

Impacto de la capacitación interna en la productividad y estandarización de procesos productivos: un estudio de caso

(Impact of internal training in productivity and standardization of productive processes: a case study)

Diez, Jennifer y José Luis Abreu*

Resumen. En el presente trabajo se determina la importancia de la capacitación interna de personal en una empresa de anillos de forja, explicando el valor de este tipo de proyectos para mejorar la productividad a partir de la estandarización de procesos, así como también la importancia del mismo para la reducción de costos de inversión en materia de formación de personal. Se pretende resaltar los beneficios de desarrollar este tipo de programas en las organizaciones, así como la importancia y el valor que posee para el fortalecimiento del personal, a fin de que estos tengan las herramientas necesarias para capacitar a los demás miembros de la organización, y así se puedan desarrollar actividades de formación de personal con la presencia de instructores internos de la empresa.

Palabras claves. Capacitación interna, productividad, estandarización, productividad, costos

Abstract. In the present work the value of this type of projects is determined the importance of the internal qualification of personnel in a forge ring company, explaining to improve the productivity from the standardization of processes, as well as the importance of the same for the reduction of costs of investment in the matter of personnel formation. It is tried to emphasize the benefits to develop this type of programs in the organizations, as well as the importance and the value that the fortification of the personnel owns for, in order that these have the tools necessary to enable to the other members of the organization, and thus are possible to be developed activities of formation of personnel with the presence of instructional interns of the company.

Keywords. Internal qualification, productivity, standardization, productivity, costs

Introducción

Dentro de toda organización, sea de cualquier tipo, propósito o tamaño, existe un bien intangible que le da vida al funcionamiento de los procesos internos que en ella se dan. Este bien es su personal, su recurso humano, el cual sin importar la complejidad ni la validez del programa de selección que se aplique en una

organización, siempre necesitará ser sometido a procesos de capacitación si se desea que éstos alcancen un máximo de rendimiento y productividad en sus puestos, bien si son de nuevo ingreso o si ya tienen cierta antigüedad en la empresa.

Debido al proceso de crisis económica por el cual atraviesa el mundo actualmente, así como por la creciente competitividad de productos y servicios en diversas áreas del quehacer humano, es importante recalcar la importancia de evaluar la necesidad de contar con un personal preparado para enfrentar estas demandas. Dentro del entorno empresarial hay un aspecto que puede ayudar a garantizar la satisfacción de esas demandas. Ese aspecto es la capacitación, ya que las exigencias del mundo globalizado actual, ha hecho que las personas dentro de las organizaciones deban poseer diversas habilidades, las cuales les permitan desarrollar variadas actividades y adaptarse a distintas necesidades que el mismo entorno laboral y organizacional les exija, entre ellas todos los procesos inherentes al aprendizaje y la enseñanza dentro de ellas, los cuales permitirán contar con personal mejor y constantemente preparado.

Esta misma crisis, le ha exigido a las organizaciones hacer recortes de presupuestos en algunas de sus áreas de funcionamiento, entre las cuales generalmente se ven afectados los recursos humanos, específicamente en lo que respecta a las áreas de capacitación y formación de personal. Un número cada vez mayor de compañías ha comenzado a percibir la necesidad de modificar el enfoque de sus programas de capacitación y de educación empresarial, pasando de lo que antes era un programa de capacitación que ocurría una sola vez en un aula de clase, dirigido a crear capacidades individuales, a crear una cultura de aprendizaje continuo, de acuerdo con la cual los empleados aprenden de sus colegas y comparten las innovaciones y las mejores prácticas, con la mira en la solución de asuntos reales de los negocios.

En el caso de la empresa FRISA, una empresa mexicana dedicada a la producción de anillos de forja, la situación no ha sido diferente a la antes explicada, por lo cual ésta desde octubre de 2008 se ha visto en la necesidad de desarrollar un proyecto para

capacitar internamente a su personal, a partir de la formación de instructores y desarrolladores expertos en diferentes áreas de trabajo requeridas en la organización, quienes deben desempeñar esta actividad que en algún momento anterior era ejecutada por consultores externos a la empresa. El objetivo del programa de capacitación interna que se tiene planificado en FRISA, es preparar instructores internos certificados que posean las herramientas necesarias para dar ese apoyo para la formación y multiplicación de saberes a todos los empleados de la empresa.

Es por esto que en el presente trabajo se presentan, explican, analizan y proponen actividades a desarrollar para resaltar aspectos que favorecen la experiencia de la capacitación interna de empleados de FRISA, los cuales permiten fortalecer y capacitar a un recurso humano que no sólo se aspira preste un mejor servicio en su lugar de trabajo, sino que además su formación como persona y trabajador, se potencie gracias al compartir experiencias personales y profesionales con sus compañeros de trabajo.

Con esto se pretende mostrar la relevancia social y económica de este tipo de aprendizaje dentro de las organizaciones, ya que rompe con los patrones tradicionales del proceso de enseñanza-aprendizaje en una organización, además de que representa una valiosa oportunidad para retribuir la inversión que hace la institución para la formación de personal, el cual al ser formado internamente en la empresa contribuirá a disminuir costos y maximizar beneficios organizacionales.

Descripción del Problema

Todas las organizaciones deben enfrentar la formación y capacitación de su personal, el cual además de los recursos materiales, financieros y/o administrativos, es el capital más dinámico que toda organización necesita para llevar a cabo sus procesos.

La empresa FRISA, es una empresa líder en el ámbito mundial en la industria de la forja. Tiene como misión *“ser la mejor opción para cada uno de nuestros clientes, ofreciendo*

soluciones de forja de alto valor, alineando la empresa a las necesidades específicas de los diversos segmentos del mercado”

En la actualidad, la gerencia Calidad y Mejora continua de FRISA, se encuentra liderando un proyecto enfocado a desarrollar competencias de personal empleado y sindicalizado en temas relacionados con el sistema de calidad FRISA y con la Estandarización de sus procesos, con el fin de formar instructores internos que apoyen en los procesos de capacitación que se deban realizar dentro de la empresa.

Específicamente en una de las divisiones de la Gerencia de Calidad y Mejora Continua, denominada Centro de Desarrollo de Competencias (CDC) está llevando a cabo un proceso de capacitación interno de su personal, donde lo que se pretende es que se formen internamente instructores que desarrollen un sistema estandarizado e integral en materia de capacitación para mejorar el desempeño, capacidades y actitudes de todo el personal que labora en las empresas del grupo Frisa.

Werther (2007) habla sobre un concepto denominado *Instrucción Directa sobre el puesto*, el cual se emplea “básicamente para enseñar a obreros y empleados a desempeñar su puesto actual. La instrucción es impartida por un capacitador, un supervisor o un compañero de trabajo” p. 251. Es así como vemos que los procesos de capacitación en las organizaciones se han enfocado en los últimos años al desarrollo de actividades de capacitación interna a sus empleados, bajo la responsabilidad del propio personal que labora en la organización, previa preparación de éstos para llevar a cabo esta actividad formativa. Estas personas son llamadas instructores internos, o facilitadores de aprendizajes.

Aun después de cursar un programa global de orientación, el cual generalmente se da al inicio de la labor del empleado en una nueva empresa o en un nuevo cargo dentro de ésta, en pocas ocasiones, los empleados están en posición de desempeñarse satisfactoriamente. Con mucha frecuencia es preciso entrenarlos en diferentes oportunidades en las labores para las que fueron contratados. Incluso algunos empleados con experiencia que son

ubicados en nuevos puestos pueden necesitar capacitación para desempeñar en forma adecuada su nueva responsabilidad laboral. Aún así, es posible que los candidatos internos no posean todas las habilidades necesarias o que quizá muestren hábitos negativos que sea preciso cambiar, los cuales se pueden apoyar para su mejora, en la capacitación interna de personal. (Werther, 2007. p.241)

En FRISA, la **capacitación interna** de sus empleados está enfocada a formar instructores internos que posean las herramientas y experiencia necesaria dentro de la empresa para capacitar a otros en diversas áreas. Esto tiene un doble propósito: por un lado, disminuir los costos asociados a la formación y entrenamiento del personal que regularmente se hacía a través de organizaciones externas, y por el otro, valorar y aprovechar el conocimiento de sus personal, especialmente de aquellos que por su experiencia y formación conocen a fondo cada uno de los procesos de la organización.

Dessler (2001) nos habla del concepto de capacitación en la práctica como una herramienta de propiciar que la persona aprenda su trabajo mientras lo desempeña. Al momento de diseñar un programa de capacitación en la práctica, se deben tener en cuenta varios factores relacionados con el entrenador. Los mismos entrenadores deben recibir una capacitación cuidadosa y se les deben proporcionar los materiales que necesitan para la capacitación. Por su parte, los trabajadores expertos que son elegidos como entrenadores deben estar bien versados sobre métodos adecuados para enseñar; en particular deben conocer los principios del aprendizaje y la técnica de enseñanza laboral (p.257)

Por su parte, Torres (2000) afirma que la capacitación no es una actividad que genera gastos, sino una inversión que agrega valor. Además indica que el desarrollo y aplicación de competencias es el motor que desencadena la creación de valor tanto para el negocio como para las personas. En la actualidad, el mundo entero está pasando por una situación de crisis financiera y económica, la cual le ha exigido a las organizaciones hacer recortes en los presupuestos y en los costos en algunas de sus

áreas de funcionamiento, entre las cuales generalmente se ven afectadas los recursos humanos, específicamente en lo que respecta a las áreas de capacitación y formación de personal, ya que erróneamente se considera que estos aspectos son complementarios y no básicos dentro del funcionamiento cotidiano de toda organización respecto a su personal.

