabla 8 muestra los porcentajes de la relación capacitación y aspecto económico.

La tabla 9 muestra los porcentajes de la relación capacitación y toma de decisiones.

La tabla 10 muestra los porcentajes de la relación de capacitación y trabajo en equipo.

La tabla 11 muestra los porcentajes de capacitación en áreas operativas y administrativas.

La tabla 12 muestra el total de puntos por encuestado.

Resultados y discusión

1. Relación productividad vs capacitación.

De acuerdo a los estudios, los encuestados manifestaron en estar de acuerdo que la productividad esta relacionada con la capacitación (Tabla 1). Por otra parte según los

resultados obtenidos el 15% esta completamente de acuerdo, el 70% esta de acuerdo y solo un 15% no esta de acuerdo ni en desacuerdo (Tabla 2).

Tabla 1. Resultados de las encuestas realizadas a las 20 personas

A	ítem									
Sujeto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	0	1	1	1	2	2	2	4	2	4
2	4	4	3	4	2	4	3	4	4	4
3	0	1	3	3	1	2	1	3	0	3
4	0	1	0	0	1	2	2	3	2	4
5	3	2	0	1	1	3	1	4	4	4
6	4	2	4	4	1	1	1	4	4	4
7	4	0	0	3	1	2	3	3	1	3
8	3	0	0	3	1	1	0	4	3	3
9	3	1	1	0	1	1	3	4	0	4
10	3	0	2	0	2	1	3	4	1	4
11	3	1	1	1	1	1	1	3	0	3
12	3	1	1	0	1	1	3	4	0	4
13	3	1	0	0	1	2	2	3	2	4
14	3	1	1	1	2	2	2	4	2	4
15	3	3	2	0	1	0	3	3	0	3
16	3	1	1	1	1	2	0	4	0	3
17	3	3	2	3	2	2	1	4	1	4
18	3	3	3	1	1	3	3	4	2	4
19	3	1	2	4	1	1	4	3	0	4
20	3	3	1	4	2	2	3	3	2	4
TOTAL	54	30	28	34	26	35	41	72	30	74
PROMEDIO	2.7	1.5	1.4	1.7	1.3	1.75	2.05	3.6	1.5	3.7

Tabla 2. Relación productividad vs capacitación

Pregunta	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo
1.- La productividad en su empresa esta relacionada con la capacitación.	15%	70%	15%	0%	0%

2. Estrategias de capacitación por nivel jerárquico

Los encuestados manifestaron que están completamente en desacuerdo ya que no existen estrategias de capacitación por nivel jerárquico (Tabla 1).

Los resultados obtenidos de las encuestas el 5% esta completamente de acuerdo, el 20% esta de acuerdo, el 15% no esta de acuerdo ni en desacuerdo, el 50% esta completamente en desacuerdo y un 10% esta de acuerdo (Tabla 3).

Tabla 3. Estrategias de capacitación por nivel jerárquico

Pregunta	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo
2.- Existen estrategias de capacitación por nivel jerárquico	5%	20%	15%	50%	10%

3. Programas de capacitación y necesidades de adiestramiento

Los encuestados manifestaron estar completamente en desacuerdo al mencionar que no son revisados ya que solo cumplen como requisito de la Secretaria del Trabajo (Tabla 1).

Los resultados obtenidos 5% completamente de acuerdo, 15% de acuerdo, 25% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 35% completamente en desacuerdo y 20% en desacuerdo (Tabla 4).

Tabla 4. Programas de capacitación y necesidades de adiestramiento

Pregunta	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo
3. Los programas de capacitación que se tienen cumplen con las necesidades de adiestramiento.	5%	15%	25%	35%	20%

4. Relación de capacitación actual vs motivación del personal

Los encuestados manifestaron estar completamente en desacuerdo al mencionar que no se tiene capacitación alguna en el área administrativa y en la operativa no se evalúan las necesidades de capacitación (Tabla 1).

Los resultados obtenidos 20% completamente de acuerdo, 20% de acuerdo, 30% ni de acuerdo ni en desacuerdo, y 30% completamente en desacuerdo. (Tabla 5).

Tabla 5. Relación de capacitación actual vs motivación del personal

Pregunta	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo
4. Usted cree que la capacitación actual ayuda a motivar al personal.	20%	20%	30%	30%	0%

5. Relación de inversión en capacitación y necesidades de la organización

Los encuestados manifestaron estar completamente en desacuerdo ya que la empresa no destina presupuesto al área administrativa para capacitación y el área operativa es muy poco por lo que no se cubren las necesidades de la organización (Tabla 1).

Los resultados arrojaron lo siguiente: 70% esta completamente en desacuerdo y un 30% esta en desacuerdo (Tabla 6).

