



UNIVERSIDAD VILLA RICA

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD
NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA

“CONSECUENCIAS DE UNA MALA CAPACITACIÓN
A LOS RECURSOS HUMANOS EN LA
PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA”

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN CONTADURÍA

PRESENTA:

FLOR CRISTINA TORRES GAMBOA

Director de Tesis:

C.P. JAVIER FLORES ESTEVA

Revisor de Tesis:

L.C. YURIDIA COOPER PENDONES

BOCA DEL RÍO, VER

JULIO 2013



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.

ÍNDICE.

| | |
|-------------------------------------|----|
| Introducción..... | 1 |
| CAPÍTULO I | |
| METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. | |
| 1.1 Planteamiento del problema..... | 3 |
| 1.2 Justificación del problema..... | 4 |
| 1.3 Objetivos..... | 6 |
| 1.3.1 Objetivo general..... | 6 |
| 1.3.2 Objetivos específicos..... | 7 |
| 1.4 Hipótesis..... | 7 |
| 1.5 Variables..... | 7 |
| 1.5.1 Variable independiente..... | 7 |
| 1.5.2 Variable dependiente..... | 7 |
| 1.6 Definición de variables..... | 7 |
| 1.7 Tipo de estudio..... | 8 |
| 1.8 Tipo de diseño..... | 9 |
| 1.9 Población y muestra..... | 9 |
| 1.9.1 Población..... | 9 |
| 1.9.2 Muestra..... | 9 |
| 1.10 Instrumentos de medición..... | 10 |
| 1.11 Recopilación de datos..... | 10 |
| 1.12 Proceso..... | 11 |
| 1.13 Procedimiento..... | 11 |
| 1.14 Análisis de datos..... | 13 |
| 1.15 Importancia del estudio..... | 13 |
| 1.16 Limitaciones del estudio..... | 13 |

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

| | |
|--|----|
| 2.1 Recursos Humano..... | 15 |
| 2.1.1 Capacitación de los Recursos Humanos..... | 16 |
| 2.1.2 Objetivo..... | 18 |
| 2.1.3 Las facultades humanas..... | 20 |
| 2.1.4 Filosofía del alto desempeño..... | 21 |
| 2.1.4.1 La práctica de un alto desempeño para alcanzar la competitividad organizacional..... | 26 |
| 2.1.5 Evaluación del desempeño..... | 26 |
| 2.1.5.1 Método de las escalas gráficas..... | 29 |
| 2.1.5.2 Método de elección forzada..... | 30 |
| 2.1.5.3 Método de investigación de campo..... | 30 |
| 2.1.5.4 Método de incidentes críticos..... | 31 |
| 2.1.5.4.1 Características del método de incidentes críticos..... | 31 |
| 2.1.5.5 Método de comparación por pares..... | 32 |
| 2.1.6 Reclutamiento..... | 32 |
| 2.1.7 Tipos de reclutamiento..... | 33 |
| 2.1.7.1 Colaboradores dentro de la propia empresa..... | 34 |
| 2.1.7.2 Archivo de postulantes..... | 35 |
| 2.1.7.3 Escuelas, institutos superiores o universidades..... | 35 |
| 2.1.7.4 Recomendación de los colaboradores..... | 36 |
| 2.1.7.5 Oficinas de colocación..... | 36 |

| | |
|--|----|
| 2.1.7.6 Mercado laboral..... | 36 |
| 2.1.8 Principios de la Selección del Personal..... | 37 |
| 2.1.8.1 Medios de Reclutamiento..... | 37 |
| 2.1.8.2 Políticas de Reclutamiento y Selección de colaboradores..... | 37 |
| 2.2 Capacitación..... | 39 |
| 2.2.1 Objetivos de la capacitación..... | 44 |
| 2.2.1.1 Transmisión de informaciones..... | 45 |
| 2.2.1.2 Desarrollo de habilidades..... | 46 |
| 2.2.1.3 Desarrollo o modificación de actitudes..... | 46 |
| 2.2.1.4 Desarrollo de conceptos..... | 46 |
| 2.2.2 Propósito de la capacitación..... | 47 |
| 2.2.3 Importancia de la capacitación..... | 48 |
| 2.2.4 Beneficio de la capacitación..... | 49 |
| 2.2.4.1 Como beneficia la capacitación a las organizaciones..... | 49 |
| 2.2.4.2 Beneficios para el colaborador que repercuten favorablemente en la organización..... | 50 |
| 2.2.4.3 Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas..... | 51 |
| 2.2.5 Tipos de capacitación..... | 51 |
| 2.2.5.1 Por su formalidad..... | 53 |
| 2.2.5.2 Por su naturaleza..... | 53 |
| 2.2.5.3 Por su nivel ocupacional..... | 54 |
| 2.2.6 Medios de capacitación..... | 55 |
| 2.2.6.1 Conferencia..... | 55 |

| | | |
|---------|---|-----|
| 2.2.6.2 | Manuales de capacitación..... | .56 |
| 2.2.6.3 | Videos..... | .56 |
| 2.2.6.4 | Simuladores..... | .56 |
| 2.2.6.5 | Realización efectiva del trabajo..... | .57 |
| 2.2.6.6 | Discusión de grupos e interacción social..... | .57 |
| 2.2.6.7 | Entrevistas para la solución de problemas..... | .57 |
| 2.2.6.8 | Técnicas grupales..... | .58 |
| 2.2.7 | Evaluación de las necesidades..... | .58 |
| 2.2.7.1 | Evaluación del desempeño..... | .59 |
| 2.2.7.2 | Observación..... | .59 |
| 2.2.7.3 | Cuestionarios..... | .60 |
| 2.2.7.4 | Problemas de producción..... | .63 |
| 2.2.7.5 | Problemas de personal..... | .64 |
| 2.2.8 | Evaluación de la capacitación y desarrollo..... | .64 |
| 2.2.8.1 | Proceso de cambio..... | .66 |
| 2.2.8.2 | Evaluación a nivel empresarial..... | .67 |
| 2.2.8.3 | Evaluación a nivel de los Recursos Humanos..... | .68 |
| 2.2.8.4 | Evaluación a nivel de las tareas y operaciones..... | .68 |
| 2.3 | Productividad..... | .69 |
| 2.3.1 | Concepto..... | .71 |
| 2.3.1.1 | Qué es la productividad..... | .71 |
| 2.3.2 | Productividad en las Empresas..... | .72 |
| 2.3.2.1 | Enfoques de medición de la productividad en la Empresa..... | .74 |

| | | |
|---------|---|----|
| 2.3.2.2 | Importancia y función de la productividad..... | 74 |
| 2.3.3 | Factores que intervienen en la productividad..... | 75 |
| 2.3.4 | Niveles de productividad..... | 76 |
| 2.3.5 | Métodos de medición de la productividad..... | 77 |
| 2.3.6 | Sistema de Medición de Productividad del Recurso Humano..... | 79 |
| 2.3.7 | Causas de una mala productividad..... | 80 |
| 2.3.7.1 | Trabajo suplementario debido a deficiencias en el diseño y especificaciones..... | 81 |
| 2.3.7.2 | Trabajo suplementario debido a métodos ineficaces de producción o funcionamiento..... | 81 |
| 2.3.7.3 | Tiempo improductivo por deficiencias en la dirección. | 81 |
| 2.3.7.4 | Tiempo improductivo que el trabajador puede subsanar. | 82 |

CAPÍTULO III.

CASO PRÁCTICO.

| | | |
|-----|-----------------------------------|----|
| 3.1 | Antecedentes de las Empresas..... | 83 |
| 3.2 | Aplicación de cuestionario..... | 85 |
| 3.3 | Resultados del caso práctico..... | 88 |

CAPÍTULO IV.

CONCLUSIONES.

4.1 Conclusiones generales.....101

4.2 Sugerencias.....103

BIBLIOGRAFÍA.....104

INTRODUCCIÓN.

A lo largo del tiempo se ha hablado mucho y definido de muchas formas los Recursos Humanos. Pero desde el punto de vista de varios autores los antes mencionados son pieza fundamental en la estructura de una empresa ya que sin ellos no se podría llegar a lograr los objetivos y las metas de los negocios puesto que si estos realizan de una manera eficiente su trabajo da como resultado el llegar a los fines establecidos en el negocio.

Por ello se les tiene que brindar una adecuada capacitación para que de esta manera el trabajador pueda adquirir los conocimientos necesarios y poder optimizar todos los recursos a su alcance.

El fin de esta investigación es comprobar que la capacitación es un factor que contribuye directamente a una alta productividad de los recursos humanos de una organización y esto se tratará de verificar analizando a unas empresas del Puerto de Veracruz en las cuales se ha detectado este problema.

Este problema aqueja a muchas empresas ya que no todas cuentan con un sistema adecuado de capacitación para sus trabajadores.

Esto les llega a ocasionar perdidas en sus negocios, por ello se debe fomentar una cultura de capacitación en las empresas, esto hay que verlo como una inversión a futuro ya que con ella se podrán evitar futuras bajas de productividad.

Puesto que un trabajador capacitado es un obrero que sabe cómo realizar sus labores, esto lo hace aumentar su productividad y un empleado que se siente productivo es un activo feliz con su trabajo.

CAPÍTULO I

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Los Recursos Humanos siempre han sido algo fundamental en las empresas sean pequeñas o grandes, produzcan lo que produzcan, independientemente de cualquier parte en que se encuentren ubicadas, el alma de ellas siempre ha sido su personal ya que sin estos no se pueden generar bienes o servicios y esto se traduce en pérdidas para los dueños o accionistas.

La mayoría de las empresas han buscado tener altos niveles de rendimiento de todos sus trabajadores, y el único camino para que un negocio pueda crecer aumentando sus utilidades es incrementando la productividad de cada uno de ellos y esto sería proporcionándoles una adecuada capacitación.

Porque debido a que no han recibido una apropiada capacitación en todo lo referente a sus actividades que deben de realizar cotidianamente en su entorno laboral y esto provoca que no rinda como es establecido en los regímenes de la empresa.

Es sabido que si uno no sabe usar adecuadamente sus herramientas o no ha recibido una adecuada capacitación sobre el uso o manejo de las maquinas o artículos, los cuales se necesitan para obtener un óptimo resultado en su rendimiento laboral las cuales le permiten realizar su trabajo de la mejor manera y de esta forma le ayude a elevar estándares de productividad.

Por otro lado cuando se carece de capacitación se comienzan a presentar bajas en la productividad, ya que no se están utilizando de la manera más eficiente todos los recursos que le son puestos a la mano a los trabajadores como son: la materia prima, maquinaria, instalaciones y otros, para obtener un mejor aprovechamiento de cada uno de ellos y con esto tener mejores rendimientos.

¿De qué manera la capacitación de personal aumenta la productividad de la empresa?

1.2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.

La capacitación es una herramienta fundamental para los Recursos Humanos, les 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.

El propósito de la capacitación es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Este es el principio rector del estudio y la práctica de la administración de Recursos Humanos.

Los gerentes y los departamentos del personal logran sus metas cuando se proponen fines claros y cuantificables. Estos objetivos equivalen a parámetros que permiten evaluar las acciones que se llevan a cabo en la empresa.

Un mayor rendimiento utilizando los mismos recursos o produciendo los mismos bienes o servicios resulta en un aumento de rentabilidad del negocio. Por ello, la capacitación en una empresa tiene que tener como finalidad el aumento de las utilidades de la misma.

La productividad va relacionada con la mejora continua y gracias a esto se puede prevenir los defectos de calidad del producto y así mejorar los estándares de la empresa. Si se mejoran estos, entonces hay un ahorro de recursos que se reflejan en el aumento de la utilidad.

En todo tipo de institución importante, sea empresa, organismo estatal o cualquier otra, la capacitación y desarrollo de su potencial humano es una tarea a la cual los principales dirigentes han de dedicar enorme tiempo y atención.

Existen muchas razones por las cuales una organización debe capacitar a su personal, pero una de las más importantes es que se vive en un entorno sumamente cambiante. Ante esta hecho, el comportamiento se modifica, nos enfrentamos constantemente a situaciones de ajuste, adaptación, transformación, desarrollo y por eso es que debemos estar siempre actualizados.

Por lo tanto las empresas se ven obligadas a encontrar e implementar planes que les garanticen resultados exitosos en su productividad en este ambiente cambiante. Ninguna organización puede permanecer estática, por lo tanto su recurso máspreciado que es su personal no debe quedar rezagado y una de las formas más eficientes para que esto no suceda es capacitándolo constantemente.

1.3 OBJETIVOS.

1.3.1 Objetivo general.

Analizar porque una adecuada capacitación de los Recursos Humanos aumenta la productividad de las empresas.

1.3.2 Objetivos específicos.

- ❖ Identificar las deficiencias laborales de los Recursos Humanos.
- ❖ Medir la productividad de los empleados.
- ❖ Evaluar la capacitación laboral.

1.4 HIPÓTESIS.

Capacitando a los Recursos Humanos adecuadamente se obtiene mayor productividad de la empresa.

1.5 VARIABLES.

1.5.1. Variable independiente.

Capacitando a los Recursos Humanos adecuadamente.

1.5.2. Variable dependiente.

Se obtiene mayor productividad de la empresa.

1.6 DEFINICIÓN DE VARIABLES.

Capacitar.

“Hacer a uno apto, habitarle para alguna cosa, facultar o comisionar a una persona para hacer algo”¹.

Adecuadamente.

“Acomodar una cosa a otra”².

¹ El pequeño Larousse, 6° Ed., Santafé de Bogotá, ediciones 1999, p. 198

² Idem, pag. 41

Obtener.

“Alcanzar, conseguir y lograr una cosa que se merece, solicita o pretende, tener conservar y mantener”.³

Recursos humanos.

