

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

**“LA CAPACITACIÓN COMO HERRAMIENTA
PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS
TRABAJADORES DE LA EMPRESA COMDALSA
2009”**

INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN
PRESENTADO AL HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO DE LA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

Por

MELISSA MARÍA SALGUERO MORALES

Previo a optar el título de

ORIENTADORA VOCACIONAL Y LABORAL

En el grado académico de

TÉCNICA UNIVERSITARIA

Guatemala, septiembre de 2009

MIEMBROS CONSEJO DIRECTIVO

Licenciada Mirna Marilena Sosa Marroquín

DIRECTORA

Licenciada Blanca Leonor Peralta Yanes

SECRETARIA

Doctor René Vladimir López Ramírez

Licenciado Luis Mariano Codoñer Castillo

REPRESENTANTES DEL CLAUSTRO DE CATEDRÁTICOS

Ninette Archila Ruano de Morales

Jairo Josué Vallecios Palma

REPRESENTANTES ESTUDIANTILES

ANTE CONSEJO DIRECTIVO



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"
TEL.: 2485-1910 FAX: 2485-1913 y 14
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

CC. Control Académico
CIEPs.
Archivo
Reg. 066-2009
CODIPs. 1252-2009

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

21 de septiembre de 2009

Estudiante
Melissa María Salguero Morales
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el Punto DÉCIMO QUINTO (15º) del Acta VEINTITRÉS GUIÓN DOS MIL NUEVE (23-2009), de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 17 de septiembre de 2009, que copiado literalmente dice:

DÉCIMO QUINTO: El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el informe Final de Investigación, titulado: "LA CAPACITACIÓN COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA COMDALSA 2009", de la carrera de Orientación Vocacional y Laboral, realizado por:

MELISSA MARÍA SALGUERO MORALES

CARNÉ No.200316933

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por la Licenciada Wendy Marilú Maldonado Portilla; revisado por el Licenciado Helvin Valásquez. Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional."

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



Licenciada Blanca Leonor Paralta Yanes
SECRETARIA

/Velveth S.



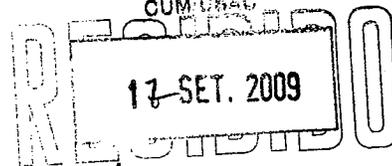
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"
TEL.: 2485-1910 FAX: 2485-1913 y 14
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

CIEPs.: 147-09
REG.: 066-09

INFORME FINAL

Escuela de Ciencias Psicológicas
Recepción e Información
CUMUSAC



Firma: *[Signature]* Hora: 19:10 Registro: 066-09

Guatemala, 17 de septiembre del 2009.

SEÑORES
CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO

SEÑORES CONSEJO DIRECTIVO:

Me dirijo a ustedes para informarles que el Licenciado Helvin Velásquez, ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

"LA CAPACITACIÓN COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA COMDALSA 2009".

ESTUDIANTE:
Melissa María Salguero Morales

CARNÉ No.:
2003-16933

CARRERA: Orientación Vocacional y Laboral

El cual fue aprobado por la Coordinación de este Centro el día 08 de septiembre del 2009, y se recibieron documentos originales completos el 10 de septiembre del 2009, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener **ORDEN DE IMPRESIÓN**.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

[Signature]
Licenciada Mayra Luna de Alvarez
COORDINADORA

Centro de Investigaciones en Psicología -CIEPs.-
"Mayra Gutiérrez"



/Sandra G.
CC. archivo



CIEPs. 148-09
REG. 066-09

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"
TEL.: 2485-1910 FAX: 2485-1913 y 14
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

Guatemala, 17 de septiembre del 2009.

Licenciada Mayra Frine Luna de Álvarez, Coordinadora.
Centro de Investigaciones en Psicología
-CIEPs.- "Mayra Gutiérrez"
Escuela de Ciencias Psicológicas

Licenciada Luna:

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN**, titulado:

"LA CAPACITACIÓN COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA COMDALSA 2009".

ESTUDIANTE:
Melissa María Salguero Morales

CARNÉ No.:
2003-16933

CARRERA: Orientación Vocacional y Laboral

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el día 21 de agosto del 2009, por lo que solicito continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Licenciado Helvin Velásquez
DOCENTE REVISOR



/Sandra G.
c.c. Archivo

Guatemala, Junio del 2009.

Licenciada Mayra Luna.
Coordinadora.
Centro de Investigaciones en Psicología –CIEPs. - “Mayra Gutiérrez”.

Licenciada Luna:

Informo a usted que asesoré y aprobé el informe final titulado:

“LA CAPACITACIÓN COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA COMDALSA 2009”

REALIZADA POR LA ESTUDIANTE:

Melissa María Salguero Morales

CARNÉ No:

200316933

DE LA CARRERA TÉCNICA: Orientación Vocacional y Laboral.

Según mi criterio este informe final cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología –CIEPs.-, por lo cual solicito continuar con los trámites respectivos para su aprobación.

Atentamente.



Licenciada Wendy Mariú Maldonado Portilla

ASESORA

LICENCIADA
WENDY MARIÚ MALDONADO PORTILLA
COLEGIADA 5.568



CIEPs. 051-09
REG.: 011-09

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"
TEL.: 2485-1910 FAX: 2485-1913 y 14
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

APROBACIÓN DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Guatemala, 16 de junio del 2009.

ESTUDIANTE:
Melissa María Salguero Morales

CARNÉ No.:
2003-16933

Informamos a usted que el **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**, de la Carrera de Orientación Vocacional y Laboral, titulado:

"NECESIDADES DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DEL ÁREA DE SERVICIO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA COMDALSA 2009".

ASESORADO POR: *Licenciada Wendy Marilú Maldonado Portilla*

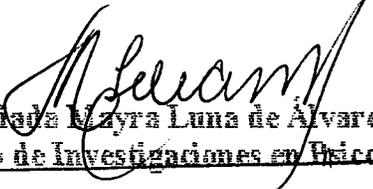
Por considerar que cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología -CIEPs-, ha sido **APROBADO** por la Coordinación de Investigaciones el 16 de junio del 2009 y se solicita iniciar la fase de Informe Final de Investigación.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

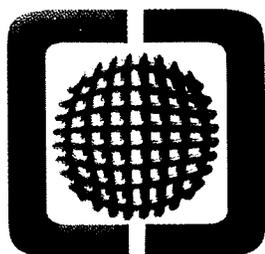

Licenciado Helvin Velásquez
DOCENTE REVISOR



Ve.Bo. 
Licenciada Mayra Luna de Álvarez, Coordinadora
Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs. *Mayra Gutiérrez*



/Sandra G.
CC. Archivo



COMDALSA

Guatemala, 12 de Junio de 2009

Licenciada:
Mayra Luna
Coordinadora Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs "Mayra Gutiérrez"

Por medio de la presente me dirijo a usted deseándole éxitos al frente de sus labores cotidianas.

El motivo de la presente es para hacer de su conocimiento que la estudiante, Melissa María Salguero Morales, carné No. 200316933, realizó su trabajo de campo en la Empresa Comdalsa del 1 al 12 de junio del presente año, con título de investigación "La Capacitación como Herramienta para Mejorar la Productividad de los Trabajadores de la Empresa Comdalsa 2009", el cual consistió en la aplicación de un Cuestionario de Medición de Capacitación y una Guía de Entrevista de Capacitación a los trabajadores del Departamento de Operaciones de la Empresa Comdalsa.

Sin otro particular me despido de usted atentamente.

COMDALSA
13 AV. 30-65, ZONA 5
P.B.X. 362-3933
FAX: 331-3070
NIT.: 453598-4

Lic. Luis Gilberto Monzón Castillo
Gerente de Operaciones COMDALSA

ACTO QUE DEDICO

A DIOS Y A LA VIRGEN MARIA: Gracias por sus infinitas bendiciones, por darme vida y salud para poder culminar mis estudios universitarios.

A MIS PADRES: A mi madre Patricia Morales de Salguero, por todo su apoyo, su amor y por su paciencia, por ser una gran madre y mi mejor amiga.

A mi padre Aníbal Estuardo Salguero Téllez, por su esfuerzo, dedicación y su gran amor, gracias a los dos por todo. Papi éste título te lo dedico a ti porque era una ilusión que ambos compartíamos y sé que desde el cielo estarás muy contento y orgulloso de mí.

A MI HERMANO: Aníbal Estuardo Salguero Morales, gracias por ser esa persona tan noble, de gran corazón y mi ejemplo a seguir, por apoyarme y darme esas palabras de aliento cuando más las necesito. Te amo.

A MI CUÑADA: Emely Montiel de Salguero, gracias por ser mi apoyo en los momentos más duros, difíciles y tristes de mi vida, gracias por ser una gran hermana para mí.

A MIS SOBRINOS: Emely Gabriela y Estuardo René Salguero Montiel, por darle a mí vida esa inmensa luz y alegría, gracias porque son mi razón de ser. Los amo mis angelitos preciosos.

A MI ABUELITA: Aída de Salguero por darme un papá maravilloso, el cual lleno mi vida de muchas cosas positivas.

A MIS AMIGOS: Gracias por existir y en especial a Marvin Yovani Paredes Andrino, por su maravillosa amistad, su apoyo y su comprensión.

A CHISPA: Gracias por tu alegría y por existir.

AGRADECIMIENTOS

A COMDALSA: Especialmente al Lic. Julio Morfin y Lic. Luis Monzón, por el apoyo y apertura para la realización de la presente investigación.

A LIC. WENDY MARILÚ MALDONADO: Por la confianza, asesoramiento y dedicación para la realización de esta investigación.

A LIC. HELVIN VELAZQUEZ: Por su amistad y apoyo incondicional.

ÍNDICE

PRÓLOGO.....	1
CAPÍTULO I	
INTRODUCCIÓN.....	2-28
CAPÍTULO II	
TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	29
2.1 INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	29
2.2 CRITERIOS DE CONFIABILIDAD Y VALIDEZ DEL CUESTIONARIO DE	
CAPACITACIÓN.....	31
2.3 CRITERIOS DE CONFIABILIDAD Y VALIDEZ DE LA GUÍA DE	
ENTREVISTA DE CAPACITACIÓN.....	34
2.4 TÉCNICAS DE ANÁLISIS ESTADÍSTICO.....	35
2.5 ANÁLISIS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.....	35
CAPÍTULO III	
3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	36
CAPÍTULO IV	
CONCLUSIONES.....	60
RECOMENDACIONES.....	62
BIBLIOGRAFÍA.....	64
ANEXOS.....	66
PROPUESTA DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.....	72
RESUMEN.....	74

PRÓLOGO

En muchas empresas guatemaltecas la capacitación no ha sido tomada en cuenta como un recurso a través del cual, el trabajador logre alcanzar un nivel óptimo de desenvolvimiento al momento de prestar su servicio.

La capacitación es uno de los instrumentos más importantes con los que se debe contar para la estructuración de una empresa, ya que su propósito principal es mejorar el rendimiento actual y futuro de la empresa, por medio de la superación, perfeccionamiento, inducción y adecuación de las actitudes de los trabajadores.

Al ser el factor humano un cimiento y motor en toda empresa, su influencia es importante para el desarrollo, evolución y futuro de la misma, por lo cual es necesario conocer cuáles son las necesidades y áreas que necesitan ser reforzadas o reorientadas por el Departamento de Recursos Humanos y con ello lograr un mejor desarrollo, no solo para el trabajador sino también para la empresa.

El presente estudio pretendió detectar cuáles eran las necesidades que los trabajadores del área de servicios administrativos de la Empresa Comdalsa presentan al momento de realizar su labor. Es de resaltar que en Comdalsa debido al surgimiento de la globalización, se enfrenta a problemas estructurales, específicamente en lo referente a la capacitación de los trabajadores, ya que aún se continúan implementando estrategias que en la actualidad, debido no solo al crecimiento de la empresa, sino a la utilización de normas internacionales, no le permiten obtener los resultados deseados.

En la recopilación de la información del presente estudio se contó con la colaboración de las autoridades de la Empresa Comdalsa, específicamente del Lic. Julio Morfín, Gerente de Recursos Humanos y Lic. Luis Monzón, Gerente de Operaciones. No se tuvo ninguna dificultad al momento de realizar el trabajo de campo, ya que se tuvo un cronograma de actividades, el cual facilitó su desarrollo del. Se contó con la colaboración de los trabajadores del Departamento de Operaciones de la Empresa Comdalsa.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

En Guatemala, debido a las necesidades surgidas producto de la globalización industrial, las empresas se ven con la necesidad de promover cambios en su estructura organizacional. Es aquí en donde la capacitación juega un papel determinante en el rendimiento de los trabajadores en términos de productividad, ya que a través de la capacitación, se da la transferencia de conocimientos específicos para la optimización de las habilidades con las cuales el recurso humano puede desenvolverse mejor, pues le brinda las herramientas necesarias de acuerdo a su área de trabajo.

Comdalsa, es una empresa que se encuentra ubicada en la 13 avenida 30 – 65 zona 5 de la Ciudad Capital de Guatemala, la cual se dedica a la elaboración, producción y venta de alimentos Italianos, por lo tanto se ha posicionado en el gusto de los guatemaltecos. Al ser esto así, implementan nuevos procesos de capacitación con la finalidad de conocer cuáles son las necesidades de capacitación existentes en el Departamento de Operaciones y con ello mejorar los niveles de desarrollo de sus trabajadores.

Comdalsa es una macro empresa en donde el área administrativa se encuentra dividida en cinco departamentos, los cuales son: Informática, Mercadeo, Contabilidad, Recursos Humanos y Operaciones. Se puede afirmar que las relaciones de los trabajadores giran alrededor de un clima adecuado de trabajo, por lo tanto los trabajadores se encuentran motivados al realizar sus tareas, por el contrario, se evidenció que Comdalsa atraviesa por problemas relacionados con el recurso humano, en cuanto al sistema de capacitación implementado, debido a que no cuentan en su estructura organizacional con un programa de capacitación específico para cada área de trabajo, lo cual ha repercutido en el desempeño y producción de los trabajadores del área de operaciones específicamente.

