



UNIVERSIDAD ALZATE DE OZUMBA

INCORPORADA A LA UNAM CLAVE 8898-02

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE
CAPACITACIÓN PARA LA FÁBRICA
“PREFABRICADOS PLÁSTICOS AVELOP”

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A N:

VIVIANA MENDOZA CASTILLO

ASESOR DE TESIS:

LAE. ABIGAIL ALONSO REYES

OZUMBA, MEXICO

MARZO DE 2012



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTO

Mi tesis la dedico con todo mi amor y cariño.

A Dios por darme la oportunidad de vivir y de regalarme una familia maravillosa.

A mi Esposo, compañero y amigo porque has sabido ser un verdadero Esposo, comprensivo y dulce. Por ese optimismo que siempre me impulsa para seguir adelante y por los días y horas que hizo el papel de madre y padre. Te amo gordis.

A mi hija Atziry aunque todavía no sabes leer, un día vas a aprender y por eso quiero ofrecerte este trabajo como un tributo por todas esas horas que tuve que quitarte para poder estudiar. Pero quiero decirte que en cada hora que no pase a tu lado había en mi corazón ansiedad por estar contigo. Te amo Orugüita.

A mis padres que me dieron la vida y han estado conmigo en todo momento. Gracias por todo, por darme una carrera para un futuro los adoro.

A tí Mami, por siempre darme tu mano cuando más la he necesitado y por ese apoyo incondicional, pero sobre todo gracias por creer en mí, sabes que nunca te defraudare y eso es una muestra de lo que lograre, porque aún me falta camino por recorrer. Te amo Mami.

A mi Papi porque a pesar de todo, estas allí para cuando más te necesito, discúlpame si en algún momento te falle. Gracias por darme los mejores consejos, este triunfo te lo dedico porque Te amo Papi.

A mi hermanita Monse quien siempre ha estado conmigo en todo momento. Gracias por la paciencia que siempre me has tenido. Por ser la persona que más quiero. Por ser la mejor amiga.

A mi hermano Narciso, gracias por estar conmigo y apoyarme siempre Te quiero mucho.

A todos mis profesores no sólo de la carrera sino también de toda la vida, mil gracias porque de alguna manera forman parte de lo que ahora soy. Especialmente a mi Asesora de tesis L.A.E. Abigail Alonso Reyes por su paciencia, tiempo y dedicación para realizar esta tesis.

A la Fábrica AVELOP, por abrirme las puertas y por la confianza que depositaron en mí.

INDICE

	Página:
INTRODUCCIÓN.....	5
I.ANTECEDENTES DE LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO.....	7
II.ASPECTOS LEGALES DE LA CAPACITACIÓN.....	10
2.1 Marco Normativo de la capacitación.....	11
2.2En la constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.....	11
2.3En la Ley Federal de Trabajo	11
III. LA CAPACITACIÓN	
3.1 Conceptos de capacitación.....	16
3.1.1 Objetivos de la capacitación.....	17
3.1.2 Finalidad de la capacitación.....	19
3.1.3 Importancia de la capacitación.....	20
3.1.4 Beneficios de la capacitación.....	22
3.1.5 Tipos de capacitación.....	23
3.1.6 Modalidades prácticas de la capacitación.....	24
3.1.7 Medios de la capacitación.....	26
3.1.8 Ventajas de la capacitación.....	29
3.1.9 Plan de capacitación.....	30
3.1.10 Organización de la capacitación.....	32
3.1.11 Ejecución de la capacitación.....	33
3.1.12 Evaluación de la capacitación.....	36
3.1.13 Seguimiento de la capacitación.....	40
IV.EL PROCESO DE CAPACITACIÓN Y DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	
4.1 Procesos de elaboración de un plan de capacitación.....	42
4.2 Procedimiento para la determinación de necesidades de capacitación..	44
4.3 Programación de la capacitación.....	46
4.4 Planeación de la capacitación.....	47
4.5 Elaboración de un programa de capacitación.....	48
4.6 Ejecución de un programa de capacitación.....	53
4.7 Control y evaluación del programa de capacitación.....	54

4.8 Definición de necesidad de capacitación.....	55
4.9 Detección de necesidades de capacitación.....	58
4.10 Métodos y Técnicas para determinar necesidades de capacitación.....	58
4.11 Factores que provocan Necesidades de Capacitación.....	68
4.12 Clases de Necesidades.....	70
4.13 Áreas que cubre la Detección de Necesidades de Capacitación.....	71
4.14 Objetivos y Resultados de la Aplicación de una Detección de Necesidades de Capacitación.....	72
4.15 Beneficios de la aplicación de DNC.....	73
4.16 Importancia del proceso para la DNC.....	74
4.17 Pasos para elaborar una DNC.....	76
4.18 Resultados que se obtienen con la DNC.....	77
4.19 Método de detección escogido para la fábrica "Prefabricados Plásticos AVELOP"	78
 V. LA FABRICA PREFABRICADOS PLASTICOS AVELOP	
5.1 Problemática.....	80
5.2 Antecedentes de la empresa.....	80
5.2.1 Logo de AVELOP.....	80
5.2.2 Historia.....	80
5.2.3 Personal Total.....	85
5.2.4 Cartera de Productos.....	85
5.2.5 Ubicación de la Fabrica.....	85
5.2.6 Misión.....	86
5.2.7 Visión.....	86
5.2.8 Objetivos particulares.....	86
5.3 Estructura de la Empresa.....	87
5.4 Giro de la Empresa.....	87
5.5 Justificación.....	88
5.6 Desarrollo del caso práctico.....	88
5.7 Análisis e Interpretación de Resultados.....	89
5.8 Establecimiento del Plan de Capacitación de la Fabrica.....	99
 CONCLUSIONES.....	 102
 BIBLIOGRAFIA.....	 104

INTRODUCCIÓN

Ante los retos enfrentados por México y de las diferentes empresas del país, el marco de competitividad demanda un alto grado de reforzamiento para la formación de sus Recursos Humanos, con el principal objetivo de enfrentar las perspectivas económicas y de globalización permitiendo que pueda mantenerse la industria dentro de la esfera de competencia.

Actualmente, las empresas de éxito, para sobrevivir en un entorno altamente competitivo, buscan incrementar la productividad del factor humano y para ello se están orientando a la capacitación y actualización de su personal; sin embargo, esta tarea no es trivial ya que es necesario identificar con claridad los requerimientos que dicho personal tiene de acuerdo a las funciones que desempeña y a las capacidades individuales.

Precisamente, aquí radica la importancia de este proyecto, el cual tiene como núcleo de todo el desarrollo, la detección de necesidades de capacitación para la fábrica Prefabricados Plásticos AVELOP, la cual es una fase de todo el proceso de capacitación y que es base fundamental para la formación, desarrollo y actualización de sus recursos humanos.

El objetivo principal de la Capacitación es detectar, diseñar e integrar programas para desarrollar los Recursos Humanos que se encuentran dentro de la Fábrica. Las exigencias de sobrevivencia y competitividad son la punta de lanza para que las organizaciones mantengan un alto nivel de especialización de su personal, ésta es la razón por la que la capacitación es una de las formas más efectivas de enfrentar el cambio, de adecuarse a la modernidad, de modificar algunas actitudes y desaparecer vicios ancestrales. Sin embargo, se podría decir que la capacitación en muchas empresas es reactiva; es decir, se realiza

basándose en lo que puede ser necesario para cubrir ciertas carencias de entrenamiento y tratar de corregirse.

Este trabajo de tesis pretende ayudar a la fábrica a detectar el nivel de profundidad de la capacitación que proporciona a sus empleados; siendo la detección de necesidades de capacitación un factor importante para la mejora continua en la capacitación, ya que además nos permitirá observar las necesidades generales y específicas, optimizar recursos y unificar programas de interés común.

CAPITULO I. ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO

La capacitación ha tenido gran interés desde la época prehispánica, donde hay preocupación por la educación y preparación de tipo artesanal, doméstico y militar, los Tepochcalli y el calmécac son ejemplo de ello.

En la época de la Colonia, alrededor de 1783, en las Ordenanzas de minería, se encontraba que la educación busca obtener el desarrollo o perfeccionamiento de las facultades intelectuales, mediante ejercicios y ejemplo; se busca formar individuos aptos y hábiles para el trabajo.

En 1873, se funda el círculo de obreros de México, que tiene por objeto la preparación relativa de las artes y oficios como una de las obligaciones del patrón. La consecuencia de estos movimientos es el surgimiento de "derecho del trabajo" que busca tener un sistema más justo en las relaciones obrero-patronales. Lo anterior se ve reflejado en la Constitución de 1917.

Sin embargo, con el desarrollo de la industria se crean fábricas y regiones donde se concentra la actividad económica. Así la división del trabajo se ve reflejada en las diferentes ramas de la producción que existe y son parte de un trabajo especializado del proceso productivo moderno.

Con las reformas a la Ley Federal del Trabajo (LFT) en 1970, que rige la obligación de la capacitación en México, se constituye el departamento de Vigilancia de la Capacitación de los trabajadores, que tiene como objetivo, supervisar los programas de capacitación en las empresas y los resultados obtenidos.

Con el surgimiento de estos lineamientos normativos, México se convierte en un país que tiene legislaciones avanzadas, en lo que a capacitación se refiere.

Desde la última década del siglo XX y hasta hoy en día la capacitación juega un papel muy importante por la dinámica que la globalización económica demanda, siendo necesario crear nuevos programas formales y sistemas de capacitación efectiva.

En México, las empresas públicas y privadas le dieron importancia a la educación y al entrenamiento. Se ha creado diversos institutos de enseñanza a los que las empresas acuden para satisfacer sus necesidades en estas áreas independientemente de la empresa que sin considerarse autosuficientes, satisfacen sus propias necesidades. Así mismo, existen asociaciones que promueven la capacitación empresarial. (Rodríguez, 1995: 212-213).

A través de la capacitación, las organizaciones hacen frente a sus necesidades presentes y futuras utilizando mejor su potencial humano, el cual, a su vez, recibe la motivación para lograr una colaboración más eficiente, que naturalmente busca traducirse en incrementos de la productividad.

En el marco de este trabajo, entenderemos por capacitación las actividades culturales y educativas enfocadas a lograr la superación intelectual y el desarrollo de habilidades de sus recursos humanos, por parte de las organizaciones empresariales (Siliceo, 1995).

En las sociedades antiguas no existía ni se concebía un proceso formal de enseñanza para el trabajo, ya que el conocimiento se transmitía de manera directa: los más experimentados enseñaban todo lo necesario para desempeñar un oficio a quienes, a través de un tiempo de aprendizaje, podían hacerse responsables del trabajo.

Después se traslada al México colonial el sistema de aprendices, quienes, bajo la guía y supervisión de un maestro, propietario de las herramientas y de la materia prima, tenían así la oportunidad de aprender un oficio, recibiendo como única paga comida y alojamiento. Una vez que los aprendices adquirían los conocimientos necesarios, ascendían a oficiales y recibían una paga por su trabajo. Durante la época colonial, "Las Cartas de Indias" establecen diversas ordenanzas que tendían a apoyar actividades laborales, como favorecer la libertad de los jóvenes para trabajar voluntariamente en obrajes, dejándoles a su libre arbitrio aprender el oficio. También se impedía a los maestros despedir a los aprendices antes de haber cumplido cuatro años de aprendizaje. Ya hacia 1800 existían artesanos jornalistas, que tenían la capacidad de emplear a otros artesanos, quienes, a su vez, tenían bajo sus órdenes a aprendices; luego de cumplir con un cierto período de aprendizaje se convertían en maestros artesanos.

La industrialización y el desarrollo tecnológico en México no se desarrollaron tan rápidamente como en otras partes del mundo. La esclavitud y la explotación del trabajador pervivieron durante mucho tiempo, y el sistema de aprendices, en el que habría que incluir el aprendizaje padre-hijo, sobrevivió bastante tiempo.

El sistema de aprendices tuvo una larga vigencia histórica; sin embargo, con el progreso industrial este sistema paulatinamente dejó de satisfacer los requerimientos de recursos humanos que tuviesen los conocimientos y las habilidades necesarias para los nuevos procesos productivos, cada vez más complejos.

Más tarde, con el desarrollo y perfeccionamiento tecnológico, se vio la necesidad de reemplazar el de aprendices por un sistema capaz de satisfacer la mayor demanda de recursos humanos calificados. A partir de entonces que la capacitación para el trabajo adquiere un carácter más formal y complejo.

CAPITULO II. ASPECTOS LEGALES DE LA CAPACITACIÓN EN MEXICO

El capacitar a los trabajadores en México no es una actividad nueva, existen referencias históricas que datan de la época de la Colonia, donde el método de instrucción para el trabajo consistía en que una persona con experiencia en determinado oficio o actividad, instruía a un aprendiz en dicha labor, con el propósito de transmitirle conocimientos, habilidades y destrezas, por lo tanto puede afirmarse que ya existía un proceso de instrucción para adaptar a los individuos a su actividad productiva.

El crecimiento de la industria a fines del siglo e inicios del presente, provocó que la actividad de capacitar la mano de obra se formalizara debido a que empezaba a existir fuerte demanda de obreros calificados para satisfacer los requerimientos que originaban la tecnología y la expansión de las empresas. Por ello, apareciendo diversas disposiciones legales que pretendieron reglamentar el fenómeno en 1931 destinando su título tercero al contrato de aprendizaje. Con la nueva Ley Federal del trabajo en 1970 se suprime el contrato de aprendizaje y se establece, a través de la fracción XV del artículo 123, la obligación patronal de capacitar a los trabajadores.

En la década de los 70's, se inicia una etapa de desarrollo con relación a esta materia, ya que el concepto de educación, los nuevos enfoques para el desarrollo de los recursos humanos así como las aspiraciones de orden personal y social, adquieren gran significación al comenzar y detectarse deficiencias en el aparato productivo nacional, debido al acelerado avance tecnológico y la gran cantidad de mano de obra calificada. (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 2002).

A principios de 1977, se había manifestado como necesidad prioritaria, lograr mayores índices de productividad y el sector obrero organizado luchaba para mejorar los niveles de vida de los trabajadores.

2.1 MARCO NORMATIVO DE LA CAPACITACIÓN

A lo largo de la historia de México, a pesar de que el tema laboral ha recibido una atención permanente, éste se orientó más bien hacia aspectos técnicos, relacionándolo con los procesos productivos. La principal preocupación giraba preferentemente en torno a "cómo producir". Los recursos humanos se encontraban relegados a un segundo plano y no existían condiciones adecuadas para el trabajo, ni mucho menos una legislación que marcara los lineamientos a seguir. Por su parte, los trabajadores no gozaban de garantías ni derechos. Ante esta situación, surgió en las autoridades una inquietud en cuanto a legislar en torno al derecho laboral. Y para ello uno de los más importantes insumos de la capacitación son los lineamientos normativos. Las leyes mexicanas la consignan en la Constitución Política, en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y en la Ley Federal del Trabajo, que constituye una de las legislaciones más avanzadas del mundo.

2.2 CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS.

Artículo 123 Apartado A Fracción XIII: Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación para el trabajo.

2.3 LEY FEDERAL DEL TRABAJO

Artículo 25-VIII: La indicación de que el trabajador será capacitado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en la ley federal del trabajo.

Artículo 153-A: Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo,

por el patrón y el sindicato y sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Artículo 153-E: La capacitación deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

Artículo 153-F: La capacitación deberá tener por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;
- III. Prevenir riesgos de trabajo
- IV. Incrementar la productividad; y,
- V. En general, mejorar las actitudes del trabajador.

Artículo 153-H: Los trabajadores a quienes se imparta capacitación están obligados a:

- I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento;
- II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación, y cumplir con los programas respectivos; y,

III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

Artículo 153-I: En cada empresa se constituirán comisiones mixtas de capacitación, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

Artículo 153-K: La secretaria del trabajo y previsión social podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir comités nacionales de capacitación de tales ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia secretaría.

Artículo 153-N: Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral.

Artículos 153-O: Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar respecto a la Constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación.

Artículo 153-Q: Los planes y programas de que tratan los artículos 153-N y 153-O, deberán cumplir los siguientes requisitos:

- I. Referirse a periodos no mayores de cuatro años;
- II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;
- III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;
- IV. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;
- V. Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras; y,
- VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación.

Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas.

Artículo 153-T: Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que, autenticadas por la comisión mixta de capacitación de la empresa, se harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto del correspondiente Comité Nacional o, a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia Secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados.

Artículo 153-U. Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, suficiencia que señale la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales.

Artículo 153-V: La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación.

Las empresas están obligadas a enviar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores.

Las constancias de que se trata surtirán plenos efectos, para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación.

Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador, mediante examen que practique la Comisión Mixta de capacitación respectiva, acreditará para determinar a cuál de ellas es apto.