“Elementos de que una colectividad puede echar mano para acudir a una necesidad o llevar acabo una empresa, elementos o medios de que uno dispone para salir airoso de una empresa”⁴.

Productividad.

“Capacidad o grado de producción por unidad de trabajo, sacar utilidad o beneficio de una cosa”⁵.

Empresa.

“Sociedad mercantil o industrial, se define como una entidad integrada por el capital y el trabajo como factores de la producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, pueden ser públicas o privadas, multinacionales, sociedades anónimas, etc.”⁶.

1.7 TIPO DE ESTUDIO.

El estudio fue de tipo descriptivo, ya que obtuvo un mayor conocimiento de los factores que influyeron en la productividad de los Recursos Humanos de las empresas del puerto de Veracruz.

1.8 TIPO DE DISEÑO.

³ Ibídem pag. 724

⁴ Ídem, pag. 860

⁵ Ibídem pag. 825

⁶ Ibídem pag. 830

Fue de tipo descriptivo y transversal, porque se conocieron las características que explican dicho fenómeno que ocurrió en las empresas, en cuanto a su aparición y desarrollo, en el espacio de tiempo específico que se estableció.

1.9 POBLACIÓN Y MUESTRA.

1.9.1 POBLACIÓN.

Todas las empresas que se encuentren establecidas en la ciudad de Veracruz.

1.9.2 MUESTRA.

Para llevar a cabo esta investigación se tomó en cuenta a cuatro empresas como fueron: FERRETERÍA MORTERA S.A. DE C.V., REFACCIONARIA RICHARD S.A. DE C.V., EMPRESA X S.A. DE C.V. Y MOCHILAS REYES S.A. DE C.V., EMPRESA X S.A. DE C.V., de cada una de ellas se entrevisto al jefe de personal, pues con el fin de recabar información se escogió como elemento de recopilación de datos el cuestionario, el cual se aplicó en la muestra a fin de obtener conclusiones que marquen la pauta de la investigación.

El tipo de muestra que se utilizó en esta investigación fue probabilística ya que todos los elementos tienen la misma posibilidad de ser escogidos.

1.10. INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN.

❖ Computadora hp mini.

Medio el cual se utilizó para la recopilación y almacenamiento de todos los datos obtenidos durante la investigación.

❖ Grabadora sony.

Medio con el cual se pudo capturar la información obtenida por medio de las entrevistas realizadas a los jefes de personal de cada una de las empresas visitadas.

❖ Papelería varia.

Utilizada para tomar notas durante la investigación.

❖ Impresora Lexmark.

Utilizada para imprimir la información.

1.11. RECOPIACIÓN DE DATOS.

Se realizó una revisión bibliográfica a través de las diferentes bibliotecas universitarias, para contar con la información de diferentes libros respecto a la Capacitación de Recursos Humanos.

Se necesitó la información respecto de las empresas, tal como el estudio del cuestionario y la entrevista que fueron aplicados.

- ❖ Se visitó a las empresas solicitando por escrito a los directivos la autorización para realizar el estudio en sus empresas.

- ❖ Se les solicitó conocer al sus jefe de personal para irse familiarizando con ellos.
- ❖ Se les aplicó el cuestionario y la entrevista al jefe de personal los cuales pudieron proporcionar la información suficiente.
- ❖ Con base en la información se planeó el proceso a seguir para el desarrollo del análisis y evaluación de la investigación obtenida.

1.12. PROCESO.

El proceso de investigación que se llevó a cabo fue el siguiente.

- ❖ Se recopiló la información de diferentes autores en las bibliotecas universitarias para contar con información de diversas fuentes.
- ❖ Se solicitó información a las empresas.
- ❖ Se ordenó la información y se planeo como se llevó a cabo el proceso de actividades.
- ❖ Se elaboró un cronograma de actividades, determinando actividades y tiempos.
- ❖ Se realizó el análisis en base a los datos obtenidos.

1.13. PROCEDIMIENTO.

Los procedimientos que se llevaron a cabo durante el desarrollo de la investigación fueron los siguientes:

- ❖ Se recopilaron los textos obtenidos durante la investigación y se ordenaron conforme se fueron utilizando.
- ❖ Se realizó una lectura de comprensión de texto, considerando las citas textuales que fueron necesarias.
- ❖ Se redactó la interpretación de los textos que se leyeron.
- ❖ Se estructuró el texto con las interpretaciones que se hicieron.
- ❖ Se acudió a las empresas donde se llevó a cabo la investigación para solicitarle a los dueños la autorización para poder realizar la investigación en sus negocios.
- ❖ Después de tener la autorización de los dueños se dió a la tarea de conocer al jefe de personal para familiarizarse y así poder convivir en armonía mientras se llevo a cabo la investigación y conocer a fondo toda la problemática.
- ❖ Una vez que ya se conoció toda la problemática se les presento el cuestionario el cual les fue aplicado con el fin de conocer sus opiniones respecto a las actividades que realizan los empleados en la empresa.
- ❖ Después de que se aplicaron los cuestionarios se comenzaron a recopilar las respuestas de cada una de las preguntas con el fin de crear una estadística para poder llegar a algunas conclusiones.
- ❖ Después que se analizó las respuestas del jefe de personal, se llegó a algunas conclusiones y a si se pudo verificar si en realidad la capacitación es un factor que influye en la productividad de la empresa.

1.14 ANÁLISIS DE DATOS.

Para esta investigación se utilizó el método de gráficas de barra para mayor comprensión de las cifras que se manejaran, ya que fácil de comprender para las personas que las vean y analicen, buscando la información de una manera lo más objetiva posible.

1.15. IMPORTANCIA DEL ESTUDIO.

Esta investigación es importante porque benefició a los dueños para que conozcan de las causas por las cuales sus Recursos Humanos no realizan sus actividades como deberían y ver los beneficios que se obtienen con una capacitación adecuada como es el aumento en la productividad de la empresa.

Con esta investigación los dueños conocieron las deficiencias en la capacitación de los empleados lo cual les permitió mejorar los programas de capacitación.

1.16. LIMITACIONES DEL ESTUDIO.

Al realizar esta investigación se topo con tan sólo los problemas que a continuación se citan:

- ❖ Se atravesaron días no laborables.
- ❖ Por cuestiones de privacidad no se pudo proporcionar el nombre real de alguna de las empresas.

- ❖ De alguno de los implicados no se obtuvo la colaboración deseada por falta de tiempo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Recursos Humanos.

Desde la aparición del hombre, se encontró con la necesidad de interactuar con la naturaleza y de apoyarse los unos a los otros, para lograr poder sobrevivir en su entorno. Con el transcurso del tiempo de una u otra manera se fueron creando, desarrollando y perfeccionando distintas formas de organización, desde luego integradas por personas el artículo fundamental de las mismas. Las organizaciones forma un medio por el cual, el hombre puede alcanzar conquistar varios objetivos, tanto como individuales y colectivos, ya que la acción individual muchas veces no lo puede lograr.

Los recursos humanos constituyen el principal bien de cualquier empresa, para su funcionamiento y productividad, así como en la sociedad, las personas serán difíciles de separar de las organizaciones y viceversa. Las empresas permiten satisfacer diferentes tipos de necesidades de los

individuos y su influencia sobre la vida de los mismos es fundamental su bienestar.

2.1.1 Capacitación de los Recursos Humanos.

El sistema de capacitación y desarrollo de los recursos humanos en la empresa nace por la escases de un equilibrio entre las competencias, conocimientos y habilidades, actuales y futuras de los individuos, y las necesidades presentes representadas por el cargo y futuras de la organización en función de su entorno, su misión y su estrategia.

Si bien el sistema de capacitación o entrenamiento implantado en la empresa ayuda a sus miembros para desempeñar su trabajo, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y colaborar en el desarrollo de esa persona para cumplir con sus responsabilidades. Las actividades de desarrollo ayudan de este modo al trabajador en el manejo de sus obligaciones futuras independientemente de las actuales.

Como resultado de esta situación, la diferencia entre capacitación y desarrollo no siempre es muy clara. Muchos programas que se inician solamente para capacitar a un empleado concluyen ayudándolo a su desarrollo y aumentando incluso su potencial en su productividad.

Podríamos decir adicionalmente que la capacitación se relaciona con la actividad actual del empleado en la organización, y el desarrollo con aspectos de su existencia que facilitan o permiten la expansión de sus dominios necesarios para sus desafíos futuros en su puesto.

De cualquier modo descartando las diferencias entre los conceptos de capacitación y desarrollo, hay un dato positivo en todos los casos, ambas acciones han alcanzado un carácter estratégico en las empresas ya que logran vincular a los Recursos Humanos como principal fuente generadora de valor en la productividad. En resumen el adiestramiento constituye una de las mejores inversiones en materia y una de las principales fuentes de satisfacción para los miembros de toda compañía.

Las razones para invertir en capacitación son muy numerosas. A todas esas razones puede agregarse un breve comentario sobre uno de los fenómenos más notables de nuestra época, el desear altos niveles de producción de todos los empleados de la empresa. Es necesaria desde el mensajero que atraviesa la ciudad en la mañana, hasta el ejecutivo que dedica unas horas nocturnas a su trabajo. El hombre de hoy en día cuenta con una intensa curiosidad y necesidad de aprender cada vez más. Con toda probabilidad, los miembros de las empresas del futuro continuarán experimentando ese deseo de saber, que además de enriquecer sus vidas personales beneficiará a la organización a la que pertenecen y así logre una mayor productividad.

Para obtener los beneficios anteriormente mencionados todos los involucrados en el proceso de instrucción como son: gerentes, jefes directos y trabajadores deben evaluar sus insuficiencias, objetivos y principios de aprendizaje que se relacionan con la capacitación y las necesidades del empleado en la organización a fin de llegar a los objetivos de su labor.

Determinados los objetivos, se deben considerar los contenidos específicos y los principios de aprendizaje. Ya sea que el proceso de capacitación sea conducido por especialistas del departamento de personal.

2.1.2 Objetivo.

El propósito de la capacitación de Recursos Humanos es ayudar a mejorar las aportaciones productivas del personal a la empresa, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Este es el objetivo principal del estudio y la práctica sobre ellos.

Los directivos y los encargados del departamento de Recursos Humanos logran sus metas cuando se proponen fines claros y fáciles de cumplir. Esto equivale a medidas que permiten evaluar las acciones que se llevan a cabo. En ocasiones los objetivos se consignan por escrito para hacerlo llegar a los trabajadores, en documentos cuidadosamente elaborados. En otras no se expresan de manera de fácil comprensión.

Es importante reconocer el hecho fundamental de que la capacitación de los empleados tiene como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación. Incluso en las empresas en que se establece un departamento oficial de Recursos Humanos para apoyar la labor de la dirección, cada uno de los gerentes continúa siendo responsable del desempeño de los integrantes de sus equipos de trabajo respectivos. La función del departamento consiste en contribuir al éxito de estos gerentes.

La capacitación de Recursos Humanos es un fin en sí mismo, para lograr una mayor productividad y rendimiento en cada uno de los empleados de la empresa.

Mantener la aportación del departamento de Recursos Humanos a un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta.

Cuando la preparación del personal no se adecua a las necesidades de la organización se desperdician recursos de todo tipo. La compañía puede establecer, por ejemplo, el nivel adecuado de equilibrio que debe existir entre el número de integrantes de los departamentos y el total del personal.

Este departamento necesita tener presente que cada uno de los integrantes del personal de la organización desea llegar a lograr ciertas metas personales en la empresa.

En la medida en que el logro de estas contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento de Recursos Humanos reconoce que una de sus funciones es apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.

De no ser este el caso, la productividad de los empleados puede descender o también es factible que aumente la tasa de rotación. La negativa de la empresa a capacitar al personal podría conducir a una seria frustración de los objetivos personales de sus integrantes.

2.1.3 Las facultades humanas.

Esto significa que las empresas se están volviendo más diversas en función de sexo, raza y grupo étnico mujeres, discapacitados, homosexuales, etc.

Antes se utilizaba un enfoque distinto para las diferencias en las organizaciones, suponiendo que quienes eran diferentes de alguna manera desearían asimilarse en forma automática. Pero ahora reconocemos que los empleados no hacen a un lado sus valores culturales y preferencias de estilo de vida cuando salen a trabajar.

En consecuencia, el desafío para las organizaciones es darse a sí mismas más espacio para acomodar los diversos grupos de personas mediante la atención de sus diferentes estilos de vida, necesidades familiares y de trabajo.

La variedad de la fuerza de trabajo tiene importantes implicaciones para sus prácticas. Los gerentes necesitan cambiar su filosofía de tratar a todos de la misma manera, para reconocer diferencias y responder a ellas en las formas que permitan asegurar la retención del empleado y una mayor productividad, siempre y cuando no resulten, al mismo tiempo, discriminatorias.

La gerencia ya no está delimitada por las fronteras nacionales. Los gerentes deben adquirir la capacidad de trabajar con gente de diferentes culturas.

2.1.4 Filosofía del alto desempeño.

En muchas empresas el profesional de Recursos Humanos ha estado desligado de la estrategia, se ha concentrado en labores administrativas, como el control de asistencia, repartir amonestaciones, control de la plantilla.

Algunas empresas han cambiado el nombre pero sus labores siguen siendo las mismas. El desarrollo, requiere de un personal preparado y comprometido con la estrategia de la empresa, identificando las nuevas competencias, habilidades y conocimientos que el trabajador requiere, así como preparar la agenda de cambio que la empresa necesita, ayudar en la creación de la cultura, el liderazgo y el alineamiento organizacional.

Como dicen, los profesionales de Recursos Humanos tienen evidencia de que el trabajador realmente puede ser una fuente de creación de valor. El reto más difícil es identificar qué cambios en el sistema esto creará esa eficacia en cada organización particular.