En las empresas guatemaltecas hoy en día se busca encontrar nuevas formas para motivar a los trabajadores a través de constantes capacitaciones con el fin de alcanzar los objetivos tanto de la empresa como del trabajador, por lo tanto las empresas deben de contar con personas que sean capaces de tener características como; autonomía, confianza en sí mismo, iniciativa y capacidad, entre otras, las cuales les permitan enfrentar nuevos retos y desafíos. No debemos olvidar que la capacitación es la mejor herramienta para adquirir estos elementos necesarios para el buen desempeño organizacional.

El psicólogo industrial es determinante en toda organización, ya que él es el encargado de poner al máximo los recursos de la empresa en especial el recurso humano, el cual sin lugar a duda es el más importante, debido a que las personas son las encargadas de mover el motor de la empresa, de las acciones, decisiones y de ellos dependerá el

dependerá el funcionamiento exitoso de la misma. Es de resaltar que la capacitación se basa en las necesidades de una empresa porque se centra en el mejoramiento y cambio de conocimientos como habilidades de los trabajadores con la finalidad de lograr un buen rendimiento y alcanzar las metas.

El presente estudio fue realizado en Comdalsa y contó con la participación de una muestra de 10 personas del área administrativa, específicamente del Departamento de Operaciones, por lo que se les aplicó un cuestionario de medición de capacitación y una entrevista de capacitación, con la finalidad de conocer cuáles son las necesidades de capacitación existentes en la empresa.

“La Psicología es la ciencia de la conducta y de los procesos mentales”¹ es decir, es el estudio científico de la conducta y la experiencia de cómo las personas sienten, piensan, aprenden y conocen para adaptarse al medio que les rodea. Los estudios de Psicología y el conocimiento y diferenciación de los fenómenos o hechos psicológicos son tan remotos como el origen de la ciencia. En su más antigua acepción, la Psicología como tratado del alma, existe desde que el hombre comenzó a hacer filosofía y ciencia. La Psicología más general, llamada después Psicología filosófica o Psicología metafísica se desarrolla desde el siglo V a Cristo hasta nuestros días, y abarca desde los estudios de los helénicos sobre el alma y la famosa tipología de Hipócrates, hasta Kant, precursor de alguna manera de la Psicología de la forma, y hasta otros muchos posteriores, pasando por San Agustín y Santo Tomás de Aquino entre otros. Durante la primera etapa de su desarrollo, la Psicología aparece sometida a la concepción general del universo, haciendo de ella una disciplina diferenciada, con un objeto delimitado, que se aborda de manera empírica, experimental, y filosóficamente o en su conjunto con la visión de generalidad propia del método filosófico, visión en la que confluyen las observaciones o estudios particulares propios de los métodos empíricos y experimentales. Por último hablaremos de una de las múltiples ramas en la que se ha desarrollado la psicología y que en la actualidad ha tomado gran importancia, esta es La psicología industrial y organizacional. Es una disciplina científica y social cuyo objeto de estudio es el comportamiento humano en el ámbito de las organizaciones empresariales y sociales. “Por psicología industrial y organizacional debe comprenderse la aplicación de los conocimientos y prácticas psicológicas al terreno organizacional para entender científicamente el comportamiento del hombre que trabaja, así como para utilizar el potencial humano con mayor eficiencia y eficacia en armonía con una filosofía de promoción humana”², dicho de otra manera, es la aplicación de la psicología industrial al

1 Morris, CH. Psicología. Colombia: Editorial McGraw-Hill, 2001. Pág. 8.

2 Sthepen, R. Comportamiento Organizacional. México: Editorial Prentice-Hall. 1996. Pág. 15

fortalecimiento de las actitudes de los trabajadores, con el fin de poder comprender y entender el comportamiento de los mismos, sus relaciones, comunicación, y desarrollo al momento de desempeñar un determinado puesto de trabajo.

La psicología industrial y organizacional, el comportamiento organizacional y las relaciones industriales no tienen todavía en nuestro medio el nivel de desarrollo profesional que tienen otras especialidades profesionales por limitaciones en la formación, la investigación y la aplicación. La psicología industrial y organizacional pretende, encontrar respuestas a los numerosos y complicados problemas generados en el ambiente laboral, así como también activar el potencial de realización del factor humano y propiciar el bienestar de los trabajadores.

Debemos de tomar en cuenta que la “Psicología Industrial es la aplicación y extensión de principios de los datos relativos a los seres humanos que operan en el contexto de los negocios y la industria”³, por lo tanto juega un papel primordial en la conformación y modificación de las actitudes del trabajador, no solo hacia la empresa, sino también para sus compañeros de trabajo. Toda empresa para poder funcionar como organización debe cumplir con adecuados procesos de reclutamiento, y posteriormente seleccionar al personal calificado que luego de ser contratados pasaran a un proceso de inducción con el cual se logra el fortalecimiento e identificación del empleado con la empresa. Los programas de reclutamiento y selección de personal, para cumplir con los objetivos y metas establecidas se deben tomar como un solo programa en teoría, tomando en cuenta que al momento de llevarlo a la práctica estos son procesos que se deben tratar por separado, ya que cada uno cuenta con sus diferentes métodos de aplicación. Por reclutamiento de personal entendemos “como el proceso consistente en una serie de procedimientos y acciones encaminadas a la conformación de un adecuado banco de recursos humanos, que permite disponer de personal que pueda cubrir en el menor tiempo posible las vacantes que surjan”⁴, es decir, que éste es un aspecto muy importante en toda empresa, ya que nos permite tener un banco de datos acerca de cuáles son las actitudes que presentan los trabajadores, con la finalidad de poder cubrir un puesto vacante en un tiempo determinado. Dicho proceso se inicia a partir de la de la detección de necesidades de la empresa, está es una actividad que tiene como meta atraer el candidato idóneo para desempeñar el puesto vacante dentro de la empresa.

³ Blum, M. y James, N. Psicología Industrial. México: Editorial Trillas. 1988. Pág. 17.

⁴ Codoñer, M. Proyecto de Creación de Unidad de Recursos Humanos. Guatemala: instituto Centroamericano de Investigación y Tecnología Industrial. 1990. Pág. 9.

La selección de personal “está íntimamente ligada al programa de reclutamiento, el programa de selección de personal está llamado a constituirse en el instrumento técnico que permita elegir, dentro de un adecuado rango de selección, las mejores opciones para ocupar los diferentes puestos que la empresa necesita cubrir,”⁵ es decir, que todo proceso de selección está fundamentado en datos e información de análisis y especificaciones del puesto vacante en la empresa. La selección de personal se enfoca en necesidades específicas del puesto y cuya finalidad es la de tener una mayor objetividad al momento de llevar a cabo dicho proceso, para contar con el candidato idóneo para el puesto.

La inducción de personal “cuando se recluta con éxito y se selecciona a los empleados el siguiente paso es inducirlo y capacitarlo”⁶, por lo tanto es en este punto donde se le proporciona la información y experiencia que requiere para tener éxito en sus nuevas posiciones.

Esté proceso da inicio desde el aprendizaje del empleado de cómo llenar la nomina, la manera de obtener carnet, los horarios de trabajo, horas de almuerzo, feriados. La inducción es un proceso de socialización utilizado por las empresas con sus nuevos empleados, con las actividades, valores y patrones de comportamiento prevalecientes en una empresa. El proceso de inducción en una empresa lo podemos llevar a cabo de tres maneras: la inducción a la organización es decir, la información a nivel general que se le proporciona al nuevo trabajador en la cual se le transmiten los antecedentes, fines, objetivos, filosofía, derechos y obligaciones de la empresa. La inducción al departamento en donde está incluida toda la información acerca de las relaciones que se tienen con otros departamentos, forma de organización, valores, costumbres del trabajador del departamento al cual estará ingresando así como darle a conocer cuál es la importancia de la estructura organizacional de la empresa.

La inducción al puesto, etapa ultima en la cual se le toda la información al nuevo trabajador acerca de las asignaciones que cada trabajador tendrá dentro de la empresa en la cual prestara su servicio. La inducción de personal es una “Serie de procedimientos a través de los cuales se adopta el nuevo trabajador a la organización, al departamento y al puesto”⁷, es decir, en este programa el candidato se integre con más rapidez al grupo, ya que el ambiente en el que se inicia permitirá una identificación positiva con la empresa.

⁵ Ibid. Pág. 15.

⁶ Dresler, G. Administración de Personal. México: 4ta. Edición. Editorial Trillas. 1987. Pág. 260.

⁷ Op.Cit. Codofier, M. Pág. 19.

El programa de inducción de personal se basa en algunos pasos que debemos de seguir y estos son:

- Generalmente el nuevo trabajador desconoce todo lo relacionado con la empresa, por eso desde el inicio debe de informársele cuales son los fines y objetivos que se persiguen y el marco de referencia de la unidad laboral (Reglamento de personal).
- Se debe de explicar al nuevo trabajador las actividades a desarrollar en el ejercicio de sus funciones y la relación de su puesto con los demás puestos.

La inducción de personal debe de hacer sentir al nuevo trabajador que puede lograr satisfacción personal en el desarrollo y buen desempeño del puesto que ahora ocupa y todo esto gracias a las primeras impresiones que tiene el trabajador de la empresa.

Dentro del proceso de inducción existe un programa que beneficia a la organización que es importante porque en esta fase se refiere al primer contacto con el nuevo trabajador. “Su propósito es presentar al nuevo empleado a la organización y viceversa, ayudarles a familiarizarse e integrarse entre sí”⁸, es aquí en donde el trabajador tiene su primer acercamiento a la organización, con el fin de familiarizarse no solo con los que serán sus compañeros de trabajo, sino también para que conozca cuales son los objetivos, visión y misión de la empresa.

Este proceso es importante ya que comprende lo que son los antecedentes históricos de la empresa, fines, objetivos, filosofía de trabajo, etc. El nuevo trabajador tiene la oportunidad de conocer sus derechos, obligaciones, prestaciones. Para complementar este proceso de inducción se llevara al candidato a un recorrido por las instalaciones con el fin de que se familiarice cada vez más con la empresa.

A continuación mencionaremos aspectos que incluyen el manual de inducción de personal para nuevos trabajadores:

- Introducción.
- Antecedentes históricos de la empresa.
- Fines y objetivos.
- Organización general.
- Descripción general de los principales departamentos.

⁸ op. Cit Dresler. Pág. 2.

- Derechos, obligaciones y prohibiciones del trabajador.
- Régimen disciplinario
- Reglamento del personal.
- Pacto colectivo de condiciones de trabajo.
- Programas promocionales de incentivos.
- Días de asueto oficiales.
- Video induccionario, comprende dos fases: Diseño del guión y ejecución del video.

Con todos los aspectos mencionados anteriormente se puede explicar claramente los fines y objetivos de la empresa al nuevo trabajador.

Procedimiento:

- Se notifica al nuevo trabajador el lugar y la hora en que tendrá lugar la primera reunión.
- El coordinador del programa de inducción de personal será el encargado de dicha actividad.
- El coordinador dará un breve resumen y proyectara el video de inducción, al finalizar la actividad se le hará entrega del manual de inducción y otros documentos como el reglamento de personal y el pacto colectivo de condiciones de trabajo.

“Cuando el nuevo trabajador ha terminado la primera fase de inducción, se debe buscar el momento adecuado para la introducción la cual se da por medio de la inducción al departamento en el que pertenecerá”⁹, es decir que dentro del proceso de inducción, se da una serie de pasos los cuales tendrá que pasar el nuevo trabajador, con el fin de que éste quede enterado de todos los aspectos que a la empresa le interesan que él tenga que conocer. Se inicia la segunda fase trasladando al nuevo trabajador al departamento en que realizara su trabajo y es acá en donde se le dará a conocer todo lo referente al departamento. En esta segunda fase hay que hacer mucho énfasis en el trabajador ya que se requiere un esfuerzo mayor ya que se le dará a conocer las características del puesto que desempeñara.

⁹Ibid. Pág. 260.

En esta fase de inducción se deben de utilizar varios recursos los cuales se describirán a continuación:

- Escoger a la persona adecuada para que realice la actividad de inducción, de preferencia el jefe del departamento en donde comenzara a desempeñarse el trabajador.
- Recursos Humanos por medio de su programa de inducción proporcionara al nuevo trabajador fotocopias del manual de organización que corresponde al departamento.

Al finalizar se le mostrara al nuevo trabajador las instalaciones y espacio físico con que cuenta el departamento para que así pueda dirigirse sin ningún problema a cualquier lugar que desee.

Por último se da la inducción al puesto porque “Esta fase es la más específica del proceso de inducción ya que consiste en incorporar al nuevo trabajador a su puesto de trabajo”¹⁰, es decir, que aquí es donde se debe de poner al tanto al nuevo trabajador de todos los pormenores de su puesto de trabajo. La persona encargada de la inducción deberá de estar preparada para poder proceder de preferencia en el orden que a continuación se indicara:

- Se deberá indicarle al nuevo trabajador la ubicación física del puesto, entregándole los útiles, equipo y materiales necesarios para que el desarrollo de sus funciones sea el óptimo; luego se le dará mobiliario y equipo.
- Al asignarle su equipo se deberá de explicar el funcionamiento para que así no tenga ningún problema a la hora de realizar sus actividades laborales.
- Se le debe de explicar al nuevo trabajador las funciones del puesto, normas y procedimientos y dejando claras las dudas que puedan ir surgiendo.
- Supervisar y apoyar al trabajador para el mejor desempeño de su trabajo.
- Después de terminar las fases de inducción para el trabajador nuevo, comenzaremos con “Los programas de capacitación y desarrollo que están dirigidos por objetivos conductuales y de desempeño, con una clara expectativa de lo que se espera de los esfuerzos de capacitación y desarrollo”¹¹, es decir que estos son programas encaminados a buscar el cumplimiento de las metas y objetivos que los trabajadores tienen que cumplir en su desempeño laboral.