Artículo 391-VII: Las clausulas relativas a la capacitación de los trabajadores en la empresa o establecimientos que comprenda;

VIII. Disposiciones sobre la capacitación o adiestramiento inicial que se deba impartir a quienes vayan a ingresar a laborar a la empresa o establecimiento.

CAPITULO III. LA CAPACITACIÓN

3.1 CONCEPTO DE CAPACITACIÓN

Es necesario dejar claro que se entiende por capacitación para lo cual se presentan las siguientes definiciones para posteriormente proporcionar una propia.

Etimológicamente la capacitación proviene del adjetivo capaz y éste a su vez del verbo latino cápere = a dar cabida.

“La capacitación, se destina a brindar al personal conocimientos, principalmente de tipo técnico, administrativo y científico, así como a prepararlo para ocupar un puesto deferente al que desempeña”. [Mendoza; 2000. p.14]

Siliceo (01) “Define la capacitación como actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacía un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”. La definición se enfoca a una etapa del proceso de capacitación, como fundamental para lograr el cambio que busca la empresa en particular y enfocándose a los resultados que se obtienen en el trabajador.

Rodríguez (1995) Indica “Que la capacitación es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo”.

Menciona Reyes Ponce Agustín “Que la capacitación consiste en dar al empleado elegido la preparación teórica que requerirá para desarrollar su puesto con toda la eficiencia”. [Rodríguez; 2001. 213]

Esta definición considera a la capacitación como la preparación teórica,

dejando aspectos como las habilidades, aptitudes que se requieren también para lograr la eficiencia del trabajador.

Arias Galicia, (1996) Da el siguiente concepto: "capacitación es la adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico o administrativo".

Una vez revisadas las definiciones anteriores y para efecto del presente trabajo se considera a la capacitación como proceso mediante el cual se brinda al personal conocimientos, sobre aspectos técnicos, científicos y administrativos, encaminados al desarrollo de habilidades, actitudes y aptitudes, para el buen desempeño de su trabajo.

La capacitación estimula al personal a trabajar más, demostrando un mejor espíritu de trabajo y por el hecho que se invierta en su capacitación, le da la seguridad que es un miembro apreciado en la organización de personal y sus componentes, de acuerdo a la teoría de sistemas son: entradas, proceso, salidas y retroalimentación.

La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora.

3.1.1 OBJETIVOS DE CAPACITACIÓN.

El objetivo general de la capacitación es lograr la adaptación del personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica, en

determinada organización. Los objetivos particulares son los siguientes:

- Incrementar la competitividad.
- Proporcionar una preparación al trabajador que permita desempeñar un puesto de mayor responsabilidad.
- Promover un ambiente de mayor seguridad en el trabajo.
- Ayudar a desarrollar condiciones de trabajo satisfactorias.
- Ayuda a reducir las quejas del personal y proporcionar una moral elevada.
- Contribuir a reducir los movimientos del personal, como renuncias o abandonos.
- Contribuir a reducir los accidentes de trabajo.
- Promover ascensos, sobre la base del mérito personal.
- Contribuir a reducir los costos de operación.
- Promover el mejoramiento de las relaciones humanas en la organización y de la comunidad interna. [Rodríguez; 2001. p: 214].

El contenido de la capacitación puede involucrar cuatro tipos de cambios de comportamiento de los colaboradores.

1. Transmisión de informaciones: El elemento esencial en muchos programas de capacitación es el contenido: distribuir informaciones entre los capacitados como un cuerpo de conocimientos. A menudo, las informaciones son genéricas, referentes al trabajo: informaciones acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, etc. puede comprender también la transmisión de nuevos conocimientos.

2. Desarrollo de habilidades: Sobre todo aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles

ocupaciones futuras: se trata de una capacitación a menudo orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.

3. Desarrollo o modificación de actitudes: Por lo general se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los colaboradores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y relaciones de las demás personas. También puede involucrar e implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes o usuarios.

4. Desarrollo de conceptos: la capacitación puede estar conducida a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y de filosofías, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios

Estos cuatro tipos de comportamiento de capacitación pueden utilizarse separada o conjuntamente. Si los objetivos no se logran, el departamento de recursos humanos adquiere retroalimentación sobre el programa y los participantes

3.1.2 FINALIDAD DE LA CAPACITACIÓN

Todo plan de modernización de las empresas debe sustentarse en una alta inversión en recursos humanos. La capacitación sirve para el desarrollo de las capacidades y habilidades del personal. Hoy son los propios colaboradores quiénes están demandando capacitación en áreas y temas específicos; han asimilado la necesidad de mejorar para incrementar el valor transferido a los clientes.

Un desarrollo de recursos humanos efectivo en una empresa implica planeamiento, estructuración, educación, capacitación para así brindar conocimiento, destrezas y compromiso en los miembros y personal al máximo y utilizarlos creativamente como herramientas para brindar poder. Hay muchas formas de impartir capacitación, desde sugerir lecturas hasta talleres vivenciales, todos los métodos son buenos, hasta cierto punto, pero los más eficaces parecen ser aquellos que dramatizan modelos para que la persona identifique y practique los comportamientos de quienes son eficientes y tienen éxito en determinado trabajo.

La capacitación facilita el aprendizaje de comportamientos relacionados con el trabajo, por ello, el contenido del programa debe ajustarse al trabajo. La ayuda de los expertos permite identificar los conocimientos, destrezas y las características personales que los instructores puedan enseñar y que sean válidos para el objetivo final. La capacitación hará que el colaborador sea más competente y hábil. Generalmente, es más costoso contratar y capacitar nuevo personal, aun cuando éste tenga los requisitos para la nueva posición, que desarrollar las habilidades del personal existente. Además, al utilizar y desarrollar las habilidades del colaborador, la organización entera se vuelve más fuerte, productiva y rentable.

3.1.3 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN

La importancia de la capacitación radica en que es parte esencial dentro del proceso de dirección del sistema administrativo de una empresa. Esto se verifica en la práctica al formar parte del departamento de personal que tiene la responsabilidad de la selección, movimiento y capacitación del factor humano. En la capacitación debe tomarse en cuenta que todo proceso educativo implica

cambios de conducta y deberá contener una enseñanza específica.

La capacitación es importante, porque permite:

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

La capacitación permite tener un mayor número de rentabilidad orientada hacia los objetivos organizacionales; se ponen en práctica las variables de motivación, realización, crecimiento y progreso, fomentar la integración de grupos de trabajo, mejorando la comunicación entre ellos.

Desde el punto de vista organizacional, la capacitación es un insumo para incrementar la competitividad y productividad, por lo tanto los programas que se dirijan a acrecentarla deben de formar parte de programas más amplios mejoramiento organizacional que enlacen los cambios de conducta con los

cambios de estructura, sistemas, normas, filosofías, procedimientos y tecnología del trabajo y deben de orientar a resolver problemas que surjan en la empresa.

3.1.4 BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN

Trabajadores capacitados representan mayor actividad y, por lo tanto, un incremento en la rapidez de las acciones puesto que existe mayor confianza y eficiencia a la hora de realizar actividades diarias.

Se trata de un de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de recursos humanos respecto a las funciones laborales que deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan.

Algunos de los beneficios de la capacitación son:

Como 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 al 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 colaborador que repercuten favorablemente en la organización:

- Ayuda al colaborador 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.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o 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 colaboradores.
- 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

3.1.5 TIPOS DE CAPACITACIÓN

Existen diferentes tipos de programas de capacitación, derivados de las necesidades de la empresa y de las disposiciones legales en esta materia. Se ha dividido a la capacitación en tres campos que son:

➤ Por su formalidad

- **Capacitación Informal.** Está relacionado con el conjunto de orientaciones o instrucciones que se dan en la operatividad de la

empresa.

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

➤ **Por su naturaleza**

- **Capacitación de orientación:** Para familiarizar a nuevos colaboradores de la organización.
- **Capacitación vestibular:** Es un sistema simulado, en el trabajo mismo.
- **Capacitación en el trabajo:** Practica en el trabajo.
- **Entrenamiento de aprendices:** Periodo formal de aprendizaje de un oficio.
- **Entrenamiento Técnico:** Es un tipo especial de preparación técnica del trabajo.
- **Capacitación de Supervisores:** Aquí se prepara al personal de supervisión para el desempeño de funciones gerenciales.

➤ **Por su nivel ocupacional**

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

3.1.6 MODALIDADES PRÁCTICAS DE CAPACITACIÓN

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

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

➤ **Inducción**

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

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

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

➤ **Capacitación en el puesto de trabajo**

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

➤ **Cursos internos**

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

➤ **Seminarios / Talleres**

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

➤ **Cursos de actualización**

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

3.1.7 MEDIOS DE CAPACITACIÓN

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

1º Conferencia

Permite llegar a una gran cantidad de personas y transmitir un amplio contenido de información o enseñanza. Se puede emplear como explicación preliminar antes de demostraciones prácticas.

2º Manuales de capacitación

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

3º Videos

Puede sustituir a las conferencias o demostraciones formales, permite la máxima utilización de instructores más capaces. Ayudan a la comprensión de ideas abstractas y en la modificación de actitudes.

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

4º Simuladores

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

5º Realización efectiva del trabajo

El nuevo colaborador aprende mientras trabaja, bajo la guía de un instructor, es útil en la transmisión de habilidades, de experiencia ensayo y error.

Su limitación es que no siempre el buen colaborador es buen instructor. Puede durar pocos días o meses. En general, el período de aprendizaje brinda preparación para una gran variedad de especialidades, cubriendo múltiples actividades.

6° Discusión de grupos e interacción social

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

7° Entrevistas para la solución de problemas

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

8° Técnicas grupales

Consiste en ejercicios vivenciales, dinámicas grupales como:

- Los juegos de roles: Es un modelo organizado de conducta , relativo a una cierta posición del individuo en una red de interacciones ligado a expectativas propias y de los otros,
- Psicodramas: Una nueva forma de psicoterapia que puede ser ampliamente aplicada.
- Phillips 66: Es una dinámica de grupos o técnica grupal educativa creada por J. Donald Phillips. Su función es motivar una discusión ordenada entre los participantes y posibilitar un intercambio de puntos de vista. Para su

realización un grupo grande se subdivide a su vez en otros grupos formados por seis personas que, a su vez, tratan de dar una respuesta en común en seis minutos al tema propuesto inicialmente. Una vez cumplido el plazo, y con ayuda del dinamizador, se intenta hacer una puesta en común,

- Lluvia de ideas (Brainstorming): Es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado.

Y, otros que pueden ser valiosos elementos para llevar a cabo la capacitación de acuerdo a los objetivos planteados. [Moreno 1946, p. 177]

3.1.8 VENTAJAS DE LA CAPACITACIÓN

Hoy día el capital intelectual de las organizaciones constituye la principal fuente de diferenciación y creación de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. La capacitación de los recursos humanos se ha tornado en uno de los medios de gestión clave para acrecentar y construir valor para la empresa.

a.- Para la Empresa:

- Trabaja más organizada internamente
- Conlleva a maximizar los resultados
- Fortalece su administración
- Mayores niveles de rentabilidad

b.- Para el Colaborador

- Los colaboradores se sienten más a gusto
- Da mayor seguridad, evitando accidentes
- Posibilita desarrollarse personal y profesionalmente
- Mayores habilidades y destrezas para el desempeño

En fin capacitar a los colaboradores trae muchos beneficios en forma general, tanto a nivel institucional o personal, los mismos que puedo sintetizar:

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

La única forma como una empresa puede llegar a ser la número uno, es consiguiendo que su recurso humano sea el número uno, porque las empresas en general son el resultado del trabajo de un grupo humano, no individual. Ese grupo humano debe estar sumamente capacitado.

3.1.9 PLAN DE CAPACITACIÓN.

El plan de capacitación debe contemplar

- a) El programa de todas las actividades conducentes a la satisfacción de las

necesidades detectadas en los en tres elementos (área, puesto y persona).

- b) Una descripción detallada de los puestos. Ésta debe enumerar las tareas diarias y periódicas de cada puesto, junto con un resumen de los pasos para realizar cada tarea.

El Plan de Capacitación de los Recursos Humanos, constituye un factor de éxito de gran importancia, pues determina las principales necesidades y prioridades de capacitación de los colaboradores de una empresa o institución. Dicha capacitación permitirá que los colaboradores brinden el mejor de sus aportes, en el puesto de trabajo asignado ya que es un proceso constante, que busca lograr con eficiencia y rentabilidad los objetivos empresariales como: Elevar el rendimiento, la moral y el ingenio del colaborador.

Para elaborar un plan de capacitación en una empresa es preciso haber realizado antes el inventario de las capacidades actuales y potenciales de los recursos humanos y ello es así porque la formación, como medio que es y no fin en sí mismo, debe partir del análisis de la evolución previsible de las situaciones de trabajo y de las capacidades de desarrollo de las personas para mejorar y cambiar dichas situaciones de trabajo y, con respecto a las personas, acceder a una situación de empleo mejorado y apoyar el desarrollo de sus carreras profesionales.

En este sentido, para formular la formación de personal en la empresa, deben contemplarse tres aspectos:

- La situación real de la plantilla en lo que se refiere a experiencias profesional y niveles de formación.
- El análisis, de acuerdo con las demandas y necesidades de los puestos de trabajo, de las características de las personas que los ocupan, incidiendo en los aspectos sobresalientes y los eventuales puntos débiles que sean susceptibles de acciones de formación y, en consecuencia de mejora.

- El grado de profesionalismo que se desee alcanzar a fin de instrumentar las acciones de formación y desarrollo personal más adecuados.

La aplicación del plan de formación que se lleve a cabo con los criterios expuestos, revertirá sin duda muy directamente en la plantilla de la empresa, por cuanto a través del mismo se posibilitará la mejora profesional y la óptima adecuación persona-puesto de trabajo. Desde el punto de vista económico, los programas de capacitación impartidos por una empresa, son quizás una de sus mejores inversiones. Igualmente se ha demostrado que el ausentismo y la rotación también pueden reducirse con un adecuado plan de capacitación, por lo que éste representa en el orden motivación del empleado, y su repercusión sobre su moral y la satisfacción que obtiene de su trabajo.

3.1.10 ORGANIZACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Está referido a la materialización del planeamiento, estableciendo la programación de las acciones de cómo se desarrollará el plan de capacitación, entre estas acciones se deben considerar las siguientes:

- a. Fijación de la fecha y hora del evento
- b. Determinación del auditorio adecuado donde se desarrollará el evento
- c. Contratación de los instructores
- d. Selección de participantes
- e. Designación de los coordinadores
- f. Preparación de los medios y materiales
- g. Elaboración y manejo de la base de datos

3.1.11 EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN

En esta fase debe estar considerada los diversos medios de capacitación y decisiones de todos los aspectos del proceso, como motivar al personal hacia el aprendizaje, distribuir la enseñanza en el tiempo, asegurar el impacto, que se aplique lo aprendido, etc. Ello dependerá del contenido, de la enseñanza y características del educando. Hay que reiterar la importancia de los principios del aprendizaje como: la motivación, reforzamiento, repetición, participación activa y retroalimentación.

Observar la transparencia del aprendizaje, esto es, aplicar al trabajo lo aprendido para que la capacitación sea útil, lo opuesto es el fracaso, de allí que se debe capacitar en tareas similares al trabajo mismo.

Además debemos tener en cuenta, que el programa de capacitación debe ser planificado y con la interacción del método, calidad de instructores y características de los colaboradores a instruir, por ello, se debe hacer lo siguiente:

- a. Análisis del Método: Contenido, características del individuo, aptitudes.
- b. Calidad de Instructores: es un aspecto fundamental en el éxito del programa de capacitación
- c. Observar los principios del aprendizaje:
 - Motivación, ayuda al aprendiz
 - Reforzamiento a tiempo
 - Evitar la tensión, es negativa
 - Buscar la participación
 - Facilitar la retroalimentación

Para que la capacitación se ejecute en forma armónica, y sobre todo que cumpla sus objetivos dependerá principalmente de los siguientes factores:

a. Adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades de la organización.

La decisión de establecer determinados programas de entrenamiento debe depender de la necesidad de preparar determinados empleados o mejorar el nivel de los empleados disponibles. El entrenamiento debe ser la solución de los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas.

b. La calidad del material del entrenamiento presentado.

El material de enseñanza debe ser planeado de manera cuidadosa, con el fin de facilitar la ejecución del entrenamiento. El material de enseñanza busca concretar la instrucción, objetivándola debidamente, facilitar la comprensión del aprendiz por la utilización de recursos audiovisuales, aumentar el rendimiento del entrenamiento y racionalizar la tarea del instructor.

c. La cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa.

El entrenamiento debe hacerse con todo el personal de la empresa en todos los niveles y funciones. Su mantenimiento implica una cantidad considerable de esfuerzo y de entusiasmo por parte de todos los participantes en la tarea, además de implicar un costo que debe ser considerado como una inversión que capitalizará dividendos a mediano plazo y a corto plazo y no como un gasto excesivo.