Un alto desempeño de trabajadores es sólo el primer paso. Pensando más ampliamente en términos de Recursos Humanos como son la función, el sistema, los comportamientos estratégicos del empleado, las empresas deben posicionar el sistema dentro del proceso total de implementación de la estrategia.

Un sistema de alto desempeño del trabajador también provee una base para gestionar tanto como para medir su impacto en la productividad de la empresa. Como primer enlace

en la estructura de los profesionales de Recursos Humanos deben reconocer el papel de crear valor con el individuo. La organización enfocada en la táctica comienza con un profesional enfocado en la estrategia

Dentro de las estrategias que se deben implementar para que se mantenga el alto desempeño dentro de las organizaciones, están el mantener viva la visión de la organización y ser consecuente entre lo que se predica y lo que se hace, si una empresa promueve el trabajo en equipo pero remunera individualmente, muy pronto se hará evidente la contradicción. Otro aspecto adicional es vivir los valores y frecuentemente identificar cuáles son los obstáculos que se oponen a éstos, además de fortalecer el liderazgo de sus principales ejecutivos convirtiéndolos en el primer equipo de alto desempeño. Un ejemplo:

El deporte ha dado muchas muestras de que no se trata tan sólo de contratar las mejores estrellas para lograr un equipo de alto desempeño. Una empresa se debe preocupar más en la actitud de la persona por aprender y por cambiar que por su currículum académico, importante pero no suficiente.

La empresa más que contratar personal debe pensar en el desarrollo de su propia gente, dándole las competencias necesarias para obtener los resultados que busca.

Cada organización debe desarrollar la formación de su personal de acuerdo a sus propias necesidades, para ello debe identificar los procesos estratégicos, equiparar los puestos necesarios para alcanzar las estrategias, así como definir los nuevos perfiles que se espera cumplan los trabajadores en

las nuevas posiciones. Una vez que establece la diferencia entre lo que tiene y lo que necesita, reduce el contraste por medio de un plan de formación.

En términos generales no existen recetas, sobre que características debe tener una empresa de alto desempeño, o su personal, o bien sobre que capacitación brindar.

No es cierto que con sólo copiar lo que las organizaciones de alto desempeño hacen, lograrán igualmente resultados exitosos. Si una compañía no tiene clara definición en lo que busca y en cómo se diferenciará de otras empresas, el estímulo de las mejores prácticas la mantendrá viva por poco tiempo, pero irremediablemente perecerá si no establece realmente su visión, su estrategia y el nuevo rumbo que la empresa deberá desarrollar para mantenerse en el futuro.

Existe mayor literatura para la formación de equipos de alto desempeño, que sobre organizaciones de elevado nivel, por lo cual es importante reflexionar sobre el tema en lo que la experiencia ha demostrado.

Organizaciones de alto desempeño se puede considerar aquellas cuyas características sobresalientes las convierten en modelo a seguir, no sólo se distinguen por sus resultados financieros superiores a la industria, sino también por el alineamiento estratégico de su Recurso Humano y una integración de aspectos tales como la calidad, los riesgos laborales y el compromiso con el ambiente. También se le reconoce por su responsabilidad social corporativa.

Su característica principal es el alineamiento de toda la organización con su estrategia a todos los niveles de la empresa. Esto sugiere que cada elemento del sistema de Recursos Humanos la selección, las recompensas, la evaluación del desempeño, el desarrollo, etc. Está diseñado para maximizar la calidad del capital humano en la organización.

Una organización que se desee transformar necesita primero tener claridad en qué tipo de empresa se desea convertir, esto es definir la visión de futuro para los próximos años.

Adicionalmente debe plantear cual será la diferenciación que tendrá con respecto a empresas similares en algo que es valioso para sus clientes y convertirlo en una propuesta sobre la cual descansará su estrategia.

Una vez que la empresa tiene clara su táctica, debe identificar los procesos críticos en que se sustentará esa estrategia, de forma tal que pueda equilibrar que competencias, habilidades y destrezas nuevas tendrán que brindar al Recurso Humano, si desea convertir a este en el actor principal para lograr la maniobra.

Un Recurso Humano motivado es el sustento de toda empresa. En diferentes medios se ha planteado la fórmula de que la satisfacción total de los clientes, se da sólo si, hay satisfacción de los empleados. Un trabajador desmotivado difícilmente dará lo mejor de sí.

Es importante destacar que el ambiente de la empresa es el que crea el comportamiento y características de los

empleados, no al revés. Una vez que los líderes crean el entorno de trabajo apropiado, los subordinados adoptan hábitos en donde se da un fuerte enfoque en la satisfacción del cliente, tanto interno como externo, toman decisiones en el lugar en que estas se necesitan por su alto empoderamiento, así como basados en el análisis de datos.

Una empresa alineada y con una visión compartida, que se rige por valores, hace del cliente su razón de ser y entiende que la única forma que su estrategia sea llevada a cabo, es por medio de su Recurso Humano.

Entiende que el valor de la empresa está en el desarrollo de sus activos intangibles como la única forma de diferenciarse en el mercado. Su sistema de recompensas soporta la estrategia y permanentemente se reinventa a sí misma.

Las empresas de alto desempeño, han superado la satisfacción de las necesidades básicas del Recurso Humano, por lo que se concentran en brindar espacios para el desarrollo de todo el potencial y a la realización del mismo. Por supuesto las oportunidades de crecimiento personal, ascenso y bonificaciones son elementos que siempre están presentes.

2.1.4.1 La práctica de un alto desempeño para alcanzar la competitividad organizacional.

La clave del desempeño del personal en la compañía requiere de niveles de habilidades mayores, así como de su conocimiento y competencia para actuar en un mundo de cambios constantes. La Programación, lingüística interviene en el desarrollo de estrategias de pensamiento que desarrollan al participante en cada área de su vida.

2.1.5 Evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño laboral de los trabajadores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos, se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el beneficio de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

La evaluación de los Recursos Humanos, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora.

Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no sólo hacen saber a los colaboradores cual es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su esfuerzo futuro y en el desempeño correcto de sus tareas.

Si el refuerzo del colaborador es suficiente, seguramente mejorara su rendimiento. La percepción de las tareas por el trabajador debe aclararse mediante el establecimiento de un plan de mejora.

Uno de los usos más comunes de las evaluaciones de los trabajadores es la toma de decisiones administrativas sobre promociones, ascensos, despidos y aumentos salariales.

La información obtenida de la evaluación del personal, sirve también para determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto para el uso individual como de la organización.

Otro uso importante de la evaluación del personal, es el fomento de la mejora de resultados. En este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos y proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos.

En tal sentido les aclaran las expectativas de la empresa en relación con el puesto. Con frecuencia, la comunicación a de completarse con el correspondiente entrenamiento y formación para guiar los esfuerzos de mejora.

Su objetivo es utilizar métodos de evaluación, para establecer normas y medir el desempeño de los colaboradores. Además justifica el monto de remuneración establecida por escala salarial, por el gerente o jefe.

Busca una oportunidad de carácter motivacional para que el jefe inmediato reexamine el desempeño del subordinado y

fomente la discusión acerca de la necesidad de supervisión, con este fin el gerente o jefe, programa planes y objetivos para mejorar el rendimiento del subordinado.

En forma específica los objetivos de la evaluación de los colaboradores sirven para:

- ❖ El mejoramiento del desempeño laboral
- ❖ Reajustar las remuneraciones
- ❖ Ubicar a los colaboradores en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos habilidades y destrezas
- ❖ La rotación y promoción de colaboradores
- ❖ Detectar necesidades de capacitación de los colaboradores

Es importante para el desarrollo administrativo, conocer los puntos débiles y fuertes del personal, la calidad de cada uno de los colaboradores, requerida para un programa de selección, desarrollo, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño.

Esto es igualmente y importante porque permite determinar y comunicar a los colaboradores la forma en que están desempeñando su trabajo y en principio, a elaborar planes de mejora.

Otro uso importante de las evaluaciones al colaborador, es el fomento de la mejora de resultados. En este aspecto, se utilizan para comunicar a los trabajadores como están desempeñando sus puestos o cargos y proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos.

De acuerdo con la política de Recursos Humanos adoptada por la organización, la responsabilidad en la evaluación de los colaboradores puede atribuirse al gerente, al mismo colaborador, jefe de área o departamento de este mismo, o a una comisión que analice el desempeño.

Cada uno de estas alternativas implica una filosofía de acción.

Los principales métodos de evaluación de trabajadores son:

- ❖ Métodos de las escalas gráficas
- ❖ Método de elección forzada
- ❖ Método de investigación de campo
- ❖ Método de incidentes gráficos
- ❖ Método de comparación por pares

2.1.5.1 Método de las escalas gráficas.

Es el método de evaluación de personal más utilizado y divulgado. Aunque en apariencia es el procedimiento más

sencillo, su aplicación exige múltiples cuidados, con el fin de evitar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, que podrían causar una indiferencia considerable. Es muy criticado por que reduce los resultados a expresiones numéricas mediante la implementación de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones personales introducidas por los evaluadores.

2.1.5.2 Método de elección forzada.

Este método consiste en evaluar el desempeño de los colaboradores mediante la elección de entre varios grupos de frases descriptivas, de alternativas o tipos de trabajo individual.

En cada bloque o conjunto compuesto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe elegir por fuerza sólo una o dos, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado. De ahí la denominación elección forzada. Las frases luego se califican.

Por cierto el evaluador generalmente no conoce el peso o el puntaje que se asigna a cada enunciado por lo tanto diríamos que tiene menos probabilidad de favorecer a sus amigos.

2.1.5.3 Método de investigación de campo.

Este método de fue desarrollado en base a entrevistas de un especialista en evaluación, con el superior inmediato, mediante las cuales se evalúa el desempeño de sus

subordinados, buscando las causas, los orígenes y los motivos de tal resultado, el análisis de hechos y situaciones.

Es un método de evaluación más amplio que permite, además de emitir un diagnóstico de desempeño del empleado, planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.

2.1.5.4 Método de incidentes críticos.

2.1.5.4.1 Características del método de incidentes críticos.

El método de incidentes críticos se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen citas características extremas capaces de conducir a resultados positivos éxito o negativos fracaso.

En consecuencia el método no se preocupa por las características normales, sino exactamente por aquellas muy positivas o negativas.

Se trata de una técnica en que el jefe o gerente de área inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los negativos con respecto al desempeño de sus subordinados.

Así, el método de incidentes críticos se centra en las excepciones tanto positivas como negativas en el desempeño de las personas.

2.1.5.5 Método de comparación por pares.

Es un método de evaluación del desempeño se compara a los empleados de dos en dos en la columna de la derecha se anota aquel cuyo desempeño se considera mejor y en la otra el que tenga un menor desempeño.

2.1.6 Reclutamiento.

Es el proceso o conjunto de actividades encaminadas a ponerse en contacto con una determinada institución que oferta bolsa de trabajo, o simplemente es la búsqueda de candidatos, que puedan reunir las condiciones o requisitos, para ser contratados por la empresa, en sus necesidades constantes de suplencia, renunciadas, despidos o jubilaciones.

El reclutamiento específicamente es una tarea de divulgación, de llamada de atención, dando a conocer de la existencia de una plaza, e interesando a los posibles candidatos, es por tanto, una actividad positiva y de invitación.

En cambio la selección es una actividad de impedimentos, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y por consiguiente, restrictiva.

El reclutamiento y selección de personal, es la técnica de escoger o elegir entre un conjunto de candidatos o postulantes a los más adecuados, para ocupar los puestos existentes en la empresa.

Por ello el objetivo principal del reclutamiento, es tener el mayor número de personas disponibles, que reúnan los requisitos de los puestos o cargos a cubrirse en la organización. Como proceso, el reclutamiento y selección de implica, por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a la búsqueda, clasificación e incorporación de personal idóneo para cubrir las necesidades de la empresa de acuerdo a los requerimientos y especificaciones de los diferentes puestos de trabajo de la organización.

Toda institución requiere de personal con especialidades, capacidades y perspectivas que estén en coherencia con lo que se quiere lograr.

Por ello, es conveniente establecer programas de planificación de personal para prever necesidades futuras, búsqueda de candidatos que se sientan atraídos por la organización, evaluación y selección posterior para su integración en la empresa

2.1.7 Tipos de reclutamiento.

Las fuentes de obtención de postulantes o lugares donde se localizan candidatos posibles, son los puntos de referencia, hacia las cuales las empresas hacen llegar las ofertas de trabajo, según sus necesidades o puestos vacantes, con el objeto de obtener los aspirantes necesarios para efectuar la selección.

Entre las fuentes de reclutamiento de personal tenemos:

- ❖ Colaboradores dentro de la propia empresa
- ❖ Archivos de postulantes
- ❖ Escuelas, Institutos superiores o Universidades
- ❖ Recomendaciones de colaboradores
- ❖ Oficinas de colocación
- ❖ Mercado laboral
- ❖ Otras empresas especializadas

2.1.7.1 Colaboradores dentro de la propia empresa.

La utilización de fuentes internas representa la oportunidad para los colaboradores de la empresa de ocupar los puestos vacantes mediante concursos internos logrando con ello no sólo la posibilidad de un desarrollo ocupacional, sino también una efectiva estrategia motivacional.

Esta política tiende a dar oportunidad de superación a todos los colaboradores, demostrándole a éstos que se proporcionan posibilidades de ascender a los más capaces y habilidosos, con interés de los integrantes por superarse en sus conocimientos de trabajo y de su cultura será constante pues el colaborador tendrá presente, que en su empresa tiene la posibilidad de escalar posiciones, lo cual se reflejara en un mejor ambiente laboral.