Tabla 6. Relación de inversión en capacitación y necesidades de la organización

Pregunta	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo
5. La inversión que la empresa tiene destinado en capacitación es suficiente para cubrir las necesidades de la organización.	0%	0%	0%	70%	30%

6. Relación de capacitación y compromiso del personal

Los encuestados manifestaron estar en desacuerdo ya que la capacitación es nula en el área administrativa (Tabla 1).

Los resultados de los encuestados son los siguientes: 5% completamente de acuerdo, 10% de acuerdo, 5% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 35% completamente en desacuerdo y 45% en desacuerdo (Tabla 7).

Tabla 7. Relación de capacitación y compromiso del personal

Pregunta	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo
6. Usted cree que la capacitación que se tiene genera compromiso del personal sobre la empresa	5%	10%	5%	35%	45%

7. Relación de capacitación y aspecto económico

Los encuestados manifestaron estar de acuerdo que la principal causa de no inversión en capacitación es lo económico ya que la empresa no lo considera de fundamental importancia (Tabla 1).

Los resultados que arrojaron las encuestas son: 5% completamente de acuerdo, 40% de acuerdo, 10% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 25% completamente en desacuerdo y 20% en desacuerdo (Tabla 8).

Tabla 8. Relación de capacitación y aspecto económico

Pregunta	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo
7. Usted cree que la principal causa de no inversión actual en capacitación es lo económico.	5%	40%	10%	25%	20%

8. Relación de capacitación y toma de decisiones

Los encuestados manifestaron estar completamente de acuerdo que es necesario estar capacitando a las personas para que desarrollen en forma adecuada sus actividades (Tabla 1).

Los resultados obtenidos por las encuestas son 60% completamente de acuerdo y 40% de acuerdo (Tabla 9).

Tabla 9. Relación de capacitación y toma de decisiones

Pregunta	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo
8. La capacitación es fundamental para una buena toma de decisiones	60%	40%	0%	0%	0%

9. Relación de capacitación y el trabajo en equipo

Los encuestados no están ni de acuerdo ni en desacuerdo ya que no cuentan el área administrativa con tal capacitación (Tabla 1).

Los resultados de las encuestas son: 15% completamente de acuerdo, 5% de acuerdo, 35% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 15% completamente en desacuerdo, y 30% en desacuerdo (Tabla 10).

Tabla 10. Relación de capacitación y el trabajo en equipo

Pregunta	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo
9. La capacitación actual es una herramienta para mejorar el trabajo en equipo	15%	5%	35%	15%	30%

10. Capacitación en áreas operativas y administrativas

Los encuestados manifestaron estar completamente de acuerdo en que la capacitación es necesaria en las 2 áreas para hacer mas efectiva la organización (Tabla 1).

Los resultados de las encuestas son las siguientes: 70% completamente de acuerdo y 30% de acuerdo (Tabla 11).

El resultado de la suma por encuestado corresponde a la **CATEGORIA 2** ya que 16 de 20 personas estuvieron dentro del rango de 14 a 26 puntos, equivalente al 80%, lo cual significa: Necesidades de mejoramiento para alcanzar los resultados deseados con capacitación, el apoyo gerencial es limitado, los programas de capacitación no se enfocan a resultados, se considera que cumple con un requisito, pero su impacto es relativo.

Tabla 11. Capacitación en áreas operativas y administrativas

Pregunta	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo
10. Se debe considerar la capacitación en áreas operativas y administrativas.	70%	30%	0%	0%	0%

Tabla 12. Muestra total de puntos por persona encuestada para identificar a que categoría corresponde la empresa.

Sujeto	Puntos por encuestado
1	19
2	36
3	17
4	15
5	23
6	29
7	20
8	18
9	18
10	20
11	15
12	18
13	18
14	22
15	18
16	16
17	25
18	27
19	23
20	27

Conclusión

A continuación se presentan los aspectos conclusivos del estudio de investigación en base a un análisis detallado y comparativo de las hipótesis:

H(1): Los programas de capacitación cumplen con las necesidades de adiestramiento.

De acuerdo a los estudios, los encuestados manifestaron estar completamente en desacuerdo ya que los programas no son actualizados, solo cumplen como requisito para la Secretaria del Trabajo, y por lo que respecta el área administrativa ni siquiera cuenta con dichos programas. H(1) se rechaza ya que no están cumpliendo con las necesidades de adiestramiento y en algunas áreas ni siquiera cuentan con capacitación al personal.

H(2): La capacitación mejora la motivación del personal.