¹⁰ Op.Cit. Codoñer, M. Pág. 25.

¹¹ Zepeda, H. Psicología Organizacional. México: Editorial AddisonWesley Longman. 1999. Pág. 261.

“La capacitación es el proceso de enseñanza al nuevo empleado, las habilidades básicas que necesita para desempeñar su trabajo, ya que las personas constituyen el recurso eminentemente dinámico de las organizaciones”¹², es decir que el objetivo de la capacitación es el de tener una nueva dirección y poder modificar el comportamiento de la persona para poder obtener buenos resultados tanto para la persona como para la empresa en la cual labora. Los recursos humanos son muy importantes ya que ayudan al desarrollo y su objetivo es poder aprender nuevas habilidades, conocer nuevos conceptos y aprender a modificar actitudes y comportamientos. La finalidad de la capacitación es poder cambiar o mejorar las habilidades funcionales, habilidades interpersonales y por último las habilidades para toma de decisiones o bien poder estructurar una combinación de las tres. La capacitación ayuda a los trabajadores de las empresas a desarrollar su trabajo adecuadamente, este proceso ayuda a la persona a tener un buen desempeño a lo largo de su vida laboral como también poder tener la oportunidad de ir creciendo dentro de las empresas.

La capacitación es de mucho beneficio para el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa y existen puntos claves en que este proceso apoya a las personas como también existen algunos puntos que no son de gran ayuda para los trabajadores.

A continuación señalaremos puntos positivos y negativos de la capacitación:

- La Capacitación No:
 - No Cambia a las personas, si estas no están motivadas para generar cambio.
 - No sustituye costumbres o hábitos por sí solo y tampoco ofrece resultados en forma inmediata.
 - No suple aspectos y carencias originadas por malos sistemas, estructuras, sueldos, estatus y motivación. No produce buenos resultados, sin una adecuación de la estructura, sistemas, filosofía, estilos gerenciales y normas de trabajo.
 - No es la única variable de que dispone la empresa para influir en los empleados.
 - No logran sus objetivos si se manejan en forma superficial o se capacita por capacitar.

¹² Op. Cit. Dresler, G. Pág. 269.

- La Capacitación Si:
 - Si forma trabajadores capaces para desempeñar eficazmente un trabajo determinado.
 - Si es parte de la solución para obtener mayor productividad.
 - Si forma trabajadores competentes y realizados, desarrolla juicio, criterio y mejora las relaciones laborales.
 - Si es una herramienta efectiva para mejorar las comunidades y la participación.
 - Si da resultados positivos y significativos a mediano plazo.

Luego de mencionar programas de capacitación y su desarrollo, debemos conocer la perspectiva de la capacitación y para eso es importante situarse en la economía internacional y nacional. En los años setenta se origina la revolución científica, donde algunos países pelean por participar en el mercado mundial junto a los países que ya están industrializados. Las exigencias han provocado que las empresas deseen realizar cambios en los procesos productivos para poder responder a los parámetros de competitividad que están en el mercado internacional. Para que una empresa logre mantenerse en el mercado debe de tener los siguientes parámetros:

- No tener errores, los productos y servicios deben de realizarse sin fallas.
- Entrega del producto sin demora.

Las empresas que cumplan con las exigencias deberán de poner en práctica sus habilidades en tecnología, estructuración, administración y humanos, todo esto para realizar una filosofía en la que se prevenga el error y exista la colaboración de sus trabajadores y para poder realizar todo correctamente se debe cumplir con los siguientes objetivos:

- Incremento de la calidad y entrega de producto a tiempo.
- Poder reducir los tiempos desperdiciados, esfuerzo y material para evitar la pérdida de costo de producción.

“Dentro de las empresas la capacitación juega un papel muy importante, ya que es uno de los procesos que ayuda a producir cambios para aumentar la productividad de las organizaciones y con esto ayuda a abrir las puertas para involucrarse en el mercado mundial y se debe de tomar en cuenta que la capacitación es un medio para incrementar la calidad de las empresas”¹³, por lo que las organizaciones deben de prestar mucha atención a la capacitación ya que de esta dependerá el nivel de desempeño de sus trabajadores.

¹³ Pinto, R. Procesos de Capacitación. México: Editorial Diana. 1998. Pág. 27

Capacitación una Inversión Necesaria:

La capacitación como cualquier otra inversión debe de generar una compensación efectiva y mensurable. Cuando este proceso tiene resultados positivos ayuda a mejorar el conocimiento, destrezas, actitudes, comportamiento y desempeño, y cuando hablamos de un adecuado desempeño nos referimos a que la empresa obtiene ganancias.

- **Determinación de Costos y Beneficios:** Cuando estructuramos un proceso de capacitación se debe de tomar en cuenta la inversión que se deberá realizar para este proceso y para eso debemos de tomar en cuenta dos puntos importantes como los son el valor y la duración de la inversión y el valor y la duración de los beneficios. Debemos de tomar en cuenta de que los beneficios se reciben en el futuro por lo tanto los capacitadores no deben de desanimarse. Los resultados en las ganancias se verán reflejados cuando dicho proceso se concentre en el área de trabajo hacia donde fue aplicado.
- **Auditoria de Capacitación:** este es un proceso en donde se determina la inversión que se realizara en la capacitación. Se debe de presentar el estado financiero para conocer los niveles de inversión actual.
- **Estudio de Capacitación:** en este estudio contamos con dos elementos claves el primero es el de la elevada prioridad a la capacitación y todos deben de tener un plan de capacitación y esto hace que la estrategia sea coordinada. El otro punto es el que no da capacitación o se dan respuestas a las ofertas recibidas. Este estudio se da por medio de cuestionarios que van seguidos de entrevistas por las personas seleccionadas. Esto se toma en cuenta en el análisis financiero de los gastos de la capacitación.
- **Estudio de Desempeño:** se debe de realizar un informe que lleve la declaración individual de los objetivos, áreas importantes y los dispositivos para la evaluación del desempeño.
- **Estudios de Evaluación:** se reúne el estudio de capacitación y del desempeño de los trabajadores y hace una comparación de lo que sucede actualmente y de lo que debería de suceder y le dan importancia a las conclusiones adecuadas. El objetivo de este estudio es poder estructurar lo del presupuesto para la capacitación y que tenga relación con las áreas importantes de desempeño.

Para trabajar el proceso de capacitación debemos de tomar como referencia algunos de los tres enfoques existentes, los cuales se describen a continuación:

- **Enfoque Sistemático:** En algunas empresas se le dé la mucha importancia a los recursos materiales dejando de lado los recursos humanos y no toman en cuenta que

- son estos los que mantienen viva a la empresa. Es de vital importancia conocer todos los elementos que conforman a la empresa y que son reconocidos como sistemas. La teoría de los sistemas mantiene que la complementación entre los subsistemas y elementos es básica para que pueda existir el sistema y cualquier problema que presente alguna de las dos afectara a toda la unidad. La persona responsable de impartir la capacitación debe de conocer la misión, objetivos, tecnología y subsistemas para poder dirigir el proceso de capacitación de una manera más adecuada.
- Enfoque Estructural: Las empresas no solamente reciben información de manera externa sino también de manera interna, esto quiere decir que proviene desde la organización. Con esto se da lugar a que exista un reglamento que respalda las acciones que debe de realizar el encargado de capacitación y en este enfoque se considera que dicho proceso es el que lleva las acciones junto con el administrador y se integran para que exista objetividad.
- “Proceso Administrativo: La función principal de este enfoque es el de administrar, y esto con la finalidad de que las personas ayuden al logro de los objetivos” ¹⁴, es decir, la capacitación se enfoca en la modificación de conductas de los trabajadores para llegar a alcanzar los objetivos de la empresa. Las funciones del proceso administrativo de la capacitación son cuatro estas son: Planeación, Organización, Ejecución y Evaluación.
 - Planeación: La planificación en todo proceso es muy importante ya que nos ayuda a decidir qué es lo que se realizara, como se realizara, cuando se realizara, y quien estará a cargo de cada actividad. En esta fase se le da razón, y el contenido técnico de la capacitación. En la panificación determinan las necesidades de la capacitación, se describen los objetivos y metas y por último se debe de estructurar el presupuesto para dicho proceso.
 - Organización: La organización es esencial ya que por medio de ella se sostiene un sistema de entrenamiento y su finalidad es poder lograr cambios de eliminar los problemas y necesidades detectadas, también determina las funciones materiales, financieras y humanas con la finalidad de poder cumplir con los objetivos.
 - Ejecución: La ejecución es encaminar la capacitación para lograr la armonía en la actividad de toda persona a cargo del entrenamiento.

¹⁴ Alles, M. A. Direcciones Estratégicas de Recursos Humanos. Argentina: Ediciones Granica 2000 pág. 306.

La ejecución logra cuatro fases las cuales son: Contratación de servicios, desarrollo de programas, coordinación de eventos y control.

- Evaluación: Es la medición y corrección para confirmar que los hechos se ajusten a los planes, se toma en cuenta lo alcanzado con lo planificado en esta fase surge la microevaluación es la evaluación del proceso instruccional que parte de los objetivos planteados y por medio de este se evalúa el proceso de enseñanza – aprendizaje.
- La macroevaluación es la evaluación de la función del planteamiento estructural, metodológico y sistemático y es llamado evaluación del sistema de capacitación, y como el resultado de estas se da el seguimiento que se realiza para corregir y ajusta a los programas los cuales se valen de instrumentos necesarios como lo son las entrevistas, etc.

“Cuando los contenidos para la capacitación estén estructurados, se deben de tomar en cuenta para su desarrollo, escoger los métodos que correspondan a los contenidos y así se podrá realizar de manera adecuada el proceso de capacitación en la empresa” ¹⁵, es decir que la capacitación debe de ser un proceso sistemático a través del cual se sigan pasos estructurados con el fin de modificar las actitudes de los trabajadores dentro de la empresa.

Cuando el curso da por finalizado se debe de evaluar por medio de una encuesta con el objetivo de medir el éxito y el grado de asimilación de los participantes y debe de servir más adelante para detectar necesidades de capacitación. Siliceo define a la evaluación como: La forma en que se puede medir la eficacia y resultados de un programa educativo y de la labor de un instructor, para obtener la información que permita mejorar habilidades y corregir eventualmente errores.

Es importante tomar en cuenta de lo que se trata la calificación o juicio, tanto de la capacitación como del participante. En cualquier tipo de evaluación se debe de tomar en cuenta cuatro aspectos básicos los cuales describiremos a continuación.

- Se debe de tomar en cuenta la reacción adoptada por el participante y por el grupo. Debemos de estar pendientes de las actitudes para saber si el curso fue productivo y motivador.
- Conocimiento Adquirido: Debemos de medir lo que aprendió el participante tomando en cuenta dos aspectos: lo nuevo aprendido, y lo que recordó a los largo del curso.

¹⁵ Op. Cit. Pinto, R. Pág. 73.

- **Conducta:** Este se relaciona directamente con el desarrollo de la personalidad, es el más difícil de detectar, se deben de tomar en cuenta los cambios en la actitud y la conducta del participante.
- **Resultados:** Se toman en cuenta los resultados que se dan después de finalizado el curso y que resaltan una mejoría, un cambio en el puesto de trabajo, observar el grado de motivación que existe y si las quejas desaparecieron o redujeron.

Cada uno de los cuatro aspectos mencionados anteriormente tendrá importancia en el proceso de evaluación según sea el objetivo que se pretenda alcanzar o según sea el desarrollo del curso. No solo se deben de tomar en cuenta los cuatro aspectos anteriores para el proceso de evaluación, sino que también lo que describimos a continuación:

- ¿El medio que se utilizó fue el adecuado?
- ¿Todos escucharon y entendieron lo impartido?
- ¿Fue suficiente el tiempo para abordar los temas?

El proceso de evaluación de la capacitación se puede realizar en tres diferentes fases para el personal y las cuales son:

- Antes del Curso.
- Durante el Curso.
- Al final del Curso.

La primera fase busca descubrir el nivel de conocimiento y habilidades con que llega el participante a cada curso. Se realiza una prueba de conocimientos y actitudes en relación con el tema que se desarrollara a lo largo del curso. Es muy importante la evaluación en el desarrollo del curso, ya que plantea la ventaja de poder conocer la reacción, conocimientos y cambios de los participantes. La evaluación finalizado el curso es la más utilizada, la práctica es sencilla y los resultados positivos.

Mejoramiento de la Capacitación:

Para mejorar el proceso de capacitación se deben de tener más claras las metas, aplicando principios de aprendizaje y evaluando el proceso de capacitación. “La capacitación apoya y ayuda a los empleados a superar inseguridades ante nuevos retos, los hace sentir capaces de sus aptitudes y se les forma e incentiva y así los resultados serán positivos”¹⁶, es decir que la motivación es un medio a través del cual se motiva al trabajador a cumplir con sus metas.

¹⁶ Trevor, B. Capacitación Empresarial. México: Editorial McGraw-Hill. 1998. Pág. 133.

El resultado de la capacitación no siempre será el deseado, ya que este dependerá de la medida en que sea capaz de lograr la cooperación y de dirigir los esfuerzos hacia los fines productivos de la empresa. Se debe de tomar en cuenta que se debe de capacitar a todo el personal que está involucrado en la empresa, para estructurar un verdadero trabajo en equipo.