2.1.7.2 Archivo de postulantes.

Las empresas generalmente reciben solicitudes de trabajo incluyendo el currículum vitae nominal o documentado aunque no hayan vacantes, estos documentos deben ser archivados y consultados previamente a una convocatoria de cobertura de plazas, lógicamente este proceso ahorra costos que acarrea todo concurso de personal.

También se incluyen en este archivo los currículos vitae de los postulantes, a plazas o concurso anteriores, pero sólo se deberá invitar a conversar o concursar aquellos que alcanzaron puntajes por encima del promedio.

2.1.7.3 Escuelas, institutos superiores o universidades.

Suele ser la fuente de abastecimiento que las empresas recurren cuando tienen necesidad de cubrir puestos, con personal potencialmente aptos. Este reclutamiento lo hacen las organizaciones cuando necesitan personas con una amplia base educacional, calificados y con ciertas habilidades de liderazgo, y que con una adecuada capacitación podrían tener éxito a corto plazo.

Generalmente se recurre a esta fuente cuando la empresa necesita técnicos y profesionales para niveles de decisión intermedia y superior, como es el caso de los supervisores, contadores, administradores y altos ejecutivos.

2.1.7.4 Recomendación de los colaboradores.

Es un sistema directo de contar con postulantes, recomendados por los propios empleados, ya que ellos suelen recomendar buenos colaboradores, por amistad o referencias, suponiéndose que no recomendarán a los malos o deficientes indicándose que es una fuente que se ahorra dinero, ya que se deja de gastar dinero en avisos y publicaciones.

2.1.7.5 Oficinas de colocación.

Son empresas especializadas en buscar y dotar personal a las entidades solicitantes, ya sea con personal calificado o no calificado.

La característica principal de estas oficinas es que abastecen personal idóneo, de acuerdo a especificaciones del puesto de trabajo, con la garantía de eficiencia y eficacia en la actividad laboral, y lógicamente cobrando sus servicios.

2.1.7.6 Mercado laboral.

Esta referido al mercado ocupacional, conformado por la diversidad de profesionales, técnicos, aprendices y demás personas que cultivan o desarrollan oficios y ocupaciones, que están a la espera de la oportunidad de demostrar sus aptitudes y actitudes, para de esa manera ocupar un puesto de trabajo.

Actualmente este mercado está conformado por gente joven deseosa de abrirse paso en el futuro de la vida.

2.1.8 Principios de la selección del personal.

2.1.8.1 Medios de reclutamiento.

Son las diferentes formas o conductos posibles de hacer público las convocatorias de necesidad de Recursos Humanos, específicamente consiste en informar a las diversas fuentes la oferta de vacantes y las características de su respectivo perfil ocupacional, con la finalidad de interesar a posibles candidatos y atraerlos hacia la empresa. Entre los medios de reclutamiento más usuales tenemos:

- ❖ Las convocatorias verbales o escritas formuladas a los colaboradores
- ❖ Las cartas de convocatoria remitidas a las universidades y centros de formación superior
- ❖ Los avisos de convocatorias publicados en diarios y revistas especializadas.

2.1.8.2 Políticas de reclutamiento y selección de colaboradores.

Son las guías o normas que se establecen en la empresa, para una gestión más eficaz, teniendo la responsabilidad de formularlas, la dirección de desarrollo de Recursos Humanos, y lógicamente tienen que ser aprobadas por la gerencia.

Estas políticas se establecen con la finalidad de reclutar y seleccionar el Recurso Humano, en una forma justa, formal, transparente y sobre todo colaboradores con los requisitos y características que se adecuen al puesto o cargo, por lo que la comisión o jurado de concurso debe tenerlo en cuenta en el proceso de selección. He aquí algunos ejemplos:

- ❖ Las vacantes serán ocupadas prioritariamente con personal de la empresa, promoviendo su línea de carrera, siempre que cumpla con los requisitos y exigencias de los puestos.
- ❖ El reclutamiento de postulantes para la selección se llevará a cabo mediante la convocatoria a concurso interno o externo.
- ❖ Todos los postulantes serán sometidos necesariamente y obligatoriamente al proceso de selección técnica.
- ❖ Es política de la empresa colocar personal competente en todos sus niveles jerárquicos de la organización.
- ❖ El perfil ocupacional del puesto vacante constituye la base técnica sobre la cual se desarrollará la selección. Contiene las funciones del puesto, sus requisitos de instrucción, experiencia y conocimientos, así como las aptitudes y características de personalidad requeridas.
- ❖ El proceso selectivo comprenderá el análisis de las calificaciones de los postulantes, la aplicación de

pruebas prácticas y entrevistas técnicas, y la verificación de sus condiciones aptitudinales, de personalidad y salud.

- ❖ La oficina de Recursos Humanos es responsable de la conducción del proceso de selección.
- ❖ El reclutamiento y selección de Recursos Humanos, se efectuará en un marco de estricta ética.
- ❖ Las plazas o puestos se adjudicarán en estricto cumplimiento al orden de méritos de los postulantes.
- ❖ La edad máxima para el ingreso a la empresa, será de: funcionarios y ejecutivos 30 años, personal técnico y auxiliar 25 años.

2.2 Capacitación.

La capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a los quehaceres de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

Incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, en los aspectos técnicos del trabajo. Fomentando e incrementando el intelecto y habilidades necesarias para desempeñar su labor, mediante un proceso de enseñanza aprendizaje bien planificado. Se imparte generalmente a empleados, ejecutivos y funcionarios en general cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual,

preparándolos para desempeñarse eficientemente, en síntesis podemos afirmar que toda empresa o institución debe orientar la capacitación para la calidad y la productividad.

Tiene por finalidad incrementar y mejorar los conocimientos técnicos de los colaboradores con estudios superiores, es decir a los Recursos Humanos con instrucción profesional. La especialización genera nuevos cambios, mayor operatividad y eficiencia, a través de capacitación y entrenamiento formativo del profesional.

La ley federal del trabajo también contempla el uno de sus artículos que el patrón está obligado a dar capacitación y adiestramiento a los trabajadores.

Título cuarto. Derechos y obligaciones de los trabajadores y de los patrones. Capítulo I. Obligaciones de los patrones.⁷

Artículo 132.- Son obligaciones de los patrones:

XV.- Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en los términos del Capítulo III Bis de este Título.

Capítulo III BIS. De la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.⁸

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

⁷ Ley federal del trabajo (2011) ediciones fiscales ISEF, S.A. México 2011. Título cuarto pg. 29

⁸ Ley federal del trabajo (2011) ediciones fiscales ISEF, S.A. México 2011. Título cuarto pg. 38

de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Como componente del proceso de desarrollo de los recursos humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto de trabajo, y/o la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa, y por otro lado un conjunto de métodos, técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la organización para su normal ejecución de sus actividades.

En tal sentido la capacitación constituye factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto o cargo asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

En esta era de cambios acelerados y de competitividad cada día más dura y ruda, es vital para las organizaciones propiciar el desarrollo integral de las potencialidades de las personas y contar con colaboradores que posean un alto nivel de dominio personal, que brinde servicios de responsabilidad y calidad, sobre todo cuando se trata por ejemplo de empresas de servicios, donde la atención es directa de la satisfacción de las necesidades del usuario, pues ello eleva a la vez la capacidad creativa de aprendizaje de la organización.

La capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizás sea la única ventaja competitiva sostenible. Requerimos convertir nuestras organizaciones en empresas inteligentes, creativas, con finalidad de ver la realidad desde nuevas perspectivas.

El prestigio, reconocimiento y rendimiento laboral de una organización dependen en primer lugar de la atención profesional y del buen trato que brinde su personal a los usuarios o clientes en todo contacto interpersonal que se tenga con ellos y en segundo lugar, de las óptimas relaciones interpersonales que existan entre todos los miembros que componen la empresa.

Por estas razones y con la finalidad de mantener y asegurar el prestigio ganado a través de los años, es necesario que dentro de los procesos de capacitación se deben desarrollar las siguientes potencialidades humanas: flexibilidad, originalidad, creatividad, espíritu de innovación, calidez y actitud de mejora continua.

Es necesario reiterar que la capacitación no es un gasto, por lo contrario, es una inversión que contribuirá en beneficio de la institución y de los miembros que la conforman.

Desarrollar las capacidades del colaborador, proporciona beneficios para los empleados y para la organización. Ayuda a los colaboradores aumentando sus habilidades y cualidades a demás beneficia a la empresa incrementando las experiencias del personal de una manera. Dado que el acceso a la

capacitación con información actualizada nos da la oportunidad de estar en mejores condiciones para ser competitivos en nuestras perspectivas laborales y profesionales.

Por ello la capacitación y desarrollo del Recurso Humano, son las acciones claves para el cambio positivo de los colaboradores, siendo estos en las aptitudes, conocimientos, actitudes y en la conducta social, lo que va traer consigo mantener el liderazgo tecnológico, el trabajo en equipo y la armonía entre las personas colaboradoras dentro de una organización.

La capacitación es el proceso sistemático por el que se modifica la conducta de los colaboradores, para favorecer el logro de los objetivos y fines de las instituciones. En síntesis, es un esfuerzo por mejorar el rendimiento actual o futuro del colaborador.

Dicho de otra manera la capacitación y desarrollo son formas de educación orientados a mejorar la percepción habilidad, destreza, motivación, etc., de los colaboradores. Siendo necesario e imprescindible planificar y elaborar un plan de capacitación.

Existe una serie de formas de adiestramiento, siendo la más fundamental, la capacitación técnica, pero también tiene que abarcar aspectos humanos y sociales, con el cual el colaborador incrementa también su nivel cultural y al mismo tiempo se vuelve más humano.

2.2.1 objetivos de la capacitación.

De conformidad con los artículos que a la letra dicen.
 “Artículo 153-F.- La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:⁹

- 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 aptitudes del trabajador.”

Los principales objetivos de la capacitación son:

- ❖ Preparar a los colaboradores para la ejecución de las diversas tareas y responsabilidades de la organización.
- ❖ Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales el colaborador puede ser considerado.
- ❖ Cambiar la actitud de los colaboradores, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más propicio y armoniosos entre los colaboradores, aumentar

⁹ Ley federal del trabajo (2011) ediciones fiscales ISEF, S.A. México 2011. Título cuarto pg. 38

su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

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

- ❖ Transmisión de informaciones
- ❖ Desarrollo de habilidades
- ❖ Desarrollo o modificación de actitudes
- ❖ Desarrollo de conceptos

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.

2.2.1.1 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.

2.2.1.2 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 orientada de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.

2.2.1.3 Desarrollo o modificación de actitudes.

Por lo general se refiere al cambio de actitudes negativas por 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.

2.2.1.4 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.

2.2.2 Propósito 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 aprendizaje 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 de los trabajadores existentes.

Además, al utilizar y desarrollar las habilidades del colaborador, la organización entera se vuelve más fuerte, productiva y rentable.

2.2.3 Importancia de la capacitación.

¿Para qué invertir en el Recurso Humano? Son preguntas latentes e invalorable todavía de parte de la población y de algún sector empresarial, porque piensan en la utilidad y no en la productividad, por ello es bueno hacerles recordar que la capacitación no es otra cosa que una inversión.

Por ejemplo: Cuando los padres de familia inscriben a sus hijos en la escuela, para ellos no se considera que estén realizando un gasto sino que están invirtiendo con la finalidad de que en un futuro, sus niños sean hombres o mujeres útiles a la sociedad.

Por lo contrario en un hogar que descuida la educación de los hijos con el tiempo, éstos serán una carga para la sociedad debido a que solamente podrán aportar fuerza física o, probablemente sean pobladores de las cárceles. En las empresas sucede igual, la gran motivadora es la capacitación.

El colaborador que recibe capacitación siente que la empresa lo estima y, por lo tanto, le está asignando un

salario y considera que están invirtiendo en su talento para mejorar su rendimiento, la calidad de su trabajo eleva su productividad y, consecuentemente, piensa que puede estar próximo a un acenso.

Si bien es verdad que el aumento del ingreso económico es necesario para mejorar la calidad de vida, también es cierto que, pasado determinado tiempo, la nueva remuneración se diluye en satisfacer ciertas necesidades y nuevamente se requiere un nuevo aumento en cambio, el salario permite mejorar la calidad humana del hombre.

Este colaborador será el principal publicista de la empresa por que se sentirá orgulloso de ser su servidor y promotor de su engrandecimiento. El desarrollo de los Recursos Humanos es central ante el reto tan importante que las empresas enfrentan en este mundo globalizado y competitivo

2.2.4 Beneficio de la capacitación.

2.2.4.1 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.

2.2.4.2 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.

2.2.4.3 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.

2.2.5 Tipos de capacitación.

De conformidad con los artículos que a la letra dicen "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 períodos 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."¹⁰

Los tipos de capacitación son muy variados y se clasifican con criterios diversos:

❖ Por su formalidad

- ❖ Por su naturaleza
- ❖ Por su nivel ocupacional

2.2.5.1 Por su formalidad.

- ❖ Capacitación Informal.

Está relacionado con el conjunto de orientaciones o instrucciones que se dan en la operatividad de la empresa, por ejemplo un contador indica a un colaborador de esa área la utilización correcta de los archivos contables o enseña cómo llevar un registro de ventas o ingresos, muchas de las funciones de un contador incluyen algún tipo de capacitación.

Una retroalimentación constructiva puede mejorar el desempeño de un colaborador de una manera más efectiva que la capacitación formal.

- ❖ 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.

2.2.5.2 Por su naturaleza.

- ❖ Capacitación de Orientación.

Para familiarizar a nuevos colaboradores de la organización, en el caso de los ingresantes.

¹⁰ Ley federal del trabajo (2011) ediciones fiscales ISEF, S.A. México 2011. Título cuarto pg. 41

❖ Capacitación Vestibular.