Con respecto a los estudios, la mayor parte de los encuestados manifestaron estar completamente en desacuerdo ya que al no impartir capacitación no se sienten motivados y las áreas que cuentan con dicha capacitación no sienten que sea la más adecuada a sus requerimientos. H (2) se rechaza por ser insuficiente o nula la capacitación en las áreas.

H(3): La inversión en capacitación es rentable para la empresa.

En la investigación arrojo que la mayor parte de los encuestados están completamente en desacuerdo ya que destina muy poco al rubro de capacitación, H(3) se rechaza por desconocer si la poca inversión que se realiza le representa ganancias a la organización.

H(4): La capacitación genera entre el personal compromiso por la organización.

De acuerdo a los estudios los encuestados manifestaron estar en desacuerdo ya que es para algunas áreas es nula la capacitación y las áreas que se les imparte no la consideran actualizada y evaluada para que la gente se sienta comprometida con la organización. Por lo tanto H (4) se rechaza ya que la gente no se siente comprometida por sentir que el contenido de dicha capacitación no es para sentirse adiestrado.

H(5): La capacitación mejora el proceso en la toma de decisiones.

De acuerdo a los estudios los encuestados manifestaron estar completamente de acuerdo ya que una buena capacitación, con programas actualizados y evaluando las necesidades reales de la organización conlleva a una buena toma de decisiones de los empleados. Por lo tanto H (5) se acepta, el personal esta consiente que si tuvieran una buena capacitación mejoraría la toma de decisiones ya que por falta de adiestramiento, se pueden tomar decisiones precipitadas que puede tener costos elevados a la empresa.

H(6): La capacitación actual propicia un mejor trabajo en equipo.

De acuerdo a los resultados de la investigación, la mayoría de los encuestados no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, debido a que la capacitación es nula en algunas áreas y en otras solo un requisito que se tiene que cumplir por la Secretaria del trabajo. . Por lo tanto H (6) se rechaza, ya que el personal siente indiferencia por la capacitación, por lo tanto no

siente que sea una variable que les ayude a trabajar en equipo para un resultado productivo de la organización.

H(0): La función de la capacitación es importante para la empresa ya que mejora la productividad al eficientar la administración de su capital intelectual y por lo tanto eleva los resultados esperados por la compañía.

Al analizar la hipótesis general y en base a todo lo expresado anteriormente, se desprende que H(0) es rechazada para el caso del estudio de la empresa analizada ya que los resultados reflejan que la empresa cuenta con capacitación, pero no en todas las áreas, solo las operativas y que no es la capacitación como tal ya que solo cumple con un requisito que marca la Secretaría del trabajo y no se preocupa por llevar a cabo un adiestramiento adecuado evaluando las necesidades de los puestos y de la organización.

Con base en los resultados de las encuestas realizadas y analizando las categorías en la cual se detecto se encuentra la empresa: Necesidades de mejoramiento para alcanzar los resultados deseados con capacitación, el apoyo gerencial es limitado, los programas de capacitación no se enfocan a resultados, se considera que cumple con un requisito, pero su impacto es relativo.

Cabe destacar que en la actualidad muchas empresas se han preocupado por el aprendizaje de sus empleados, y lo consideran un factor muy importante para lograr competitividad y productividad en sus organizaciones, la capacitación debe ser considerada en las organizaciones como una herramienta para llevar a cabo el trabajo de una forma adecuada y actualizada, sin que esto conlleve a pensar en una mala inversión ya que el ahorro en desperdicios, la elaboración de tareas eficientes, el incremento de la productividad miden la retribución de impartir una adecuada capacitación al personal.

Referencias

- Armo; F. 1979. Metodología para la determinación de necesidades de adiestramiento y Capacitación.
- Auger, Ana. 2006. La capacitación, una alternativa real para lo jóvenes. Chile: Red Última Década.
- Bateman. Thomas y Scout A. Snell. 1995. Administración, Una Ventaja Competitiva, Cuarta Edición, Edit. McGraw-Hill.
- Calderón; Hugo. 1990. Manual para la Administración para el proceso de capacitación de personal, Editorial Limusa.
- D'Ary, Jacobs y Razavieh. 982 .www.eumed.net/libros/2006c/203/
- Dessler, G. y Ricardo Varela. 1990. Administración de Recursos Humanos, Enfoque Latinoamericano, Segunda Edición, Edit. Prentice Hall.
- Dessler, G. 1994. Administración de personal, Prentice-Hall hispanoamericana SA. <http://www1.soriana.com/default.asp?p=3751>
- Fernández, Nestor. y Mtra. Monserrat Gamboa Méndez (2006). Universidad Nacional Autónoma de México. <http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/021123233415.html>,
- Frijo, E. Artículo 2006. efrijo@mr.com.ar. www.forodeseguridad.com/frijo.htm.
- González; Martín y Socorro Olivares. 2005. Administración de Recursos Humanos, Diversidad. Caos, Edit. CECSA.
- Harris, Jeff. 1987. Administración de Recursos Humanos, Editorial Limusa