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. El costo de la capacitación y el desarrollo es sumamente alto cuando se considera en términos globales y cuando se considera su efecto sobre los presupuestos de los diferentes departamentos de una empresa. Para obtener un rendimiento máximo de esta inversión, los esfuerzos deben concentrarse en el personal y en los campos de máximo atractivo y rendimiento potencial.(Werther, 2007. p.242, 245)

Con los procesos de capacitación interna en FRISA se busca además de asegurar la estandarización de procesos y la mejora en la productividad de la empresa, reducir los **costos asociados con la formación de personal**, ya que a partir de la entrada del año 2009 se cancelaron todas los procesos de capacitación externa que tenían planificados, dando paso a la ejecución de actividades formales inherentes a la formación de instructores internos que se encarguen de dar la capacitación en la empresa, sin tener que recurrir a otras empresas o personas ajenas a la organización para poder cumplir con sus actividades de formación de personal.

Respecto a la **productividad**, esta puede definirse como la habilidad para producir más y mejores satisfactores con iguales o menores recursos, o dicho de otra manera, la de obtener más producción de cada unidad de capital y trabajo que se aporta al sistema económico. Entre los factores que más contribuyen a la productividad se cuentan la investigación y el desarrollo tecnológico, la mejor organización de los procesos productivos y el desarrollo de las habilidades físicas y mentales de la fuerza de trabajo por medio de la capacitación y el adiestramiento. (Servitje, 2008). Este mismo autor, nos dice que en el propósito de aumentar la productividad se ha fincado una gran esperanza en la

capacitación y esta esperanza está plenamente justificada. No hay duda que una adecuada capacitación puede contribuir de una manera significativa a aumentar la productividad.

La productividad en FRISA, pretende ser mejorada al conservar los niveles de calidad en todos los procesos y productos que allí se desarrollan, mismos que se han de garantizar a partir de la estandarización de procesos, la cual se puede apoyar para ser conocida y aplicada por todas las personas de la empresa a partir de la planificación y ejecución de actividades de capacitación que planifiquen los instructores internos formados para tal fin.

Por su parte, **la estandarización** es el desarrollo sistemático, aplicación y actualización de patrones, medidas uniformes y especificaciones para materiales, productos o marcas. No es un proceso nuevo, ha existido desde hace mucho tiempo y constituye un método excelente para controlar los costos de materiales de procesos (Tafolla, 2000).

En Frisa los procesos de Capacitación Interna de los empleados, están basados en la estandarización de todos los procesos que allí se dan, los cuales están siendo cambiados y adaptados en la actualidad a las exigencias de las normas de calidad ISO. Con la estandarización se pretende en FRISA eliminar la variabilidad de los procesos y promover el aprendizaje para la mejora continua, así como también mejorar la calidad, minimizar costos, cumplir con los procesos y con la seguridad en la empresa.

Es por esto que el problema planteado es acerca del impacto de la capacitación interna en la productividad de los empleados de FRISA para la estandarización (de procesos y mejora continua) y la reducción de costos en la inversión en capacitación y desarrollo de personal. En este sentido, se formulan las siguientes preguntas de investigación:

Preguntas de Investigacion

¿El desarrollo de un programa de capacitación interna impactará a la productividad, la estandarización y a los costos de inversión asociados con la inversión en capacitación y desarrollo de

personal en la empresa?

¿Cuáles son los beneficios de desarrollar un programa de capacitación interna en la empresa?

¿En qué grado impacta la capacitación interna en la productividad de la empresa?

¿En qué nivel contribuye la capacitación interna a la estandarización de procesos de la empresa?

¿Los programas de capacitación interna cumplen con las necesidades de estandarización de la empresa?

¿Cuáles son las razones para que se invierta en capacitación interna de personal?

¿Cuál es la relación entre la capacitación interna y la reducción de costos de inversión en capacitación de personal?

Objetivo General

Identificar los beneficios de desarrollar un proyecto de capacitación interna con la finalidad de realizar una propuesta para fortalecer al personal que labora en la empresa para que tenga las herramientas necesarias para capacitar a los demás miembros de la organización.

Objetivos Específicos

1. Establecer los beneficios de capacitar internamente al personal para que adquiera las herramientas necesarias para capacitar a otros miembros de la organización.
2. Evaluar el impacto de la productividad a partir del desarrollo de programas de capacitación interna de personal.
3. Determinar la contribución de la capacitación interna de personal en la estandarización de procesos de la empresa.

4. Comparar la rentabilidad de la capacitación externa versus la capacitación interna, en relación con los costos de inversión y capacitación de personal que cada uno de ellos exige.

Justificación e Importancia

En el marco de poder dar cumplimiento al desarrollo de actividades de capacitación aún y con la limitante económica de no poder contratar capacitadores externos como consecuencia de la reducción de costos por la crisis económica que se ha desencadenado a nivel mundial, la empresa FRISA forjados, planificó el programa de capacitación interna liderado por la división de Calidad y mejora continua, con el fin de formar instructores internos, los cuales surgieron desde las consideraciones de fortalecer a aquellas personas que por su experiencia y habilidades sobresalientes en el desempeño de su trabajo, o bien porque según su cargo y responsabilidad dentro de la estructura organizacional de la empresa así lo requerían, para que se formen con las herramientas necesarias para poder encargarse de capacitar a sus compañeros de trabajo.

Los resultados del presente proyecto serán importantes ya que al desarrollar un programa de capacitación interno en la empresa, el cual contribuya a la formación de instructores internos, se cubrirán las necesidades de capacitación de los empleados en el marco de la estandarización de los procesos en FRISA, y por ende para la mejora de la calidad. Es posible que con la capacitación interna se genere un ahorro de recursos, lo cual impactaría positivamente en los factores económicos de la organización y contribuiría a apoyar a la situación de crisis financiera por la que está atravesando actualmente el país y el mundo en general.

En la medida en que se vallan certificando personas internamente en FRISA como instructores y desarrolladores de cursos, no sólo se estaría contribuyendo al fortalecimiento laboral de la organización en cuanto a la capacitación de personal se refiere, sino que además se apoya al desarrollo personal y profesional de los empleados de FRISA para que se preparen como facilitadores educativos dentro del contexto empresarial. Esto va a permitir que en la empresa se lleve a cabo un proceso educativo, que si bien no

es el escenario comúnmente utilizado para ejecutar procesos de enseñanza-aprendizaje, es un ambiente importante donde hoy en día se están llevando a cabo diversas actividades de este tipo, debido a la necesidad de poder contar dentro de las empresas con ambientes educativos que permitan el fortalecimiento constante de las habilidades y destrezas del personal

El proyecto de investigación está orientado hacia las actividades que se han planificado y a futuro se seguirán desarrollando en FRISA, respecto a tres niveles de cursos que se tienen contemplados para capacitar internamente a los instructores según la necesidad particular que posean cada uno de ellos. Así se tienen los siguientes niveles:

Nivel 1: para personas que impartan entrenamiento en piso basado en Operación de maquinaria con dominio de la técnica de entrenamiento en el lugar de trabajo.

Nivel 2: para personas que puedan entrenar en piso y aula, a partir del dominio de la técnica expositiva y demostrativa y que tenga cierto tipo de habilidad de control de grupo, así como de aplicar cierto tipo de dinámicas.

Nivel 3: para personas que puedan entrenar en piso y aula y que adicionalmente pueda desarrollar cursos, partiendo desde la elaboración del manual del participante, hasta la realización de evaluaciones teóricas y prácticas de los temas enseñados.

Todo este proceso es una valiosa oportunidad para verificar la relevancia social de este tipo de aprendizaje dentro de las organizaciones, ya que rompe con los esquemas tradicionales del proceso de enseñanza-aprendizaje en una organización, la cual comúnmente se suele centrar en el adiestramiento del personal para un momento y actividad específica al iniciar en una empresa, y no en su capacitación y fortalecimiento continuo y progresivo, adaptable a las necesidades del momento que puedan surgir en la organización.

Delimitación del Estudio

El estudio se desarrollara en la empresa FRISA forjados, ubicada en Santa Catarina Nuevo León, México, tomando en consideración a todos los empleados de la empresa que están certificados como instructores internos, bien porque pertenezcan a la división Centro de Desarrollo de Competencias (CDC) y su cargo así lo establezca, o bien porque hayan sido personas que se han estado formando y certificando como instructores internos desde Marzo de 2009. Total de empleados en FRISA: 709 personas. (261 empleados. 448 sindicalizados)

Instructores Certificados del CDC: 3 empleados

Instructores Certificados desde Marzo 2009: 32 personas (16 Sindicalizados, 16 Empleados)

Total muestra: 35 personas.

Antecedentes de la Investigación

FRISA forjados, la cual es la empresa en estudio, se fundó en el año de 1971 como un pequeño taller de forja para abastecer anillos rolados y forja abierta al mercado local. Muchos años de inversión y crecimiento han transformado a FRISA en una empresa líder en el ámbito mundial de la industria de la forja.

La tecnología de punta que FRISA utiliza la ha llevado a ser líder en guiar la evolución de la industria de la forja. Entre sus valores organizacionales se encuentran:

- Enfoque en el cliente y actitud de servicio.
- Orientación hacia la calidad.
- Honestidad y transparencia
- Confianza y respeto a las personas
- Sencillez y ambición por aprender
- Responsabilidad y auto-gestión.
- Trabajo en equipo e interdependencia.
- Toma de decisiones participativas
- Compromiso con la seguridad y el medio ambiente

- Compartir el éxito

Como parte de las gerencias dependientes de la Dirección General, se encuentra la gerencia de Calidad y Mejora Continua, la cual está enfocada en el sistema de calidad y a la estandarización de los procesos que se dan en la empresa. En ella existe una división denominada Centro de Desarrollo de Competencias (CDC), cuyo objetivo es:

“Desarrollar un sistema estandarizado e integral en materia de capacitación para mejorar el desempeño, capacidades y actitudes de todo el personal que labora en las empresas de grupo FRISA”

El CDC también cuenta con diferentes aspectos que avalan la finalidad del mismo. Entre ellas se encuentran:

- Integrar a los empleados a la empresa.
- Que los empleados adquieran conocimientos para el correcto desarrollo del puesto.
- Mantener al personal actualizado.
- Preparar al personal para desempeñar otras tareas y ocupar vacantes.
- Prevenir y corregir problemas originados por actitudes y hábitos negativos.
- Mejorar los procesos de comunicación, motivación y trabajo en equipo.
- Que el personal acepte y apruebe cambios.
- Preparar a la empresa para el mejoramiento de la calidad.
- Prevenir los riesgos de trabajo.
- Enfrentar con éxito los cambios, la competencia y el crecimiento.