Es un sistema simulado, en el trabajo mismo.

❖ Capacitación en el Trabajo.

Práctica en el trabajo.

❖ Entrenamiento de Aprendices.

Período 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.

❖ Otros Tipos.

Cualquier situación poco usual no incluida anteriormente.

2.2.5.3 Por su nivel ocupacional.

❖ Capacitación de Operarios

❖ Capacitación de Obreros Calificados

❖ Capacitación de Supervisores

- ❖ Capacitación de Jefes de Línea
- ❖ Capacitación de Gerentes

2.2.6 Medios de capacitación.

Se refiere a las técnicas, instrumentos y metodologías que ayudan al cumplimiento de las actividades y objetivos de la capacitación.

Dentro de los más principales tenemos:

- ❖ Conferencia
- ❖ Manuales de capacitación
- ❖ Videos
- ❖ Simuladores
- ❖ Realización efectiva del trabajo
- ❖ Discusión de grupos e interacción social
- ❖ Entrevistas para la solución de problemas
- ❖ Técnicas grupales

2.2.6.1 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. Por ejemplo, es útil al impartir las medidas de seguridad, distribución de la planta, etc.

2.2.6.2 Manuales de capacitación.

Manuales de capacitación u otros impresos, diagramas que permiten la exposición repetida, es útil en 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.

2.2.6.3 Videos.

Puede sustituir a las conferencias o demostraciones formales, permite la máxima utilización de instructores más capaces.

Los cortes, empalmes o en la cámara lenta son útiles para incidir en demostraciones de realidad. 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.

2.2.6.4 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.

2.2.6.5 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.

2.2.6.6 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, debates y contratos con personas para el manejo directivo de problemas reales de supervisión.

Se usa mayormente en formación de ejecutivos.

2.2.6.7 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.

2.2.6.8 Técnicas grupales.

Consiste en ejercicios vivenciales, dinámicas grupales como los juegos de roles, psicodramas, lluvias de ideas, y otros que pueden ser valiosos elementos para llevar a cabo la capacitación de acuerdo a los objetivos planteados.

2.2.7 Evaluación de las necesidades.

Constituye la función inicial y estratégica, que consiste en el diagnóstico de necesidades de capacitación de los colaboradores, estableciendo un inventario de prioridades de acuerdo a ciertos factores como la innovación tecnológica, la reducción de la mano de obra, turnos de trabajo 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, finalmente la aparición de nuevas técnicas gerenciales, inherentes a esta área, que obligan a no sólo estar bien informados sobre los mismos, sino también a prepararse ante las exigencias y características sobre todo prevenir los impactos que generan.

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

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

- ❖ Evaluación del desempeño
- ❖ Observación
- ❖ Cuestionarios

2.2.7.1 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 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.

2.2.7.2 Observación.

La observación permite apreciar los puntos débiles de los colaboradores, verificando, donde haya evidencia de trabajo ineficiente así 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, mucho antes que la evaluación de la calificación de los certificados y diplomas que muchas veces se extienden de favor.

2.2.7.3 Cuestionarios.

Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación que pongan en evidencia las necesidades de capacitación. Dentro de estas tenemos:

❖ 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.

❖ 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 adiestramiento, 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.

❖ 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.

❖ Análisis de cargos

Mediante esta técnica nos permite tener el conocimiento y la definición de lo que se quiere en cuanto a aptitudes y capacidad, hace que se puedan preparar programas adecuados de adiestramiento para desarrollar el potencial y proveer instrumentos 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.

Además de estos medios, existen algunos indicadores de necesidades de capacitación.

Estos sirven para identificar eventos que provocaran futuras necesidades de capacitación problemas comunes de carencias de entrenamiento ya existentes.

Indicadores a priori.

Son los eventos que, si ocurrieran, proporcionarían necesidades futuras de capacitación fácilmente previsibles. 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.

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 diagnostico de capacitación.

2.2.7.4 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 maquinas y equipos.
- ❖ Exceso de errores y desperdicios.

- ❖ Elevado número de accidentes.

2.2.7. 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

2.2.8 Evaluación de la capacitación y desarrollo.

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 que medida se ha logrado cumplir, los objetivos establecidos para satisfacer las necesidades determinadas en el planteamiento.

Al principio, es útil hacer un examen inicial 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 como 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 y considerarlos para luego 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 si se ha modificado su conducta o comportamiento y finalmente los resultados finales para informar si la organización ha mejorado, 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, presenta relación con la consecución de las metas de la empresa.

2.2.8.1. Proceso de cambio.

El proceso de capacitación y desarrollo se constituye un proceso de cambio. Los colaboradores mediocres se transforman en participantes capaces y probablemente los interesados 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.

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

- ❖ 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 para cada miembro de la organización como menor tasa de rotación, de accidentes o ausentismo.

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.

2.2.8.2 Evaluación a nivel empresarial.

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

- ❖ Aumento de la eficacia organizacional.
- ❖ Mejoramiento de la imagen de la empresa.
- ❖ Mejoramiento del clima organizacional.
- ❖ Mejores relaciones entre empresa y empleado.
- ❖ Facilidad en los cambios y en la innovación.
- ❖ Aumento de la eficiencia.

2.2.8.3 Evaluación a nivel de los recursos humanos.

El entrenamiento debe proporcionar resultados como:

- ❖ Reducción de la rotación del personal.
- ❖ Reducción del ausentismo.
- ❖ Aumento de la eficiencia individual de los empleados.
- ❖ Aumento de las habilidades de las personas.
- ❖ Elevación del conocimiento de las personas.
- ❖ Cambio de actitudes y de comportamientos de las personas.

2.2.8.4 Evaluación a nivel de las tareas y operaciones.

A este nivel el entrenamiento puede proporcionar resultados como:

- ❖ Aumento de la productividad.
- ❖ Mejoramiento de la calidad de los productos y servicios.
- ❖ Reducción del ciclo de la producción.
- ❖ Reducción del tiempo de entrenamiento.
- ❖ Reducción del índice de accidentes.

- ❖ Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos.

2.3 Productividad.

En estos últimos tiempos lo que ha sucedido en el ambiente de los sistemas productivos es una verdadera revolución, pues hace un cuarto de siglo difícilmente pensábamos en el reto que podría significar la competencia, la calidad y la globalización de productos y servicios. Todo este proceso de cambio que ha tenido lugar ha motivado a tratar el problema del logro y de la medición de la calidad y de la productividad desde diversos enfoques y utilizando diferentes tecnologías.

Si analizamos la palabra productividad, la podremos dividir en los dos términos que la componen: producción y actividad. Esto es lo que ha conllevado durante muchos años a la creencia de que este concepto está asociado únicamente a la actividad productiva de la empresa y ha limitado su utilización en otras áreas que no clasifican como tal.

Productividad es igual a producción dividida por cada uno de sus elementos de producción.

Los productos son fabricados como resultados de la integración de cuatro elementos principales, tierra, capital, trabajo y organización. La relación de estos elementos a la producción es una medida de la productividad.

Productividad es el grado de utilización efectiva de cada elemento de producción. Es sobre todo una actitud mental. Busca la constante mejora de lo que ya existe. Está basada sobre la convicción de que uno puede hacer las cosas mejor presente que en pasado y mejor en el futuro que en el presente. Requiere esfuerzos continuados para adaptar las actividades económicas a las condiciones cambiantes y aplicar nuevas técnicas y métodos. Es la firme creencia del progreso humano.

El concepto más generalizado de productividad es el siguiente:

Productividad igual a producción y esto da resultados logrando insumos, recursos, empleados de esta forma se puede ver la productividad no como una medida de la producción, ni de la cantidad que se ha fabricado, sino como una medida de lo bien que se han combinado y utilizado para cumplir las metas específicas logradas.

Esta definición de productividad se asocia con el logro de un producto eficiente, enfocando la atención específicamente en la relación del producto con el insumo utilizado para obtenerlo.

Pero igual que han evolucionado otros conceptos, se ha transformado el concepto de productividad y sobre todo han influido en ello los cambios que se han operado en la manera en que en el mercado empresarial contemporáneo considera la calidad.

2.3.1 Concepto.

La productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cuantía de recursos utilizados en la empresa.

En la fabricación de bienes o servicios, la productividad sirve para evaluar el rendimiento de las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento.

En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo cuando con una cantidad de recursos o insumos en un periodo de tiempo dado puede obtener el máximo de productos.

Es la relación entre la cantidad y calidad de bienes o servicios producidos y el total de recursos utilizados para producirlos¹¹

2.3.1.1 Que es la productividad.

Es la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla.

Se define como el uso eficiente de recursos en la producción de diversos bienes y servicios.

¹¹ Prokopenko, Joseph (1997). La gestión de la productividad: manual práctico. México, Limusa, Pág. 3

Mayor productividad significa la obtención de más con la misma cantidad de recursos, o el logro de una mayor producción en volumen y calidad con el mismo insumo.

Sistema de producción también puede definirse como la relación entre los resultados y el tiempo que lleva conseguirlos. La duración es un buen denominador, puesto que es una medida universal y está fuera de control humano.

A veces la productividad se considera como un uso más intensivo de los recursos, como la mano de obra y las máquinas.

Sin embargo, es conveniente separar la productividad de la intensidad de trabajo.

Aumentar la intensidad de trabajo es un exceso de esfuerzo y no es sino un incremento de él.

Un incremento de trabajo no significa un crecimiento de productividad. Si esta aumenta a base de una ampliación de insumos, la productividad no crece. La esencia del mejoramiento de ella es trabajar de manera más inteligente, no más dura. Una actividad difícil da como resultado aumentos reducidos de rendimiento debido a las limitaciones físicas del hombre.

2.3.2 Productividad en las empresas.

Con el propósito de que una empresa sepa a qué nivel de productividad debe operar, debe conocer a qué altura está

operando. Esta medida muestra la dirección de las comparaciones dentro de la compañía y del sector al que pertenece.

La medición de la productividad en una organización puede tener las siguientes ventajas:

- ❖ Se puede evaluar la eficiencia de la conversión de los recursos.
- ❖ Se puede simplificar la planeación de recursos.
- ❖ Los objetivos económicos y no monetarios de la organización pueden reorganizarse por prioridades.
- ❖ Se pueden modificar en forma realista las metas de los niveles de productividad.
- ❖ Es posible determinar estrategias para mejorar la productividad.
- ❖ Puede ayudar a la comparación de los niveles de productividad entre las empresas de una categoría específica.
- ❖ Los valores de productividad generados después de una medida pueden ser útiles en la planeación de los niveles de utilidades de una empresa.
- ❖ La medición crea una acción competitiva.

2.3.2.1 Enfoques de medición de la productividad en la empresa.¹²

Las mediciones de rendimiento en su correcta interpretación brindan la idea concreta y el nivel indicado de los incrementos o decrementos de productividad sufridos en algún periodo o área específicos, por lo que dan pauta para su justa retribución a quien los consiga.

Las mediciones e índices que se utilizarán dependerán del nivel jerárquico de que se trate.

2.3.2.2 Importancia y función de la productividad.

La importancia de la productividad para aumentar el bienestar nacional se reconoce ahora universalmente. No existe ninguna actividad humana que no se beneficie de ella.

Es importante porque la mayor parte del aumento del ingreso nacional bruto se produce mediante el mejoramiento de la eficacia y la calidad de mano de obra, y no con la utilización de más trabajo y capital.

Los cambios en la productividad tienen considerable influencia en numerosos fenómenos sociales y económicos, tales como el rápido crecimiento económico, el aumento de los niveles de vida, las mejoras de la balanza de pagos de la nación, el control de la inflación e incluso el volumen de las remuneraciones, las relaciones costo y precio, las necesidades de inversión de capital y empleo.

¹² Apuntes del Diplomado “Herramientas de Reingeniería”. Universidad La Salle. (s. p. i).

La productividad determina asimismo en gran medida el grado de competitividad internacional de los productos de un país.

Si la productividad del trabajo en un país se reduce en relación con el rendimiento en otros países que fabrican los mismos bienes, se crea un desequilibrio competitivo.

2.3.3 Factores que intervienen en la productividad.

Hay muchos factores que pueden intervenir en para poder llegar a lograr un nivel alto de productividad que se ve reflejada en las empresas como de bienes y de servicios algunos de los factores pueden ser:

- ❖ Internos
- ❖ Externos

Unos ejemplos de ellos pueden ser los mencionados a continuación:

Factores Internos.

- ❖ Terrenos y edificios.
- ❖ Materiales.
- ❖ Energía.
- ❖ Máquinas y equipo.
- ❖ Recurso humano.
- ❖ Ambiente laboral

Factores Externos.

- ❖ Disponibilidad de materiales o materias primas.
- ❖ Mano de obra calificada.
- ❖ Políticas estatales relativas a tributación y aranceles.
- ❖ Infraestructura existente.
- ❖ Disponibilidad de capital e interese.
- ❖ Medidas de ajuste aplicadas.

La productividad es, sobre todo, una actitud de la mente. Ella busca mejorar continuamente todo lo que existe. Está basada en la convicción de que uno puede hacer las cosas mejor en el presente que en el pasado y mejor en el futuro que en el presente.

Además, ella requiere esfuerzos sin fin para adaptar actividades económicas a condiciones cambiantes aplicando nuevas teorías y métodos.

2.3.4 Niveles de productividad.

Niveles de Desempeño

La capacidad para obtener y mantener el mejor esfuerzo por parte de todos los empleados proporciona la tercera gran oportunidad para mejorar la productividad.

Entre otros aspectos pueden mencionarse como:

- ❖ Establecer un espíritu de cooperación y de equipo entre los empleados
- ❖ Motivar a los empleados para que adopten como propias las metas de la organización

- ❖ Proyectar e instrumentar con éxito un programa de capacitación para los empleados.