Es necesario contar con un espíritu de cooperación del personal y con el apoyo de los dirigentes, ya que todos los jefes y supervisores deben participar de manera efectiva en la ejecución del programa. Sabemos que un director ejerce mucha influencia decisiva sobre la vida de un supervisor y, del mismo modo, éste sobre cada uno de los empleados.

El mejor entrenamiento que un superior puede tener es contar con una dirección adecuada y abierta, y el mejor entrenamiento que un empleado puede tener es contar con una supervisión eficiente.

d. La calidad y preparación de los instructores.

El éxito de la ejecución dependerá de interés, del esfuerzo y del entrenamiento de los instructores. Es muy importante el criterio de selección de los instructores. Éstos deberán reunir ciertas cualidades personales: facilidad para las relaciones humanas, motivación por la función, raciocinio, capacidades didácticas, exposición fácil, además del conocimiento de la especialidad.

Los instructores podrán ser seleccionados entre los diversos niveles y áreas de la empresa. Deben conocer a la perfección las responsabilidades de la función y estar dispuestos a asumirla. La tarea no es fácil e implica algunos sacrificios personales. Como el instructor estará constantemente en contacto con los aprendices, de él depende la formación de los mismos.

Es muy importante que este instructor llene un cierto número de requisitos. Cuanto mayor sea el grado en que el instructor posea tales requisitos, tanto mejor desempeñará su función.

e. La calidad de los aprendices.

Aparentemente, la calidad de los aprendices influye de manera sustancial en los resultados del programa de entrenamiento. Tanto que los mejores resultados se obtienen con una selección adecuada de los aprendices, en función de la forma y del contenido del programa de los objetivos del entrenamiento para que se llegue a disponer del personal más adecuado para cada trabajo.

3.1.12 EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

La evaluación es un proceso continuo que comienza con el desarrollo de los objetivos de capacitación. Lo ideal es evaluar los programas de capacitación desde el principio, durante, al final y una vez más después de que los participantes regresen a sus trabajos.

En esta fase permite conocer en qué medida se ha logrado cumplir, los objetivos establecidos para satisfacer las necesidades determinadas en el planeamiento.

Al principio, es útil hacer un examen inicial (pre-prueba) para determinar el nivel de habilidad de cada participante y para recibir información de lo que esperan aprender. Estos datos pueden utilizarse para evaluar si se ha conseguido mejorar el conocimiento y las habilidades y si se ha satisfecho las necesidades de los participantes.

Se puede evaluar tanto el programa como a los participantes, con el único fin de conocer los logros, como las deficiencias, con el fin de considerarlos y/o corregirlos.

Para la evaluación del programa se recomienda medir: la reacción o impacto que generó, el aprendizaje para saber en cuanto se incrementaron los conocimientos, habilidades y destrezas de los participantes, las actitudes para conocer en cuanto ha modificado su conducta o comportamiento y finalmente los resultados finales para saber si la organización ha mejorado sus resultados, como por ejemplo incremento de ventas, índice de productividad, ausentismos, etc.

En cuanto a la evaluación de los participantes, se hace necesario aplicar tanto una prueba de entrada como de salida, independientemente de las

evaluaciones parciales que pudieran aplicarse durante el desarrollo del evento de capacitación.

Uno de los problemas relacionados con cualquier programa de capacitación se refiere a la evaluación de su eficiencia.

Esta evaluación debe considerar dos aspectos principales:

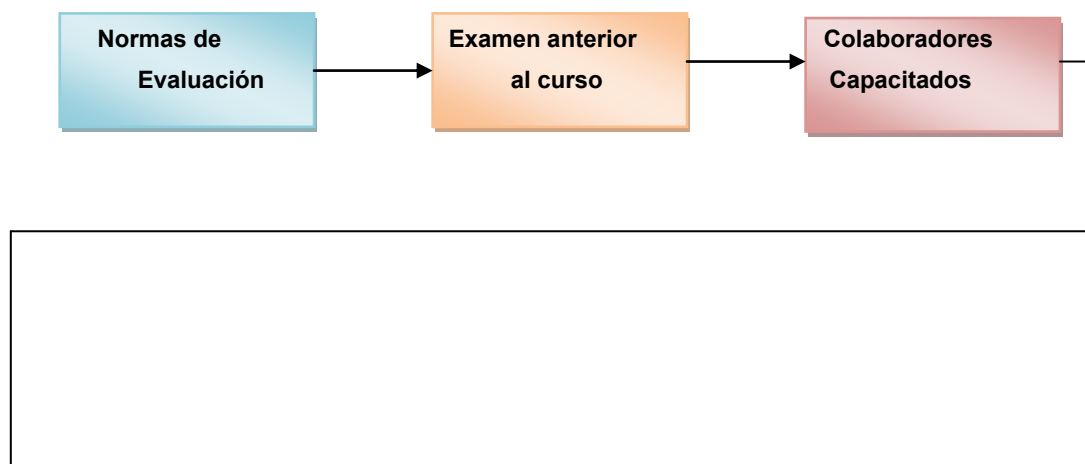
- Determinar hasta qué punto la capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
- Demostrar si los resultados de la capacitación, presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

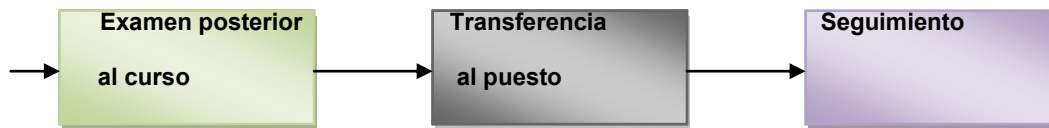
➤ **Proceso de cambio:**

El proceso de capacitación se constituye un proceso de cambio. Los colaboradores mediocres se transforman en colaboradores capaces y probablemente los colaboradores actuales se desarrollen para cumplir nuevas responsabilidades.

A fin de verificar el éxito de un programa, los gerentes de personal deben insistir en la evaluación sistemática de su actividad.

Cuadro 1. Etapas de evaluación de un proceso de capacitación





➤ **Las etapas de evaluación de un proceso de capacitación:**

1. En primer lugar es necesario establecer normas de evaluación antes de que se inicie el proceso de capacitación.
2. Es necesario también suministrar a los participantes un examen anterior a la capacitación y la comparación entre ambos resultados permitirá verificar los alcances del programa. Si la mejora es significativa habrán logrado sus objetivos totalmente, si se cumplen todas las normas de evaluación y si existe la transferencia al puesto del trabajo.

Los criterios que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación se basan en los resultados que se refieren a:

- Las reacciones de los capacitados al contenido del programa y al proceso general.
 - Los acontecimientos que se hayan adquirido mediante el proceso de capacitación.
 - Los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación.
 - Los resultados o mejoras mensurables para cada miembro de la organización como menor tasa de rotación, de accidentes o ausentismo.
3. Además será necesario determinar si las técnicas de capacitación empleadas son más efectivas que otras que podrían considerarse. La capacitación también podrá compararse con otros enfoques para desarrollar

los recursos humanos, tales como el mejoramiento de las técnicas de selección o estudio de las operaciones de producción.

➤ **Evaluación a nivel empresarial**

La capacitación es uno de los medios de aumentar la eficacia y debe proporcionar resultados como:

- a. Aumento de la eficacia organizacional.
- b. Mejoramiento de la imagen de la empresa.
- c. Mejoramiento del clima organizacional.
- d. Mejores relaciones entre empresa y empleado
- e. Facilidad en los cambios y en la innovación.
- f. Aumento de la eficiencia.

➤ **Evaluación a nivel de los recursos humanos**

El entrenamiento debe proporcionar resultados como:

- a. Reducción de la rotación del personal.
- b. Reducción del ausentismo.
- c. Aumento de la eficiencia individual de los empleados.
- d. Aumento de las habilidades de las personas.
- e. Elevación del conocimiento de las personas.
- f. Cambio de actitudes y de comportamientos de las personas.

➤ **Evaluación a nivel de las tareas y operaciones**

A este nivel el entrenamiento puede proporcionar resultados como:

- a. Aumento de la productividad.
- b. Mejoramiento de la calidad de los productos y servicios.
- c. Reducción del ciclo de la producción.
- d. Reducción del tiempo de entrenamiento
- e. Reducción del índice de accidentes.
- f. Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos.

3.1.13 SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN

Finalmente se hace necesario efectuar el seguimiento, tanto del programa como a los participantes, para garantizar el efecto multiplicador de la capacitación y obtener información para efecto de posibles reajustes.

Aunque no es fácil medir con precisión los resultados de la capacitación, la evaluación puede conllevar dos dimensiones, desde el punto de vista de la empresa, en cuánto mejoró sus niveles de productividad y rendimiento económico, y desde el punto de vista del trabajador en cuánto posibilitó su eficiencia y sus perspectivas de desarrollo personal.

Específicamente consiste en verificar el cumplimiento de objetivos, comparando el desempeño antes y después de la capacitación, contrastando el rendimiento y productividad de grupos capacitados contra grupos no capacitados; tasas de errores antes y después de la capacitación, ausentismos, etc.

Actualmente el control de la capacidad está en función al impacto en el trabajo, vale decir, si el personal mejoró de modo significativo su rendimiento, el trato al público, su identificación con la empresa, o cualquier otro indicador que

permita cuantificar el cumplimiento de los objetivos del proceso de capacitación, será un éxito.

CAPITULO IV. EL PROCESO Y LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

4.1 PROCESO DE ELABORACIÓN DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN.

El número y variedad de planes o programas de capacitación es muy grande en una empresa de gran extensión, al igual que su duración; puede ser horas, días, meses o años, El tipo de capacitación que se adoptará en una organización dependerá: del tamaño de la empresa, de las facilidades para el desarrollo del programa y de lo que se quiera enseñar específicamente. La mayoría de los programas de capacitación para colaboradores manuales y de oficina inciden más en las habilidades para el trabajo.

Los programas de capacitación de personal van desde el planeamiento hasta la evaluación de tareas.

La programación de la capacitación exige una planeación que incluya lo siguiente:

- Enfoque de una necesidad específica cada vez.
- Definición clara del objetivo de la capacitación.
- División del trabajo a ser desarrollado, en módulos, paquetes o ciclos.
- Elección de los métodos de capacitación, considerando la tecnología disponible.

- Definición de los recursos necesarios para la implementación de la capacitación, como tipo de entrenador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales, manuales, etc.

- Definición de la población objetivo, es decir, el personal que va a ser capacitado, considerando:
 - Número de personas.
 - Disponibilidad de tiempo.
 - Grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes.
 - Características personales de comportamiento.

- Local donde se efectuara la capacitación, considerando las alternativas en el puesto de trabajo o fuera del mismo, en la empresa o fuera de ella.

- Época o periodicidad de la capacitación, considerando el horario más oportuno o la ocasión más propicia.

- Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.

- Control y evaluación de los resultados, considerando la verificación de puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficiencia.

Una vez determinada la naturaleza de las habilidades, los conocimientos o comportamientos terminales deseados como resultado de la capacitación, el siguiente paso es la elección de las técnicas que van a utilizarse en el programa de capacitación con el fin de optimizar el aprendizaje.

4.2 PROCEDIMIENTO PARA LA DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE

CAPACITACIÓN

Necesidades Manifiestas

Aunque todas las necesidades manifiestas son susceptibles de predecirse, cuando existe conciencia de capacitación e infraestructura para detectarlas, el procedimiento varía de caso en caso.

Las necesidades manifiestas pueden agruparse en tres categorías:

A. Necesidades de conocimientos o información no relacionadas directamente con las tareas del puesto.

Cuando se requiere proporcionar ciertos conocimientos o informaciones nuevas al personal, cambio de políticas, características de nueva materia prima, introducción de reglamentos, etc. Se enfrenta el caso más simple y sólo basta precisar el contenido temático y los trabajadores implicados

B. Necesidades sólo de algunas tareas del puesto.

Se presentan cuando los trabajadores son transferidos, cuando se cambia el contenido del puesto o cuando se modifican los equipos, herramientas o procedimientos. Esta categoría resulta ser la más complicada, debido a que el personal conoce perfectamente sus tareas, equipos y procedimientos, de modo que la comparación arrojará de manera automática las necesidades. Si la respuesta es positiva, el supuesto es correcto; de lo contrario es necesario cuantificar el nivel de conocimientos del empleado, para obtener con precisión las necesidades

C. Necesidades de aprendizaje de un puesto de trabajo completo.

Ya sea por ser un empleado nuevo o por ocupar un puesto diferente del que cubriría. La determinación de necesidades es relativamente sencilla.

Una vez que se ha definido la naturaleza y extensión de las necesidades de tipo manifiesto. Primero se estudiará la situación y decidir si conviene preparar internamente los recursos humanos o adquiridos del mercado laboral con la preparación que se desea, si es factible económicamente obtener de la empresa, se deberá elegir si recurrir a los recursos internos o externos de capacitación. Finalmente es necesario llevar un registro de los resultados obtenidos.

Necesidades encubiertas

En cuanto al procedimiento para detectar las necesidades de tipo encubiertas, es preciso introducir un concepto de gran valor que significa la conceptualización de la labor que se va a realizar: el nivel organizacional en que se inicia.

La duración y el costo de la determinación de necesidades encubiertas varían completamente si se parte de la empresa como un todo, que si sólo se investiga una situación crítica de la misma.

Se sugiere diferenciar cinco niveles de iniciación de la determinación de necesidades encubiertas:

- Necesidades encubiertas
 - La empresa completa
 - Un área crítica
 - Un puesto
 - Una situación

Es evidente que una investigación de toda la compañía desembocará necesariamente en el estudio de puestos y situaciones: lo inverso no resulta necesariamente lo mismo. Se sabe que D.N.C no recibe la atención que merece y que los recursos destinados a ella son escasos. De ahí que resulta importante preguntarse a qué nivel conviene realizar el inicio de la determinación de necesidades y que razones organizacionales y de presupuesto las respaldan. Esto claro que lo ideal es realizar esa labor en toda la empresa y permanentemente, pero algunas consideraciones o señalamientos específicos (área, puestos o situaciones notarialmente deficientes apuntados por la gerencia), pueden ser más fructíferos y oportunos para la capacitación. [Rodríguez; 2002. 223-227].

4.3 PROGRAMACIÓN DE LA CAPACITACIÓN.

Una vez hecho el diagnóstico de capacitación, sigue la elección y prescripción de los medios de capacitación para sanar las necesidades percibidas. Una vez que se ha efectuado la determinación de las necesidades se procede a su programación.

La programación de la capacitación está sistematizada y fundamentada sobre los siguientes aspectos que deben ser analizados durante la determinación:

1. ¿Cuál es la necesidad?
2. ¿Dónde fue señalada por primera vez?
3. ¿Ocurre en otra área o en otro sector?
4. ¿Cuál es su causa?
5. ¿Es parte de una necesidad mayor?
6. ¿Cómo resolverla, por separado o combinada con otras?
7. ¿Se necesita alguna indicación inicial antes de resolverla?
8. ¿La necesidad es inmediata?

9. ¿Cuál es su prioridad con respecto a las demás?
10. ¿La necesidad es permanente o temporal?
11. ¿Cuántas personas y cuántos servicios alcanzarán?
12. ¿Cuál es el tiempo disponible para la capacitación?
13. ¿Cuál es el costo probable de la capacitación?
14. ¿Quién va a ejecutar la capacitación?

La determinación de necesidades de capacitación debe suministrar las siguientes informaciones, para que la programación de la capacitación pueda diseñarse:

- a. ¿QUÉ debe enseñarse?
- b. ¿QUIÉN debe aprender?
- c. ¿CUÁNDO debe enseñarse?
- d. ¿DÓNDE debe enseñarse?
- e. ¿CÓMO debe enseñarse?
- f. ¿QUIÉN debe enseñar?

4.4 PLANEACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Consiste en determinar el plan de desarrollo del personal, teniendo en cuenta las políticas, estrategias, metodología, inversión y los demás aspectos que se consideran para realizar un plan de desarrollo del recurso humano; A su vez la programación implica el detalle de las características en lo referente al diseño instruccional, objetivos, contenidos, métodos, materiales, evaluación, los mismos que deben ser diseñados para cada actividad. Específicamente en esta etapa debe:

- a. Definir la filosofía, objetivos, políticas, estrategias y demás acciones del sistema de capacitación y desarrollo

- b. Determinar el diagnostico de necesidades priorizadas de capacitación y desarrollo del personal,
- c. Definir quienes deben ser desarrollados.
- d. Precisar que necesitan aprender los colaboradores (conocimientos, habilidades o destrezas).
- e. Definir a quien seleccionar como instructor.
- f. Elaborar el presupuesto de inversión.
- g. Establecer las normas metodológicas.
- h. Definir el tipo de capacitación, tiempo a emplear, empleo de medios, materiales, instructores, etc.