Existen beneficios de la capacitación dentro de las empresas y a continuación los describiremos:

- Se logran actitudes más altas.
- Ayuda a tener más conocimiento del puesto.
- Aumenta la moral de la fortaleza del trabajo.
- Dirige al personal a conocer los objetivos de la empresa.
- Mejora la relación jefe – subordinado.
- Formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa productividad y calidad de trabajo.
- Mantiene costos bajos.
- Disminuye la tensión del trabajador

La capacitación es un Proceso que desarrolla y mejora las habilidades relacionadas con el desempeño de una tarea determinada. Cuando la capacitación se realiza de una manera adecuada y sus programas son eficientes el resultado de este proceso es un aumento en la producción, reducción en la rotación de empleados y satisfacción tanto laboral como personal. La capacitación debe de ser aplicada a todos los trabajadores de la empresa, tanto a los empleados ya con experiencia como también a los que son nuevos en la organización.

Todo proceso de capacitación debe de tomar en cuenta puntos importantes para su desarrollo como lo son las aptitudes y capacidades de aprendizaje de las personas a las que se les impartirá y aplicara dicho proceso. Dentro del desarrollo de dicho proceso se tiene la esperanza de poder mejorar cualidades humanas de los trabajadores para que se adapten mejor a las necesidades de la empresa.

“Mack Ghee y Thayer, señalan tres consecuencias de la automatización que tiene implicaciones directas con la capacitación industrial, como lo son:

- Algunos puestos dentro de la empresa serán agrandados, por lo tanto se requerirán más habilidades y destrezas adicionales.

- Otros puestos cambiarán en gran dirección que se requerirán menores gamas de habilidades.

Por último muchos puestos dentro de la empresa desaparecerán por completo y surgirán nuevos. Mucho de los trabajadores deberán de aprender destrezas para poder satisfacer los nuevos requisitos de los puestos que se estarán implementando en un futuro¹⁷, es decir que todo empleado deberá de desarrollar y poner al máximo sus habilidades, con el fin de poder desempeñar cualquier cargo dentro de la empresa.

Se puede decir que la automatización se da con rapidez debido a los cambios que la acompañan, es por eso que por medio de programas adecuados y eficientes para las empresas se completa el proceso de selección de personal, para esto se debe de tener flexibilidad para poder lograr la utilización de los recursos humanos dentro de las empresa. El proceso de capacitación debe de contar con un diseño y conducción el cual se complemente con la investigación. Se puede decir que el aprendizaje agrupa destrezas, conocimientos y conductas que demandan precisión y organización en las respuestas. Al comenzar a estructurar un programa de capacitación se debe de tomar en cuenta las preguntas prácticas adicionales acerca de los temas, el orden del material a utilizar, el tiempo que se utiliza para cada tema, la distribución para la práctica, la revisión de examen y tomar en cuenta las diferencias entre los trabajadores. Las preguntas antes mencionadas tienen dificultad y sus respuestas dependen de las condiciones y de la investigación realizada y esto dependerá de cada proyecto de entrenamiento.

El aprendizaje y la investigación forman parte del entrenamiento, proporcionando principios que son útiles para la estructuración de dicho programa. Se puede decir que en primer lugar la programación del entrenamiento y capacitación se debe de incluir en el sistema de motivación de cada trabajador para lograr buenos resultados. Existen deseos que motivan a los trabajadores dentro de la empresa y se describen a continuación:

- Debe de existir un deseo de seguridad en el trabajador y en su sueldo.
- Las condiciones y ambiente de trabajo debe de ser seguro y placentero.
- Debe de haber relaciones amistosas con los demás trabajadores.
- El trabajador debe de ser reconocido como una persona importante y valiosa.
- Que el puesto de trabajo sea interesante para que la persona se encuentre motivada.
- El trabajo debe de ser tomado por el trabajador como algo muy valioso.

¹⁷ Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos. Colombia: Editorial McGraw-Hill. 5ta. Edición. 2001. Pág. 590.

- Que el puesto de trabajo sea interesante para que la persona se encuentre motivada.
- El trabajo debe de ser tomado por el trabajador como algo muy valioso.

Esta lista debe de ser tomada en cuenta a la hora de estructurar el proceso de capacitación, ya que refleja las inquietudes de los trabajadores sobre aéreas dentro de la empresa que desconoce y que quiere profundizar, así como también ampliar sus conocimientos y así brindar una capacitación que llene los objetivos tanto de la empresa como de los trabajadores.

En el proceso de capacitación existen necesidades por parte de los trabajadores las cuales debemos de detectar para que exista una buena productividad dentro de una empresa porque es importante que el recurso humano funcione adecuadamente, el hombre es la parte fundamental y el alma de la empresa. “El factor humano es vital para la creación del clima de la empresa y el resultado de este clima se puede ver en las mejoras de la productividad ya que cada día es más perceptible”¹⁸, es decir, que la relación entre trabajadores es vital si se desea que en una empresa se logre la armonía y una mejor productividad, ya que de una adecuada comunicación, depende el bienestar de la misma.

En todo proceso de capacitación debe existir una función ideal así como también una finalidad la cual es la de proveer de medios a todos los trabajadores para:

- Que se logre un ajuste adecuado a los requisitos de las operaciones comerciales e industriales desde el inicio de su trabajo.
- Que progresen como fuerza productiva dentro de la empresa, mediante un buen desarrollo de la práctica, conocimientos y decisiones necesarias.
- Que disminuya los deterioros y los derroches.
- Que reduzca las faltas al trabajo y los despidos.
- Que exista un mejoramiento en los métodos y sistemas de la empresa.
- Mejorar la comunicación.
- Elevación de la moral individual, organizacional y que exista mayor cooperación.

Para alcanzar diversas metas se darán oportunidades con el objetivo de capacitar a los trabajadores para desarrollar su potencial que aporta en cada situación laboral. Todo sistema para alcanzar una capacitación superior necesita de dos niveles los cuales se explican a continuación:

- Desarrollo de los conocimientos prácticos: Se prepara para el desarrollo de la capacidad para mejorar en tareas definidas.

¹⁸ Ibid. Pág. 86.

- Utilización del hombre en su integridad: Desarrollo de la inteligencia y capacidades para que el hombre pueda hacer uso de sus mejores virtudes productoras, capacidad para planear, imaginar, tomar decisiones, y en general actuar como fuerza razonadora.

Debemos determinar las necesidades de los trabajadores para que al iniciar el proceso de capacitación tengamos claro lo que la persona necesita aprender. Las necesidades que maneja dicho proceso son los conocimientos, actitudes y habilidades que necesitan poner en práctica las personas para poder superar los problemas y así eviten la creación de situaciones críticas.

El proceso de capacitación ayuda a resolver situaciones críticas que presentan las personas para ejecutar su trabajo e impide que las empresas alcancen sus objetivos y metas planteadas. Cuando un trabajador no realiza de forma adecuada su trabajo se debe de hacer un cambio para que la empresa consiga la meta propuesta. Si la capacitación no se enfoca en las causas de las situaciones críticas y no se centran en el personal, la resolución de las dificultades será casi imposible de solucionar. “Si el problema proviene de la empresa, la capacitación no podrá ayudar a poner remedio en la situación. Si las situaciones críticas se centran en el personal, cuando los trabajadores sufren un cambio, adoptan nuevas habilidades, cambian malos hábitos por productivos, modifican actitudes entonces la capacitación resulta ser uno de los instrumentos que más se utilizan dentro de la empresa”¹⁹, es decir, que la capacitación juega un papel primordial siempre y cuando en el trabajador no se estén cumpliendo las metas, desarrollo de habilidades, etc. que a la empresa le interesen.

¿Cómo se localizan las necesidades de Capacitación?

Las necesidades se pueden detectar de forma sencilla, puede ser por medio de la observación o en otras ocasiones puede ser tan complicada la detección de necesidades que el encargado de capacitación deberá elaborar un informe detallado de todos los empleados. Para desarrollar un proceso de capacitación se debe detectar si es complicada o sencilla dependiendo de las situaciones que se presenten. Cuando se observa que un trabajador realiza de manera incorrecta su trabajo se deben de tomar en cuenta los siguientes pasos para hacerlo de su conocimiento:

- Se aproxima al trabajador, se hace que descanse y se entera si conoce bien el mecanismo para realizar adecuadamente su trabajo.
- Si en realidad lo desconoce, le informa de los peligros, se le instruye apropiadamente y le hace ejecutar el trabajo bajo su observación.

¹⁹ Op. Cit. Alles, M. A. Pág. 304

- Durante la ejecución del trabajo, se corrigen los posibles defectos y se hacen las sugerencias posibles. Una vez satisfecho la forma de realizar el trabajo, le deja que prosiga su labor.
- Más avanzada la jornada, su vuelve a observar el desempeño del trabajo para saber si lo ejecuta de forma correcta, si es así el asunto queda concluido, en caso contrario, habrá de tomar medidas necesarias hasta conseguir la ejecución correcta.

Existen instrumentos y técnicas para poder identificar las necesidades de capacitación y a continuación se enumeraran:

- Observaciones.
- El análisis, descripción y evaluación de los puestos.
- La calificación de meritos y la evaluación del nivel de desempeño de los empleados.
- Nuevas contrataciones, transferencia y rotación de personal.
- Promociones y ascensos del personal.
- Información estadística, derivada de encuestas, cuestionarios o entrevistas, diseñadas especialmente para determinar necesidades.
- Aplicación de test o cuestionarios.
- Índices de servicios y altos costos de operación.
- Niveles de seguridad e higiene industrial.
- Quejas.
- Peticiones expresas respecto de capacitación planteadas individual y grupal.
- Expansión y crecimiento de la organización.
- Inspecciones y auditorias.
- Expedientes personales.
- Informes sobre el negocio y la producción.

Capacitación en el Trabajo:

En muchas empresas capacitan y entrenan al personal dentro de sus instalaciones. Las personas que imparten dicho proceso pueden variar ya que en algunas ocasiones se da por parte del jefe de personal y en otras ocasiones por instructores especializados en el área.

El impartir la capacitación dentro de las instalaciones de la empresa nos trae muchas ventajas las cuales mencionaremos a continuación:

- Es realista.
- Se organiza fácilmente.
- Provoca alta motivación.
- Agiliza la adaptación del trabajador y compañeros de trabajo.
- Los costos son más bajos (menor aun cuando cuentan con sus propios salones y equipo).

Capacitación fuera del Trabajo:

“Las empresas se van dando cuenta que es necesario empezar a desarrollar al máximo sus recursos humanos no dejando que la capacitación se implemente solo dentro de sus instalaciones si no que al contrario salir para crecer como organización. Lo ideal sería que las empresas contaran con su propio servicio de capacitación pero no siempre es posible”²⁰, por lo tanto el departamento de recursos humanos, juega un papel fundamental en la conformación de programas especializados de capacitación, con el fin de desarrollar al máximo las habilidades de sus trabajadores. Existen centros de capacitación externa a la empresa que ofrecen los siguientes materiales:

- Programas de capacitación para todos los niveles jerárquicos, para que así se les entrene según el puesto que desempeña.
- Materiales y medios técnicos (salas, medios didácticos, maquinaria) que para las empresas son elevadas inversiones económicas.

Instructores especializados en las distintas aéreas y en las técnicas de formación y capacitación.

Para poder desarrollar un programa adecuado de capacitación se deben de tomar en cuenta las siguientes fases.

- Objetivos.
- Preparación.
- Presentación.
- Asimilación.
- Instrucción.

²⁰ Ibid. Pág. 310.

En Guatemala existen muchos centros de capacitación, pero el más conocido es el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP) este centro es el organismo técnico especializado del Estado al servicio de la nación y cuenta con la colaboración de las instituciones privadas. El INTECAP cuenta con sedes regionales, centros de capacitación, delegaciones departamentales, departamentos de servicio directo al cliente, ejecutan eventos de asistencia técnica y programas de habilitación, complementación, especialización y aprendizaje, en los tres niveles ocupacionales: Operativo, medio u ejecutivo.

Reyes Ponce divide la capacitación como a continuación se describe:

En razón de su fin: (por razón de amplitud)

- Se aplica sobre conocimientos que serán impartidos dentro de un puesto determinado.
- Se da sobre los conocimientos aplicados a un oficio.
- La que se aplica sobre conocimientos que se refieren a toda una rama industrial, bancaria y comercial.

La capacitación cultural de carácter general: (por su naturaleza)

- La capacitación que se da a los trabajadores: esta se refiere a lo que se conoce con el nombre de inducción del trabajador, es la que ayuda para explicar al trabajador que es nuevo en la empresa, sus reglas, prestaciones, se da sobre seguridad industrial o sobre relaciones humanas.
- Capacitación de supervisores: cuenta con dos aspectos importantes, el técnico que es la manera concreta como debe de realizarse el trabajo que está bajo observación; el administrativo, que ayuda a saber seleccionar a sus trabajadores, saber calificar, mantener la disciplina, resolución de quejas, estimular el entusiasmo del trabajador, formar espíritu de grupo, prevenir y corregir defectos.
- “Capacitación de ejecutivos: saber prepararlos para ocupar puestos o responsabilidades de mayor categoría, transmitiéndoles conocimientos en planeación, organización, control, finanzas, mercados, relaciones humanas y relaciones públicas” ²¹, es decir, que este tipo de capacitación es necesaria para un trabajador, ya que esto le permitirá ocupar cargos más altos, lo cual contribuirá con el desarrollo de su autoestima.

²¹ Dunnette, M. y Wayne, K. Psicología Industrial. Mexico. Editorial Trillas. 1982. Pág. 85.

En razón de métodos empleados para el desarrollo de la capacitación tenemos la capacitación directa e indirecta las cuales se explican a continuación:

- Capacitación Directa: se da de manera expresa y formal y los métodos de enseñanza que utiliza para su desarrollo son:
 - Clases: esta se caracteriza por ser una educación sistemática, impartida por personas profesionales en su mayoría maestros que emplean la técnica pedagógica parecida a la que se da en los centros de estudio superiores e imparten materias como matemáticas y contabilidad. En este método los alumnos pueden preguntar, se les deja tareas en donde se pide participación de las personas asistentes.
 - Cursos Breves: estos cursos se imparten tomando en cuenta un tema en específico dentro de una materia más amplia. La duración puede variar.
 - Becas: Cuando la capacitación quiere ser dada por la empresa de una forma directa hacia sus trabajadores se envía a las personas a los centros de enseñanza superior que se especializa en este aspecto.