2.3.5 Métodos de medición de la productividad.

Una forma de mejorar la productividad consiste en realizar un cambio constructivo en los métodos, los procedimientos o los equipos con los cuales se llevan a cabo los resultados como:

- ❖ La automatización de los procesos manuales
- ❖ La instalación de sistemas de ventilación que mejoren el funcionamiento de los medios

Utilización de la capacidad de los recursos.

La precisión con la cual la capacidad con que se cuenta para realizar el trabajo se equipara a la cantidad de trabajo que hay que realizar brinda la segunda oportunidad importante para mejorar la productividad como:

- ❖ Operar una instalación y su maquinaria con dos o tres turnos y no nada más con uno solo.
- ❖ Instalar estante o usar tarimas en los almacenes para sacar el máximo provecho del espacio entre el piso y el techo.

Los gerentes son los encargados de mejorar la productividad en una empresa.

Para mejorar la productividad en función de operaciones algunas de las áreas más importantes son el área de ventas, finanzas, personal, procesamiento de datos, etc.

Por lo tanto la productividad debe considerarse como un asunto de toda la organización.

Las diversas disciplinas profesionales involucradas en la gestión de la empresa tienen su propia forma de definir, interpretar y medir la productividad.

Una de las ventajas de contar con una buena productividad a nivel empresa es que:

- ❖ Ayuda a incrementar las utilidades de las empresas.
- ❖ La productividad permite la competitividad de una empresa. Es competitiva en relación con otras, cuando puede producir productos de mejor calidad con costos reducidos.

Sin embargo en muchos casos, existen problemas para llevar a cabo la medición ejemplo, si medimos la productividad en base a.

- ❖ La calidad esta puede variar mientras la cantidad de insumo y salidas permanece constante.
- ❖ Elementos Externos Variables de fuera del sistema pueden influir en el, esto pueden causar un crecimiento o disminución en la productividad, para lo cual el sistema de estudio puede no ser directamente el responsable.

- ❖ Falta de unidades precisas de medición la mejor razón de productividad, es cuando la producción es evaluada a precio estándar en el numerador y se incluyen todas las entradas en el denominador.

2.3.6 Sistema de Medición de Productividad del Recurso Humano.

Es en este nivel del sistema integral de medición y mejoramiento de productividad es donde participa y comunica de manera más directa el personal operativo, siendo los trabajadores los actores principales del diseño y la manutención del procedimiento.

El proceso participativo de aproximación y seguimiento a los indicadores de productividad, debe generar el ambiente en el que el personal se compromete socialmente para adquirir nuevas competencias, a la vez que el propio proceso de medición y evaluación de los resultados, delimita el horizonte de la amplitud y la profundidad de las nuevas capacidades requeridas.

El sistema de propuesta pretende medir y mejorar el desempeño del personal, cambiando los padrones de motivación existentes y relacionando los esfuerzos de manera directa con los objetivos de la organización, mejorando la distribución del trabajo, reduciendo el desperdicio de tiempos y voluntades.

2.3.7 Causas de una mala productividad.

Errores comunes acerca de la productividad solo se puede aplicar a la producción. La rentabilidad, está relacionada con cualquier tipo de organización o sistema, incluidos los servicios, y en particular la información.

Los especialistas en información se han convertido en un nuevo recurso para impulsar la productividad.

La tecnología de la información en sí aporta nuevas dimensiones a los conceptos y a la medición de la productividad.

El concepto de productividad está ligado con la calidad del producto, de los insumos y del propio proceso.

Un elemento trascendental es la calidad en la mano de obra, su administración y sus condiciones de trabajo. La productividad debe entonces examinarse desde el punto de vista social y económico.

Las actitudes hacia el trabajo y el rendimiento pueden mejorar gracias a la participación de los empleados en la planificación de las metas, en la puesta en práctica de procesos y en los beneficios de esta.

Estas son algunas causas que dan como consecuencia de una mala productividad de una empresa¹³.

¹³ "Introducción al Estudio del Trabajo" Kanawaty, George. 1996

2.3.7.1 Trabajo suplementario debido a deficiencias en el diseño y especificaciones.

- ❖ Mal diseño del producto o servicio.
- ❖ Falta de normalización.
- ❖ Normas de calidad erróneas.
- ❖ Modelo que exija eliminar demasiado material.

2.3.7.2 Trabajo suplementario debido a métodos ineficaces de producción o funcionamiento.

- ❖ Proceso mal ejecutado o ejecutado bajo malas condiciones.
- ❖ Herramientas inadecuadas.
- ❖ Mala disposición, movimientos innecesarios.
- ❖ Deficientes métodos de trabajo.
- ❖ Maquinaria inadecuada.

2.3.7.3 Tiempo improductivo por deficiencias en la dirección.

- ❖ Falta de normalización.
- ❖ Cambios de diseño.
- ❖ Mala planificación del trabajo y los pedidos.
- ❖ Falta de materias primas por mala planificación.
- ❖ Averías de las instalaciones.
- ❖ Instalaciones en mal estado.
- ❖ Malas condiciones de trabajo.
- ❖ Accidentes.
- ❖ Variedad excesiva de productos o servicios.

2.3.7.4 Tiempo improductivo que el trabajador puede subsanar.

- ❖ Ausencias, retrasos y ociosidad.
- ❖ Tiempo improductivo por desechos o repetición del trabajo.

CAPÍTULO III.
CASO PRÁCTICO.

3.1 Antecedentes de las empresas.

Las empresas donde se llevara a cabo la aplicación de nuestro caso el cual será por el método de cuestionario, y con este se comprobará la hipótesis del problema.

Todas están ubicadas en el Puerto de Veracruz y por razones de privacidad de cada una no mencionaremos su nombre real solo se revelara a que se dedica cada una de ellas y como están constituidas, en todas se han presentado problemas con la productividad y capacitación de sus empleados que laboran.

Ferretería Mortera S.A. de C.V. Es una empresa la cual se dedica a la venta de materiales para construcción, es de un solo propietario ubicada en las afueras del Puerto de Veracruz. Tiene más de 10 años que fue creada, inicio siendo

una pequeña ferretería con sólo un empleado con el paso del tiempo fue creciendo y ahora ya cuenta con 10 empleados los cuales tienen distintas funciones, a lo largo del tiempo se fueron detectando distintas anomalías algunas como fallas en las herramientas de trabajo por mal uso o desaprovechamiento en los materiales.

Mochilas Reyes S.A. de. C.V es una empresa la cual se dedica a la venta, fabricación y distribución de bolsas, mochilas y distintos accesorios de mano, ubicada en el centro del Puerto Veracruz. Se fundó hace más de 20 años y sus inicios fueron como un pequeño negocio familiar de venta de mochilas de uso escolar hoy en día ha crecido y ya cuenta con distintos puntos de ventas, y con un pequeño taller para la fabricación de algunos productos y bajo su mando se encuentran 30 empleados.

Empresa X S.A. de C.V Dedicado a llevar distintos tipos de asuntos y asesorías tanto fiscales y penales ubicada en el centro del Puerto de Veracruz. Fundada hace 5 años iniciando como un pequeño despacho en la actualidad cuenta con 17 trabajadores distribuidos en distintas áreas de asesoramiento.

Refaccionaria Richard S.A. de C.V Fundada hace 15 años como una pequeña refaccionaria ubicada en el Puerto de Veracruz. Con solo tres trabajadores, en sus inicios era un negocio 100% atendido por sus propietarios al día de hoy ya cuenta con 12 trabajadores y con planes de expansión.

3.2 Aplicación del cuestionario a las empresas.

| RESPUESTA | RESPUESTA |
|-----------|-----------|
| SI | NO |

1.-¿Considera que cuentan con un adecuado sistema de reclutamiento?

- a) Si
- b) No

2.-¿En sus políticas de reclutamiento es indispensable que el trabajador cuente con experiencia en el cargo que solicita?

- a) Si
- b) No

3.-¿Cree que la falta de capacitación influye en la productividad de los empleados?

- a) Si
- b) No

4.-¿Existe capacitación interior y exterior en la empresa?

- a) Si
- b) No

5.-¿Sus empleados cuentan un una capacitación planeada en forma adecuada?

- a) Si
- b) No

6.-¿Su empresa cuenta con cursos de capacitación para los empleados?

- a) Si
- b) No

7.-¿Los gerentes de cada área supervisan los programas de capacitación?

- a) Si
- b) No

8.-¿Los programas de capacitación usados en la empresa son actualizados regularmente?

- a) Si
- b) No

9.-¿Considera que sus programas de capacitación son efectivos para mejorar la productividad de los empleados?

- a) Si
- b) No

10.-¿Se han establecido estímulos en la empresa que vayan dirigido al mejoramiento de la productividad sobre todo para incrementar los logros de resultados?

- a) Si
- b) No

11.-¿Cuentan con algún método para medir la productividad de cada empleado?

- a) Si
- b) No

12.-¿Existe una retro alimentación de los resultados de la medición de la productividad?

- a) Si
- b) No

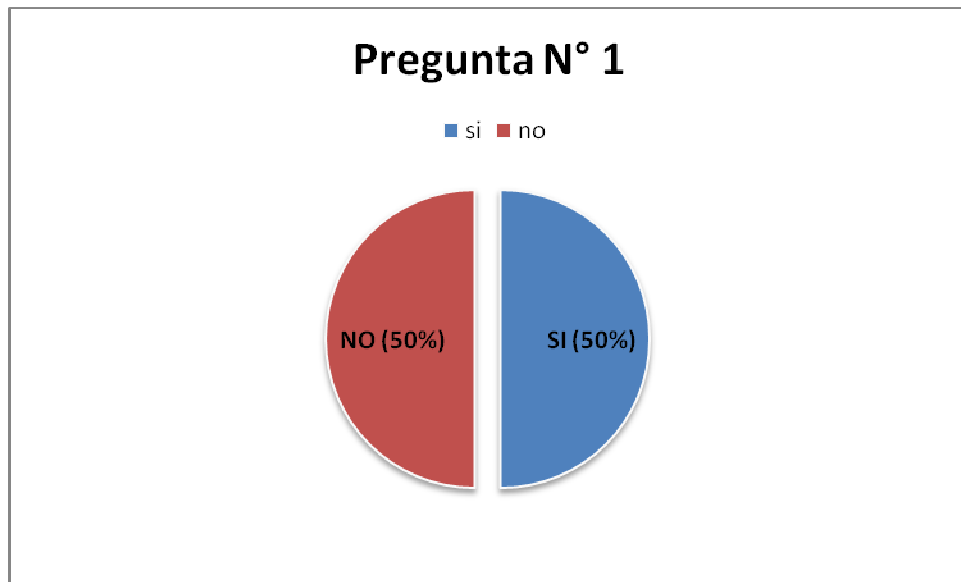
3.3 Resultados del caso práctico.

| | Respuesta | Respuesta |
|-----------------------|------------------|------------------|
| Nº de pregunta | si | no |
| 1 | 2 | 2 |
| 2 | 3 | 1 |
| 3 | 4 | 0 |
| 4 | 1 | 3 |
| 5 | 2 | 2 |
| 6 | 1 | 3 |
| 7 | 2 | 2 |
| 8 | 1 | 3 |
| 9 | 3 | 1 |
| 10 | 3 | 1 |
| 11 | 0 | 4 |
| 12 | 0 | 4 |

1.-¿ Considera que cuentan con un adecuado sistema de reclutamiento?

- a) Si
- b) No

| | Respuesta | |
|----------------|-----------|-----|
| N° de pregunta | si | no |
| 1 | 50% | 50% |



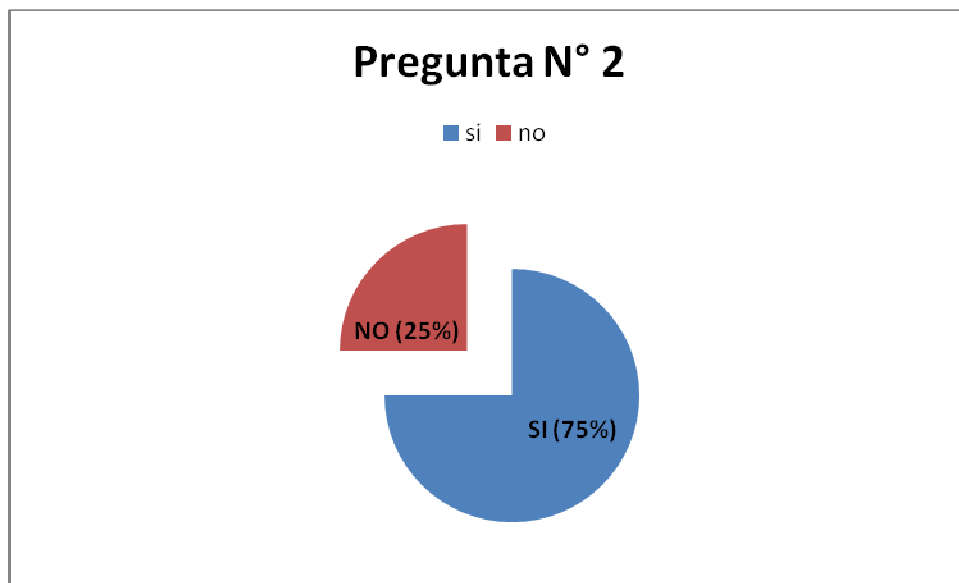
La mitad de las empresas encuestadas considera que cuenta con un adecuado sistema de reclutamiento ya que su personal actualmente laborando en sus negocios cumple con sus actividades en un porcentaje aceptable para sus estándares de productividad.

La otra mitad admite que no cuenta con un adecuado sistema de reclutamiento ya que a encontrado que algunos de sus trabajadores no realizan sus trabajos como debieren.