- Hernández, R. 1978. Relaciones industriales y formación profesional, Cuadernos INET num3.
- Mendoza, Alejandro Núñez. 1982. Manual para determinar Necesidades de Capacitación, Editorial trillas.
- Pérez, Serrano. 1994. *Investigación Cualitativa. Retos e Interrogantes*. Ed. La Muralla. Madrid.
- Reyes, Agustín Ponce. 1981. Administración de personal, Editorial Limusa.
- Robbins, Stephen P. 2004. Comportamiento organizacional, Pearson Educación de México
- Sharon, Daniels. 2003. Employee Training: Strategic Approach to Better Return on Investment. *Journal of Business Strategy* Vol. 24 no. 5 .
- UCECA. 1979. Guía técnica para la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento en la pequeña y mediana empresa, Serie técnica, num. 1 Editorial Popular de los trabajadores
- Valero, J. 1998. Administración de personal, 1ª. Ed. Venezuela. Cobo.
- Wrther, William y Heith Davis (1990) Administración de personal y recursos humanos, Ed. Mc. Graw Hill.

*Acerca de los autores

La Profesora Sandra Ivonne Ramírez Garza, es catedrática de la Facultad de Administración y Contaduría Pública de la U.A.N.L. Monterrey, NL. daena@spentamexico.org

El Dr. Mohammad Badii es Profesor e Investigador de la Universidad Autónoma de Nuevo León. San Nicolás, N. L., México, 66450. mhbadii@yahoo.com.mx

El Dr. José Luis Abreu Quintero es Profesor e Investigador de la Facultad de Administración y Contaduría Pública de la U.A.N.L. Monterrey, NL. abreu@spentamexico.org. Tel. 52-81-8355-5567

Anexos

1. Cuestionario

Título De la Investigación:

El impacto de la capacitación del personal caso empresa manufacturera de tubos

Las respuestas al presente cuestionario serán utilizadas con fines académicos únicamente en la maestría de recursos humanos en la Facultad de Contaduría Pública y Administración de la U.A.N.L. agradezco su colaboración.

Puesto: _____ Área: _____

Pregunta	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo
1.- Usted considera que la productividad en su empresa esta relacionada con la capacitación.					
2.- Existen estrategias de capacitación por nivel jerárquico					
3. Los programas de capacitación que se tienen cumplen con las necesidades de adiestramiento.					
4. Usted cree que la capacitación actual ayuda a motivar al personal.					
5. La inversión que la empresa tiene destinado en capacitación es suficiente para cubrir las necesidades de la organización.					
6. Usted cree que la capacitación que se tiene genera compromiso del personal sobre la empresa					
7. Usted cree que la principal causa de no inversión actual en capacitación es lo económico.					
8. La capacitación es fundamental para una buena toma de decisiones					
9. La capacitación actual es una herramienta para mejorar el trabajo en equipo					
10. Se debe considerar la capacitación en áreas operativas y administrativas.					

2. Tabulación de datos

Sujeto	ítem										Puntos por encuestado
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	0	1	1	1	2	2	2	4	2	4	19
2	4	4	3	4	2	4	3	4	4	4	36
3	0	1	3	3	1	2	1	3	0	3	17
4	0	1	0	0	1	2	2	3	2	4	15
5	3	2	0	1	1	3	1	4	4	4	23
6	4	2	4	4	1	1	1	4	4	4	29
7	4	0	0	3	1	2	3	3	1	3	20
8	3	0	0	3	1	1	0	4	3	3	18
9	3	1	1	0	1	1	3	4	0	4	18
10	3	0	2	0	2	1	3	4	1	4	20
11	3	1	1	1	1	1	1	3	0	3	15
12	3	1	1	0	1	1	3	4	0	4	18
13	3	1	0	0	1	2	2	3	2	4	18
14	3	1	1	1	2	2	2	4	2	4	22
15	3	3	2	0	1	0	3	3	0	3	18
16	3	1	1	1	1	2	0	4	0	3	16
17	3	3	2	3	2	2	1	4	1	4	25
18	3	3	3	1	1	3	3	4	2	4	27
19	3	1	2	4	1	1	4	3	0	4	23
20	3	3	1	4	2	2	3	3	2	4	27
Total	54	30	28	34	26	35	41	72	30	74	424
PROMEDIO	2.7	1.5	1.4	1.7	1.3	1.75	2.05	3.6	1.5	3.7	21.2