4.5 ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

Para lograr los objetivos y metas de las empresas así como aprovechar óptimamente los recursos de que se disponen, se requiere planificar y sistematizar sus actividades. Es aquí en donde la función de elaborar programas de capacitación adquiere mayor importancia, al considerar que a través de su adecuada aplicación se capacite a los trabajadores para que realicen sus actividades en forma efectiva.

En el programa de capacitación se define como: la descripción detallada de un conjunto de actividades de enseñanza-aprendizaje, estructuradas de tal forma que conduzca a alcanzar una serie de objetivos previamente determinados. [Secretaría del trabajo y previsión social; 2010. 9]

1.- Etapas en la preparación de un programa de capacitación

- Establecer objetivos generales del curso.
- Desarrollar un plan general de capacitación.
- Delimitar objetivos específicos para cada sesión de capacitación.

- Determinar la metodología, técnicas y enfoques de la capacitación.
- Desarrollar planes de sesiones de capacitación.
- Determinar los requerimientos de recursos.

2.- Desarrollar el presupuesto para actividades de capacitación

- Preparar la propuesta del programa de capacitación.
- Todos estos pasos serán descritos en detalle a continuación.

3.- Establecer objetivos generales del curso

Seleccionar objetivos para el programa de capacitación

El primer paso consiste en formular objetivos generales de capacitación, que se determinan en la evaluación de necesidades. Es conveniente que los objetivos resalten las habilidades que los empleados deben adquirir al final del programa. Estos pueden incluir la concientización de los participantes sobre la importancia del trabajo en equipo y de la prestación de servicios de alta calidad que respondan a las necesidades de los clientes.

Estos objetivos orientan en la selección de:

- El contenido de la capacitación (los temas que cubrirá la capacitación);
- El enfoque de la capacitación (cómo se desarrollarán los temas, mediante clases o mediante ejercicios de participación, etc.);
- Los métodos de evaluación que se utilizan durante o al final de la capacitación.

4.- Cómo desarrollar un plan general para la capacitación.

Planeación del tipo de sesiones de capacitación

Un análisis breve de los objetivos generales del programa de capacitación revela los temas y las áreas que se deben tratar. La instrucción en diferentes temas requiere distintos enfoques. Para la capacitación administrativa, las sesiones deben seguir una secuencia lógica, y el final de una debe conducir al comienzo de la siguiente.

Para organizar la capacitación en sesiones, resulta útil una educación en etapas. El programa de capacitación se divide en periodos alternados de capacitación formal y experiencias de campo o en el cargo. Esta capacitación es particularmente apropiada cuando se desea adiestrar supervisores regionales o trabajadores comunitarios que son responsables de una variedad de tareas tales como ofrecer servicios e información, educación, comunicación, y administrar el programa y desarrollo de la comunidad.

5.- Cómo delimitar objetivos para cada sesión de capacitación

Decisión sobre habilidades que deben aprender los empleados

Mientras se planea el programa de capacitación, debe hacerse una lista de los objetivos específicos para cada sesión. Estos han de derivarse de los objetivos generales de la capacitación definidos por la empresa o fábrica. Un ejemplo de un objetivo general puede ser: "Al final del programa de capacitación, los empleados son capaces de organizar un sistema de contabilidad para un nuevo proyecto". Los objetivos específicos se establecen para que el empleado demuestre el nuevo conocimiento, habilidad o actitud que acaba de aprender. Cada sesión de capacitación cumplirá por lo menos uno de los objetivos específicos.

Toda capacitación deberá conciliar de alguna forma las expectativas de la institución a tener un empleado mejor preparado para el cargo que desempeña y los objetivos del empleado a corto, mediano y largo plazo. Lo ideal sería que cada

empleado fije sus propios objetivos de aprendizaje. Esto tiene que hacerse durante la planeación de la capacitación o al interior del grupo durante el primer día del curso.

6.- Metodología y técnicas de capacitación

Capacitación basada en la competencia

Los programas de capacitación cuyo propósito consiste en mejorar las habilidades relacionadas con las tareas específicas de los miembros del personal, deben basarse en la competencia. Los empleados han de participar activamente en el proceso de formación. En una capacitación que se basa en la competencia.

La clave del éxito para una capacitación basada en la competencia es la participación activa de los empleados. Para asegurar esto, deben elegirse capacitadores que utilicen la demostración y la práctica en vez de la charla o la conferencia. Estos educadores se basan en las experiencias de trabajo de los empleados y los comprometen activamente en el proceso de instrucción. El papel del capacitador, en este caso, consiste en ayudar a los empleados a dominar habilidades que les permitirán desempeñar sus trabajos de una manera más efectiva.

7.- Métodos tradicionales de capacitación

Los conocimientos también pueden impartirse mediante métodos tradicionales tales como: charlas, lecturas, proyección de películas o un caso real. Con los métodos tradicionales la retención de la información se mejora mediante ejercicios repetitivos, ejercicios escritos y discusiones. Sin embargo, las habilidades sólo pueden transmitirse mediante la demostración, ejercicios estructurados y la práctica actual. Las actitudes se enseñan mejor (o se crea

conciencia) mediante discusiones de grupo, ejercicios de retroalimentación y prácticas seguidas de retroalimentación.

Los buenos capacitadores, seleccionan y utilizan una variedad de técnicas apropiadas para cada habilidad que los empleados deben dominar. Estas técnicas los ayudan a adquirir conocimientos, desarrollar y fortalecer nuevas habilidades y conocimientos.

8.- Cómo desarrollar planes de capacitación

Preparar un plan detallado.

Cuando se planea una capacitación basada en la competencia, debe dedicarse más tiempo al aprendizaje de experiencias y a la práctica que a las charlas. Aproximadamente el 30% del tiempo debe ser para dar información y el 70% para utilizar la información y aplicar las nuevas habilidades. Cuando se desarrolla un plan detallado de capacitación, los instructores deben establecer las veces que deben practicarse las tareas claves para asegurar un nivel básico de competencia.

Para cada sesión, un plan de capacitación debe incluir:

- Título de sesión;
- Tiempo asignado;
- Descripción del contenido;
- Objetivos específicos de la sesión;
- Presentación del contenido que se va a cubrir;
- Materiales a utilizar;
- Métodos y técnicas de capacitación y tiempo requerido para cada uno;
- Procedimientos de evaluación.

[Secretaría del Trabajo y Previsión Social; 2010. 9].

4.6 EJECUCIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Una vez que se determinan las necesidades de capacitación y se ha especificado el programa, la siguiente fase consiste en ejecutar el programa de capacitación.

La ejecución es la puesta en marcha del plan y programa de capacitación e implica coordinación de intereses, esfuerzos, tiempos del personal involucrado en la realización de los eventos así como el registro y control de las actividades que se llevan a cabo, incluyendo los costos que se generan por este concepto.

Existen diversos enfoques sobre ejecución de un programa de capacitación:

- El supervisor tiene toda la responsabilidad sobre la capacitación.
- El supervisor delega a un asistente la capacitación.
- El supervisor recibe una adecuada instrucción para que posteriormente oriente respecto al trabajo.
- El supervisor recibe asesoría de especialistas externos de capacitación, entonces se encarga de entrenar a los subordinados.
- Al supervisor le quitan toda la responsabilidad de capacitar y delegan totalmente a un administrador de capacitación de dicha función.

En México se encuentra una combinación diversa de los enfoques; sin embargo, la responsabilidad de la capacitación le corresponde a la gerencia de personal. Los directores de capacitación tienen dos opciones básicas para la ejecución de programas.

Desarrollar programas internos y externos. Los primeros, son conveniente cuando hay un volumen importante de actividades, cuando tienen programas

intensivos o extensivos, cuando se requiere de especialistas de la propia organización, cuando no hay despachos adecuados o bien cuando se busca economizar. Los segundos, los imparten consultores e instructores externos, que buscan diseñar, establecer y operar programas internos. En México se utilizan ambas opciones, tratando de equilibrarlas para ponderar sus ventajas y desventajas. [Rodríguez; 2002. 244].

4.7 CONTROL Y EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

Ésta es la fase final del proceso de capacitación, su propósito es recibir de los participantes la retroalimentación para mejorar los valores en el trabajo.

La función de controlar consiste en proporcionar diversas herramientas para conocer el desarrollo de los programas de capacitación. El modo más fácil de controlar los programas de capacitación es preguntando a los participantes, si aprendieron algo y esta información se recaba mediante la aplicación de cuestionarios, entrevistas y test antes y después del curso de capacitación. Uno de los criterios para verificar si realmente los programas son efectivos es medir el aumento de la productividad, el modo de ventas, la reducción de costos y desperdicios, etc.

La unidad de capacitación puede convertirse en un elemento primordial para el funcionamiento exitoso de la organización, si es capaz de diseñar e implantar acciones que aseguren que los programas de capacitación de personal, se adapten a las necesidades de desarrollo y efectividad de la empresa.

Se dice que la evaluación permite apreciar o medir las desviaciones entre el objetivo deseado y el resultado obtenido, por lo que es necesario analizar la

efectividad de la presentación y determinar cómo pueden mejorar los conocimientos para futuros programas.

Por último se deben de considerar los siguientes aspectos:

1. ¿Se cubrieron las necesidades del grupo con el material presentado?
2. ¿Se utilizaron los mejores métodos para el tema y el grupo?
3. ¿Se estimuló al individuo, a quien se dio la oportunidad de ver, oír, discutir y actuar?
4. ¿Se presentó al individuo de manera lógica?
5. ¿Se alcanzaron los objetivos?
6. ¿Se consiguió presentar el material en el tiempo asignado?

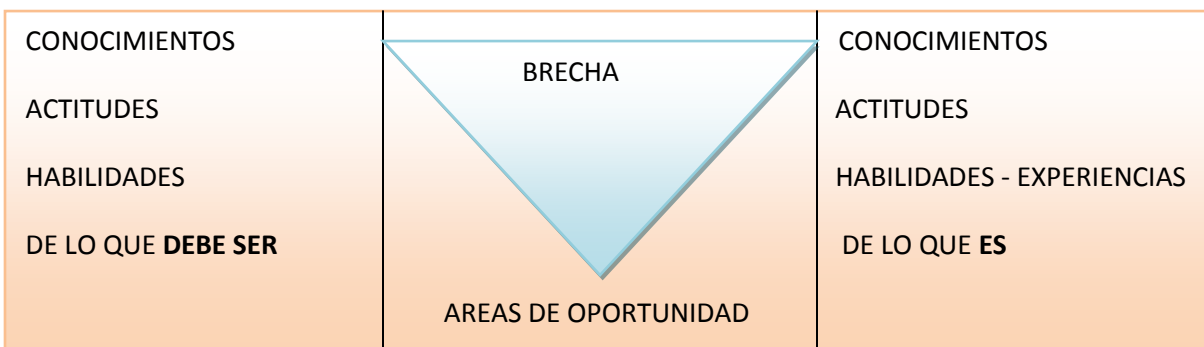
[Rodríguez; 1995. 251-252].

4.8 DEFINICIÓN DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

La palabra necesidad dice carencia o falta, en nuestro caso denota cualquier diferencia cuantificable entre un "ser" y un "debe ser"; entre el rendimiento exigido por un puesto y el de las personas que lo ocupan; o bien, entre el rendimiento debido y el previsible de las personas que van a ocupar el puesto.

La D.N.C. se enfoca principalmente a los siguientes elementos, como se muestra a continuación en el esquema:

Cuadro 2. DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN



Detectar las necesidades de capacitación requiere una operación análoga a la del diagnóstico que se supone y espera de todo buen médico; cuanto mejor se aplica el diagnóstico de los resultados será más favorables.

Toda necesidad es producto de una carencia. La carencia puede identificarse si se confronta lo que se tiene con lo que debería tenerse; por lo que las necesidades de capacitación son aquellas carencias de conocimientos, habilidades y actitudes que el personal tiene en relación con lo que demanda el puesto. De aquí que en esta investigación se concretará en identificar claramente las necesidades de capacitación existentes en el personal. Esto que se describe con cierta facilidad, en la práctica se torna difícil, en ocasiones porque el personal no tiene claras sus funciones y por lo tanto no se puede precisar los conocimientos, habilidades y actitudes que requiere en otras porque no son conscientes de cuáles son sus áreas de oportunidad o carencias al respecto, en algunas ocasiones porque tienen el temor de comunicarlas y en la mayoría de los casos, porque desconocen el grado o déficit de cada uno de estos elementos.

La detección de necesidades de capacitación y adiestramiento debe ser un estudio comparativo entre la manera apropiada de trabajar y la manera como realmente se trabaja. La necesidad de capacitación es la diferencia entre el desempeño real (perfil de la persona) y el requerimiento (perfil del puesto).

Tom H. Boydell dice "...la palabra necesidad implica que algo falta; que hay una limitación en alguna parte.." [Boydell Tom H; 1971. 4]

Por otro lado la UCECA señala: "... Enmarcando la palabra necesidad, ésta siempre nos da la idea de una carencia o ausencia de algún elemento para el funcionamiento eficiente de un sistema..." [UCECA; 1979. 10 y 11].

Las causas de los problemas de la empresa o Institución pueden ser: personales o de la organización, y cuando los problemas se deben a deficiencias en las habilidades intelectuales (conocimientos), destrezas manuales o actitudes personales, se habla de necesidades de adiestramiento. El concepto de necesidades de capacitación se presenta en dos niveles:

1. Falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes del trabajador relacionados con su puesto actual o futuro.
2. Diferencia entre los conocimientos, habilidades manuales y actitudes que posee el trabajador y los que exigen su puesto actual o futuro.

En la primera opción simplemente se le prepara al trabajador para ocupar un puesto y la segunda es un tanto más compleja ya que supone la aplicación de la descripción de puestos, decimos que es más compleja porque la mayoría de las empresas e instituciones carecen de la descripción de puestos.

Se entiende por necesidad de capacitación las diferencias entre los estándares de ejecución de un puesto y el desempeño real del trabajador, siempre y cuando tal discrepancia obedezca a la falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes.

De acuerdo a las definiciones anteriores y los elementos que son necesarios dentro de la fase de la D.N.C., concluyo que la Detección de Necesidades de Capacitación es: La identificación de carencias y deficiencias de conocimientos habilidades y actitudes que una persona debe adquirir para desempeñar bien su trabajo

4.9 DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Constituye la función inicial y estratégica que consiste en el diagnóstico de necesidades de capacitación de los colaboradores, estableciendo un inventario de necesidades de acuerdo a ciertos factores como la innovación tecnológica, la reducción de la mano de obra, turnos de trabajo y/o secciones administrativas que obligan a las empresas fortalecerse en los denominados sistemas de reconversión laboral, para poder ubicar a las personas a desempeñarse en otros puestos de trabajo, finalmente la aparición de nuevas técnicas gerenciales, inherentes a esta área, como el outsourcing, el empowement y el know-how entre otros, que obligan a no sólo estar bien informados sobre los mismos, sino también a prepararse ante las exigencias y características que tales técnicas conllevan y sobre todo prevenir los impactos que generan.

La determinación de las necesidades de capacitación es una responsabilidad del área de recursos humanos, quien coordina con los jefes de las unidades administrativas para determinar y priorizar estas necesidades, por otra parte tiene la responsabilidad de utilizar diversos medios, como contar con la asesoría de especialistas para tener una mejor percepción de los problemas provocados por la carencia de capacitación.

4.10 MÉTODOS Y TÉCNICAS PARA DETERMINAR LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Los principales métodos utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son:

- **Evaluación del desempeño**

Mediante la evaluación del desempeño es posible descubrir los aciertos y desaciertos en la realización de las tareas y responsabilidades de los colaboradores, allí se determinará el nivel satisfactorio, o no del cumplimiento de sus obligaciones, por lo que se determinará el reforzamiento en sus conocimientos; también sirve para averiguar qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables de la capacitación.

➤ **Observación:**

La observación permite apreciar los puntos débiles de los colaboradores, verificando, donde haya evidencia de trabajo ineficiente, como excesivo daño de equipo, atraso con relación al cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número acentuado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, etc.

Durante la observación del cumplimiento de las rutinas de trabajo, hay que saber detectar quien no entiende completamente una tarea y cuando la desempeña incorrecta o deficientemente o da información incorrecta. La observación es una de las técnicas más utilizadas para el diagnóstico de las necesidades de capacitación, antes que la evaluación y calificación de los certificados y diplomas de capacitación que muchas veces se extienden de "favor".

Un investigador realiza un examen atento de determinado hecho, situación o comportamiento, en el que esté implicado uno o varios sujetos. El material requerido para esta técnica sería una guía de observación.

✓ **Tipos de observación**

- Sistemática: Se refiere con precisión el hecho a observar, el lugar, la hora y se elabora una guía.

- Casual. Se efectúa esporádicamente pero se tiene plena conciencia de lo que se observa.

Por lo común la observación se refiere a un sujeto, en cuyo caso el registro de información, es relativamente sencillo, pero puede incluir a un grupo. Esta técnica se aplica a los titulares de los puestos a quienes se investiga, esto es que tienen necesidades de capacitación, es valiosa para identificar evidencias generales de problemas, desempeño inadecuado, práctica de trabajo erróneo.