2.-¿En sus políticas de reclutamiento es indispensable que el trabajador cuente con experiencia en el cargo que solicita?

- a) Si
- b) No

| | Respuesta | Respuesta |
|----------------|-----------|-----------|
| N° de pregunta | si | no |
| 2 | 75% | 25% |

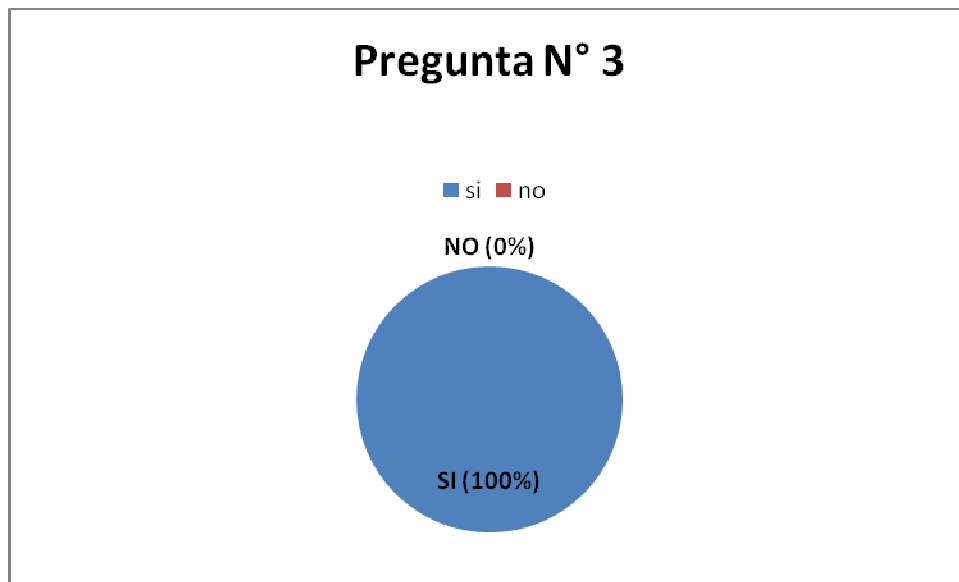


El 75% de las empresas implementan en sus políticas de reclutamiento, que todos los aspirantes al puesto cuenten indispensablemente con experiencia en el cargo que solicitan esto es para que no se tengan que gastar en su capacitación, el otro 25% no, debido a que de este modo si el trabajador no cuenta con una gran conocimientos ellos lo pueden moldear a su forma de trabajo.

3.-¿Cree que la falta de capacitación influye en la productividad de los empleados?

- a) Si
- b) No

| | Respuesta | |
|----------------|-----------|----|
| N° de pregunta | si | no |
| 3 | 100% | 0% |



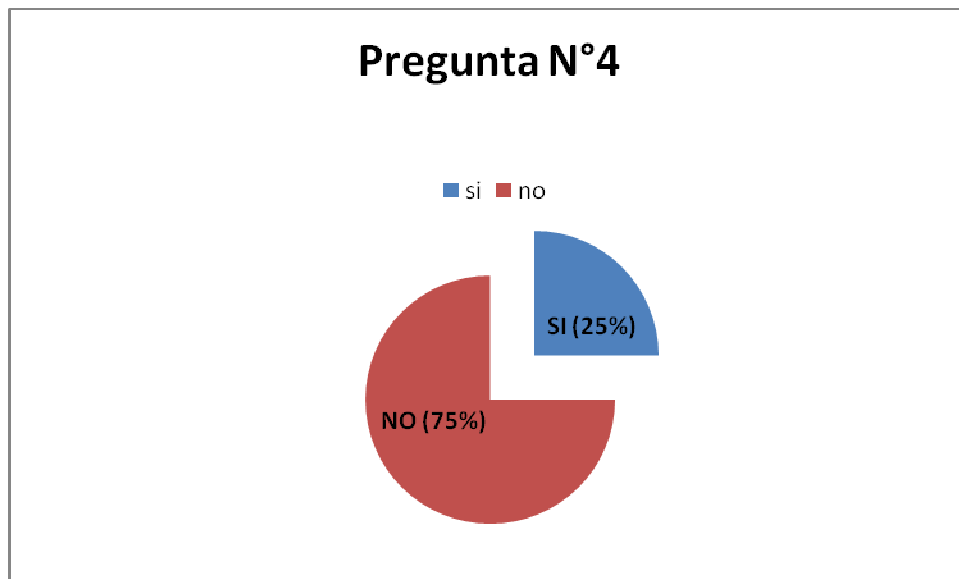
El 100% de las empresas cree que la falta de capacitación influye en la productividad de los empleados, ya que han encontrado deficiencias a la hora de maximizar sus recursos.

4.-¿Existe capacitación interior y exterior en la empresa?

a) Si

b) No

| | Respuesta | Respuesta |
|----------------|-----------|-----------|
| N° de pregunta | si | no |
| 4 | 25% | 75% |



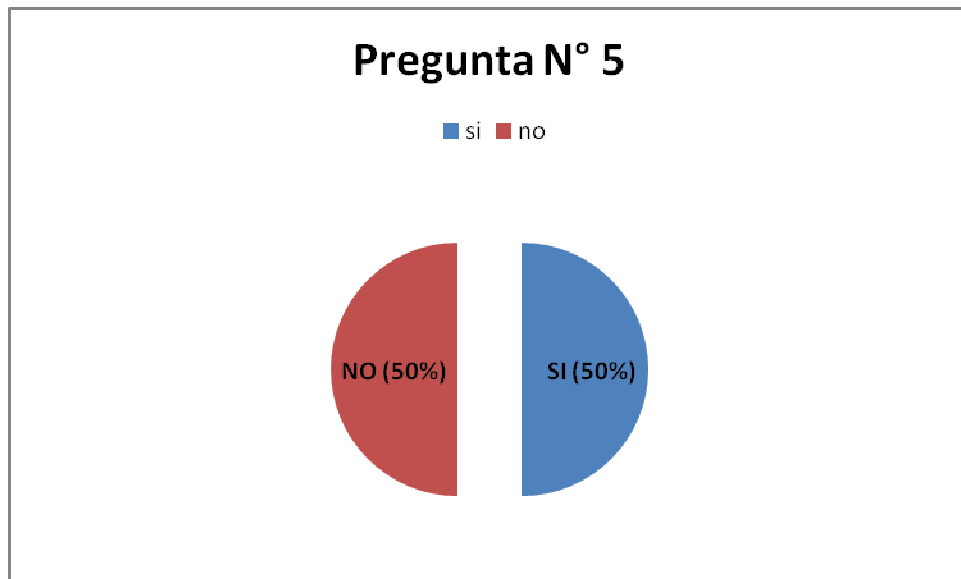
El 25% de las empresas encuestadas afirman que cuentan con capacitación interior y exterior en el negocio porque consideran que es un gran beneficio para ellas.

En el 75% restante no, ya que para ellos es un gasto innecesario más que una inversión.

5.-¿ Sus empleados cuentan con un una capacitación planeada en forma adecuada?

- a) Si
- b) No

| | Respuesta | Respuesta |
|----------------|-----------|-----------|
| N° de pregunta | si | no |
| 5 | 50% | 50% |

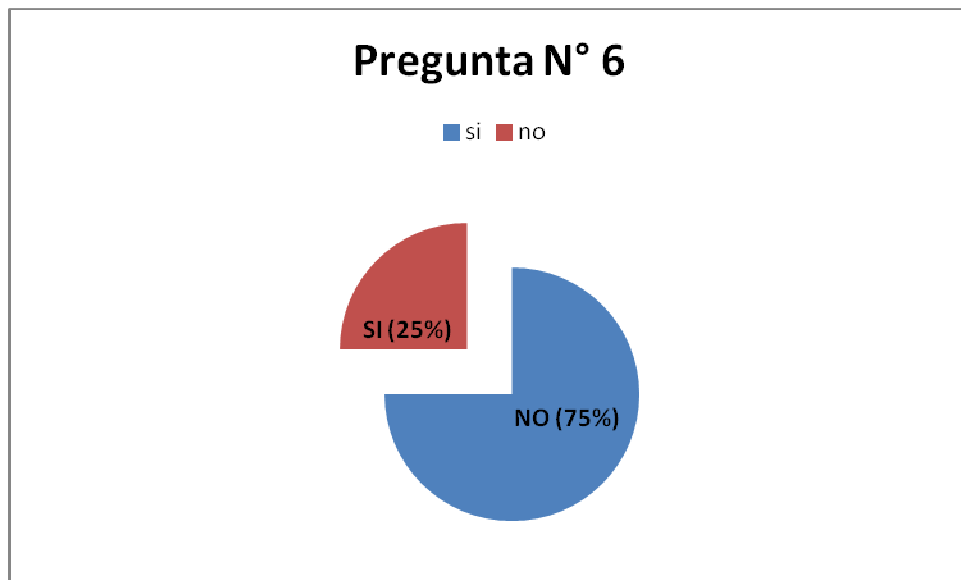


En 50% de las empresas sus empleados cuentan con un una capacitación planeada en forma adecuada porque se puede llevar un control del adiestramiento que se les da a los trabajadores de el otro 50% no, ya que creen que es mejor según vayan surgiendo los problemas que necesiten solución.

6.-¿ Su empresa cuenta con cursos de capacitación para los empleados?

- a) Si
- b) No

| | Respuesta | Respuesta |
|----------------|-----------|-----------|
| N° de pregunta | si | No |
| 6 | 25% | 75% |

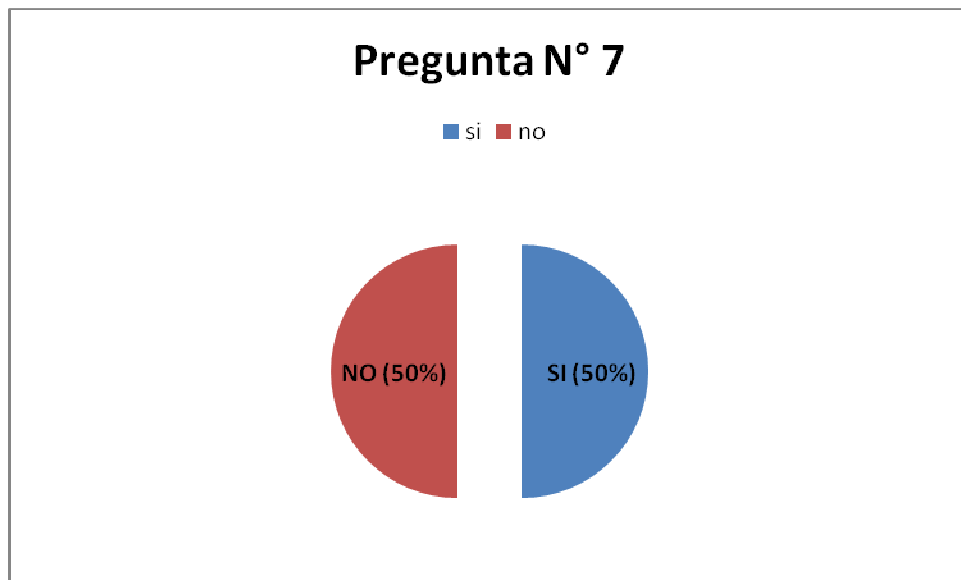


El 25% de las empresas cuenta con cursos de capacitación para los empleados ya que lo consideran como una buena inversión para el futuro de su negocio el otro 75% no porque no lo consideran de vital importancia para su buen funcionamiento.

7.-¿ Los gerentes de cada área supervisan los programas de capacitación?

- a) Si
- b) No

| | Respuesta | |
|----------------|-----------|-----|
| N° de pregunta | si | no |
| 7 | 50% | 50% |

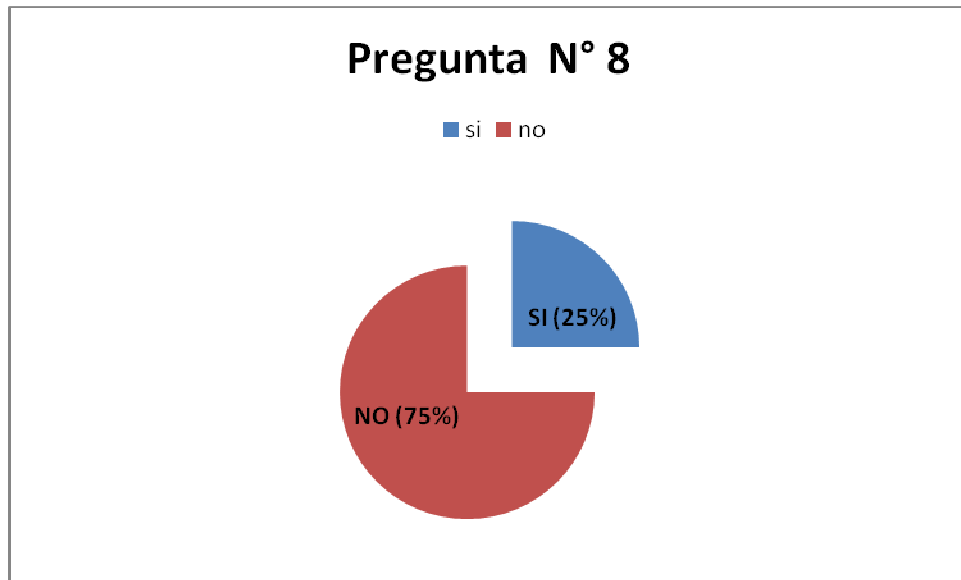


El 50% de las empresas los gerentes de cada área supervisan los programas de capacitación, el otro 50% no ya que no cuentan con uno para cada departamento.

8.-¿ Los programas de capacitación usados en la empresa son actualizados regularmente?