La currícula que se pretende formar dentro de la empresa, está orientada a desarrollar diferentes habilidades de los empleados en tres (3) áreas técnicas: básica, especializada y administrativa. Para lograr todo esto la empresa solía contar con diversos tipos de instructores los cuales se dividían de la siguiente forma:

- Instructores Externos: Colegio Nacional de Educación profesional Técnica. (Conalep), Centro de Capacitación

para el trabajo industrial (CeCaTI), Facultad de Ciencias Químicas de la Universidad Autónoma de Nuevo León (FCQ), Proveedores, Universidad Tecnológica Santa Catarina (UTSC), Instituto de capacitación y educación para el trabajo (ICET)

- Instructores Internos: desarrollado en FRISA.
- Instructores Institucionales: desarrollo humano, seguridad.

En la actualidad, y desde Octubre de 2008, sólo se está manejando la figura de los Instructores Internos desarrollados en FRISA, los cuales hasta la fecha de la presente investigación sumaba 35 personas.

Otras Investigaciones en el Área de Estudio

En el trabajo de investigación: *Sistema de Intercambio de experiencias de aprendizaje y conocimientos para el fortalecimiento profesional del personal de la Vicepresidencia de Operaciones de la Fundación Gran Mariscal de Ayacucho*. Diez (2001) se analizó un programa de fortalecimiento de personal el cual se explicó a través de un proceso donde se intercambiaron experiencias de aprendizaje y conocimientos, específicamente dentro de un programa propuesto por la Vicepresidencia de Operaciones, denominado COMPARTIENDO EL APRENDIZAJE, el cual permitió fortalecer y capacitar a un recurso humano que no sólo se aspiraba prestase un mejor servicio en su lugar de trabajo, sino que además mejorara su formación como persona y trabajador, compartiendo experiencias personales y profesionales con sus compañeros de trabajo. (Diez, 2001. P. 9)

Con esto se pretendió mostrar la importancia de este tipo de aprendizaje dentro de las organizaciones, y a la vez representó, una valiosa oportunidad para retribuir la inversión que hace la institución para la formación del personal.(Diez, 2001. P.10)

Como resultados de esta investigación se llegó a lo siguiente:

- Con la puesta en práctica del Programa Compartiendo el Aprendizaje (PCA), los trabajadores adquirieron

experiencias que contribuyeron a mejorar su desempeño laboral.

- Las actividades desarrolladas por el PCA, sirvieron como aporte para completar conocimientos previos que poseían los empleados de la Vicepresidencia de Operaciones como parte de su formación personal y profesional, así como también permitió fortalecer diversas habilidades presentes en cada uno de ellos.
- Con la participación de los empleados de la Vicepresidencia de Operaciones en el PCA, se pudo evidenciar que éstos obtuvieron un mayor compromiso y una mayor identificación con la institución y con su función dentro de la misma.
- La aplicación del PCA, visto como una nueva manera de formación para ser aplicado dentro de las organizaciones es de utilidad, ya que permite un retorno de la inversión que se hace al recurso humano y a su vez se convierte en un efecto multiplicador de dicha inversión. Además mantiene actualizado al personal a un bajo costo y permite compartir conocimientos y experiencias entre los compañeros de trabajo.
- Los empleados de la Vicepresidencia de Operaciones se sintieron atraídos y motivados hacia esta nueva estrategia de formación, ya que rompe con los patrones tradicionales de capacitación de personal dentro de la organizaciones, en este caso de Fundayacucho, evidenciándose en la alta participación de los empleados en las distintas actividades organizadas, así como también en la apertura al cambio y el rompimiento de viejos modelos mentales, al aceptar y poner en práctica este tipo de actividad innovadora.

Por su parte Ramírez (2007) en la investigación *El impacto de la capacitación de personal: caso empresa manufacturera de tubos*, presentó el análisis del impacto entre la capacitación y la productividad del personal en una empresa de tubería de México, basado en el hecho de que a nivel mundial las empresas están incluyendo programas de capacitación a todos sus niveles jerárquicos ya que de un buen programa de capacitación se desprende una buena toma de decisiones, un trabajo en equipo consolidado y una alta productividad.

El objetivo planteado para esta investigación fue determinar las causas que originan la falta de programas de capacitación adecuados a las necesidades de la organización, y la hipótesis general planteada al respecto fue: la función de la capacitación es importante para la empresa ya que mejora la productividad al hacer eficiente la administración de su capital intelectual y por lo tanto eleva los resultados esperados por la compañía. Las conclusiones a las que se llegó con esta investigación fueron:

- Los programas de capacitación cumplen con las necesidades de adiestramiento.
- La capacitación mejora la motivación del personal.
- La inversión en capacitación es rentable para la empresa.
- La capacitación genera entre el personal compromiso por la organización.
- La capacitación mejora el proceso en la toma de decisiones.
- La capacitación actual propicia un mejor trabajo en equipo.
- 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.
- 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.

De igual forma, Cantú (2001) en la investigación *Capacitación y adiestramiento en la productividad y competitividad en las empresas Mexicanas*, abordó la conceptualización de la capacitación y adiestramiento como una aportación a lograr. La intención era que justamente la capacitación y el adiestramiento fuesen un factor determinante en la productividad y competencia en las empresas mexicanas. Esto se apoyo en la consideración de la situación que enfrentan las empresas mexicanas porque no se han caracterizado por un compromiso y efectividad en el

desarrollo y formación del capital humano. Las conclusiones de dicho trabajo fueron:

- La capacitación y la comunicación son los principales instrumentos para el cambio hacia la cultura de la competitividad en las organizaciones.
- La capacitación debe estar vinculada a la dirección y operación estratégicas y tecnológicas de la organización.
- La responsabilidad de la capacitación recae en todos los niveles de la organización y particularmente en quienes tienen el papel de la dirección. Desde los empresarios y dirigentes hasta el último nivel deben capacitarse y formarse.
- Descartar el paternalismo y dar participación activa a los capacitados en todo el proceso.
- El nuevo sindicalismo está a favor de un decidido apoyo a la capacitación. Existe en esta corriente una conviencia de la importancia de la productividad y la competitividad.
- Para que los esfuerzos se conviertan en inversión en vez de gasto, la capacitación debe partir de una cuidadosa y efectiva detección de necesidades. Es trascendental la evaluación de resultados considerando el índice de costo-beneficio.
- La capacitación cumple un papel trascendente en el futuro del país, ya que la formación de las personas, en todos los niveles y en todos los ámbitos, constituye una prioridad nacional y vital para el país.

Finalmente, Garza (2009) en la investigación *Impacto de la capacitación en una empresa del ramo eléctrico*, determinó la importancia de la relación entre capacitación y productividad en una empresa dentro del marco de la toma de decisiones, definiendo las mejores prácticas de detección de necesidades de capacitación y explicando el rol que juegan las actitudes de los trabajadores en la relación capacitación- productividad. Se identificaron las causas que promueven la inversión en capacitación, verificando que los programas de capacitación cumplan con las necesidades de la organización. En adición, se analizaron hasta que grado influye la capacitación en la toma de decisiones de los empleados determinando la relación existe entre

capacitación y motivación. Finalmente, se identificaron los beneficios de dar capacitación a los empleados, la disposición del trabajador ante la capacitación y la relación con la satisfacción del trabajador.

Su objetivo general estuvo orientado a determinar la importancia de la relación entre capacitación y productividad en una empresa dentro del marco de la toma de decisiones, y las conclusiones que se pudieron obtener fueron las siguientes:

1. La capacitación está relacionada con la productividad.
2. La empresa cuenta con programa de detección de necesidades de capacitación.
3. La actitud positiva de los trabajadores mejora el impacto de la capacitación en la productividad.
4. La capacitación se considera como una inversión.
5. Los programas de capacitación cumplen con las necesidades de la organización.
6. Con la capacitación se mejora la toma de decisiones de los empleados.
7. La capacitación aumenta la motivación del empleado..
8. La capacitación proporciona satisfacción al trabajador.
9. La implementación de programas de capacitación en las empresas mejora la productividad laboral

Marco Teórico

Capacitación de personal

La capacitación de personal, es una actividad que forma parte importante de toda organización. Es una actividad que solía ser un tema rígido y de rutina en la mayoría de las empresas. Generalmente su objetivo es impartir las aptitudes técnicas necesarias para realizar un trabajo, y para mejorar los conocimientos previos que un empleado posea sobre la forma de realizar su labor.

La capacitación ha sido definida por muchos autores de diversas formas, según la visión específica que se tenga y necesite de ella. Para efectos de esta investigación se definirá según nos dice

Siliceo (2001):

Capacitación: “consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador... Es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidades de los colaboradores (Siliceo, P.26).

En la actualidad, la capacitación se está moviendo hacia una nueva etapa central para mejorar la competitividad de las empresas (Dessler, 1994. P. 238).

Dentro de esta nueva concepción de empresa, Siliceo (2001), nos dice que lo más importante es el tema de la educación en la empresa. La capacitación y desarrollo que se aplican a las organizaciones, deben concebirse como modelos de educación, a través de los cuales es necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales.