La empresa se hace cargo de los costos debido a que ella suele ser la más beneficiada con lo que el trabajador aprenda y también por el prestigio que se les suma a sus empleados. El problema que se da con el uso de las becas es que en muchas empresas los empleados lo ven como una discriminación ya que no se aplica a todos los trabajadores y a los que si se aplican están obligados moralmente a seguir trabajando pero sin pedir aumento salarial.

- Conferencias: esta técnica es por medio de exposiciones con 1 o 2 horas de duración que al finalizar se utilizan preguntas y respuestas dentro de los participantes. El objetivo de estas conferencias es causar impacto en las personas con la finalidad que las personas quieran seguir investigando y estudiando el tema tratado.
- Métodos de Casos: la importancia de este método es presentar un caso concreto, no inventado si no real de la propia empresa, se entrega el caso a las personas y deben de buscar soluciones y discutirlos entre el grupo.
- Cursos por Correspondencia: este proceso se ha utilizado para que las empresas realicen el proceso de capacitación a su personal y se distribuye en varias aéreas, o bien se contrata instituciones especializadas a impartir estos cursos para los trabajadores que lo requieran. Existen 3 limitaciones en este proceso y estas son: el valor del curso depende de la calidad y hoy por hoy no existen instituciones calificadas para impartir a las empresas, su utilización y valor dependen del

interés que pongan los empleados a los que se capacitara, siempre hará falta el papel del capacitador.

- Instrucción Programada: este método consiste en darle a la persona un trozo para que lo lea y al finalizar se le realizaran preguntas las cuales al finalizar la actividad deberá de saber si son correctas o no buscando información en otra parte.
- “Capacitación Indirecta: podemos encontrar técnicas para la aplicación de la misma las cuales se especifican a continuación:
 - Mesas Redondas: se pueden estudiar problemas prácticos, de tipo administrativo, principalmente cuando asisten funcionarios de alto nivel.
 - Publicaciones: este medio ayuda a otros sistemas de capacitación directa. Estas publicaciones utilizan los medios como las revistas o boletines con el objetivo de llevarles información importante y en la cual se da algún concepto teórico sobre diversos temas.
 - Medios Audiovisuales: aquí se utilizan películas, carteles y esto con la finalidad de poder inculcar ciertas nociones que por otros medios sería difícil convencer al personal”²², es decir, la utilización de todos los medios educativos para la enseñanza de las nuevas habilidades, que se necesitan desarrollar en el trabajador.

En los diferentes centros de enseñanza donde se aplican procesos de capacitación se utilizan muchos medios auxiliares, haremos énfasis en los que se utilizan frecuentemente, entre esos están:

- Auxiliares Gráficos
 - Graficas.
 - Cuadernos de escritura
 - Proyector de transparencias y filminas.
 - Proyector de cuerpos opacos.
 - Televisión y Videgrabadora.
- Medios Sonoros:
 - Grabadora y Tocabdiscos.

²² Ibid. Pág. 89.

Situación y Organización Física del Lugar donde se Imparte la Capacitación:

Como principal objetivo debemos de conocer en qué situación está el educando, si se encuentra en automotivación o en frustración y esto según el sitio en donde se encuentre si es agradable o desagradable. Para el éxito de un curso debemos de tomar en cuenta lo siguiente:

- Adecuada Ventilación.
- Luminosidad del aula.
- Limpieza del local.
- Funcionalidad.
 - Ubicación.
 - Dimensiones.
 - Distribución.
 - Conexiones eléctricas suficientes.
 - Material y equipo necesario.

Hablaremos sobre conceptos de productividad en donde varios autores la han definido como a continuación se describe:

La productividad es una medida de la eficiencia del empleo de los recursos para generar bienes y servicios, o sea la relación entre el valor de los resultados y el costo de los insumos. Desde el punto de vista de las ciencias contables la productividad es entendida como la proporción existente entre los resultados obtenidos, productos o servicios, y los recursos aplicados para su obtención o bien como la medida del grado en que funciona el sistema de operaciones e indicador de la eficiencia y la competitividad de una empresa o departamento. Por su parte definió a la productividad como la razón de insumos y resultados, productos, dentro de un lapso de tiempo con la debida consideración de la calidad. Para Chiavenato “la productividad es como un efecto, no como una causa, de la administración de varios recursos”²³, es decir, que la productividad tiene una relación estrecha entre el producto obtenido y los recursos empleados en la producción. En lo que toca con los recursos humanos, la productividad del trabajo humano es igual al cociente de la relación entre una producción y el como la relación entre la producción cualquiera o todos los factores con ella asociados, medidos en términos reales.

²³ Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos. Colombia: Editorial McGraw-Hill. 5ta. Edición. 2001. Pág. 3

Se puede observar entonces que la productividad es el tiempo empleado en ella. Así también encontramos la definición de productividad relación entre lo obtenido entre el producto y los factores que se utilizan para su realización.

En la mayoría de ocasiones, el término de producción se confunde con el de productividad, por lo que es conveniente hacer notar la diferencia entre ellos. La producción significa el número de unidades de producción en un periodo dado, realizadas por un trabajador y la productividad no se refiere a cuanto procede, sino más bien a la forma en que se lleva a cabo dicha productividad. La productividad no siempre es lo mismo para todas las personas, las diferencias radican en el criterio con que se analice²⁴, es decir que la productividad puede ser medida como cantidad y calidad del producto, dependiendo del grado de conocimientos y habilidades.

La productividad puede ser un criterio sin valor, a menos que se hagan las correcciones correspondientes al desperdicio, por ejemplo es necesario hacer ciertas rectificaciones cuando se compara el trabajo de una secretaria que tiene un promedio de escritura de 70 palabras por minuto, con errores, con el de otra que tiene un promedio de 60 palabras por minuto, sin errores. Otro factor que incide al momento de establecer la productividad obtenida dentro de una empresa son los porcentajes que se utilicen para establecerla. Existen dos tipos de porcentajes de productividad. Uno es la Productividad Total: relaciona el valor de todos los productos y el valor de todos los insumos, usando el porcentaje total de productos divididos el total de insumos; y la Productividad Parcial: relaciona el valor del total de productos y el valor de las categorías de los principales insumos, usando el porcentaje total de productos, dividido los insumos parciales.

Otros porcentajes de productividad parcial miden la cantidad de unidades que se tienen que repetir o arreglar antes de que cumplan las normas de calidad, el tiempo de los ciclos, el plazo de tiempo para realizar una operación y el tiempo inactivo, el tiempo improductivo que se dedica a volver a proveer de recursos a una red de producción. A sí mismo la productividad puede afectarse por diferentes factores, estos son:

- Los métodos y equipos: la eficiencia de su diseño y de su empleo, el uso oportuno y apropiado, su mantenimiento y ajuste periódicos pueden ser garantía de productividad.
- La utilización de la capacidad instalada: es obvio que el uso intensivo y técnico de la capacidad productiva de la empresa constituye un agente importante de productividad.

²⁴ Schultz, D. P. Psicología Industrial. 3ra. Edición. México: Editorial McGraw-Hill. 1997. Pág. 182.

- Los niveles de rendimiento del personal: estimular y sostener altos niveles de desempeño es una tarea gerencial compleja. Con frecuencia no basta contar con tecnología moderna o con recursos económicos o financieros en abundancia si la gente que mueve todo esto no es estimulada apropiadamente para hacerlo.

Entre otros factores que afectan el nivel de productividad podemos mencionar:

- **Gestión gerencial:** la calidad de los esfuerzos de los mandos de todos los niveles para planear, organizar y dirigir los recursos dentro de la empresa, y principalmente los recursos humanos.
- **Estructura Organizacional:** es una variable que se controla desde las posiciones gerenciales. Si la estructura es una estrategia acertada constituye un recurso eficiente para la productividad.
- **Las comunicaciones:** su calidad, su precisión y su oportunidad, su grado de formalidad y de penetración, todos los niveles funcionales de la empresa es garantía de eficiencia y de efectividad.
- **Clima de Trabajo:** un ambiente de seguridad, confianza y buena disposición contribuyen a la eficiencia y efectividad.
- **Los insumos y materias primas:** el hecho de que existan o no los recursos indispensables para realizar el trabajo hacen una diferencia en la productividad.
- **Las relaciones obrero-patronal:** ellas determinan en buena medida el clima organizacional.
- **Los procesos evaluativos:** el proceso de evaluación del desempeño en lo administrado promueven la productividad.

“Los índices de productividad constituyen una herramienta gerencial fundamental, la cual permite apreciar si se han logrado los resultados previstos, en un periodo determinado; así como cualquier cambio en la productividad en relación a los estándares o periodos precedentes”²⁵, por lo tanto su papel es fundamental en el cumplimiento de la obtención del producto, esta es una herramienta de gran ayuda en la valoración de la tarea.

Bain, considera que un índice de productividad debe satisfacer criterios importantes de calidad, como los siguientes:

- **Validez:** reflejar con precisión cambios reales de productividad.

²⁵ Ibid. Pág. 185.

- Globalidad: considerar todos los componentes que constituyen tanto los resultados como los recursos.
- Comparabilidad: facilitar la medida exacta de los cambios de productividad entre periodos.
- Inclusividad: considerar y medir separadamente la productividad de todas las actividades que contribuyen a un resultado previsto.
- Bajo Costo: permitir que su obtención no interrumpa ni perjudique los procesos productivos de la empresa.
- La medición de la productividad es una herramienta indispensable para alcanzar los objetivos de una empresa, por lo que presenta varias formas de expresar la productividad, ya que estas permiten hacer análisis exhaustivos de los factores que interactúan para obtener las salidas del sistema.

Existen factores que influyen directamente en la productividad, como lo son:

- Fuerza de trabajo y costo de la energía
- Condiciones de las instalaciones e inversión en nuevas plantas y equipo.
- Crecimiento del sector de servicios menos productivos.
- Cambios de la estructura familiar.
- Mayor uso de alcohol y drogas.
- Cambio en las actitudes y motivaciones del trabajador.
- Costo que las normas gubernamentales representan para la industria.
- Políticas fiscales

“La influencia que estos factores tienen sobre la productividad es de gran importancia aunque algunos de ellos son temporales ya que la economía absorbe sus efectos, otros son problemas sociales que afectan a todos los niveles de la vida nacional, existen otros factores que pueden ser controlados por los gerentes de la industrias, por lo que se debe tomar en cuenta para su control”²⁶, por lo tanto todos los factores anteriores son vitales en la incidencia de una adecuada productividad, y por lo tanto deben de ser manejados con sumo cuidado por parte de los directivos de la empresa.

²⁶ Ibid. Pág. 198.

En las empresas guatemaltecas hoy en día se busca encontrar nuevas formas para motivar a los empleados a través de constantes capacitaciones con el fin de alcanzar los objetivos tanto de la empresa como del trabajador, por lo tanto las empresas deben de contar con personas que sean capaces de tener características como; autonomía, confianza en si mismo, iniciativa y capacidad, entre otras, que les permitan enfrentar nuevos retos y desafíos. Por lo tanto el problema a investigar fue “Necesidades en el programa de Capacitación del Área de Servicio Administrativo del departamento de Operaciones de la Empresa Comdalsa 2,009”. Ya que no debemos olvidar que la capacitación es la mejor herramienta para adquirir los elementos necesarios para el buen desempeño organizacional.

El objetivo de la presente investigación fue contribuir a la formación del recurso humano dentro de la empresa alimenticia guatemalteca Comdalsa durante el año 2009. Con la finalidad de determinar los niveles de capacitación en los trabajadores del área administrativa del departamento de Operaciones, analizando el programa de capacitación de la empresa. Se pretendió contribuir al desarrollo de la psicología industrial de la Escuela de Ciencias Psicológicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

CAPÍTULO II

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Selección de la Muestra:

El estudio se realizó en Comdalsa y contó con la participación total del personal del área administrativa, específicamente del Departamento de Operaciones. La muestra estuvo conformada por 10 personas de ambos sexos, con escolaridad de nivel medio, los cuales se ubican en un rango de 20 a 60 años de edad.

2.1 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Observación:

Esta se utilizó como principal medio para evidenciar si la capacitación como herramienta incrementa el nivel de productividad de los trabajadores de la Empresa Comdalsa.

Cuestionario:

A través de éste se obtuvo la información que fue proporcionada por los trabajadores de la Empresa Comdalsa. El instrumento que se utilizó en la presente investigación fue un cuestionario estructurado con preguntas de respuesta "SI" o "NO" a través del cual se obtuvieron las opiniones que los trabajadores de Comdalsa tienen en cuanto a la capacitación.

Entrevista:

Consistió en una guía estructurada para recopilar información, que fue proporcionada por los trabajadores de la empresa Comdalsa. La entrevista fue elaborada con preguntas de respuesta "SI" o "NO", con su respectiva justificación. Con esta entrevista se obtuvieron las opiniones que los trabajadores tienen acerca del proceso de capacitación que se implementa en la empresa Comdalsa.

Procedimiento de Aplicación de la Entrevista de Capacitación:

La aplicación de la entrevista de capacitación se llevó a cabo en las oficinas centrales de Comdalsa, específicamente en el área utilizada por el departamento de Recursos Humanos, para lo cual se trabajó en la semana correspondiente del 1 al 5 de junio del presente año, en un horario de 9:00 a.m. a 12:00 p.m. La aplicación de la entrevista se realizó de manera individual y abarcó un tiempo aproximado de 15 minutos.

Procedimiento de Aplicación del Cuestionario de Capacitación:

La aplicación del cuestionario de capacitación se llevó a cabo en las oficinas centrales de Comdalsa, específicamente en el área utilizada por el departamento de Recursos Humanos, para lo cual se trabajó en la semana correspondiente del 8 al 12 de junio del presente año, en un horario de 9:00 a.m. a 12:00 p.m. La aplicación del cuestionario de capacitación se realizó de manera individual y abarcó un tiempo aproximado de 25 minutos.