➤ **Cuestionarios.**

Un sujeto o un grupo responden de manera personal varias preguntas planteadas por escrito, ya sean que escriban sus respuestas en una o varias líneas, o marquen algún signo convencional (cruz, punto, letra). El material requerido para esta técnica es un cuestionario.

✓ **Tipos de cuestionarios**

- Cuestionarios de preguntas abiertas. Están estructuradas a base de interrogaciones que exigen respuestas amplias de los sujetos.
- Cuestionarios de preguntas cerradas. Están formuladas, con interrogaciones de respuesta breve (una o varias palabras), o que ameriten la selección de una o varias posibilidades (opción múltiple, falso-verdadero).

➤ **Encuesta**

Un investigador recaba en un formulario las respuestas que le proporciona un sujeto, en torno a algunas cuestiones que le va planteando de manera organizada. El material requerido para esta técnica es un cuestionario.

✓ **Tipos de encuesta**

Su clasificación se basa más que en sus características, en el campo que explora. Demográfico, ocupacional, de consumo, educativas, de actividades hacia la religión, el sexo, la política, etc.

Su aplicación es de tipo individual y está destinada a todos los niveles, excepto directivos y el de mandos medios. Podría utilizarse sólo en caso de desear investigar las necesidades de los subordinados.

a. Encuestas al personal.

Consiste en una serie de preguntas impresas que se hace al colaborador, para conocer las necesidades de capacitación. Las encuestas deben tener espacio que permitan al encuestado escribir sus criterios, vivencias, dificultades y posibilidades, así como las respuestas concretas acerca de las áreas de conocimientos que desea y necesita ser capacitado. Es conveniente preguntar al personal si tiene necesidades de capacitación. Esto puede establecerse mediante entrevistas o a través de encuestas que determinen con precisión diferentes tipos de necesidades.

b. Solicitud de supervisores, jefes y gerentes:

Es una de las formas muy aceptadas, por cuanto el jefe o supervisor, conocen en forma muy específica cuando el personal necesita capacitación, por los continuos aciertos y errores que cometen los colaboradores en el cumplimiento de sus responsabilidades, conocedores de esa realidad, los propios gerentes y supervisores se hacen propensos a solicitar capacitación para su personal.

c. Entrevistas con supervisores, jefes y gerentes:

Tener contactos directos con supervisores y gerentes, con respecto a posibles problemas solucionables mediante la capacitación, es una buena medida, ya que ellos son conocedores del desarrollo y aplicación de los conocimientos, destrezas y habilidades de los colaboradores en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades. Los jefes inmediatos por lo general saben quién o no necesitan ser capacitados

d. Análisis de cargos:

Mediante esta técnica nos permite tener el conocimiento y la definición de lo que se quiere en cuanto a aptitudes, conocimientos y capacidad, hace que se puedan preparar programas adecuados de capacitación para desarrollar la capacidad y proveer conocimientos específicos según las tareas, además de formular planes de capacitación concretos y económicos y de adaptar métodos didácticos.

Revisar la descripción de funciones para cada cargo y señalar las habilidades críticas que requiere la persona que ocupa el puesto. Si algún colaborador no tiene los conocimientos necesarios para su posición, éstos deben incluirse en el programa de capacitación y la persona que carezca de ellos debe asistir a los módulos correspondientes del curso. Utilizar el plan de trabajo para asegurarse que los objetivos de la organización serán tratados en la capacitación.

Además de estos medios, existen algunos indicadores de necesidades de capacitación. Estos indicadores sirven para identificar eventos que provocarán futuras necesidades de capacitación (indicadores a priori) o problemas comunes de necesidades de entrenamiento ya existentes (indicadores a posteriori).

e. Indicadores a priori:

Son los eventos que, si ocurrieran, proporcionarían necesidades futuras de capacitación fácilmente previsible. Los indicadores a priori son:

- Crecimiento y desarrollo de la empresa y admisión de nuevos colaboradores.
- Reducción del número de colaboradores.
- Cambio de métodos y procesos de trabajo.
- Sustituciones o movimiento de personal.
- Faltas, licencias y vacaciones del personal.
- Expansión de los servicios.
- Modernización de maquinarias y equipos.
- Producción y comercialización de nuevos productos o servicios.

f. Indicadores a posteriori:

Son los problemas provocados por las necesidades de capacitación no atendidas. Estos problemas por lo general, están relacionados con la producción o con el personal y sirven como diagnóstico de capacitación.

Problemas de producción:

- Calidad inadecuada de la producción.
- Baja productividad.
- Averías frecuentes en equipos e instalaciones.
- Comunicaciones defectuosas.
- Prolongado tiempo de aprendizaje e integración en el campo.
- Gastos excesivos en el mantenimiento de máquinas y equipos.

- Exceso de errores y desperdicios.
- Elevado número de accidentes.

Problemas de personal:

- Relaciones deficientes entre el personal.
- Número excesivo de quejas.
- Poco o ningún interés por el trabajo.
- Falta de cooperación.
- Faltas y sustituciones en demasía.
- Errores en la ejecución de órdenes.
- Dificultades en la obtención de buenos elementos.

Técnicas es el conjunto de procedimientos y recursos para llevar a cabo una labor, así como el arte y la pericia para usar esos procedimientos.

Para evitar confusiones conviene distinguir las fuentes de información escrita (archivo, estadísticas, reportes, etc.,) que fueron elaborados con un propósito determinado ajeno al D.N.C y que pueden arrojar ciertos datos de valor de las técnicas.

Estas tiene como en este caso, recabar las necesidades de capacitación (áreas o contenidos temáticos deficitarios, trabajadores afectados y sus características, así como justificación), y para ello es imprescindible tomar una decisión respecto a qué técnicas utilizar, diseñar los instrumentos que impliquen, planear su administración y aplicarlos. Por el contrario las fuentes de información constituyen señales básicas respecto a las áreas, los puestos y las personas que conviene investigar con mayor profundidad en las cuales pueden o no encontrarse necesidades de capacitación.

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

A continuación se describen las técnicas:

➤ **Entrevista**

Interrogatorio dirigido por un investigador (entrevistador), con el propósito de obtener información de un sujeto (entrevistado), en relación con un aspecto específico, el material requerido para realizar una entrevista puede ser; grabadora, cuando el sujeto no tiene inconveniente en que se use; o un guión de entrevista.

✓ **Tipos de entrevista**

- Entrevista dirigida. El entrevistador plantea una serie de preguntas que requieren de respuestas breves. Estas preguntas se elaboran previamente y es común que el entrevistador registre las respuestas por escrito, junto a cada una de las cuestiones
- Entrevista semi-dirigida. Incluye preguntas de carácter más general, que las usadas de tipo dirigido, con lo cual se espera recabar información y obtener mayor participación del entrevistado.
- Entrevista abierta. Sólo se plantean algunos aspectos acerca de los cuales el sujeto puede dar amplia información, de modo que éste habla la mayor parte de la sesión, en tanto que el entrevistador se limita a hacer alguna observación o plantear otro aspecto.

Esta técnica es una de las más versátiles, se puede utilizar el D.N.C. prácticamente en cualquier nivel de la empresa; de ahí que jefes y subordinados, mediante entrevistas, permitan conocer las necesidades de capacitación de un puesto determinado. Es una de las mejores técnicas para recabar información sobre síntomas de necesidades, datos sobre el funcionamiento de la empresa, y sobre áreas y puestos prioritarios por parte de los directores, mandos medios y supervisores.

Se recomienda aplicarla cuando la concentración del factor humano por puesto sea muy baja (de un a tres), entonces esta técnica resultará más sencilla que otras.

➤ **Lista de verificación**

Una o varios sujetos dan su opinión por escrito sobre algún asunto, solamente anotando una marca o un número en los lugares que se les indica. El material requerido es una lista de verificación.

✓ **Tipos de lista de verificación**

- Simples. Se solicita que el sujeto sólo registre marcas, comúnmente "x".
- De ordenamiento: Se refiere que el sujeto jerarquice las cuestiones, anotando números consecutivos.

La aplicación de la técnica puede ser individual o colectiva, aunque para ahorrar tiempo es más recomendable está última ya que puede ser aplicada hasta a 200 sujetos en una solo sección, si se cuenta con el lugar adecuado; este tipo de técnica está destinada los titulares de los puestos que se investigan, desde el nivel supervisión hacia abajo.

➤ **Técnica de las tarjetas**

A los sujetos investigados se les proporciona una serie de tarjetas en las que se anotan las tareas del puesto o áreas de conocimientos, separan las tarjetas en las que creen tener necesidades de capacitación y anotan al reverso las razones que justifican su punto de vista. Pudiese también pedirles que las ordenen según sus prioridades. El material requerido para aplicar esta técnica es un juego de tarjetas.

✓ **Tipos de tarjetas**

Referidas a áreas de conocimiento comunes a toda la empresa o a varios puestos.

▪ **Relativas a la tarea del puesto**

Su aplicación puede ser individual o colectiva, se sugiere la última para aprovechar una de las ventajas de la técnica, puede ser aplicada desde uno hasta los que se alberguen cómodamente en un salón, y está destinada a los titulares de los puestos investigados, desde el supervisor de línea hacia abajo.

▪ **Inventario de habilidades**

El supervisor o jefe de área emite su opinión respecto a las necesidades de capacitación de su personal, las cuales se registran en un cuadro de doble entrada. El material requerido para esta técnica es un inventario de habilidades. Su aplicación es individual, con esta técnica se pueden investigar prácticamente a todos los subordinados directos de un jefe o supervisor, siempre que éste posea información sobre cada sujeto. Esta técnica está destinada a los jefes de área y supervisor.

➤ **Pruebas de desempeño**

Son aquellos exámenes teóricos y prácticos con el propósito de conocer en qué medida un empleado posee los conocimientos, las habilidades y las actitudes exigidas para desempeñar a satisfacer su puesto de trabajo o una parte del mismo. El material requerido son instrumentos psicotécnicos (pruebas y documentos de registro) requeridos para cada caso, así como los materiales y equipo que ameritan la realización en condiciones operativas reales de las tareas del puesto. Las pruebas de desempeño pueden ser de tipo teórico o de conocimiento, prácticas u operativas o de actitudes. Su aplicación puede ser individual o colectiva, si se trata de pruebas prácticas o de actitudes, necesariamente se incluirá la observación de las conductas, solamente individual; las pruebas de desempeño se pueden aplicar a personal de cualquier nivel de la empresa.

➤ **Comités**

Se reúne a un grupo de sujetos periódicamente para abordar un asunto las necesidades de capacitación, formular proposiciones específicas en torno al mismo y vigilar su adecuada implementación. El material requerido es una agenda de sesiones.

➤ **Tormenta de ideas**

Un grupo de personas, organizadas por el investigador, emite libre y creativamente sus puntos de vista sobre algún asunto o pregunta específica, para generar un conjunto de formulaciones que en una segunda parte de la reunión se analizan con todo cuidado. El material requerido es la especificación del área o preguntas. [Mendoza; 2002. 53]

4.12 FACTORES QUE PROVOCAN NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

➤ **Expansión de la organización o ingreso de nuevo empleados**

- Trabajadores transferidos o ascendidos
- Implantación o modificación de métodos y procesos de trabajo
- Actualización de tecnología, equipos, instalaciones y materiales de la organización
- Producción y comercialización de nuevos productos o servicios

Los cambios que efectúe la organización provocarán futuras necesidades de capacitación, a ésta se le reconoce como capacitación proactiva, ya que se adelanta a los problemas y trata de prever resultados que fortalecerán a la organización.

La D.N.C es uno de los temas de mayor complejidad del proceso de capacitación, en verdad no es tarea fácil investigar cuáles son las necesidades reales y prioritarias de capacitación que se requieren satisfacer. Es claro que el punto de partida para la determinación de necesidades de capacitación es la existencia de problemas presentes y prever necesidades futuras. Ello permite determinar las necesidades a resolver en un corto, mediano y largo plazo. Para que una organización alcance con éxito sus objetivos, es necesario que su personal realice al nivel de eficiencia requerida las tareas que le son encomendadas. Por ello las necesidades de capacitación se traducen en conocimientos, habilidades o actitudes que deben ser adoptados, desarrollados o modificados para mejorar la calidad del trabajo y la preparación integral del individuo, así como su desarrollo profesional e individual dentro de su puesto de trabajo.

La D.N.C proporciona también información completa sobre el estado en que se encuentra. El personal respecto a sus habilidades, actitudes y conocimientos, lo que permite establecer objetivos y acciones concretas en el plan de capacitación.

4.13 CLASES DE NECESIDADES

“...Son muy diversas y heterogéneas. Distinguimos tres áreas:

- Necesidades de la empresa (organizacionales)
- Necesidades de un área (ocupacionales)
- Necesidades de un trabajador (individuales)

Desde una perspectiva temporal distinguimos:

- Necesidades urgentes
- Necesidades a corto plazo
- Necesidades de desarrollo a largo plazo

Desde la perspectiva de las raíces y orígenes de los problemas, podemos clasificar en:

- Necesidades de conocimientos, de habilidades, de actitudes
- Necesidades por carencias en las estructuras y políticas de la empresa
- Necesidades por carencias en el equipo material (instalaciones, máquinas)
- Necesidades en el renglón de salarios...” (Manual del Curso Administración Estratégica en la Capacitación”; México 2002; Páginas 21-29)

“...De acuerdo con la naturaleza de las carencias:

- Necesidades de capacitación humanista y de capacitación técnica
- Necesidades Manifiestas: las necesidades manifiestas se detectan de una manera clara y evidente, ya que el propio personal las percibe y puede manifestar las que requiere para mejorar sus labores, éstas se originan cuando la empresa contrata a nuevos empleados, cuando por algún motivo el personal cambia de actividad, por la modificación de métodos y procedimientos de trabajo, por la implantación de nuevos equipos de

trabajo, etc. Por ejemplo, cambio de puesto, la introducción de nuevo equipo, la implantación de sistemas informáticos, entre otros.

- Las necesidades encubiertas se presentan como causa directa o indirecta de problemas administrativos, de comunicación, falta de trabajo en equipo o deficiencias en procedimientos de trabajo, conflictos, etc. Representan un alto grado de dificultad en su investigación y requieren de la utilización de una metodología y técnicas apropiadas que evidencien estas necesidades y al mismo tiempo concienticen al personal de su existencia...”[Ibídem, Páginas 30-35].

4.14 ÁREAS QUE CUBRE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Existen tres áreas principales en las que el estudio se centrará para investigar las necesidades de capacitación, estas áreas son:

- Área Organizacional: se obtienen las necesidades específicas de cada área de trabajo, unidad administrativa o dependencia operativa, como puede ser una Dirección, Gerencia, Superintendencia, Jefatura, Departamento, etc.
- Área Ocupacional: se descubren las necesidades específicas de determinados puestos existentes en la empresa como Gerentes, Superintendentes, Supervisores, Secretarias, Asistentes Administrativos, etc.
- Área Individual: se localizan las necesidades específicas en particular del universo de las personas que la empresa requiere que se atiendan de manera individual.

Esta clasificación permitirá estructurar los instrumentos y metodologías de investigación, al precisarse los objetivos y grado de profundidad con que se desee

obtener el diagnóstico. Así mismo dicha clasificación dará la pauta para el diseño del sistema de procesamiento de la información.

4.15 OBJETIVOS Y RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE UNA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Como objetivo se tiene que dentro de esta fase se trata de enfocar a obtención de un inventario de las necesidades de capacitación del personal de la empresa, en función de los requerimientos organizacionales y de los elementos necesarios para el desarrollo integral del empleado. Y sus objetivos particulares se enlistan a continuación:

- Identificar las necesidades de capacitación que permitan derivar los programas que faciliten a los trabajadores su desarrollo personal dentro de la organización
- Localizar los elementos que permitan estructurar un proyecto para el establecimiento de planes de desarrollo o crecimiento personal.
- Conocer al personal con el que se cuenta y el nivel de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes que tienen.
- Conocer cuáles son necesidades de capacitación, adiestramiento y cuáles de desarrollo
- Determinar los programas de capacitación, por categorías, niveles jerárquicos, funciones y puestos de trabajo.
- Detectar los objetivos, contenidos temáticos y recursos necesarios para cada curso evento a impartir.
- Recopilar y evaluar información para encontrar:
 - ✓ Qué es lo que se estaba haciendo
 - ✓ Qué es lo que se hace ahora
 - ✓ Lo que debe hacerse en el futuro

4.16 BENEFICIOS DE LA APLICACIÓN DE UNA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

El diagnóstico de necesidades proporciona información mínima necesaria para tomar decisiones precisas que ahorran tiempo y dinero. El diagnóstico proporciona los elementos necesarios para elaborar el plan y programa concreto de capacitación y de trabajo, proporciona indicadores no solo para la planeación sino para la evaluación.