Considerar a la capacitación como el aprendizaje de meros instrumentos y el manejo de cifras y sistemas, no es educar, sino robotizar, dándole al empleado no sólo una pobre concepción del mundo y de su trabajo, sino limitándolo en su creatividad y capacidad de desarrollo y autorrealización (Siliceo, P.16).

A pesar de que se pueden utilizar diferentes conceptos al hablar de capacitación, es importante resaltar que ella debe ser vista como un elemento cultural de la empresa y como un proceso continuo y sistemático que debe concebirse por todos los miembros de la organización como un apoyo indispensable para lograr un mejoramiento constante de los resultados. (Siliceo P. 27)

Por su parte, Andrew S. Grove, CEO de Intel Corporation, citado por Meister (2000) dice que: “para ser efectiva, la capacitación debe mantener una presencia confiable y constante. Los empleados deben contar con a posibilidad de disponer de un

soporte sistemático, no de intentos de rescate que se hacen cuando la situación apremia. En otras palabras, antes de que un evento que ocurre una sola vez, la capacitación debe ser un proceso continuo” (Meister. P. 1).

La economía del conocimiento: del músculo al cerebro.

Meister (2000) en su libro *Universidades Empresariales* nos comenta que es posible que la economía del conocimiento parezca un concepto abstracto; sin embargo, en esencia consiste en la gestión que hacemos de la información en nuestros trabajos. Como esta economía del conocimiento exige del aprendizaje continuo para desarrollar mayores aptitudes, el sector privado está incrementando su compromiso con el aprendizaje y la educación (Meister P 7, 8).

La educación ya no se detiene cuando los trabajadores reciben su grado en los establecimientos educativos tradicionales. En la antigua economía, la vida del individuo se dividía entre el período en que asistía a la escuela y el período después de graduarse y comenzar a trabajar. Hoy en día, los trabajadores deben contar con que tienen que construir su base de conocimientos durante toda su vida (Meister. P. 10).

Nuevas aptitudes que los empleados requieren en el lugar de trabajo.

Las nuevas aptitudes necesarias para desarrollar el trabajo se definen como el conjunto de capacidades, conocimiento y Know-how implícito necesario para superar a la competencia. Ellas son los cimientos del desarrollo laboral integrado del individuo (Meister, 2000 P.13):

- Aprender a aprender
- Comunicación y colaboración.
- Pensamiento creativo y solución de problemas.
- Cultura tecnológica.
- Cultura global de los negocios.
- Desarrollo del liderazgo.

Capacitación en la práctica

La capacitación en la práctica es un concepto que sugiere propiciar que la persona aprenda su trabajo mientras lo desempeña. Casi todo empleado, recibe cierta capacitación en la práctica cuando empieza a trabajar en una empresa. De hecho, en muchas compañías es el único tipo de capacitación existente (Dessler, 2001 P. 257).

El más conocido de los tipos de capacitación en la práctica, es el método de entrenamiento o estudios básicos. En este caso un trabajador experto o el supervisor de la persona en entrenamiento capacitan al empleado. Este tipo de capacitación es relativamente barata, ya que los educandos aprenden mientras producen y no necesitan costosas instalaciones dentro del trabajo. Además facilita el aprendizaje, pues los educandos aprenden desempeñando su propio trabajo y reciben enseguida retroalimentación sobre si tuvieron un desempeño correcto o no (Dessler, 2001 P. 257).

Productividad

Garza (2009), nos dice que la productividad, es un indicador cuantitativo del uso de los recursos en la creación procesos o productos terminados. Específicamente, esto mide la relación entre productos y uno o más de los insumos. Específicamente sobre la productividad laboral nos indica que presenta los procesos por horas laboradas. Es la medición más comúnmente utilizada en las empresas (P.226).

Así mismo, Ivancevich (2005), define a la productividad como la producción de bienes y servicios por unidad de insumo de recursos en un proceso productivo. Los insumos, son la expresión del valor material o en moneda de los elementos con que se produce un bien o servicio, como mano de obra, capital, materias primas, combustible y energía. Como comentario adicional indica que la productividad de los empleados es una parte importante de la situación económica general del país, y que los gerentes la consideran un indicador de la eficacia general de la organización (P.40).

Para que una organización transite hacia una mayor productividad, necesita integrar a todos los elementos que en su quehacer cotidiano hacen posible la premisa del "ser mejor" y como consecuencia el "hacer mejor", Con ello, vislumbrará un futuro digno que la coloque en una posición competitiva. Dicha posición debe incluir: mejor servicio, calidad y menores costos, para lograr una producción eficiente y supervivencia en su entorno al ser capaz de adaptarse a él (Garza 2009. P. 224).

Los gerentes pueden influir en la productividad mediante la aplicación inteligente de programas de administración de recursos humanos. A través de actividades y prácticas específicas se logran mejorar el desempeño individual y por consiguiente la productividad de la organización. La capacitación y el desarrollo favorecen a la productividad, o por lo menos corrigen deficiencias en las habilidades y competencias (Ivancevich 2005. P.41).

Respecto al punto referido al hecho de que las personas contribuyen al aumento de la productividad de las organizaciones, Werther (2008), comenta que las actividades de administración del capital humano contribuyen al mejoramiento de la productividad mediante la identificación de formas óptimas de alcanzar los objetivos de la organización, y de manera indirecta mediante el perfeccionamiento de la calidad de vida laboral de los empleados (P. 8).

Según Werther (2008) son varias las formas en que se puede aumentar la productividad:

- Ser más prácticos, invertir en el conocimiento y en herramientas para hacer el trabajo más fácil, con menor esfuerzo o para producir más.
- Modificando la técnica de trabajo para hacerlo eficiente propiciando la formación, el desarrollo y la cultura de todo trabajador, para que a partir de la productividad pueda hacer más y mejor en su desempeño laboral

Así mismo, Servitje (2008), nos dice que la productividad puede definirse como la habilidad para producir más y mejores satisfactores con iguales o menores recursos, o dicho de otra

manera, la de obtener más producción de cada unidad de capital y trabajo que se aporta al sistema económico. Entre los factores que más contribuyen a la productividad se cuentan la investigación y el desarrollo tecnológico, la mejor organización de los procesos productivos y el desarrollo de las habilidades físicas y mentales de la fuerza de trabajo por medio de la capacitación y el adiestramiento (P.1).

La esperanza en la capacitación para el aumento de la productividad

Servitje (2008), afirma que en el propósito de aumentar la productividad se ha fincado una gran esperanza en la capacitación y esta esperanza está plenamente justificada. No hay duda que una adecuada capacitación puede contribuir de una manera significativa a aumentar la productividad.

Para esto Servitje (2008), define a la capacitación como la forma extraescolar de aprendizaje, cuyo propósito es dotar al personal con los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para desempeñar mejor su labor. Una primera división de la capacitación puede ser en genérica y específica. Genérica es aquella que tiende a mejorar la actitud de los trabajadores hacia su trabajo y a proporcionarles los conocimientos y a desarrollarles las habilidades de tipo general para que puedan realizarlo en forma más productiva. Específica es aquella orientada a que dominen los conocimientos indispensables para su tarea concreta y para que adquieran las habilidades y destrezas necesarias para realizarla en forma más productiva (P.2).

Binomio capacitación-productividad

Según Siliceo (2001) existe una capacitación para “hacer”, la cual es la más común, la que se puede concebir como el adiestramiento pues persigue la transformación de la materia, permite la operación y el manejo de herramientas e instrumentos. Sin embargo el mismo autor nos dice que existe otra capacitación, la más importante, la capacitación para “ser y llegar a ser”, ésta da soporte y proyecta el desarrollo del hombre, forma su espíritu de crecimiento, de solidaridad, integra su

personalidad dándole su identidad y libertad para optar por valores y caminos de reto y responsabilidad frente a sí mismo, su familia, su empresa, su comunidad y su patria (Siliceo. P 51).

En otro orden de ideas, Servitje (2008), comenta que la tarea de reducir costos, o dicho de otra manera, la de aumentar continuamente la productividad, es un imperativo primordial del empresario. Las posibilidades reales de mantener los precios, de subir los salarios y las utilidades y de ampliar el mercado están fincadas en la capacidad de las empresas de aumentar de manera sistemática su productividad. Aumentar la productividad es la resultante de una mejor ejercitación de las funciones gerenciales; es una de las medidas más certeras para apreciar la eficiencia de la administración de una empresa. El aumento de la productividad es una obligación moral no sólo de los propietarios y administradores de una empresa, sino de todos los que intervienen en ella (P.3).

Costos en capacitación

Si la gestión del capital humano es determinante para los resultados de negocio, entonces un mejor despliegue y aplicación apropiada de prácticas de talento humano debería proporcionar más altos beneficios financieros. Esto es lo que se ha podido demostrar a través de muchas investigaciones adelantadas en diferentes partes del mundo, que muestran una correlación positiva entre prácticas específicas de capital humano y los resultados financieros de las empresas. Las inversiones en prácticas de capital humano impactan positivamente los resultados de negocio. El mensaje es claro: si el objetivo de una compañía es incrementar el valor para los accionistas, una prioridad clave debe ser su enfoque en el capital humano (Torres 2000. P.157).

Desarrollo de competencias y retorno sobre su inversión

Según Torres (2000), los gerentes de Recursos Humanos deben cambiar el enfoque de la capacitación y desarrollo, de una gestión centrada en la actividad a una centrada en los resultados. Esto significa focalizar su atención en mejorar el desempeño y

solucionar problemas del negocio, demostrando que la capacitación no es una actividad que genera gastos, sino una inversión que agrega valor. El desarrollo y aplicación de competencias es el motor que desencadena la creación de valor tanto para el negocio como para las personas. Para esto se requiere medir el retorno sobre la inversión que genera la formación basada en competencias, desde el punto de vista tanto de la empresa como del trabajador (P. 77).