**2.2 CRITERIOS DE CONFIABILIDAD Y VALIDEZ DEL
CUESTIONARIO DE CAPACITACIÓN**

PREGUNTA	CRITERIO DE ELABORACIÓN	CRITERIO DE EVALUACIÓN
1) Se proporciona capacitación en su empresa?	Existencia de Capacitación	Si - No
2) Existe un programa de capacitación definido en su empresa, que se aplica a su área de trabajo?	Capacitación.	Si - No
3) Conocimientos sobre técnicas que incrementen su rendimiento laboral en la empresa?	Rendimiento Laboral.	Si - No
4) Prácticas reales en donde pueda utilizar los conocimientos adquiridos durante la capacitación?	Prácticas Reales.	Si - No
5) Conocimiento sobre como mejorar el clima laboral (ambiente de trabajo, comunicación, rendimiento laboral, entre otras) de su empresa?	Mejorar Clima Laboral	Si - No
6) Platicas o talleres motivacionales que incrementen su nivel de rendimiento personal y grupal	Nivel de Rendimiento Personal.	Si - No
7) Estrategias que propicien mejores relaciones personales e interpersonales?	Relaciones Personales e Interpersonales.	Si - No
8) Cree que el programa de	Necesidades de su Área.	Si - No

capacitación se ajusta a las necesidades de su área de trabajo?		
9) Cuántas veces al año se le proporciona capacitación en su empresa?	Capacitación.	Si - No
10) Mejorar las relaciones con su compañeros de trabajo	Relación con compañeros de trabajo.	Si - No
11) Incrementar los niveles de motivación de los trabajadores de la empresa?	Motivación de los Trabajadores.	Si - No
12) Generar trabajadores con mayor expectativas en el trabajo?	Expectativas en el trabajo.	Si - No
13) Mejorar la capacidad técnica de su área de trabajo?	Capacidad técnica del área de trabajo.	Si - No
14) Incrementar la productividad de los trabajadores?	Productividad de los trabajadores.	Si - No
15) Aprovechar el recurso humano de la mejor manera posible?	Aprovechar el Recurso Humano.	Si - No
16) Detectar que aspectos se necesitan fortalecer para obtener una mejor productividad del recurso humano?	Aspectos a fortalecer para mejorar productividad.	Si - No
17) Tener un mejor sistema de capacitación?	Sistema de Capacitación.	Si - No

18) En su empresa, cree que su área de trabajo es la más importante?	Área de trabajo.	Si - No
19) Falta de recursos financieros?	Recursos Financieros.	Si - No
20) Falta de un especialista o encargado?	Tipo de Personal.	Si - No
21) Falta de apoyo de la gerencia?	Apoyo.	Si - No
22) Falta de tiempo para hacerlo?	Tiempo.	Si - No
23) Falta de disponibilidad del trabajador?	Disponibilidad.	Si - No

2.3 CRITERIOS DE CONFIABILIDAD Y VALIDEZ DE LA GUÍA DE LA ENTREVISTA DE CAPACITACIÓN

PREGUNTA	CRITERIO DE ELABORACIÓN	CRITERIO DE EVALUACIÓN
1) Al momento de ingresar a la empresa, recibió capacitación.	Recibió Capacitación.	Si - No Por qué
2) En el departamento en donde trabaja, cree necesaria la capacitación.	Necesidad de Capacitación.	Si - No Por qué
3) Considera que usted necesita capacitación.	Necesidad de capacitación.	Si - No Por qué
4) Ha recibido algún curso de capacitación fuera de la empresa.	Capacitación Externa.	Si - No Por qué
5) Considera usted que la capacitación es importante.	Importancia de la Capacitación.	Si - No Por qué
6) Cree estar apto para desempeñar su trabajo.	Aptitud en el trabajo.	Si - No Por qué
7) Ha recibido cursos de capacitación importantes y relevantes en su área de trabajo?	Recibe capacitación para el área de trabajo.	Si - No Por qué
8) Los cursos de capacitación que ha recibido se ajustan a su horario de trabajo.	La capacitación es dentro de su horario de trabajo.	Si - No Por qué
9) Se siente satisfecho con la capacitación que ha recibido dentro de la empresa.	Satisfacción con la capacitación recibida.	Si - No Por qué
10) La empresa cuenta con recursos para satisfacer un plan de capacitación.	Recursos de capacitación.	Si - No Por qué

2.4 TÉCNICAS DE ANÁLISIS ESTADÍSTICO

La investigación fue de tipo descriptiva, ya que esta estudia, interpreta y refiere fenómenos. Esta técnica de las ciencias sociales examina sistemáticamente y analiza la conducta humana y social en condiciones naturales en distintos sitios, entre ellos el trabajo. Este tipo de investigación busca la resolución de algún problema o alcanzar una meta.

Para la tabulación de los resultados del cuestionario se utilizó una distribución de frecuencia y se organizó cada pregunta en una tabla con las respuestas indicando la frecuencia con que fueron marcadas de acuerdo a los porcentajes por respuesta.

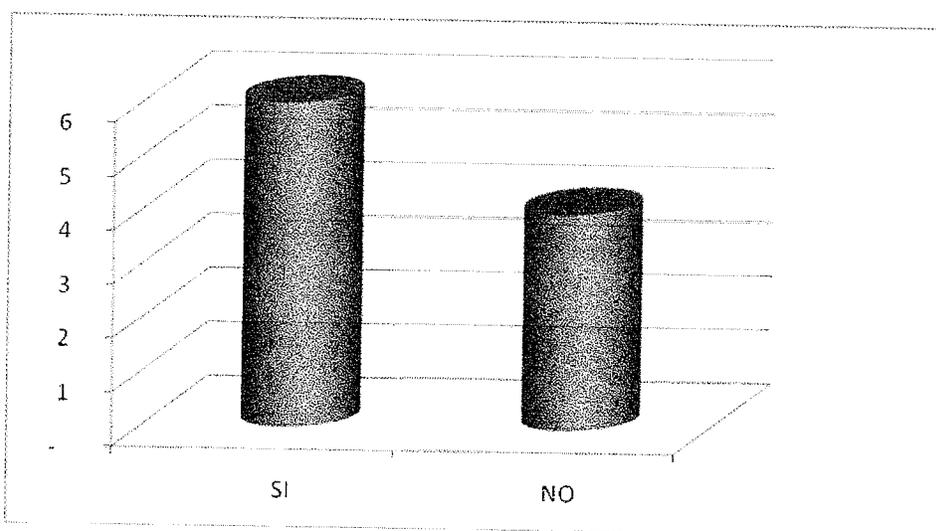
2.5 ANÁLISIS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

El primer paso fue la aplicación de la entrevista de capacitación dirigida a 10 trabajadores del Departamento de Operaciones de la Empresa Comdalsa. El segundo paso consistió en la aplicación del cuestionario de medición de capacitación. El tercer paso consistió, en el análisis de la entrevista de capacitación y el cuestionario de medición de capacitación.

CAPÍTULO III
PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS
CUESTIONARIO DE MEDICIÓN DE CAPACITACIÓN

EXISTENCIA DE CAPACITACIÓN.

GRÁFICA No. 1

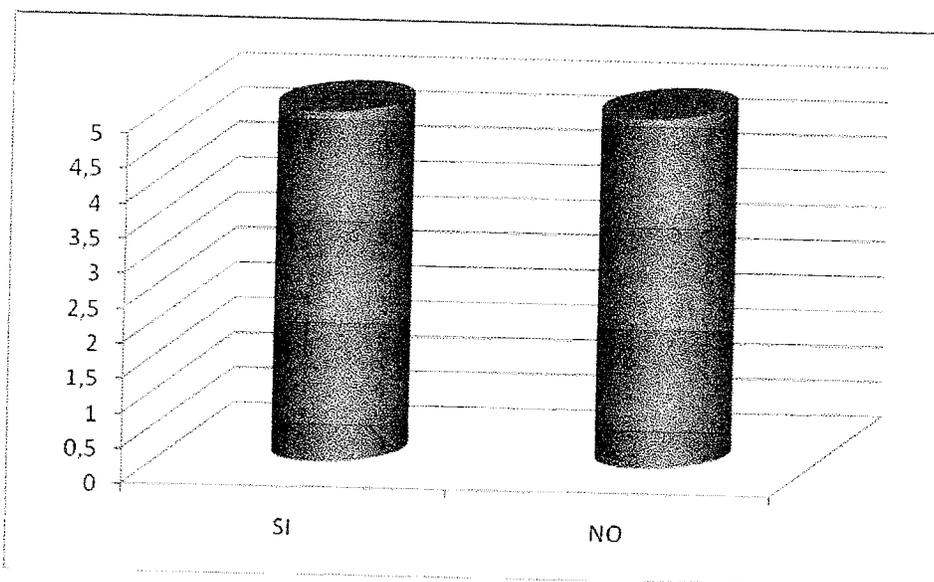


Fuente: Cuestionario de Medición de Capacitación, aplicado a trabajadores del departamento de Operaciones de la Empresa Comdalsa.

En la presente gráfica podemos observar que el 60% de los trabajadores del departamento de Operaciones, afirman que si se proporciona capacitación en la empresa, mientras que el 40% de los trabajadores afirman lo contrario. Algunos de los trabajadores manifiestan, que lo que reciben no es curso de capacitación específico para su área, si no que por el contrario lo único que reciben es un curso de inducción al puesto y algunas charlas motivacionales, las cuales no los ayudan a tener mejores conocimientos para desarrollarse en su área de trabajo ni contribuir a prestar un mejor servicio a la empresa. Como menciona Pinto (1998) “La capacitación dentro de la empresa juega un papel muy importante, ya que es uno de los procesos que ayuda a producir cambios para aumentar la productividad de las organizaciones y con esto ayuda a abrir las puertas para involucrarse en el mercado mundial y se debe de tomar en cuenta que la capacitación es un medio para incrementar la calidad de las empresas”.

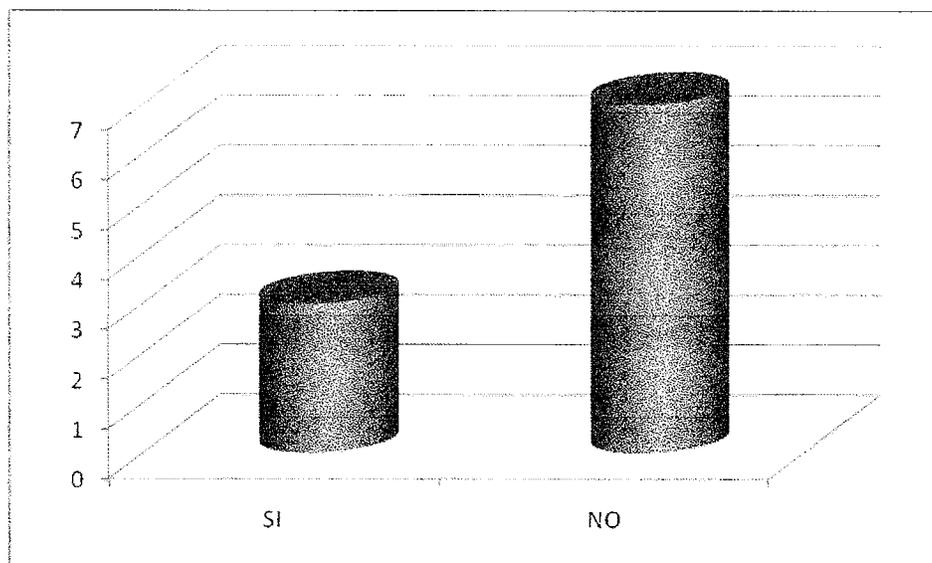
PRÁCTICAS REALES

GRÁFICA No. 2



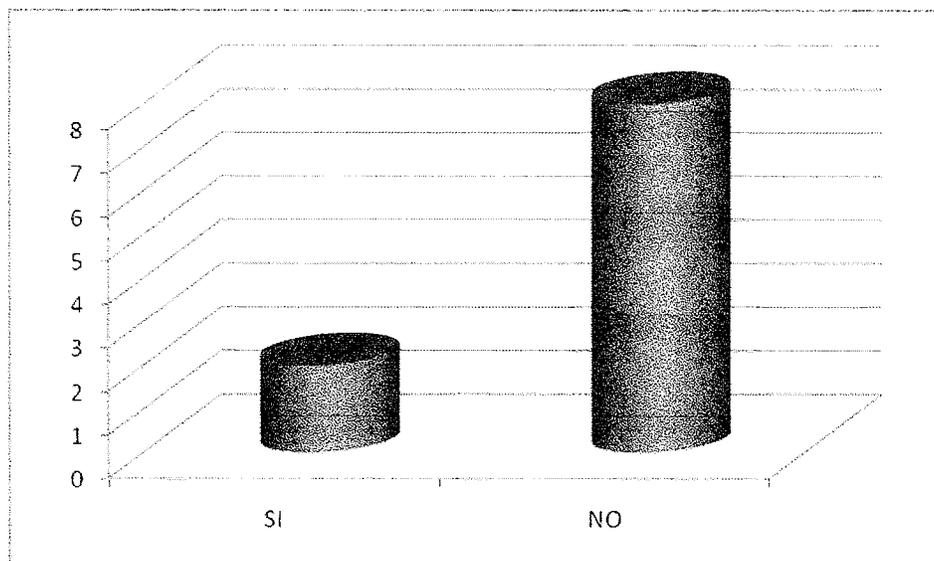
Fuente: Cuestionario de Medición de Capacitación, aplicado a trabajadores del departamento de Operaciones de la Empresa Comdalsa.