Si partimos del supuesto que nos indica que una necesidad es una carencia que un organismo, sistema o individuo tienen para desempeñarse correctamente, entonces una necesidad de capacitación será una carencia o falta de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes para que un individuo se desempeñe correctamente en su puesto de trabajo.

Un diagnóstico no es un simple listado de cursos a escoger entre los encargados de la empresa, evidentemente tampoco es una petición de un jefe acerca de lo que ellos creen necesitar para desempeñar su puesto de trabajo, ya que si el diagnóstico de necesidades se realiza con esa idea, se caerá en el error de "capacitar por capacitar".

Un diagnóstico es una estrategia para conocer las carencias en cuanto a conocimientos aptitudes, actitudes y hábitos, que el personal requiere satisfacer para desempeñar efectivamente en su puesto, es el punto de partida para el diseño de planes y programas de capacitación y poner en operación esos programas de capacitación tendiente a las necesidades requeridas.

Algo que es cierto es que el diagnóstico no garantiza el 100% el éxito del programa, si aumenta considerablemente la certeza de que lo que se lleve a cabo será lo más cercano a la realidad que se viva en la organización.

4.17 IMPORTANCIA DEL PROCESO PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

1. Proporcionar la información necesaria para elaborar o seleccionar los cursos o eventos que la organización requiera
2. Elimina la tendencia de capacitar por capacitar, sólo cuando existen razones válidas e justifica impartir capacitación
3. Propicia la aceptación de la capacitación, al satisfacer problemas cuya solución, más recomendable es la de preparar, mejor al personal, evitando así que la capacitación se considere una solución. Asegura, en mayor medida, la relación con los objetivos, los planes y los problemas de la empresa y constituye un importante medio para la consolidación de los recursos humanos y de la organización. Genera los datos esenciales para permitir, después de varios meses, realizar comparaciones a través del seguimiento, de los índices de producción, rechazos, desperdicios, etc.

El punto de partida adecuado de las acciones de capacitación está en la determinación de necesidades, que le da sentido y dimensión al resto de las actividades del proceso. Una investigación cuidadosa permite decidir si lo procedente es capacitar a los trabajadores, aun cuando tengan serias necesidades, tal es el caso en que, en la determinación de necesidades, se observa la siguiente combinación de variables: no sabe y no tiene aptitudes para aprender las tareas del puesto (trabajador mal seleccionado para el cargo que ocupa); no sabe y no desea aprender (trabajador que rechaza la capacitación o desmotivado), ante tales hechos, lo más recomendable será tomar alguna medida

en vez de capacitar, habida cuenta de que los resultados por obtener serán infructuosos.

La única manera de discernir lo anterior y de obtener información para elaborar cursos a la medida, consiste en determinar sistemáticamente las necesidades de capacitación.

Todo lo anterior nos señala que la D.N.C. se utiliza para descubrir huecos entre desempeño adecuados e inadecuados en el trabajo, nos proporciona una fase para definir necesidades. Es importante definir con exactitud la razón por la que se proporciona capacitación, ya que sin justificación, se estarán desperdiciando los recursos.

La etapa de la D.N.C. es imprescindible en el proceso administrativo de la capacitación, ya que reduce la posibilidad de errores en las demás etapas.

El proceso para la D.N.C. requiere de una diversidad de elementos para determinar las necesidades de los trabajadores y empleados, este proceso requiere de varios procedimientos que sean flexibles y se adapten al proceso de D.N.C.

Entiendo como procedimiento a "...la sucesión definida de condiciones y etapas para lograr un fin determinado o el modo característico de enfrentar cierta labor..." [Mendoza; 2000. 47]

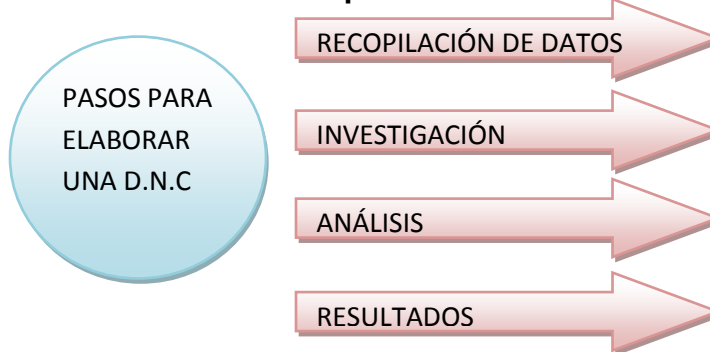
La mayoría de las empresas, que se dedican a la capacitación necesitan tener una herramienta eficaz que proporcione y determine de forma óptima y concreta las necesidades de capacitación que desarrollen habilidades, actitudes y permitan adquirir nuevos conocimientos para el mejor desempeño de su puesto.

Ésta es la justificación por la cual es necesario que se cuente con un procedimiento para el desarrollo y aplicación de una metodología para la D.N.C.

La D.N.C. se lleva a cabo por el personal de nuevo ingreso determina el perfil para el puesto a ocupar, promociones, transferencias, por cambio de maquinaria, equipos, procedimientos e incrementos de salario.

4.18 PASOS PARA ELABORAR UNA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Cuadro 3. Pasos para elaborar una DNC.



1. En la primera etapa, se deben revisar los datos vitales de la organización para obtener una imagen amplia y actualizada de lo que está ocurriendo en la organización y así poder observar las áreas de problemas de desempeño y oportunidades de capacitación. Mantener contactos con gente de toda la organización. Revisar información sobre el objetivo, políticas y las normas que se relacionan con el desempeño del trabajo.
2. En la segunda etapa, se recopilan datos se detecta una deficiencia de desempeño, sigue la etapa de la investigación reuniendo datos más específicos y detallados en el área pertinente para darle demasiada atención a una necesidad de capacitación.

3. La tercera etapa comprende el examen riguroso de los datos de entrada para eliminar la información que no es válida, para agrupar y resumir el resto de los datos.
4. La cuarta etapa es el de los resultados, aquí se resumen las conclusiones lógicas y la preparación de una comunicación o informe..." (Ibídem, páginas. 61-63)

Ésta es una metodología simple y sencilla que permite identificar, sin consumir mucho tiempo y dinero, las necesidades más latentes en las organizaciones. Así como esta metodología existen muchas otras, ésta es solo una muestra de la manera en cómo se identifican las necesidades. Cada metodología que existe puede ser adaptada a los requerimientos de las organizaciones.

4.19 RESULTADOS QUE SE OBTIENEN CON LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

- **En qué capacitar**
 - ✓ Objetivos generales y contenidos
- **A quién**
 - ✓ Identificación clara y precisa del universo a capacitar y su características
- **Cuánto**
 - ✓ Con qué cantidad y profundidad se darán los conocimientos
- **Cuándo**
 - ✓ Con qué urgencia/prioridad es necesaria la capacitación

Es importante enfatizar que la efectividad de un programa de capacitación no depende exclusivamente de la calidad de los cursos, sino también de la forma

en que se satisfacen las necesidades de capacitación determinadas con anterioridad.

En general, una necesidad de capacitación se representa, a través de la fórmula que se muestra en el cuadro

Cuadro 4. REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN EN PORCENTAJE.

Exigencias del cargo - Desempeño del ocupante = Necesidades de Capacitación		
100%	50%	50%

Fuente: Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Subsecretaría B Dirección general de Capacitación y Productividad, "Diagnóstico de Necesidades de Capacitación"

La detección de necesidades de capacitación es la primera etapa, fase o actividad del proceso de capacitación y la cual proporciona valiosa información para elaborar o seleccionar las acciones procedentes, es importante precisar los resultados que se desean alcanzar. Desafortunadamente en la actualidad son pocas las empresas o instituciones mexicanas que cuentan con un área especializada de capacitación y son menos todavía las que realizan un trabajo serio de D.N.C.

4.20 MÉTODO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN ESCOGIDO PARA LA FÁBRICA PREFABRICADOS PLASTICOS AVELOP

➤ Cuestionarios

El respeto al tiempo de las personas se debe valorar es por ello la realización de cuestionarios y a través de esto respondemos a cuatro preguntas claves

1. ¿De cuánto tiempo disponen quienes responderán para contestar el cuestionario?
2. ¿Cuánto tiempo tiene el investigador para editarlo, presentarlo, aplicarlo, codificarlo, procesarlo y analizarlo?
3. ¿Qué tan dispuestos están para responder quienes van a contestar?
4. ¿Cuánto costará su aplicación?

CAPITULO V. FÁBRICA PREFABRICADOS PLASTICOS AVELOP.

5.1 PROBLEMÁTICA

Son muchos los elementos que afectan las funciones de la Capacitación entre ellos están: la infraestructura, los programas de Capacitación, el material didáctico, los instructores y su nivel de conocimientos, los métodos e instrumentos para la enseñanza; estos elementos son esenciales. El tema de investigación me permite analizar todas las fases que integran el sistema de capacitación solo me enfocaré al estudio de la identificación de necesidades del personal que se encuentra implícita en la fase de la D.N.C. para el desarrollo de los Programas de capacitación específicamente a través de la D.N.C. porque es el inicio del proceso de capacitación y se considera que sin una buena D.N.C. todo proyecto resulta un fracaso y entonces no se logrará el objetivo de dar capacitación.

5.2 ANTECEDENTES DE LA FÁBRICA

5.2.1 LOGO DE AVELOP



5.2.2 HISTORIA

Desde sus inicios nuestra Micro empresa se dedicó al reciclaje de plástico. Fundada por Miguel Álvaro Avelár Vázquez (q.d.p +), en 1990. Surgió como

consecuencia de hacer estudios tomando como base los grandes problemas de contaminación en el mundo.

AVELOP se da a la tarea de:

- Informar y sensibilizar a la comunidad sobre los problemas de contaminación y salud que producen los residuos sólidos.
- Difundir y fomentar la cultura de la separación de residuos sólidos y las ventajas de la reducción, reutilización y reciclamiento de los mismos.
- Realizar acciones prácticas y sencillas que fortalezcan hábitos y actitudes para disminuir la generación de Residuos Sólidos.
- Fomentar la colaboración y participación de la comunidad en el manejo adecuado de los Residuos Sólidos.
- Concientizar a la población sobre el uso eficiente de los materiales que consumimos y/o desechamos, así como la energía y los recursos naturales relacionados para su elaboración.
- Promover la producción de composta como alternativa para el manejo de los residuos orgánicos.

Y muchas otras acciones que en su conjunto esperan y contribuyan a la conservación de nuestro hogar que es este hermoso planeta en el que vivimos.

Álvaro Avelar López nunca olvidará su cumpleaños número 34. Aquel día de octubre de 2007, este emprendedor mexiquense regresaba inquieto de una cita en el DIF estatal, tras haber ganado una licitación por 650,000 pesos para proveer láminas de plástico recicladas, el producto principal de Avelop, la empresa familiar fundada por su padre.

Sin embargo, Avelar se preguntaba cómo iba a pagar la fianza de 10% de dicho concurso. De repente, sonó su celular. "Hola, soy Daniel Cruz, de Banca Compartamos, te tengo dos noticias", dijo una voz. "¿Buenas o malas?", contestó

Avelar. La primera era que su cuarta solicitud de crédito –por 65,000 pesos– había sido aprobada. La segunda es que había sido uno de los ganadores del Premio Banamex al Microempresario del Año. Fue su mejor cumpleaños.

Como muchas microempresas, Avelop (nombre basado en Avelar y López) inició sin capital suficiente para desarrollarse, pero con constancia, ingenio y el apoyo de microcréditos, pasó de ser una fundidora artesanal de artículos de plástico en un patio casero de Amecameca, Estado de México, a ser una pequeña empresa de reciclaje de plásticos que genera ventas de 4 millones de pesos al año.

Avelop utiliza polietileno y polipropileno, que obtiene de las bolsas y envolturas de plástico que recolecta en las barrancas de la zona, así como de material de embalaje desechado. La materia prima es transformada en diversos productos, principalmente láminas de plástico para techos, aislantes e impermeables.

La empresa es reconocida por su perfil ecológico, pues recicla plásticos de desecho y no contamina. Avelop no funde el plástico, sino que lo reblandece y lo moldea. "Hacemos de la basura algo bueno", explica Avelar.

De jícaras a láminas de plástico

Avelop fue fundada por el padre de Álvaro, del mismo nombre, quien era obrero de mantenimiento en la papelería San Rafael y era tan hábil en la reparación de máquinas que sus compañeros le decían „ingeniero“ o „Ciro Peraloca“, como el inventor de las historietas de Walt Disney.

Don Álvaro siempre inventaba cosas. Una vez diseñó y construyó un toro mecánico para mejorar su ingreso.

En 1992, una firma coreana lo contrató para instalar una máquina que producía tinas de plástico. Como no tenía instructivos en español, don Álvaro la armó por su cuenta.

Años después, esta experiencia le sirvió de inspiración para diseñar y armar una máquina propia para fabricar jícaras y cubetas de plástico que vendía en el mercado.

Junto con sus hijos, recogía bolsas de supermercado y empaques de plástico desechados en las barrancas de Amecameca. "Íbamos en una camioneta y juntábamos 100 o 200 kilos para fabricar unas 300 jícaras", recuerda Álvaro hijo.

Fue entonces cuando su padre pensó en enfocar el negocio en productos que generaran un mayor volumen de ventas. Así fue como nació la idea de fabricar láminas para techos, pues la gente no compra una lámina, sino 10 ó 20.

Para fabricar láminas en vez de jícaras sólo tenían que hacer un molde nuevo y ampliar la capacidad de la máquina. Pero las ventas iniciales fueron un reto.

Intentaron vender a pequeños negocios de material de construcción pero éstos pedían crédito para comprar el producto. Los Avelar no podían concederlo pues vivían al día.

Además, la aceptación del producto no fue inmediata. "Era difícil vender porque la gente no creía en el plástico, sólo lo conocían en macetas", dice Álvaro hijo.

No obstante, Avelop progresó poco a poco: don Álvaro mejoró la máquina y el área dedicada a la fábrica creció.

El primer microcrédito

En 2000, la empresa atravesó por una mala racha. Justo cuando empezaban a crecer, falleció don Álvaro, lo que fue un golpe muy duro para los Avelar. Además, tuvieron una mala experiencia con un agiotista, que les cobró 80,000 pesos en intereses.

Aun así, la familia permaneció unida alrededor de la empresa. Pero la falta de recursos para hacer crecer el negocio era un problema debido a que los bancos no los consideraban sujetos de crédito.

Esta situación cambió en 2005 cuando, a través de una amiga de la universidad que trabajaba en Compartamos, Álvaro hijo conoció la opción de los microcréditos. Era lo que buscaba para formar un historial crediticio y financiar el crecimiento.

Avelar recibió un primer crédito por 15,000 pesos, que utilizó para fabricar nuevos moldes de metal para producir tinas, tejas de plástico y letrinas. A la fecha, ha recibido tres créditos más de Compartamos, incluso para capital de trabajo.

En octubre del 2007, Fomento Social Banamex entregó a Avelar el Premio al Microempresario 2007 en la categoría de Innovación Rural.

“Por una parte, innovó con nuevas tecnologías, pero por otra, su labor ecológica y el impacto en su comunidad son admirables. Creó empleos para gente con pocos recursos”, apunta Héctor Gregoire Crespo, de comunicación de Banamex. “Postulamos a Avelar al Premio Banamex porque, además de ser un excelente cliente, es todo un ejemplo para los pequeños empresarios”, dice a su vez Jorge Manrique, jefe del departamento de Comunicación de Banca Compartamos.

Lo que empezó como un sueño en un patio casero requiere cada vez más espacio. El plan ahora es levantar una nave industrial. "Mi padre tuvo muchas ideas y las materializó. Ahora nos toca hacerlas crecer", concluye Avelar.

5.2.3 PERSONAL TOTAL

El personal directo fluctúa entre 40 y 50 personas, existen 10 indirectos que trabajan solo para "AVELOP".

Existe una empresa filial que fabrica los mismos productos bajo nuestro diseño se llama "GUZAV".

5.2.4 CARTERA

- ✓ Lamina Tipo Teja
- ✓ Lamina Tipo Asbesto
- ✓ Lamina Tipo Palapa
- ✓ Lavadero con pileta
- ✓ Letrina Ecológica Seca
- ✓ Placa tipo Duela
- ✓ Tanque cisterna
- ✓ Lavaderos

5.2.5 UBICACIÓN DE LA FABRICA

Cerrada de Cruz Verde S/N
Amecameca, Estado de México.
C.P. 56900
Tel. (01597) 97 81737
E-mail. www.avelop.com.mx

5.2.6 MISIÓN

Motivar la participación de la sociedad a través de programas de educación ambiental para reducir, reciclar y reutilizar los residuos sólidos.