Este retorno para los trabajadores se logra en términos de oportunidades de desarrollo y un mayor impacto de su desempeño en la organización, que se traduzca en mayores reconocimientos y recompensas financieras. Para la empresa se demuestra por el impacto de las competencias en la calidad, productividad y servicio, es decir, la generación de valor para el cliente y, como consecuencia, beneficios económicos para la compañía. El reto para los gerentes de Recursos Humanos es convertirse en verdaderos Socios del Negocio y de las personas, asegurando que el desarrollo de las competencias se enfoque en las prioridades competitivas del negocio, haciendo que el contexto de trabajo sea coherente para su aplicación y midiendo su valor agregado tanto para la empresa como para el trabajador (Torres 2000 P. 77-87).

Estandarización

La competencia entre compañías es cada vez mayor, la exigencia de los consumidores por recibir mejores productos y servicios se incrementa y el avance de la tecnología se desarrolla a gran velocidad; por ello, las empresas han tenido que cambiar su manera de administrar y operar, mejorar la eficiencia en sus procesos, disminuir sus costos y crear un valor agregado para subsistir. La estandarización de productos y servicios al mercado se ha convertido en un órgano vital que determina el crecimiento y desarrollo de numerosas compañías en varios países.

Según Tafolla (2000), la estandarización es el desarrollo sistemático, aplicación y actualización de patrones, medidas uniformes y especificaciones para materiales, productos o marcas, y no es un proceso nuevo, ha existido desde hace mucho tiempo y constituye un método excelente para controlar los costos de

materiales, eliminar el número de proveedores y ayudar a la gente a identificar los productos en donde quiera que se encuentre (P. 1).

Una de las estrategias de estandarización de productos en el mercado es la Generación de ideas. Las ideas para la estandarización de productos pueden provenir de distintas fuentes: los mismos clientes, competidores, proveedores, personal del departamento de ventas, mercadotecnia, agencia de publicidad encargada de la cuenta, investigación y desarrollo, entre otras. La forma de detectar si las necesidades, gustos, requerimientos, entre otras, son similares entre dos países puede ser por medio de encuestas, sesiones de grupo, quejas y sugerencias o cualquier actividad en la que se tenga contacto con los consumidores finales (Tafolla, 2000. P. 2).

Los elementos básicos que debiera tener cualquier estrategia de estandarización, según Tafolla (2000) son:

- 1) El establecimiento de la misión, objetivos, propósitos y metas que se pretenden alcanzar con el producto estandarizado por país, esto con el fin de tener una misión acorde a la organización y lograr la creación de una cultura organizacional. Se destaca este punto como la base de partida de cualquier aspecto o decisión a tomar ante proyectos futuros.
- 2) El desarrollo de un plan que logre definir claramente el qué, cómo, dónde y quién de lo que se pretende realizar, cuidando que esté relacionado con el establecimiento de actividades a largo plazo.
- 3) La elección de un líder que dirija las acciones de cada uno de los elementos, además de tomar las decisiones al final de cada una de las fases. Generalmente el líder del proyecto es un gerente de marca. A pesar de la dificultad que implica el proceso de estandarización de productos, es necesario que una persona se encuentre involucrada en todos los aspectos que se realicen en cada una de las áreas, monitoreando cada elemento que determina su desarrollo.

4) Establecer un criterio de evaluación de resultados para la toma de decisiones incluyendo análisis financieros que permitan determinar la oportunidad del negocio y la posibilidad de su realización. Es necesario establecer un grado de comparación, que actúe como punto de referencia para la toma de decisiones. Éste se puede definir con base en la experiencia, conocimientos o estudios previamente realizados.

5) Elaboración de reportes finales que presentan las actividades realizadas en cada fase y los resultados de desempeño, con el fin de tomar la decisión de seguir adelante o no con el proyecto. Además, permite la estandarización de cada actividad realizada y logra mantener el control.

6) El continuo monitoreo de la competencia y las nuevas tecnologías que puedan afectar el desempeño del producto, estableciendo acciones ante los posibles escenarios competitivos. El olvidarse de lo que ocurre fuera de la empresa podría resultar en una de las mayores amenazas que condujeran al fracaso.

7) Una continua retroalimentación entre los departamentos, para lograr el mejor desempeño en cuanto a calidad del producto y tiempo de lanzamiento a los mercados. La comunicación es la base para el buen trabajo en conjunto, sobre todo aquel en el que se involucran tantas áreas.

Operación estándar en FRISA

La operación es el método de trabajo por el cual se elimina la variación, el desperdicio y el desequilibrio, realizando las operaciones con mayor facilidad, rapidez y menor costo junto con el alto grado de Seguridad para el Trabajador, asegurando la plena Satisfacción de los Clientes.

Los métodos de trabajo en FRISA para poder ser estandarizados deben tener las siguientes consideraciones presentes:

- Deben ser los mismos y se deben aplicar en los tres turnos

que existen en la empresa.

- Pueden ser aprendidos por cualquier persona que reciba las instrucciones de trabajo y asista a los cursos de adiestramiento. (formación de instrucciones)
- Deben ser respetados tanto por los operadores veteranos como por los novatos.
- La operación estándar es el mejor método conocido, en caso de que mejore el grupo, las instalaciones o los equipos se debe actualizar la operación estándar.

Por su parte, para poder establecer la operación estándar, en FRISA se debe realizar el análisis de la operación a partir de los siguientes pasos:

- Observar y extraer los movimientos: define la secuencia de la operación desglosándola detalladamente tal como se realiza, y define el tamaño de la unidad de análisis de las operaciones
- Aplicar los pasos principales:
- Considerar los puntos críticos y sus razones.
- Verificar el tiempo de la operación:

Dentro del proceso de Estandarización de FRISA, se tiene que entre sus beneficios más importantes son:

CALIDAD

- Disminuyen los defectos, manteniéndose un mismo nivel de calidad.
- Se facilita el mejoramiento de la operación a través de la observación diaria.
- Facilita aclarar las fallas de la operación.

COSTO

- Se observa que elimina la variación, el desperdicio y desequilibrio de las operaciones.
- Facilita la elaboración de balanceos de operaciones.
- Se eliminan las pérdidas ocasionadas por la mano de obra.

- Se reducen costos por material dañado.
- Permite el mejoramiento de la productividad al conservar los niveles de calidad.

CUMPLIMIENTO

- Se asegura la entrega de la producción al siguiente proceso.
- Con la eliminación de faltantes y defectos, se garantiza el flujo de la producción.

SEGURIDAD: Disminuye los accidentes, minimizando los actos inseguros.

CAPACITACIÓN: Simplifica el aprendizaje organizacional.

Organizaciones que Aprenden

Una organización de aprendizaje, según Senge (1997), es una visión particular de una empresa que te la capacidad de realzar continuamente su capacidad de formar su futuro. Son las que tienen capacidad para generar y generalizar ideas con impacto. Facilitan el aprendizaje de todos sus miembros, que se transforman continuamente para satisfacer las exigencias del medio (P.31).

Para Senge (1997), una organización que desee ser de aprendizaje, debe adaptar las siguientes cinco (5) disciplinas:

1. *El pensamiento sistémico*: llamada la quinta disciplina, ya que integra las cuatro restantes. Busca lograr la totalidad, el conjunto, la aspiración colectiva, la imagen integral y la integración de los equipos, con el fin de generar nuevos patrones que permitan captar la realidad y el medio que rodea a la organización.
2. *El dominio personal*: es la disciplina que permite aprender que la visión personal de la realidad de cada persona requiere de profundidad, paciencia y energía. Por lo tanto las organizaciones deben aupar el crecimiento de su personal por encima de la idea egoísta de la promoción personal.
3. *Los modelos mentales*: plantean la necesidad de analizar los

supuestos, estereotipos y las imágenes que generalmente se toman como válidas, y de no ser diferenciadas ni cuestionadas de la mejor manera, no puede lograrse la seguridad necesaria para la comprensión y aprehensión del entorno, permitiendo así revisar de forma continua las micro teorías de cada uno de los miembros de la organización sobre los procesos que se desarrollan en la realidad organizacional.

4. *La visión compartida*: es aquella que promueve el reto de unir a los miembros de una organización en torno a una identidad y a una aspiración común, proponiendo metas con visión de futuro que impulsen al compromiso voluntario y compartido de cada uno de los miembros.
5. *El aprendizaje en equipo*: el cual busca que se construyan equipos que sepan cooperar y comunicarse coherentemente, y que las acciones de todos se refuercen mutuamente, logrando un alineamiento de sus procesos (P.86).

En esta medida y tomando en cuenta las disciplinas que Senge describe, se puede decir que las organizaciones de aprendizaje son aquellas que de manera continua y sistemática se embarcan en un proceso para obtener el máximo provecho de sus experiencias aprendiendo de ellas. Además las organizaciones de aprendizaje consideran que todos sus miembros son valiosos, capaces de aportar mucho más de lo que se cree, capaces de comprometerse con la visión de la empresa adaptándola como propia y respondiendo con la mayor responsabilidad.

Por tales razones se puede concluir que las organizaciones de aprendizaje buscan asegurar constantemente que todos sus miembros estén aprendiendo y poniendo en práctica todo el potencial de sus capacidades, comprendiendo la complejidad de adquirir compromisos de asumir responsabilidades, de buscar el continuo auto reconocimiento y de crear el equilibrio mediante el trabajo en equipo.