Como podemos observar en esta gráfica los resultados fueron que el 50% de los trabajadores expresan no tener prácticas reales debido a que no adquirieron conocimientos dentro de la capacitación, debido a que este programa no existe dentro de su área de trabajo. El otro 50% dice que si existen prácticas reales en donde ponen en práctica lo aprendido en el programa de capacitación. Los trabajadores manifiestan estar confundidos, porque dicen que lo que reciben no es un programa de capacitación, sino que simplemente reciben una inducción al área de trabajo y esta no les brinda los conocimientos necesarios para desempeñar su labor. Como lo indica Chiavenato (2001) “Se debe estructurar adecuadamente el proceso de capacitación, ya que refleja las inquietudes de los trabajadores sobre áreas dentro de la empresa que desconoce y que quiere profundizar, así como también ampliar sus conocimientos y así brindar una capacitación que llene los objetivos tanto de la empresa como de los trabajadores” .

RELACIONES PERSONALES E INTERPERSONALES.**GRÁFICA No. 3**

Fuente: Cuestionario de Medición de Capacitación, aplicado a trabajadores del departamento de Operaciones de la Empresa Comdalsa.

La presente gráfica muestra que el 30% de los trabajadores del departamento de Operaciones de la Empresa Comdalsa, afirman que si se les proporcionan estrategias que les ayudan a mejorar sus relaciones personales e interpersonales, mientras que el 70% de los trabajadores indican que en ningún momento se les proporcionan estrategias a través de las cuales puedan mejorar sus relaciones personales e interpersonales. Los trabajadores expresan que debido a que en la empresa no existe un programa de capacitación establecido, esta no cuenta con temas específicos que los ayude a mejorar su rendimiento laboral y personal. Es importante mencionar que Chiavenato (2001) explica que “El factor humano es vital para la creación del clima de la empresa y el resultado de este clima se puede ver en las mejoras de la productividad ya que cada día es más perceptible”.

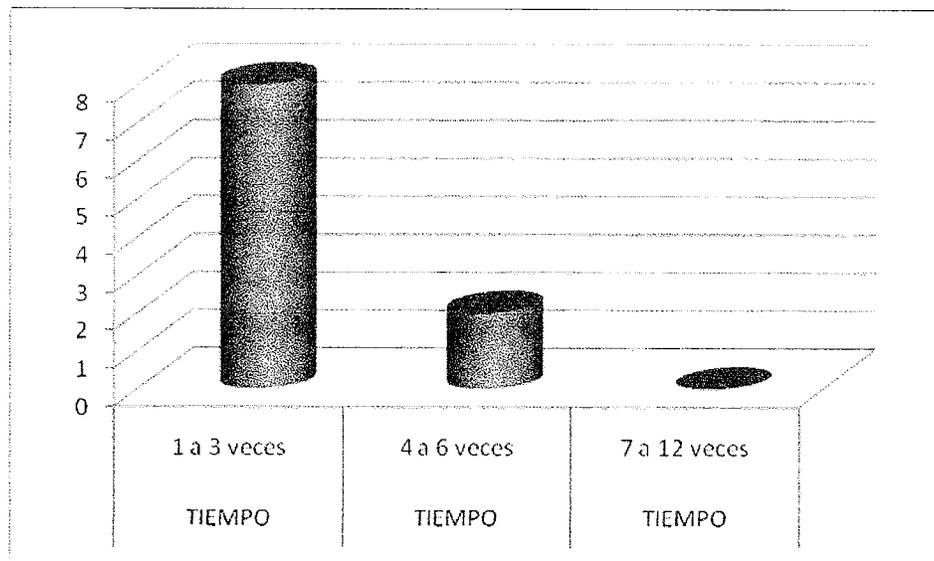
NECESIDADES DE SU ÁREA DE TRABAJO.**GRÁFICA No. 4**

Fuente: Cuestionario de Medición de Capacitación, aplicado a trabajadores del departamento de Operaciones de la Empresa Comdalsa.

Según los resultados anteriores el 20% de los trabajadores del departamento de Operaciones de la Empresa Comdalsa, manifiestan que el programa de capacitación implementado en la empresa, si se ajusta a las necesidades que se requieren en su puesto de trabajo. El 80% de los trabajadores expresan que al no existir un programa de capacitación en la empresa, sus necesidades como trabajadores no pueden estar satisfechas ya que no se les brindan las herramientas necesarias para desarrollar su trabajo de una mejor manera, por el contrario ellos deben de buscar las herramientas que necesitan para realizar su trabajo por medios externos y ajenos a la empresa. Como menciona Pinto (1998) “Cuando los contenidos para la capacitación estén estructurados, se deben de tomar en cuenta para su desarrollo, escoger los métodos que correspondan a los contenidos y así se podrá realizar de forma adecuada el proceso de capacitación dentro de la empresa”.

CAPACITACIÓN

GRÁFICA No. 5

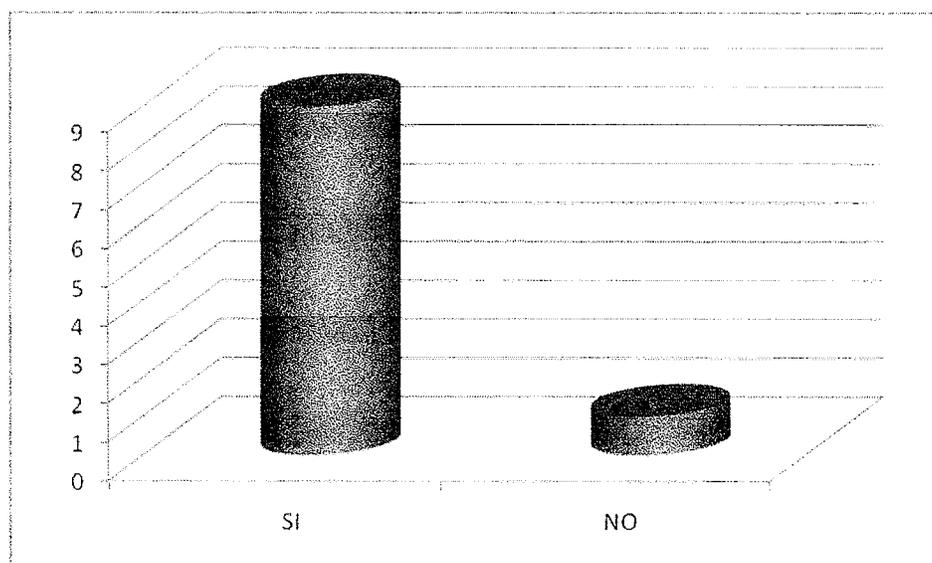


Fuente: Cuestionario de Medición de Capacitación, aplicado a trabajadores del departamento de Operaciones de la Empresa Comdalsa.

Como podemos observar en la gráfica el 80% de los trabajadores del departamento de Operaciones de la Empresa Comdalsa indican que se les proporciona capacitación de 1 a 3 veces al año, mientras que el 20% de los trabajadores restante afirman que reciben capacitación de 4 a 6 veces al año. Los trabajadores expresan que no existe un departamento que implemente el programa de capacitación, que lo único que ellos reciben es inducción y algunas charlas y es por esto que el tiempo en el que reciben capacitación es corto en el año ya que no existe una planificación estructurada de temas específicos para su área de trabajo. Cabe mencionar que Dresler (1987) señala que “La capacitación es el proceso de enseñanza al nuevo empleado, las habilidades básicas que necesita para desempeñar su trabajo, ya que las personas constituyen el recurso eminentemente dinámico de las organizaciones”.

RELACIÓN CON COMPAÑEROS DE TRABAJO

GRÁFICA No. 6

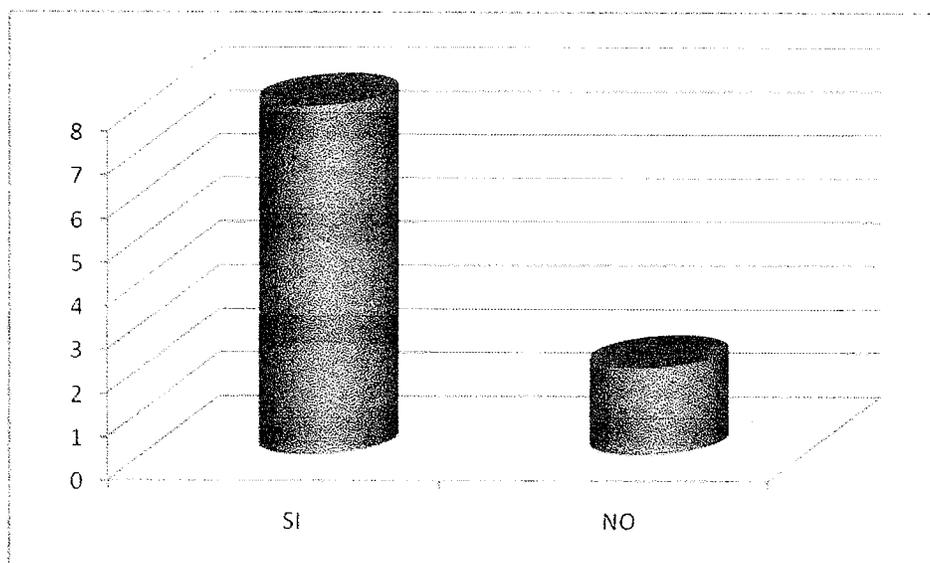


Fuente: Cuestionario de Medición de Capacitación, aplicado a trabajadores del departamento de Operaciones de la Empresa Comdalsa.

Como podremos darnos cuenta en esta gráfica el 90% de los trabajadores del departamento de Operaciones de la Empresa Comdalsa manifiesta que la capacitación si mejora las relaciones con sus compañeros de trabajo, mientras que el otro 10% de los trabajadores dicen que la capacitación no mejora las relaciones con sus compañeros. Los trabajadores indican que dentro de las charlas que reciben esta la de relaciones humanas en donde se les enseña a tener una mejor relación con sus compañeros de trabajo para que el clima laboral sea apropiado con el objetivo de que puedan desarrollar su trabajo sin ningún problema. Como lo menciona Codoñer (1990) “Los programas de capacitación y desarrollo que están dirigidos por objetivos conductuales y de desempeño, son una clara expectativa de lo que se espera de los esfuerzos de capacitación y desarrollo”.

MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES

GRÁFICA No. 7

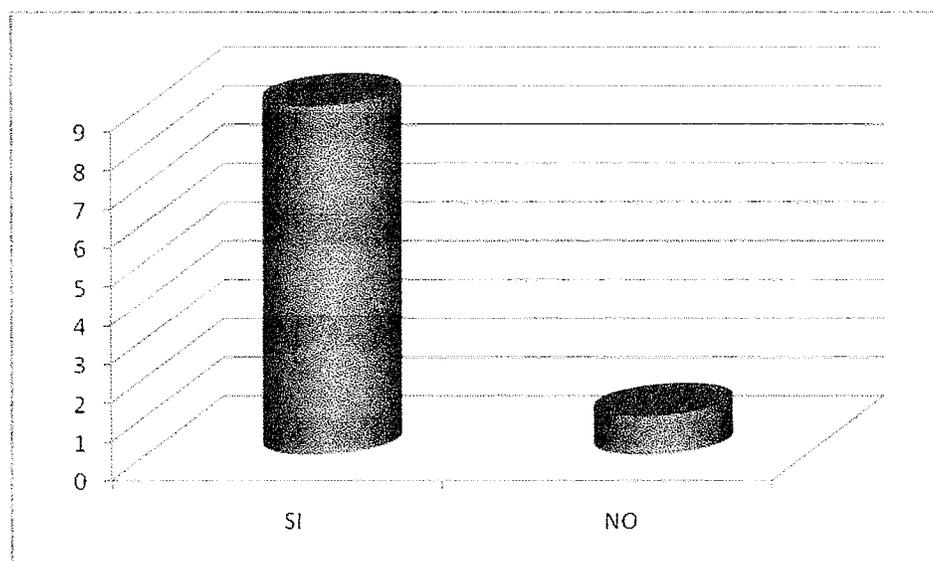


Fuente: Cuestionario de Medición de Capacitación, aplicado a trabajadores del departamento de Operaciones de la Empresa Comdalsa.

En esta gráfica podemos observar que el 80% de los trabajadores de la empresa Comdalsa dice que la capacitación si incrementa los niveles de motivación, por el contrario el otro 20% de los trabajadores indica que la capacitación no incrementa los niveles de motivación. La mayoría de los trabajadores explican que dentro de la empresa si reciben charlas motivacionales que los ayudan a tener una actitud positiva y esto les ayuda a realizar su trabajo eficientemente ya que el trabajo de ellos es el de atención al cliente y es por eso que deben de estar motivados y positivos para prestar un buen servicio a los clientes y así tener mejores resultados en productividad. Trevor (1998) explica que “La capacitación apoya y ayuda a los empleados a superar inseguridades ante nuevos retos, los hace sentir capaces de sus aptitudes y se les forma e incentiva y así los resultados serán positivos”

EXPECTATIVAS EN EL TRABAJO

GRÁFICA No. 8

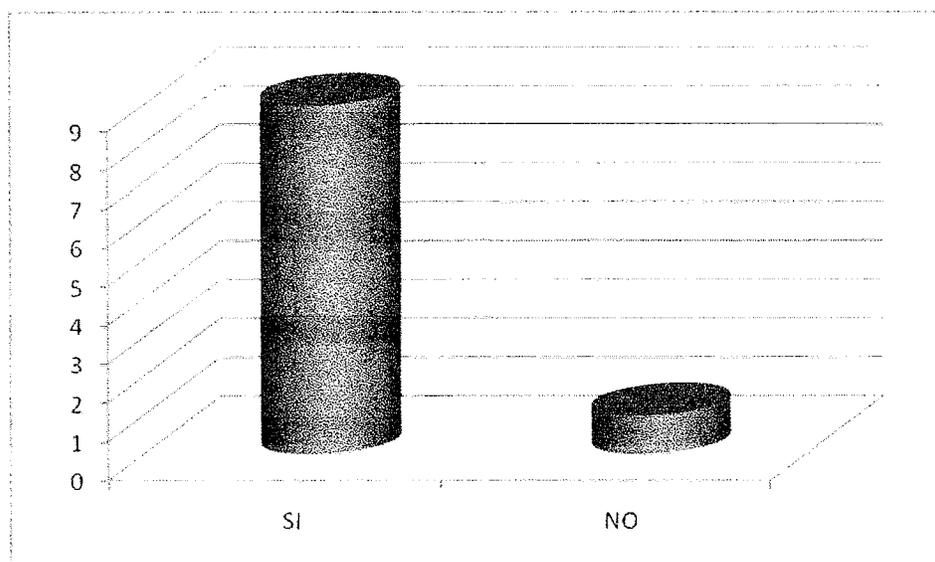


Fuente: Cuestionario de Medición de Capacitación, aplicado a trabajadores del departamento de Operaciones de la Empresa Comdalsa.