- a) Si
- b) No

| | Respuesta | Respuesta |
|----------------|-----------|-----------|
| N° de pregunta | si | no |
| 8 | 25% | 75% |

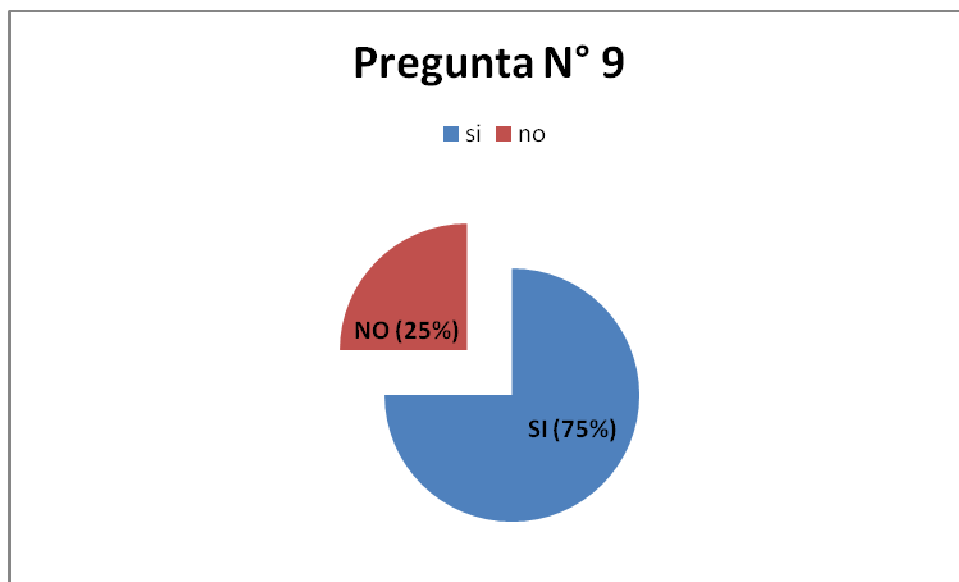


El 25% de las empresas cuentan con programas de capacitación actualizados ya que por los progresos en la tecnología tienen que irse innovando regularmente, el 75% no, puesto que consideran que lo mejor es lo que conocen por experiencia y temen al cambio.

9.-¿ Considera que sus programas de capacitación son efectivos para mejorar la productividad de los empleados?

- a) Si
- b) No

| | Respuesta | Respuesta |
|----------------|-----------|-----------|
| N° de pregunta | si | no |
| 9 | 75% | 25% |

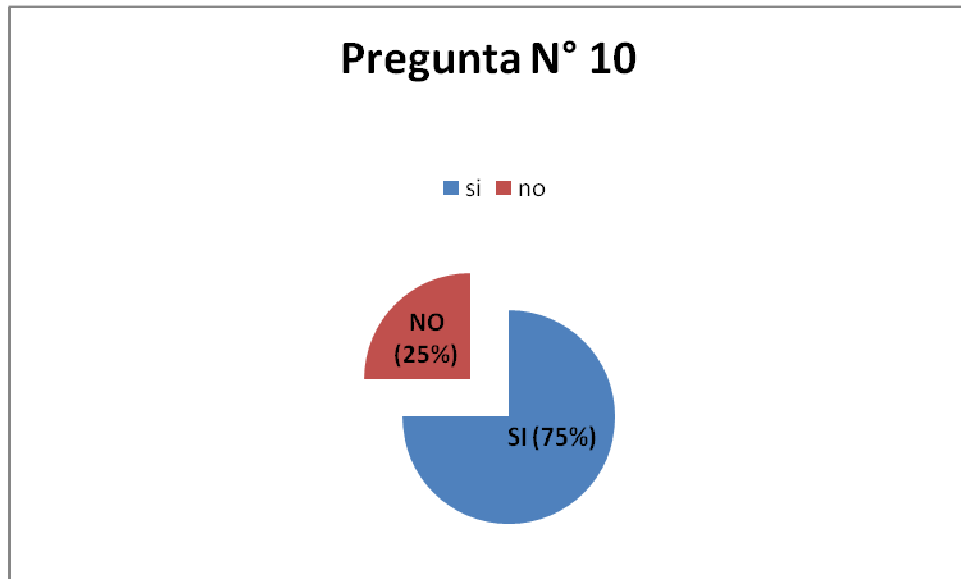


El 75% de las empresas considera que sus programas de capacitación son efectivos para mejorar la productividad de los empleados, el 25% restante no, ya que no se han tenido los resultados deseados.

10.-¿Se han establecido estímulos en la empresa que vayan dirigido al mejoramiento de la productividad sobre todo para incrementar los logros de resultados?

- a) Si
- b) No

| | Respuesta | Respuesta |
|----------------|-----------|-----------|
| N° de pregunta | si | no |
| 10 | 75% | 25% |

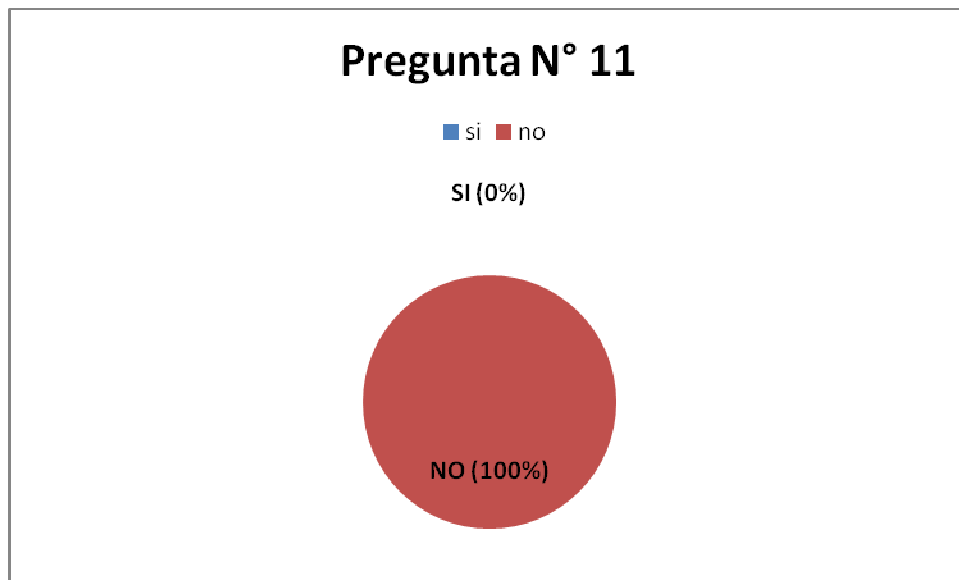


El 75% de las empresas han establecido estímulos en ellas, ya que si estos son bien dirigidos al mejoramiento de la productividad, sobre todo para incrementar los logros de resultados esto les genera buenos resultados, el otro 25% no, porque tienen la creencia que el trabajo se tiene que realizar bien sin necesidad de recompensas.

11.-¿ Cuentan con algún método para medir la productividad de cada empleado?

- a) Si
- b) No

| | Respuesta | Respuesta |
|----------------|-----------|-----------|
| N° de pregunta | si | no |
| 11 | 0% | 100% |

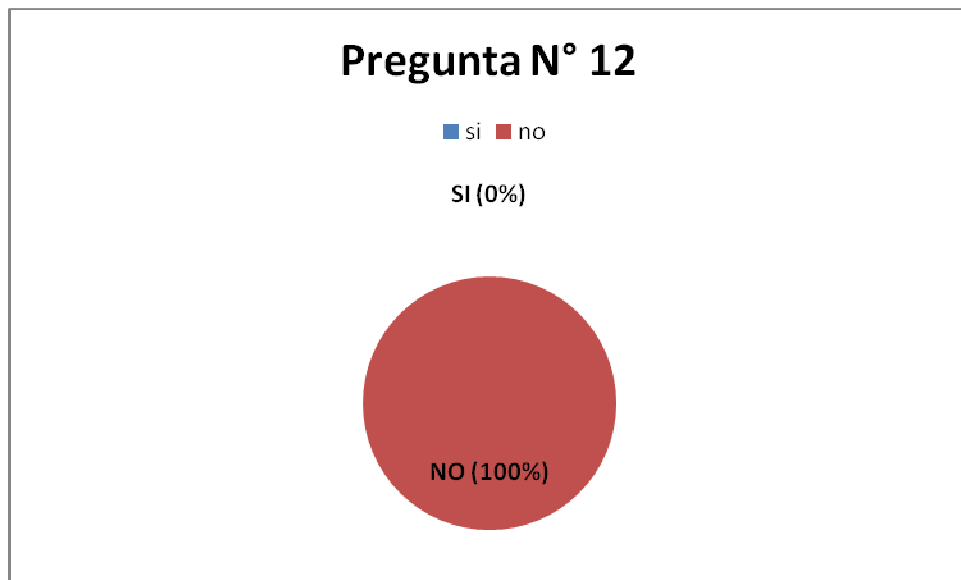


El 100% de las empresas cuentan con algún método para medir la productividad de cada empleado esto es con el fin de tener un excelente control.

12.-¿ Existe una retro alimentación de los resultados de la medición de la productividad?

- a) Si
- b) No

| | Respuesta | Respuesta |
|----------------|-----------|-----------|
| N° de pregunta | si | no |
| 12 | 0% | 100% |



En el 100% de las empresas existe una retro alimentación de los resultados de la medición de la productividad.

CAPÍTULO IV.

CONCLUSIONES.

4.1 Conclusiones Generales.

Todas las empresas a las cuales se les aplicó el cuestionario contestaron desde el punto de vista de su negocio, haciendo un análisis de sus propios métodos implementados hacia a sus empleados en su capacitación para obtener los mejores resultados en la productividad de cada uno de ellos.

Después de analizar los resultados finales de nuestra encuesta a las empresas por medio de un cuestionario se ha llegado a la conclusión que en efecto, una mala capacitación de los Recursos Humanos es un factor que influye en la baja productividad.

Ya que por no tener una adecuada capacitación no pueden realizar sus trabajos de una manera eficiente de este modo no

cumplen con sus estándares de la productividad por trabajador.

Esto trae como consecuencia una baja productividad de la empresa puesto que al no impartir una capacitación al trabajador comienzan a detectarse desperdicios de materiales por no saber cómo optimizar los recursos para producir, o aparecen fallas en las maquinarias por no darles un uso adecuado a la hora de su utilización o en el peor de los casos accidentes de trabajo, con esto no sólo causaría una disminución en el rendimiento si no también gastos inesperados para los dueños de las empresas o incluso hasta demandas por parte de los trabajadores por no proporcionarles una adecuada capacitación para que puedan realizar su trabajo de la mejor manera.

A demás la Ley Federan del Trabajo contempla en sus artículos 132, 153-A, 153-F, 153-Q que el patrón está obligado a proporcionarles una adecuada capacitación a sus empleados.

Por ello lo mejor es que los patrones inviertan en una capacitación adecuada para cada uno de los trabajadores que laboran en la empresa.

En la cual tiene que brindarles los conocimientos necesarios para que puedan realizar su trabajo de la mejor manera y a si poder llegar a aumentar la productividad de los empleados.

Esta capacitación debe ser periódica o impartida por personal debidamente preparada para ello.

Ha de más de estarla actualizando según vayan incrementando las necesidades de la empresa.

4.2 Sugerencias.

- ❖ Tener sistemas adecuados de reclutamiento a la hora de seleccionar a su personal.
- ❖ Contar con un adecuado sistema de capacitación el cual se ajuste a todos los puestos.
- ❖ Implementar métodos para medir la productividad de los empleados periódicamente.
- ❖ Fomentar una comunicación de los gerentes de personal y los empleados para que exista una buena retroalimentación a la hora de capacitarlos.
- ❖ Buscar formas de fácil alcance con las que los patrones puedan cumplir con las obligaciones de capacitar a sus trabajadores.
- ❖ Formar comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento como la marca las autoridades y leyes laborales.
- ❖ Contar con planes y programas de capacitación autorizados por las leyes laborales.

BIBLIOGRAFÍA.

Agenda laboral 2011, ISEF.

Alfonso Siliceo. Capacitación y desarrollo de personal 4° Edición. Editorial Limusa, (2006) México D.F.

Arias Galicia L. Fernando y Heredia Espinoza Víctor (1999) Administración de Recursos Humanos (para el alto desempeño) Editorial Trillas 5ta. Edición.

Chiavenato I. administración de recursos humanos Edición 5 D.(2001) Editorial. Mc Graw Hill.

David R Hamton, Administración. 3° Edición. Editorial, Mc, Graw Hill. Mexico D.F. 1993.

Davis K. & Newtroim J. (2003) Comportamiento humano en el trabajo. México D.F.

Eustaquio Higueta López. La productividad moderna y su programación para el incremento. Editor Universidad de Antioquia, Facultad de Ciencias Económicas, Texas (2009)

Fernando Calero, Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales. Nuevos retos del sindicalismo Editor ILDIS, 1988.

George Bohlander, Arthur Sherman, Scott Snell. Administración de recursos humanos. Cengage Learning Editores, (2001) México D.F

Gomez Megia Luis R. David. Balkin B. Y Kardy Robert (2001) Dirección y Gestión de Recursos Humanos.

José Manuel Gómez Fernández. Recursos humanos: fundamentos del comportamiento humano en la empresa. Encuentro, (1999) Madrid.

Milkovich G.& Boudreau J. Dirección y administración de recursos humanos. México D.F 1994

Munch Glindo García Martínez. Fundamentos de administración.(2003) México. Editorial trillas.

William B. Werther Jr Keith Davis. Administración de personal y recursos humanos, 5° Edición. Editorial, Mc, Graw Hill. México D.F. 2000.