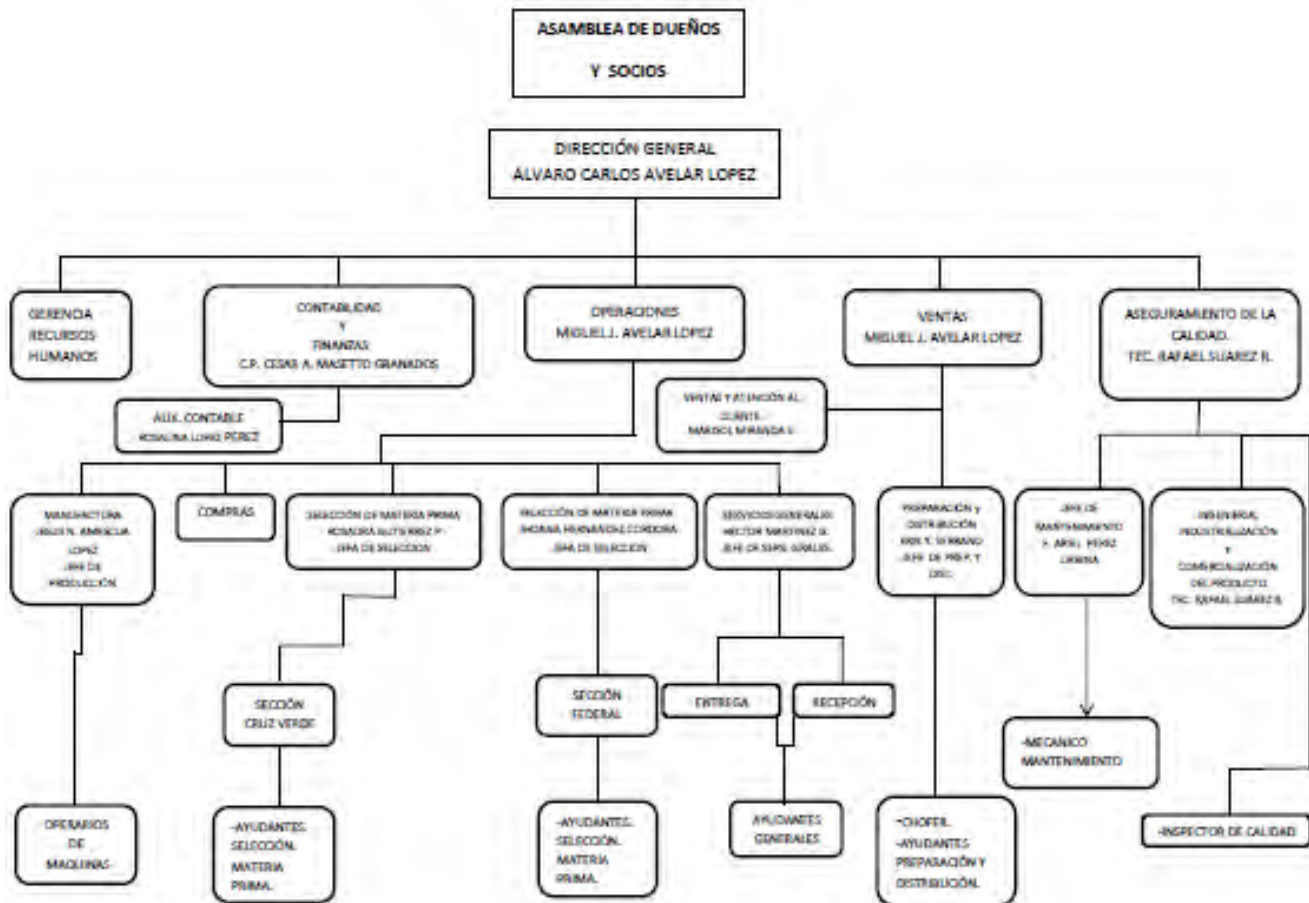
5.2.7 VISIÓN

Consolidarse como una empresa promotora del Desarrollo Rural Sustentable y Protectora del Medio Ambiente

5.2.8 OBJETIVOS PARTICULARES

- Crear en la comunidad una actitud responsable en el cuidado y conservación del medio ambiente al fomentar la separación y apoyar el reciclamiento de los residuos sólidos, así como difundir el impacto ambiental y de salud que implica un manejo inadecuado de éstos.
- Informar y sensibilizar a la comunidad sobre los problemas de contaminación y salud que producen los residuos sólidos.
- Difundir y fomentar la cultura de la separación de residuos sólidos y las ventajas de la reducción, reutilización y reciclamiento de los mismos
- Realizar acciones prácticas y sencillas que fortalezcan hábitos y actitudes para disminuir la generación de RS.
- Fomentar la colaboración y participación de la comunidad en el manejo adecuado de los RS.
- Concientizar a la población sobre el uso eficiente de los materiales que consumimos y/o desechamos, así como la energía y los recursos naturales relacionados para su elaboración.

5.3 ESTRUCTURA DE LA FÁBRICA (ORGANIGRAMA)



Cuadro 5. Organigrama de la Fabrika Prefabricados plásticos AVELOP.

5.4 GIRO DE LA FÁBRICA

Diseño y fabricación de productos plásticos constructivos.

5.5 JUSTIFICACIÓN

Las personas son esenciales para la fábrica y ahora más que nunca, su importancia estratégica está en aumento, ya que toda organización compite a través de su personal. El éxito de la fábrica 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 la fábrica en general debe dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que le 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 fábrica.

5.6 DESARROLLO DEL CASO PRÁCTICO

Información de apoyo

Es necesario determinar los posibles factores internos que afectan a la fábrica ya que de esta manera se puede visualizar los puntos que deben ser tomados en cuenta.

Es importante que la fábrica haga sentir al personal como parte indispensable de ella, como pieza de un mecanismo que si no está integrada definitivamente no va a poder funcionar. Dentro de las organizaciones todos sus

integrantes deben de estar conscientes de que forma parte de un sistema y de un equipo.

➤ Personal altamente capacitado

Se observa que muchas empresas que capacitan a su gente, no saben por qué ni para qué lo hacen y simplemente lo hacen porque así lo indican las normas de la fábrica.

La capacitación debe tener un análisis previo para evaluar en qué parte de la fábrica es necesario mejorar o resolver un problema; o simplemente actualizar la información de todos los días. Esto lo debe analizar la persona encargada de diseñar o seleccionar un programa de capacitación.

Una razón fundamental de capacitar a los empleados es que puedan aumentar sus conocimientos, actitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño óptico, 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, calidad, competitividad, compromiso y solidaridad en el personal de la fábrica.

5.7 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

CUESTIONARIO DE CAPACITACIÓN

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

Instrucciones: A continuación se presenta varias preguntas relativas a las necesidades de capacitación de su puesto. Conteste subrayando la respuesta; recuerde que de la exactitud y veracidad de las mismas, dependen de las acciones de capacitación que se programen para su puesto. Su futuro desarrollo, tanto personal como profesional, está vinculado con esta investigación inicial. Este cuestionario es confidencial solo para uso estadístico.

1.- ¿La capacitación que recibe la considera?

- a) Muy buena
- b) Buena
- c) Regular
- d) Deficiente

2.- ¿Le dieron a conocer por escrito las actividades que desarrollaría?

- a) Si
- b) No

3.- ¿Considera que el tiempo de capacitación fue suficiente para abarcar las funciones principales que desempeña?

- a) Si
- b) No

4.- ¿Con que frecuencia recibe capacitación?

- a) 0 – 3 veces al año
- b) 4 o más veces al año

5.- ¿Considera que las personas que imparten la capacitación tienen los conocimientos básicos sobre las funciones de cada uno de los puestos?

- a) Si
- b) No
- c) Regular

6.- ¿Considera que la capacitación es más importante en determinadas áreas de la fábrica?

- a) Si
- b) No

c) Indistinto

7.- ¿Encuentra adecuada la forma de enseñanza que se aplican durante la capacitación?

a) Si

b) No

c) Indiferente

8.- ¿Lo evalúan respecto a sus conocimientos obtenidos en las capacitaciones?

a) Si

b) No

c) A veces

9.- ¿Sabe aplicar los conocimientos una vez que sale de las capacitaciones o necesita que le vuelvan a repetir el procedimiento?

a) Si necesito

b) No necesito

c) De vez en cuando

10.- ¿Recibiste capacitación al momento de ingresar a la fábrica?

a) Si

b) No

11.- ¿Crees necesaria la capacitación en tu área de trabajo?

a) Si

b) No

Porque _____

12.- ¿Crees que tú necesitas capacitación?

a) Si

b) No

Porque _____

13.- ¿Te han impartido algún curso de capacitación fuera de la fábrica?

a) Si

b) No

14.- ¿Consideras importante la capacitación?

a) Si

b) No

Porque _____

15.- ¿Piensas que estas apto para desempeñar tu trabajo si necesidad de capacitación?

a) Si

b) No

16.- ¿Los horario y los días de capacitación que te han dado son ajustados a tu horario de trabajo?

- a) Si
- b) No

Gracias por su colaboración.

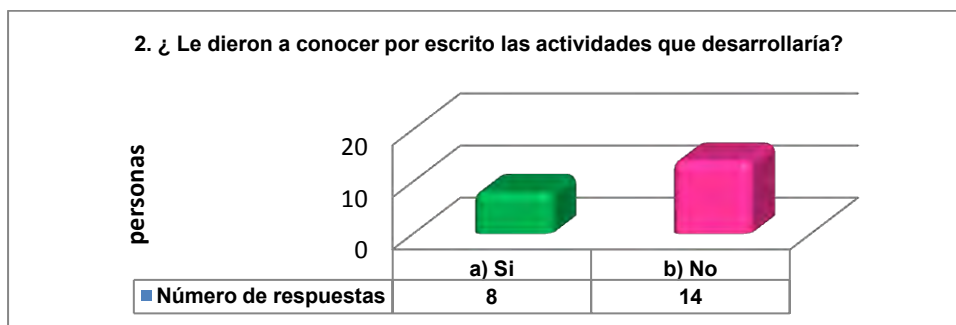
Se aplicó un cuestionario a 22 obreros, con 16 preguntas cerradas con el fin de obtener la información directa del obrero acerca de la capacitación que recibe en la fábrica.

➤ Resultados y análisis de los cuestionarios



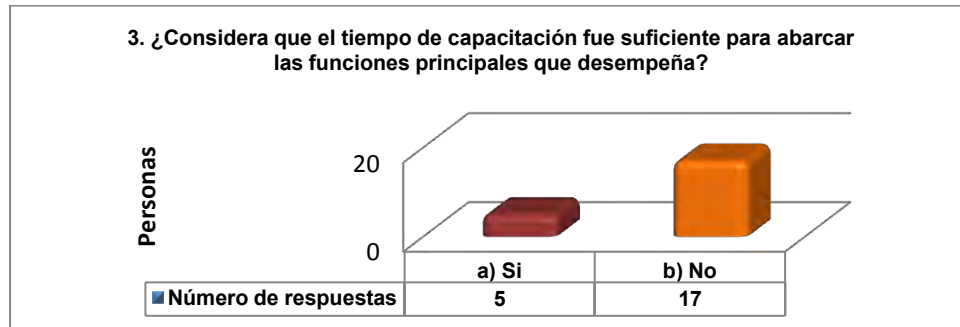
Cuadro 6. Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la investigación demuestran que el 27% de los encuestados respondieron que la capacitación que recibieron fue muy buena y el 14% dice que fue buena, mientras que el 56% deficiente esto determina que la institución carece de capacitación.



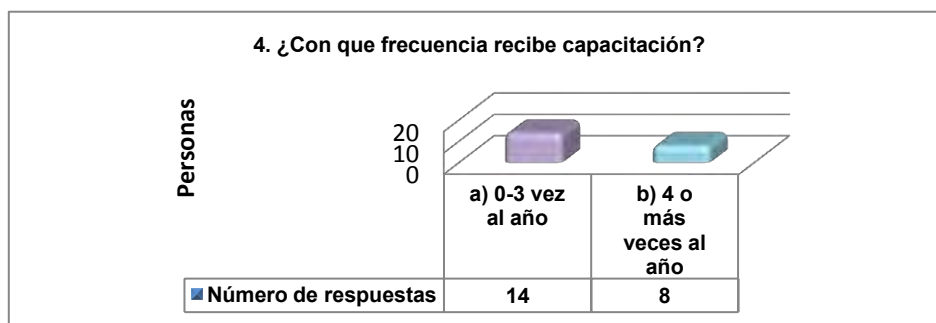
Cuadro 7. Fuente: Elaboración propia

A través de la investigación se ha determinado que el 36% de los obreros recibieron un manual de las funciones a desarrollar y el 64% no recuerda haberlo recibido esto puede ser una limitante o amenaza para el desarrollo de las actividades de la fábrica.



Cuadro 8. Fuente: Elaboración propia

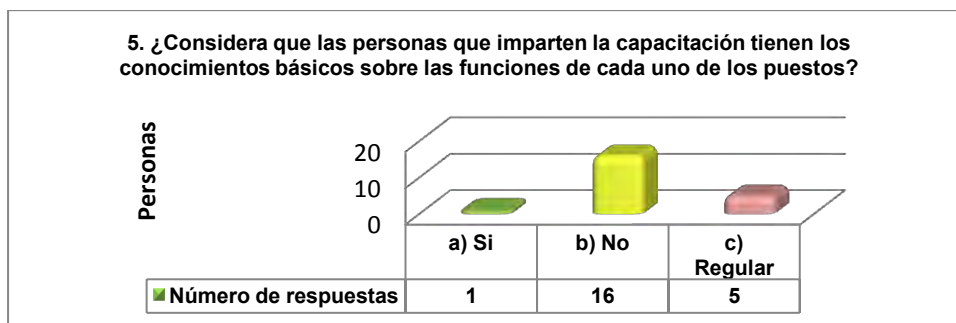
Al observar los resultados demuestran que el 23% de los encuestados respondió que el tiempo de capacitación que ofrece la fábrica si es suficiente para acabar todos los temas de las funciones básicas de los obreros, mientras que el 77% considera que no es suficiente esto lleva a los trabajadores a una falta de conocimientos amplios para conocer de todas las actividades a desarrollar.



Cuadro 9. Fuente: Elaboración propia.

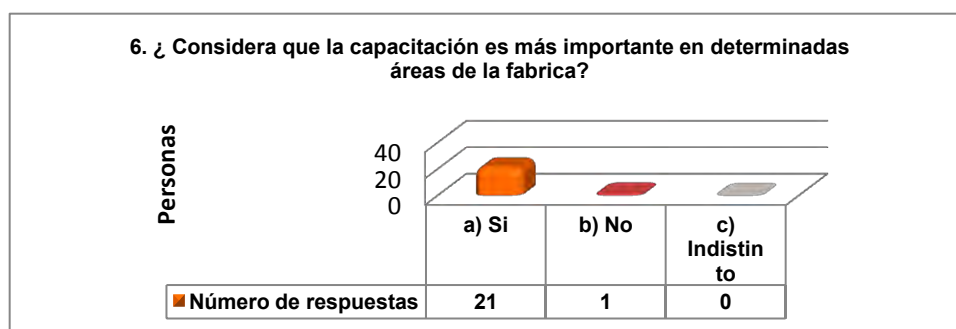
De acuerdo a la información recopilada un 64% de los empleados indicaron que por lo menos reciben 3 capacitaciones al año y mientras que el 36% recibe

más de 4 capacitaciones al año y por lo tanto consideran que obtener con frecuencia capacitación va a favorecer el logro de los objetivos institucionales.



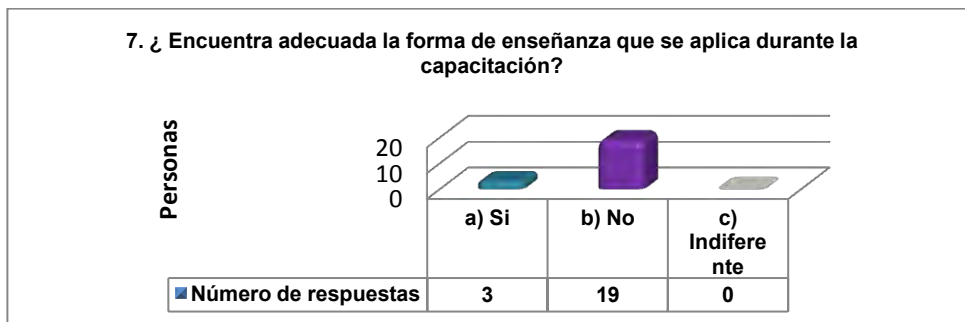
Cuadro 10. Fuente: Elaboración propia.

Un 4% de los encuestados respondieron que las personas que imparten el curso básico de capacitación si tienen los conocimientos para hacerlo, mientras que el 73% considera que no y el 23% dice que es regular, tomando como base el resultados se determina que no existe personal capacitado para proveerlos de los conocimiento para cada uno de los puestos.