Marco Metodológico

Diseño y Tipo de Investigación

El presente estudio está fundamentado cualitativamente, ya que

busca obtener información de los sujetos en sus propias palabras, términos o definiciones en su contexto. Los datos se obtienen de los sujetos tal y como ellos los revelan y consisten en la descripción profunda y completa de eventos, situaciones, interacciones y conductas de las personas de forma individual. (Sampieri, 2003. P. 451)

Así mismo se aplicó el método de estudios de caso 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 práctica. En general, con este método se pretendió buscar soluciones a través de la discusión y el análisis de un problema dentro de un grupo real como es el grupo FRISA, representado en este caso por 35 personas entre empleados y sindicalizados certificados como instructores internos. (Pérez, 2004)

El diseño es no experimental ya que no se construye ninguna situación sino que se observa situaciones ya existentes y a la vez es transaccional ya que los datos recolectados son para un solo momento en un tiempo único y el propósito es describir las variables y analizar su incidencia en interrelación en un momento dado (Sampieri, 2003. P.270).

Sistema de Hipótesis

Hipótesis general: El desarrollo de un programa de capacitación interna impacta a la productividad, la estandarización de procesos y los costos asociados con la inversión en capacitación y desarrollo de personal en la empresa.

Hipótesis nula: El desarrollo de un programa de capacitación interna no impacta a la productividad, ni a la estandarización de procesos, ni a los costos asociados con la inversión en capacitación y desarrollo de personal en la empresa.

Hipótesis específicas:

1. La capacitación interna genera aumentos en la productividad.

2. La capacitación interna mejora los procesos de estandarización en la empresa.
3. La capacitación se considera como una inversión.
4. Con el desarrollo de programas de capacitación interna en la empresa, se reducen los costos de inversión y capacitación de personal.

Sistema de Variables

Variable Independiente

Capacitación interna: Se refiere a la función educativa del personal que se planifica, desarrolla, ejecuta y evalúa dentro de las instalaciones de la empresa, con el fin de formar instructores internos que se encarguen de transmitir conocimientos y compartir aprendizajes con el resto del personal de la empresa.

Variables Dependientes

- Productividad: relación entre la producción obtenida por los sistemas de producción de la empresa en función de la utilización de la capacitación interna como un recurso utilizado para obtenerla, aumentarla y mejorarla.
- Costos asociados con la formación de personal: elementos de gastos invertidos en la capacitación y el desarrollo del personal a través de entrenamientos internos. Es la inversión en capacitación por la cantidad de personal capacitado la cual se reduce al formar instructores internos en la empresa.
- Estandarización: proceso que permite eliminar la variabilidad de los procesos, promoviendo el aprendizaje para la mejora continua, a partir de la capacitación interna del personal. Método de trabajo por el cual se elimina la variación, el desperdicio y el desequilibrio, realizando las operaciones con mayor facilidad, rapidez y menor costos, junto con el alto grado de seguridad para el trabajador quien se encuentra capacitado para poder obtenerla.

Población: Empleados de FRISA certificados como instructores internos.

Muestra: 35 personas

Técnicas de recolección de datos:

Para recolectar la información se utilizó un cuestionario tipo Likert el cual consideró nueve (9) ítems que fueron medidos en la siguiente escala:

- Completamente de acuerdo: 1 punto.
- De acuerdo: 2 puntos.
- Ni en acuerdo, ni en desacuerdo: 3 puntos.
- En desacuerdo: 4 puntos.
- Completamente en desacuerdo: 5 puntos.

Adicionalmente se presentó dentro del cuestionario un ítem, denominado número 10, en el cual se presentó un enunciado con cuatro (4) alternativas de elección:

A- La mejora

B- La disminuye

C- No tiene Impacto.

D- No sabe

Métodos de procesamiento y análisis de datos.

Una vez aplicado el cuestionario a la muestra escogida para el estudio (35 personas), se procedió a elaborar una tabla general, en donde se vació toda la información recogida y se procedió a realizar el promedio de dichos datos así como las frecuencias de respuestas dadas por las personas que lo llenaron.

Posteriormente, se realizaron tablas para cada uno de los ítems del cuestionario a fin de conocer el porcentaje obtenido en cada una de las opciones dadas, información que sirvió para poder obtener los resultados del estudio de caso, así como también hacer la comprobación de las hipótesis planteadas en el trabajo. A partir de la comprobación de las hipótesis del estudio se pudo revisar el

logro de los objetivos planteados, para finalmente poder hacer las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Procedimiento de la investigación

Para la realización de la investigación se revisó la situación de la empresa en estudio respecto al proceso de capacitación interna que tenía planificado como parte de las estrategias desarrolladas para poder seguir realizando procesos de capacitación de personal con ahorro de recursos, ya que la empresa tuvo un recorte de presupuesto para este concepto y debió buscar alternativas paralelas que les permitieran poder cumplir con esta exigencia a menor costo.

Así fue como la empresa decidió que se empezaría a realizar un proceso de capacitación interna de personal, en donde se formarían instructores internos, quienes se fortalecerían con las herramientas necesarias para poder enseñar a otros compañeros de trabajo en áreas del dominio de los instructores formados.

A partir de esta situación dada, se planificó hacer talleres para formar instructores internos según los niveles de aplicación de conocimientos requeridos. De esta forma se establecieron tres (3) niveles de capacitación interna divididos de la siguiente manera:

Nivel 1: para personal operario con instrucción en su puesto.

Nivel 2: para capacitación en piso y aula.

Nivel 3: para desarrolladores de cursos.

De estos niveles, sólo se llegó a dar en la práctica el nivel 1 a un total de 32 personas en la empresa. Los otros dos niveles se pretenden realizar en la empresa en el transcurso del año 2009.

Durante la realización de este nivel 1, se tuvo la oportunidad de poder estar de forma presencial durante la realización del mismo en calidad de observador, lo cual permitió ver el entusiasmo y la participación activa de las personas que allí se encontraban formándose como instructores internos.

Posteriormente se les aplicó el cuestionario de la investigación a todas las personas que ya se encontraban certificadas como instructores internos a la fecha de la realización de la investigación, a fin de poder recoger sus opiniones y puntos de vista sobre las áreas en las que la capacitación interna impacta a la empresa. Finalmente se apoyo a la empresa con propuestas sobre temas y formas de desarrollar los niveles 2 y 3 en el momento en que así lo requieran.

Resultados y Discusión

Análisis y discusión de datos

1. Beneficios de la capacitación interna para la empresa

Los encuestados manifestaron estar Completamente de Acuerdo con el hecho de que un programa de capacitación interna trae beneficios para la empresa. Por otra parte, según los resultados obtenidos, el 89% está completamente de acuerdo y el 11% está de acuerdo.

2. Beneficios de la capacitación interna para el trabajador

Los encuestados manifestaron estar Completamente de Acuerdo con el hecho de que un programa de capacitación interna trae beneficios al trabajador. Según los resultados obtenidos, el 89% está Completamente de Acuerdo y el 11% está De Acuerdo.

3. Herramientas de la Capacitación interna para la enseñanza

Los encuestados manifestaron estar Completamente de Acuerdo con el hecho de que un programa de capacitación interna proporciona herramientas que fortalece a los empleados para formar a otros compañeros en la empresa. Los resultados obtenidos, el 94% está completamente de acuerdo y el 6% está de acuerdo.

4. Contribución de la capacitación interna para la estandarización de procesos de la empresa.

Los encuestados manifestaron estar completamente de acuerdo con el hecho de que un programa de capacitación interna contribuye a la estandarización de procesos en la empresa. A partir de los resultados obtenidos se puso observar que el 77% está completamente de acuerdo, el 11% está de acuerdo, el 9% no está ni en acuerdo ni en desacuerdo y el 3% está en desacuerdo.

5. Relación de la estandarización con la capacitación interna en la empresa

Los encuestados manifestaron estar Completamente de Acuerdo con el hecho de que la estandarización se explica mejor a partir del desarrollo de programas de capacitación interna en la empresa. Por otra parte, según los resultados obtenidos, el 71% está completamente de acuerdo y el 29% está de acuerdo.

6. Instrucciones de trabajo estandarizadas de las empresa a partir de la capacitación interna.

Los encuestados manifestaron estar Completamente de Acuerdo con el hecho de que con la capacitación interna las personas aprenden a respetar las instrucciones de trabajo. Según los resultados obtenidos, el 74% está completamente de acuerdo, el 17% está de acuerdo, el 6% no está ni en acuerdo ni en desacuerdo, y el 3% está en desacuerdo.

7. Inversión de la empresa en capacitación interna.

Los encuestados manifestaron estar Completamente de Acuerdo con el hecho de que un programa de capacitación interna es una inversión de la empresa para su personal. Por otra parte, según los resultados obtenidos, el 77% está completamente de acuerdo, el 17% está de acuerdo, el 3% no está ni en acuerdo ni en desacuerdo, y el 3% está en desacuerdo.

8. Reducción de costos de inversión de formación de personal con la capacitación interna.

Los encuestados manifestaron estar Completamente de Acuerdo con el hecho de que al capacitar internamente al personal, se

reducen los costos de inversión de formación de personal. A partir de los resultados obtenidos, podemos ver que el 77% está completamente de acuerdo, el 14% está de acuerdo y el 9% no está ni en acuerdo ni en desacuerdo.

9. Contratación de personal externo capacitado versus capacitación interna de personal.

Los encuestados manifestaron estar De Acuerdo con el hecho de que contratar nuevo personal capacitado, es más costoso que capacitar internamente al que ya se encuentra en las empresas. Por otra parte, según los resultados obtenidos, el 57% está completamente de acuerdo, el 20% está de acuerdo, el 20% no está ni en acuerdo ni en desacuerdo, y el 3% está en desacuerdo.

Análisis y Verificación de Hipótesis

Hipótesis general H(0): El desarrollo de un programa de capacitación interna fortalece al personal que labora en la empresa y les da las herramientas necesarias para capacitar a los demás miembros de la organización

Al analizar la hipótesis general, se desprende que H(0) es aceptada para el caso del estudio de la empresa analizada ya que los resultados reflejan que al desarrollar un programa de capacitación interno se obtienen diversos beneficios para la empresa y para los empleados de una organización, ya que éstos fortalecen sus habilidades para el trabajo, así como también ayudan a preparar a otros menos expertos en algunas áreas.

Hipótesis específicas:

H (1): La capacitación interna genera aumentos en la productividad.

De acuerdo al estudio, los encuestados manifestaron estar completamente de acuerdo ya que con el desarrollo de un programa de capacitación interna que permita formar instructores internos en la compañía, se beneficiaran tanto los empleados como la empresa, ya que por una parte estos empleados podrán

tener las herramientas necesarias para poder enseñar a otros compañeros, así como también se mejorará su productividad en las labores diarias, lo cual beneficiará de forma directa a la empresa. H (1) se acepta porque la capacitación interna genera aumentos y mejoras en la productividad.

H (2): La capacitación interna mejora los procesos de estandarización en la empresa

Con respecto al estudio, la mayor parte de los encuestados manifestaron estar completamente de acuerdo ya que con la capacitación interna se podrán mejorar los procesos de estandarización de la empresa, debido a que todos los empleados podrán conocer y respetar las instrucciones estandarizadas que existan para la realización de los procesos, lo cual evitará las pérdidas y los errores en las acciones desarrolladas. H (2) Se acepta, ya que con la capacitación interna, se mejoran los procesos de estandarización de la empresa.

H (3): La capacitación se considera como una inversión.

La investigación arrojó que la mayor parte de los encuestados están completamente de acuerdo con el hecho de que todo proceso realizado en la empresa que tenga que ver con capacitar a su personal, es una inversión que dará beneficios constantes a la empresa. En la medida en que el personal esté mejor preparado y capacitado, menos errores se cometerán y más calidad existirá en los procesos.

H (3) se acepta ya que la inversión en capacitación es un beneficio a largo plazo para la empresa y no un gasto que no se pueda recuperar.

H (4): Con el desarrollo de programas de capacitación interna en la empresa, se reducen los costos de inversión y capacitación de personal.

De acuerdo al estudio, algunos de los encuestados manifestaron estar completamente de acuerdo, ya que al considerar y preparar al personal que ya labora en la empresa, se reducen gastos en

materia de capacitación ya que no se contrata personal externo para esto, y además se aprovecha el potencial de los empleados en cuanto a que éstos son quienes mejor conocen su labor, la empresa en sí, y saben además cuáles son las necesidades reales que necesiten ser mejoradas a través de la capacitación. Por lo tanto H (4) se acepta ya que al capacitar internamente al personal de la empresa se reducen los costos de inversión realizada tradicionalmente en contratar personal externo capacitado, o instructores externos certificados.

Conclusiones

Los resultados obtenidos con la presente investigación demostraron que el desarrollo de programas de capacitación interna fortalece al personal de las empresas y les dá las herramientas necesarias para capacitar a los demás miembros de la organización. En este sentido se resalta en primer lugar que la capacitación de personal, es una actividad que no sólo debe circunscribirse a un momento específico planificado para esto, sino que la empresa debe considerar que las personas que allí laboran deben sentirse en todo momento y de manera constante apoyadas por una cultura y un ambiente donde cada día pueda representar una nueva oportunidad para saber, conocer y aprender, en donde además se tenga presente que se obtienen diversos beneficios para la empresa y para los empleados.

Otro aspecto relevante que surge de la investigación es el hecho de que con el desarrollo de un programa de capacitación interna que permita formar instructores internos en la empresa, se beneficia a los empleados porque estos obtienen las herramientas necesarias para poder enseñar a otros compañeros, y también beneficia a la empresa porque los empleados serán más productivos y por ende la empresa también lo será. Es así como vemos que la capacitación interna genera aumentos y mejoras en la productividad.

La capacitación interna de personal debe responder a los problemas reales con soluciones reales que deben buscarse y tomarse en cuenta a través de diversas opciones para instruir, como por ejemplo mediante la formación de instructores internos.

Más allá del hecho de considerar que capacitación se trata sólo de dar un curso o de un requisito más a cumplir porque así lo exige la ley del trabajo o porque así se debe hacer ya que todas las empresas “deben” capacitar a su personal, aunque sea cuando esta empieza a trabajar por primera vez en una organización, la capacitación interna debe ser una actividad continua gracias a la cual el individuo adquiere los conocimientos necesarios para elevar su nivel de vida y productividad.

La planificación de todas y cada una de las actividades que se hagan para dar cumplimiento a programas de capacitación interna y a la formación de instructores internos en las empresas, se considera como un aporte para completar conocimientos previos que posean los empleados y así fortalecer diversas habilidades presentes en cada uno de ellos. Esta preparación cobra valor e importancia, ya que las personas se sienten tomadas en cuenta y apreciadas cuando se les considere para este tipo de actividades que redundarán en beneficios para todo el entorno laboral y organizacional, empezando por ellos mismos, por lo que es importante recordar que el mundo del trabajo en la empresa constituya un aspecto más del proceso formativo de la persona.

De la misma forma, se resalta como parte de los resultados obtenidos con la investigación, que con la capacitación interna se mejoran los procesos de estandarización de la empresa, debido a que todos los empleados podrán conocer y respetar las instrucciones estandarizadas que existan para la realización de los procesos, lo cual evita pérdidas y errores en las acciones desarrolladas. Esto hace que procesos como este, que capaciten internamente al personal, contribuyan a mejorar los procesos de estandarización de la empresa.

Es muy probable que los empleados, a partir de la participación en los procesos de capacitación interna y de su formación como instructores internos, posean un mayor compromiso y una mayor identificación con la empresa y con su función dentro de la misma, bien desde su función laboral principal, así como también desde su nueva responsabilidad y rol a desempeñar: el de instructor interno de la empresa. Por su parte la empresa debe estar atenta en adaptarse a los cambios organizaciones y de su

entorno que cada día exige que se realicen cambios, mejoras y actualizaciones en menor cantidad de tiempo, lo cual puede empezar a preverse contando con personal preparado y calificado para mantenerse actualizado y enseñar a otros a también estarlo, con actividades formativas constantes de capacitación.

Una muy importante conclusión de este trabajo, tiene que ver con el hecho de que todo proceso realizado en la empresa que tenga que ver con capacitar a su personal, es una inversión que dá beneficios constantes a la empresa, ya que en la medida en que el personal esté mejor preparado y capacitado menos errores comete lo cual permite que exista más calidad en los procesos a largo plazo. Con esto se resalta que la capacitación interna es un beneficio a largo plazo para la empresa y no un gasto que no se pueda recuperar. De igual forma, esta reducción de costos de inversión de capacitación de personal, tiene que ver con el hecho de que ya no es necesario contratar constantemente personal externo para esto, salvo en casos muy específicos para aspectos que requieran un conocimiento muy especializado, lo cual permite que se aproveche el potencial de los empleados, ya que ellos son los quienes conocen mejor su labor, conocen mejor la empresa, y además saben cuáles son las necesidades reales que deban mejorarse a través de la capacitación.

Los instructores internos, a pesar de carecer preparación pedagógica para desempeñar actividades de formación y capacitación, sí poseen conocimientos de la empresa y por lo general tienen la voluntad para retroalimentar sus conocimientos. Esto es un aspecto que se debe valorar altamente y tenerse como un punto a favor para la empresa, ya que luego de ser debidamente formados y preparados, esos instructores internos que la empresa prepare, serán los mejores apoyos con los que pueda contar para a su vez ayudar a preparar a otros. Por su parte, los instructores externos a pesar de poseer amplia experiencia en diversas áreas del quehacer humano, suelen desconocer o conocen sólo de forma parcial la problemática y necesidades de la empresa, así como sus requerimientos específicos, limitando su intervención a aspectos muy generales que probablemente no mejoren la situación o aspecto que la empresa necesite. En este sentido, ambos actores son de importancia y valor para el entorno

organizacional y bien pudieran trabajar en conjunto cuando así sea posible y/o necesario.

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 toda la organización, pues le garantiza tener la fuerza necesaria para desarrollar cualquier actividad a través de una importante fuente de poder: el conocimiento.

Recomendaciones

Debido a que el presente trabajo se trata de un estudio de caso, a continuación se presentan las recomendaciones hechas a la empresa como parte de los aspectos que son actualmente áreas de oportunidades que se pueden fortalecer dentro de FRISA Forjados:

Dar a conocer el programa formación de instructores en toda la empresa.

Todo el personal que labora en FRISA, debe conocer el programa de capacitación interna, desarrollado a través del programa de formación de instructores que lidera el CDC, ya que este programa de capacitación interna está diseñado en tres niveles que permitirá que participe cualquier persona, independientemente del grado de responsabilidad y del cargo que tenga. Esto permitirá crear un mayor compromiso con dicho programa antes, durante y después de que se vayan desarrollando los cursos en cualquiera de los tres niveles en que se tienen diseñados, y además permitirá que las personas que participen en ellos reconozcan la importancia de estar inmersos en estas actividades.

Preparar de forma debida a los aspirantes antes de la realización de los cursos de formación de instructores

La preparación previa para la capacitación de los participantes es un paso crucial para el proceso de capacitación. Una vez que el programa de formación de facilitadores sea conocido por

todos los niveles de la empresa, en especial por quienes participaran en él, permitirá establecer las expectativas de los participantes, en cuanto a los hechos y las consecuencias de los actos que con toda probabilidad se presentarán en el contexto de la capacitación y posteriormente en el trabajo diario. Cada uno de los participantes debe sentirse el protagonista principal y el más importante actor de todas las acciones que se ejecuten dentro del curso y de las posteriores aplicaciones que éste deba tener.