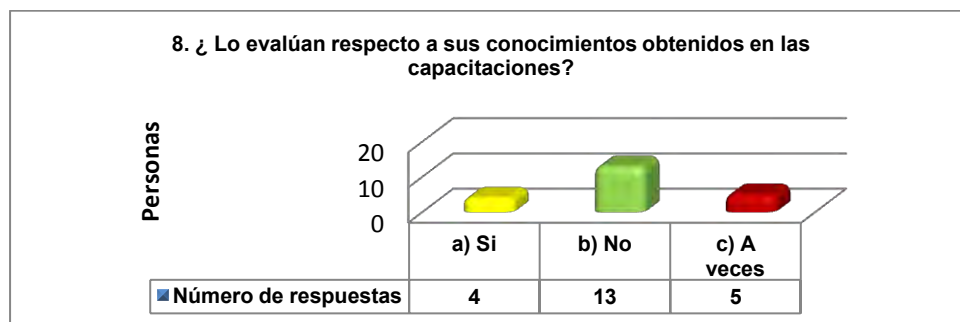
Cuadro 11. Fuente: Elaboración propia.

En esta pregunta el 95% considera que la capacitación es más importante en determinadas áreas de la fábrica y el 5% considera que no, tomando como base los resultados considero que si es importa la capacitación en determinadas areas de la fabrica debido al riezgo que corren mas unos trabajadores q otros.



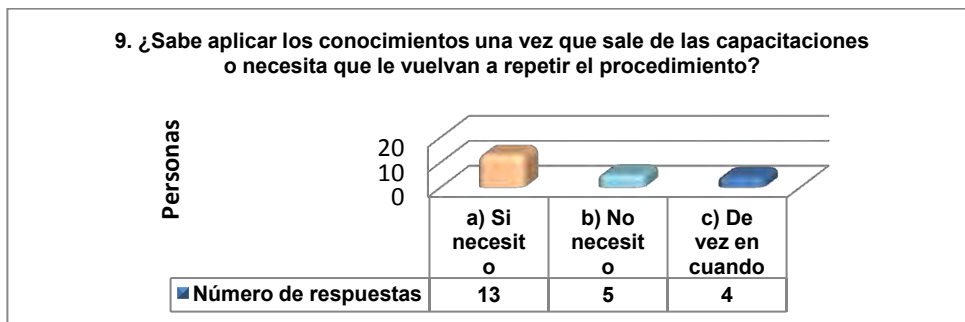
Cuadro 12. Fuente: Elaboración propia.

Un 14% de los encuestados encuentra adecuada la forma de enseñanza, mientras que el 86% considera que no es adecuada la forma de enseñanza. La forma de enseñanza debe de ser adecuada y de acuerdo al nivel de estudios de los trabajadores.



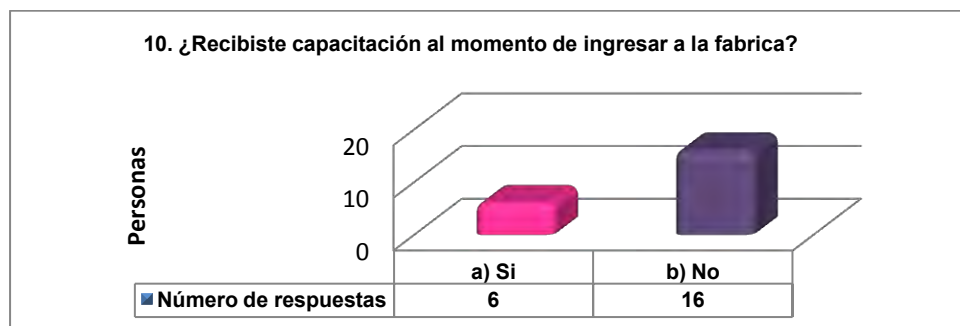
Cuadro13. Fuente: Elaboración propia.

En la investigación realizada el 18% de los encuestados respondieron que la institución si lo evalúan respecto a los conocimientos obtenidos durante las capacitaciones, lo cual les permite conocer las fallas y los logros, mientras que el 59% responde que no evalúa el rendimiento obtenido durante la capacitación, lo cual no les permite conocer los aspectos en los que fallaron y el 23% menciona que a veces.



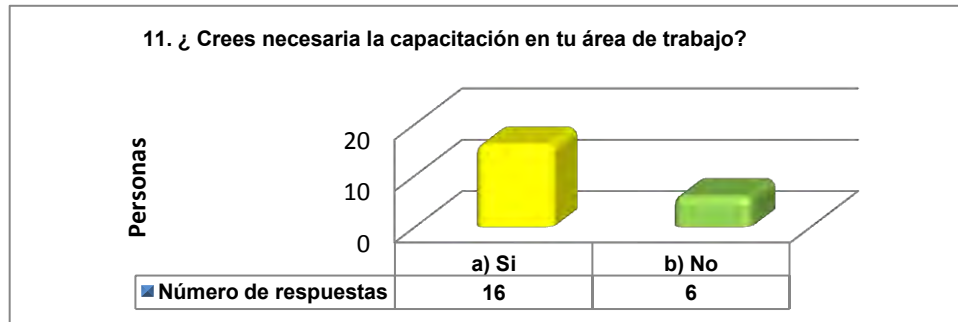
Cuadro 14. Fuente: Elaboración propia.

En esta pregunta el 59% de los obreros responden que de vez en cuando necesita que le vuelvan a repetir el procedimiento, mientras que el 23% dice que no necesita, el 18% de vez en cuando. Esto es debido a que el grado de estudios y el puesto que desempeñan no es el mismo.



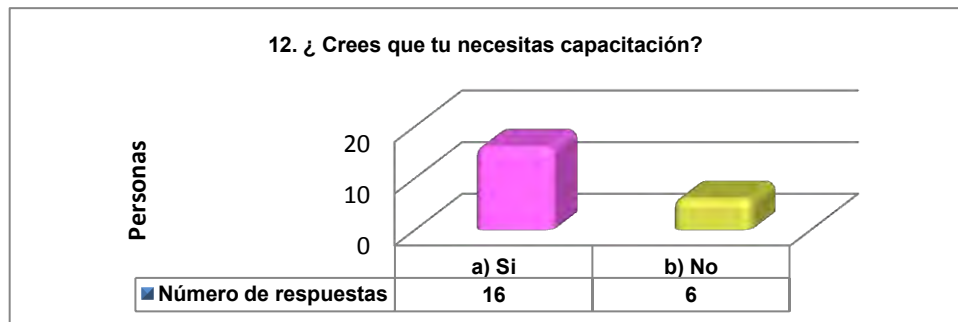
Cuadro 15. Fuente: Elaboración propia.

Según los resultados obtenidos un 27% considera que si recibio capacitación al ingresar y el 73% responde que no recibieron capacitación al momento de ingresar a la fabrica, lo cual indica que la mayoría del personal de nuevo ingreso no recibe una formación adecuada de las actividades a realizar.



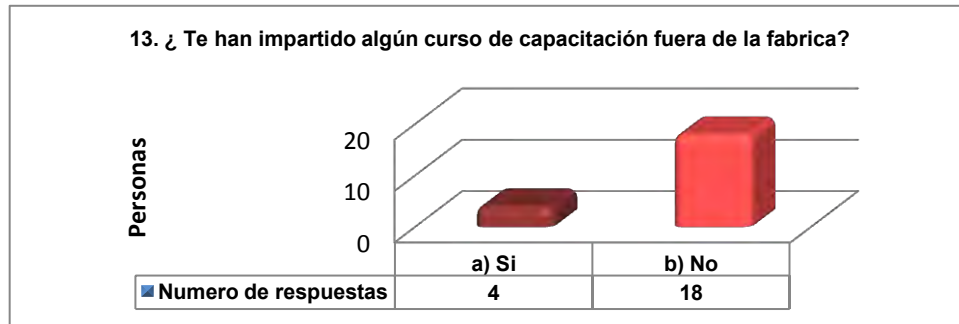
Cuadro 16. Fuente: Elaboración propia.

Los resultados demuestran que el 27% responde que no cree necesaria la capacitación y el 73% cree necesaria la capacitación en su área de trabajo tanto para incrementar conocimientos y habilidades como también para mejorar el rendimiento laboral, mejorar la productividad y ser mas eficiente en el desempeño de sus funciones.



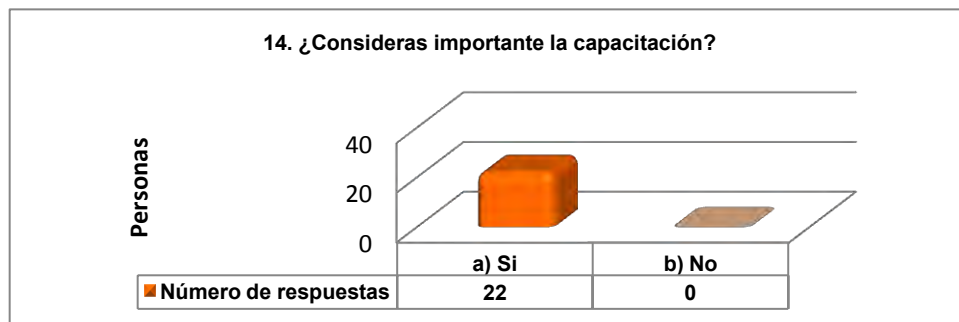
Cuadro 17. Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados obtenidos el 73% de los empleados cree que si necesita capacitación mientras que el 27% no la necesita. Todos necesitan capacitación puesto que el trabajo que desempeñan es de riesgo para algunos.



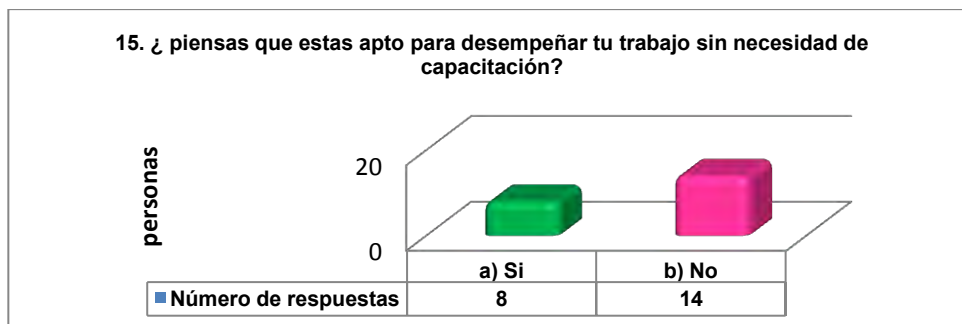
Cuadro 18. Fuente: Elaboración propia.

En esta pregunta el 18% contesto que si le han impartido capacitación externa y el 82% no ha recibido ningun tipo de capacitación externa.



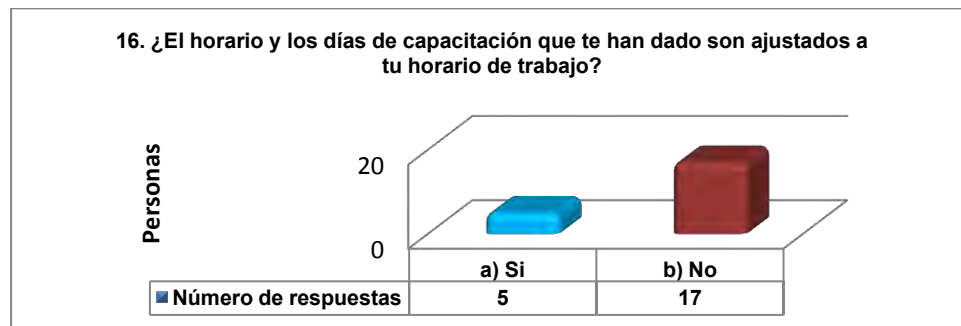
Cuadro 19. Fuente: Elaboración propia.

En esta pregunta el 100% contesto que si le es importante la capacitación mientras que el 0% no le es importante la capacitación.



Cuadro 20. Fuente: Elaboración propia.

El 36% de las personas si piensa que esta apto para desempeñar las funciones que desempeña pero el 64% no esta apto para desmpeñar sus labores.



Cuadro 21. Fuente: Elaboración propia.

En esta última pregunta el 23% de los obreros responde que si la capacitación es ajustada a el horario y dias de trabajo mientras que el 77% dice que no es ajustado el horario y dias a su horario de trabajo.

5.8 ESTABLECIMIENTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN DE LA FÁBRICA

La Fábrica es un equipo de personas trabajando con un fin común, y el éxito o fracaso de la compañía depende en gran medida del talento del equipo. Es por esto que para cada nueva contratación, resulta indispensable asegurarnos que tenga todas las herramientas y conocimientos necesarios para desempeñar correctamente su labor.

La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los

trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

Es entonces la responsabilidad de la Fábrica de capacitar a cada nuevo recurso que contrata.

Una vez que se ha reclutado y seleccionado al colaborador deseado, es necesario orientarlo y capacitarlo; proporcionándole la información y los conocimientos necesarios para que tenga éxito en su nueva posición, aun cuando ya cuenta con experiencia en el puesto.

La inducción. La inducción es el proceso inicial por medio del cual se proporcionará al individuo la información básica que le permita integrarse rápidamente al lugar de trabajo. Es común que la inducción incluya: los valores de la organización, misión, visión y objetivos, políticas, horarios laborales, días de descanso, días de pago, prestaciones, historia de la empresa, servicios al personal, etcétera. Además de estos temas, no está de más ejercer una sensibilización hacia la calidad, al servicio al cliente y el trabajo en equipo, entre otros puntos.

Entrenamiento en el puesto. Una vez terminado el proceso de inducción, el empleado de nuevo ingreso requiere entrenamiento específico sobre el puesto que va a desempeñar. Para preparar esta información es necesario saber cuáles van a ser sus responsabilidades, quien va a ser su jefe directo y el organigrama de la compañía. Con este proceso, le daremos a conocer de una manera muy clara que es exactamente lo que se espera de él.

Una herramienta necesaria para proceso antes mencionado es la "descripción del puesto", la cual debe contener la siguiente información:

- Título del puesto
- Departamento al que pertenece
- Fecha de elaboración
- Descripción general del trabajo que realizará el ocupante del puesto.
- Descripción específica detallando punto por punto cada una de las actividades que realizará el ocupante del puesto de manera muy clara y definida.
- Si la persona va a tener funciones de Jefatura, enuncie los puestos que va a tener a su cargo.
- Describa la relación directa e indirecta con otras posiciones similares o superiores dentro de la compañía, (organigrama).

CONCLUSIONES

Al término de este tema de investigación se puede concluir los siguientes puntos:

Es importante señalar que la administración ayuda a alcanzar los objetivos de la empresa y traducirlos en acción empresarial mediante la planeación, organización, dirección y control de las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de la organización para conseguir tales objetivos.

Las organizaciones forman parte fundamental de la vida de la sociedad, pues además de educarnos, remuneran nuestro desempeño, proveernos de oportunidades de desarrollo, de productos y servicios para nuestro bienestar, son parte integral del desarrollo de las naciones.

En este sentido, uno de los aspectos más importantes de la vida de la organización es el desempeño de las personas responsables de que éstas alcancen sus políticas, objetivos y metas, por lo tanto, ante los nuevos retos que se plantean a las empresas, éstas deben orientarse fundamentalmente a la comprensión del comportamiento humano en su entorno de trabajo.

Para las empresas, la capacitación del factor humano es de vital importancia porque contribuye al desarrollo del personal y profesional de los individuos a la vez que redundan en beneficios para la organización.

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

Es importante mencionar que una detección de necesidades de capacitación a tiempo va generar grandes beneficios a la organización, como es una mayor rentabilidad, productividad, calidad y competitividad tanto a nivel nacional como internacional, y al individuo le va a permitir aumentar sus conocimientos, habilidades y mejorar su actitud para facilitar el desempeño de su trabajo.

Para la Fábrica AVELOP se concluye que con la detección de necesidades de capacitación se busca mejorar continuamente todo lo que existe. Se basa en la convicción de que uno puede hacer las cosas mejor hoy que ayer y mejor mañana que hoy.

BIBLIOGRAFÍA

- **Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (10). Mc Graw-Hill, México.**
- **Gary Dessler (04) Administración de Recursos Humanos, Pearson, México.**
- **Gradados Espinosa, Jaime A (01) Capacitación y desarrollo de personal, Trillas, México.**
- **Ley Federal del Trabajo (08) México.**
- **Mendoza Nuñez, Alejandro (00) Capacitación para la calidad y la productividad, Trillas, México.**
- **Mendoza Nuñez, Alejandro (02) Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo, Trillas, México.**
- **Rodríguez Estrada Mauro y Ramírez Buendía Patricia (1995) Administración de la capacitación, Mc Graw-Hill, México.**
- **Secretaría del Trabajo y Previsión Social (1999) Elaboración de Programas de Capacitación, Guía Técnica, México.**
- **Silíceo Alfonso Aguilar (01) Capacitación y desarrollo de personal, Limusa México.**

Fuentes de Internet

- www.gestiopolis.com/recursos.htm
- www.monografias.com/trabajos16/capacitación-personal/capacitación-personal.shtm/