Conseguir en la medida de lo posible que los participantes perciban su necesidad de capacitarse

Esto es el primer paso de sensibilización que se debe dar antes de que empiece la capacitación formal. De no darse esta valoración al proceso de capacitación en el cual están participando, no habrá un verdadero compromiso por parte de los instructores formados al momento de que tengan que compartir sus aprendizajes y darle capacitación a otros compañeros dentro de la empresa.

Certificar instructores internos en todas las unidades de la empresa

Es importante destacar que en la medida de lo posible se puedan capacitar personas de diversas áreas de la empresa, así como de diversas jerarquías, con el fin de poder contar con instructores internos en las distintas unidades en las que esta divida FRISA. La cantidad de personas a escoger por cada unidad a certificarse como instructores internos, dependerá de la necesidad particular de cada una de esas unidades en tanto a cuántas personas tenga en total la unidad, y en cuanto a las subdivisiones internas y niveles de especialidad se tengan.

Evaluar y retroalimentar sobre la capacitación interna y la formación de instructores internos en Frisa

La evaluación al final de cada sesión del curso, sea del nivel 1, 2 o 3, debe estar enfocada no sólo a aspectos relacionados con las características generales de cualquier actividad de capacitación

(sala, ambiente, material de apoyo, instructor, participantes) sino que por el contrario debe buscar hacer énfasis en que se destaquen aspectos referente al programa de formación de facilitadores en sí, para poder contar con la opinión de los participantes, así como el impacto para estos de estarse formando para ser co-responsables de los procesos de capacitación de la empresa. Aquí es de suma importancia poder darle alguna ponderación a cada uno de los participantes no sólo cuantitativamente sino también de forma cualitativa.

Evaluar y calificar a los participantes de forma cuantitativa y cualitativa

La evaluación que se haga a los participantes del curso de formación de facilitadores debe considerar tanto aspectos cuantitativos como cualitativos de su acción y de su participación dentro del mismo, ya que en todo el desarrollo del taller cada uno de los participantes muestra aspectos tales como por ejemplo actitudes, posturas, motivación y participación activa y constante que no deben desaprovecharse al momento de evaluar en conjunto el resultado del proceso de capacitación en el que participaron.

Destacar la relación e importancia de la capacitación interna respecto a la estandarización de procesos y a la productividad

Resaltar dentro de la importancia y los objetivos del curso de formación de facilitadores, el hecho de que dentro de los beneficios que se obtendrán con su aplicación en las actividades de trabajo, está el hecho de que contribuirán con la mejora de los procesos de estandarización, productividad y mejora continua dentro de la empresa.

Selección de participantes para ser certificados como instructores internos

Para la selección de las personas que deberán participar en los diferentes niveles que se tienen planteados dentro de la formación de instructores, hay diversas variables a considerar como por ejemplo:

- Conocimiento técnico del personal.
- Puesto y responsabilidad.
- Disposición y motivación para desempeñar esta función de instructor además de las labores inherentes al cargo que desempeñe.
- Interés en desarrollar actividades educativas dentro del espacio laboral.

Realizar una evaluación de los instructores formados en base a las variables de eficiencia y eficacia del programa

Una vez finalizado cada una de las sesiones de cursos de capacitación interna de cualquiera de sus tres niveles, se debe hacer una evaluación de la eficacia y eficiencia de dichos cursos en función de la relación que exista entre la cantidad de personas que sean invitadas, las personas que asistan al curso y finalmente las que luego de tomar cualquiera de los tres niveles de la formación de instructores, den capacitación interna en la empresa. Esto permitirá conocer si realmente se está poniendo en práctica todo lo deseado por el programa de formación interna en FRISA, especialmente en lo que respecta al impacto y uso real de lo aprendido por los nuevos instructores que se están formando.

Planificar un esquema de reconocimiento formal al final de todos los niveles de formación de instructores

Es importante que la participación y el esfuerzo realizado por cada uno de las personas que participen del programa de formación de instructores, sea reconocido a través de un reconocimiento que se les haga al finalizar cada nivel, el cual puede ser por ejemplo otorgado con un certificado o diploma que se dé una vez que la persona lo apruebe. Esto además de permitirle a la empresa reconocer ese esfuerzo de cada uno de sus empleados, le dará a cada participante una motivación adicional para seguir desempeñándose a gusto y con ganas en sus labores cotidianas como parte de su trabajo, así como también en su nuevo rol como instructor interno de la empresa.

Referencias

- Cantú Leal, Leonel. (2001) *Capacitación y adiestramiento. Factor base en la productividad y competitividad en las empresas mexicanas*. TESIS
- Castillo Martínez, Gerardo Aniceto (2003). *Capacitación vs Entrenamiento*. TESINA
- Chiavenato, I. (2000) *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Mac Graw
- Dessler, Gary (2001) *Administración de personal*. Prentice Hall Hispanoamérica. México.
- Diez Jennifer, Michelina Mattia y Jesús Moreno (2001) *Sistema de Intercambio de experiencias de aprendizaje y conocimientos para el fortalecimiento profesional del personal de la Vicepresidencia de Operaciones de la Fundación Gran Mariscal de Ayacucho*. Caracas-Venezuela.
- Garza Tamez, Horacio., J. L. Abreu y E. Garza (2008) *Impacto de la capacitación en una empresa del ramo eléctrico*. Daena: International Journal of Good Conscience.
www.daenajournal.org
- González, Nancy. (2001) *La organización que aprende y su aplicación en una empresa global*. TESINA
- Ivancevich, John M. (2005) *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill. México
- Katz Nathael. *Aprendiendo de la experiencia*. Disponible en www.leadid.com/artikatz.htm.
- Meister, Jeanne C. (2000). *Universidades Empresariales. Cómo crear una fuerza laboral de clase mundial*. Mc Graw Hill. Colombia
- Meza Mejía, Mónica del Carmen. (2005) *Modelos de pedagogía empresarial*. Revista Educación y Educadores. Nro 8. Universidad de la Sabana. Bogotá- Colombia. P. 77-89
Disponible en: <http://www.oei.es/n11005.htm>
- Morales Carrillo, Claudia Guadalupe (2003). *Programa de capacitación dirigido al área de ventas y servicio al cliente*.
- Pérez, Serrano. (1994). *Investigación Cualitativa. Retos e Interrogantes*. Ed. La Muralla. Madrid.
- Senge, Peter (1997) *La Quinta Disciplina*. Editorial Granica. Barcelona España.
- Ramírez Garza, Sandra Ivonne. M. H. Badii y J.L Abreu. (2007) *El impacto de la capacitación de personal: caso empresa manufacturera de tubos*. Daena: International Journal of Good Conscience. Disponible en www.daenajournal.org
- Sampieri, Roberto, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio. (2003) *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill. México
- Santrock, J. (2000). *Psicología de la educación*. Méjico, Ed. Mc Graw Hill.

- Servitje Sendra, Lorenzo. (2008) *Mayor capacitación, Mayor productividad*. Union Social de Empresarios de Mexico
- Sherman, Arthur (1998) *Administración de Recursos Humanos*. Internacional Thomson Editores. México
- Siliceo, Alfonso (2001) *Capacitación y Administración de personal*. Editorial Limusa. México
- Tafolla, Humberto (2000) *Estandarización y Globalización*. Revista: SEGMENTO. Julio 2000. Nro. 6 Año 2. Instituto Autónomo de México. www.itam.com.mx
- Torres Ordóñez, José Luis. (2000) *Enfoques para la medición del impacto de la Gestión del Capital Humano en los resultados de negocio*. Pensamiento y gestión: revista de la División de Ciencias Administrativas de la Universidad del Norte, ISSN 1657-6276, N°. 9, 2000 , pags. 77-87
- Werther William. (2007) *Administración de personal y de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill. México.
-

***Acerca de los autores**

Jennifer Adolys Diez Somaza es Licenciada en Educación con una Maestría en Recursos Humanos de la Universidad Autónoma de Nuevo León. email: jdiez1@yahoo.com

El Dr. José Luis Abreu es Profesor e Investigador de la Facultad de Contaduría Pública y Administración de la Universidad Autónoma de Nuevo León. Email: abreu@spentamexico.org

Anexo

Cuestionario

Las respuestas del presente cuestionario serán utilizadas con fines académicos, para un proyecto de la maestría en Recursos Humanos de la Facultad de Contaduría Pública y Administración de la U. A. N. L. Agradezco su colaboración al respecto. Gracias.

Puesto: _____ Área: _____

Escala para preguntas 1 al 9:

- Completamente de acuerdo: 1 punto.
- De acuerdo: 2 puntos.
- Ni en acuerdo, ni en desacuerdo: 3 puntos.
- En desacuerdo: 4 puntos.
- Completamente en desacuerdo: 5 puntos

1. Un programa de capacitación interna trae beneficios a la empresa.
2. La capacitación proporciona beneficios al trabajador.
3. La capacitación interna proporciona herramientas que fortalecen a los empleados para enseñar a otros compañeros en la empresa.
4. La capacitación interna contribuye a la estandarización de los procesos en la empresa.
5. La estandarización se explica mejor a partir del desarrollo de programas de capacitación interna en la empresa.
6. Con la capacitación interna las personas aprenden a respetar las instrucciones de trabajo estandarizadas de la empresa.
7. La capacitación interna es una inversión de la empresa para su personal.
8. Al capacitar internamente al personal, se reducen los costos de inversión de formación de personal en la empresa.
9. Contratar nuevo personal capacitado, es más costoso que capacitar internamente al que ya se encuentra en ella.
10. La capacitación interna impacta a la productividad debido a que:

- a. La mejora
- b. La disminuye
- c. No tiene impacto.
- d. No sabe