Podemos ver que en esta gráfica el 90% de los trabajadores expresan que la capacitación si genera trabajadores con mayores expectativas, mientras que el otro 10% de los trabajadores dicen que la capacitación no genera trabajadores con mayores expectativas. Los trabajadores señalan que no pueden tener expectativas ya que no hay un programa de capacitación específico para su área, que los mantenga motivados a realizar su trabajo, pero lo que si los motiva y hace que sus expectativas aumenten es su deseo de superación y la necesidad que tienen de velar por el bienestar de su familia y de la empresa y es por eso que en algunos casos ellos reciben capacitación por su cuenta para obtener conocimientos y así puedan realizar su trabajo satisfactoriamente. Para ir generando mayores expectativas Chiavenato (2001) explica que “los trabajadores deberán de aprender destrezas para poder satisfacer los nuevos requisitos de los puestos que se estarán implementando en un futuro”.

CAPACIDAD TÉCNICA DEL ÁREA DE TRABAJO

GRÁFICA No. 9

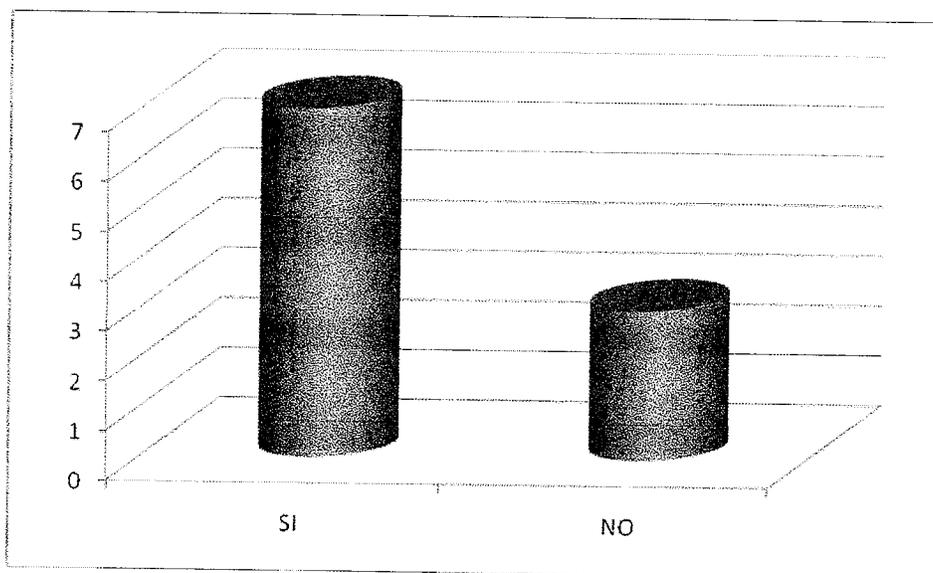


Fuente: Cuestionario de Medición de Capacitación, aplicado a trabajadores del departamento de Operaciones de la Empresa Comdalsa.

Se puede observar en esta gráfica que el 90% de los trabajadores del departamento de Operaciones de la Empresa Comdalsa manifiestan que la capacitación si mejora las capacidades técnicas de su área de trabajo, mientras que el otro 10% de los trabajadores dice que la capacitación no mejora las capacidades técnicas de su área de trabajo. Los trabajadores expresan que la capacitación es muy importante para que ellos puedan realizar sus actividades adecuadamente, pero que en la empresa no se les brinda ningún entrenamiento para que puedan realizar su trabajo correctamente, al contrario todo lo que ellos aprenden es por medio de la experiencia que adquieren conforme el tiempo de realizar sus actividades laborales. Para Alles (2000) es importante mencionar que “cuando las empresas se van dando cuenta que es necesario empezar a desarrollar al máximo sus recursos humanos no dejando que la capacitación se implemente solo dentro de sus instalaciones si no que al contrario salir para crecer como organización” .

PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES

GRÁFICA No. 10

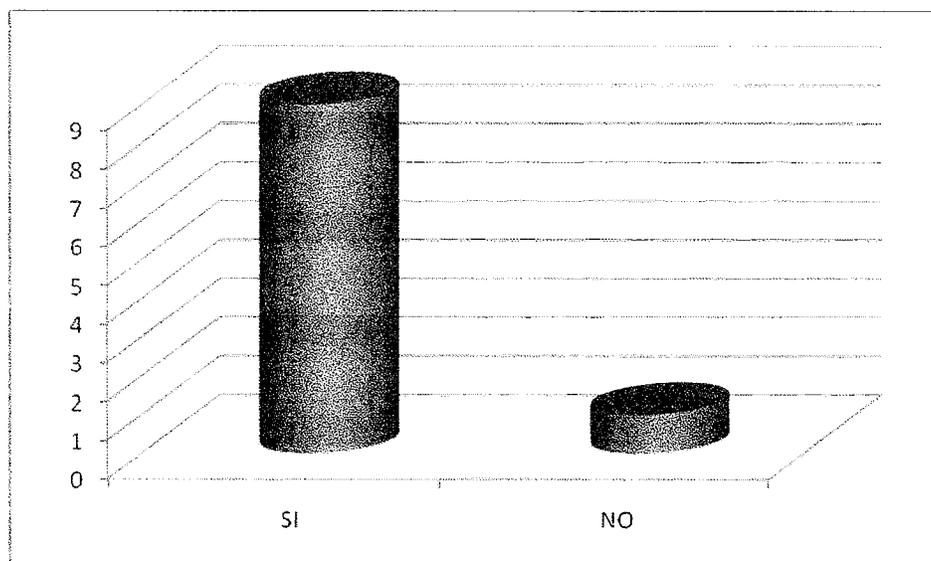


Fuente: Cuestionario de Medición de Capacitación, aplicado a trabajadores del departamento de Operaciones de la Empresa Comdalsa.

En esta gráfica se puede observar que el 70% de los trabajadores del departamento de Operaciones de la Empresa Comdalsa afirman que la capacitación si incrementa la productividad, por el contrario el otro 30% de los trabajadores manifiesta que la capacitación no incrementa la productividad. Los trabajadores indican que un programa de capacitación adecuado y bien estructurado ayuda a que los niveles de productividad vayan aumentando y esto se da porque los trabajadores están capacitados según su área de trabajo y es por eso que desarrollan su trabajo adecuadamente brindando a la empresa un trabajo de excelencia el cual se refleja en los resultados de productividad. Por tal razón los trabajadores expresan que necesitan recibir capacitación para que ellos estén capacitados y puedan realizar su trabajo al máximo y para que los niveles de productividad de la empresa aumenten. Como menciona Schultz (1997) “Los índices de productividad constituyen una herramienta gerencial fundamental, la cual permite apreciar si se han logrado los resultados previstos, en un periodo determinado; así como cualquier cambio en la productividad en relación a los estándares o periodos precedentes”.

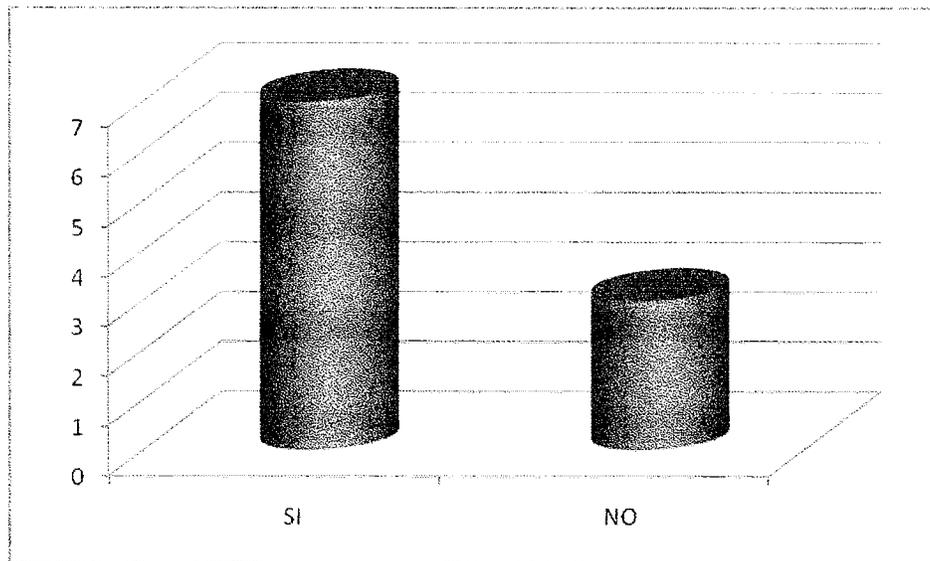
APROVECHAR EL RECURSO HUMANO

GRÁFICA No. 11



Fuente: Cuestionario de Medición de Capacitación, aplicado a trabajadores del departamento de Operaciones de la Empresa Comdalsa.

Como se puede observar en esta gráfica el 90% de los trabajadores del departamento de Operaciones de la Empresa Comdalsa dicen que la capacitación si aprovecha el recurso humano de la mejor manera posible, mientras que el 10% de los trabajadores indica que la capacitación no aprovecha el recurso humano de la mejor manera posible. Los trabajadores explican que un programa adecuado de capacitación si aprovecharía el recurso humano, brindándole conocimientos para que pueda realizar adecuadamente sus actividades, como también les proporcionan prácticas reales antes de que ellos comiencen en su lugar de trabajo para que puedan brindar un buen servicio a las personas. Es por eso que los trabajadores comentan que deberían de estructurar adecuadamente el programa de capacitación existente en la empresa para que éste pueda cubrir las necesidades de cada área de trabajo y puedan aprovechar correctamente al recurso humano luego de haberlo capacitado adecuadamente. Como lo explica Sthepen (1996) “psicología industrial y organizacional debe entenderse como la aplicación de los conocimientos y prácticas psicológicas al terreno organizacional para entender científicamente el comportamiento del hombre que trabaja, así como para utilizar el potencial humano con mayor eficiencia y eficacia en armonía con una filosofía de promoción humana”

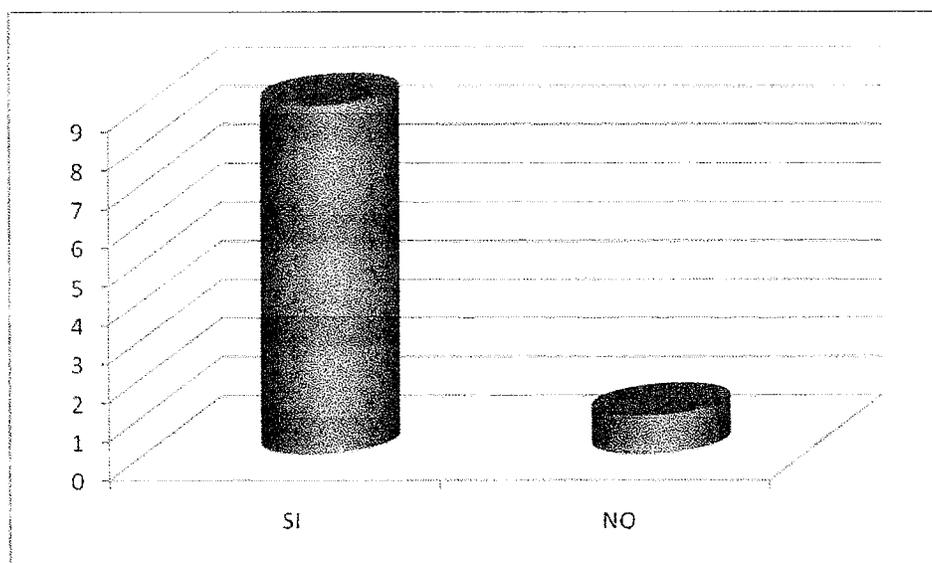
ASPECTOS A FORTALECER PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD**GRÁFICA No. 12**

Fuente: Cuestionario de Medición de Capacitación, aplicado a trabajadores del departamento de Operaciones de la Empresa Comdalsa.

La presente gráfica muestra que el 70% de los trabajadores del departamento de Operaciones de la Empresa Comdalsa dicen que la capacitación si detecta aspectos que necesitan fortalecer para obtener una mejor productividad del recurso humano, por el contrario el 30% de los trabajadores expresan que la capacitación no detecta aspectos que necesitan fortalecer para obtener una mejor productividad del recurso humano. El programa de capacitación detecta las necesidades que se van manifestando por parte de los trabajadores, con el objetivo de ir trabajando las necesidades del personal para que puedan realizar sus labores adecuadamente sin ningún impedimento. Es por eso que los trabajadores comentan que la persona encargada de capacitación debe de estructurar bien el programa para que haya mejores resultados tanto en los trabajadores como en la productividad de la empresa, para que todos estén contentos y satisfechos con los resultados alcanzados. Como lo explica Chiavenato (2001) “En el proceso de capacitación existen necesidades por parte de los trabajadores las cuales debemos de detectar para que exista una buena productividad dentro de una empresa porque es importante que el recurso humano funcione adecuadamente, el hombre es la parte fundamental y el alma de la empresa” .

SISTEMA DE CAPACITACIÓN

GRÁFICA No. 13

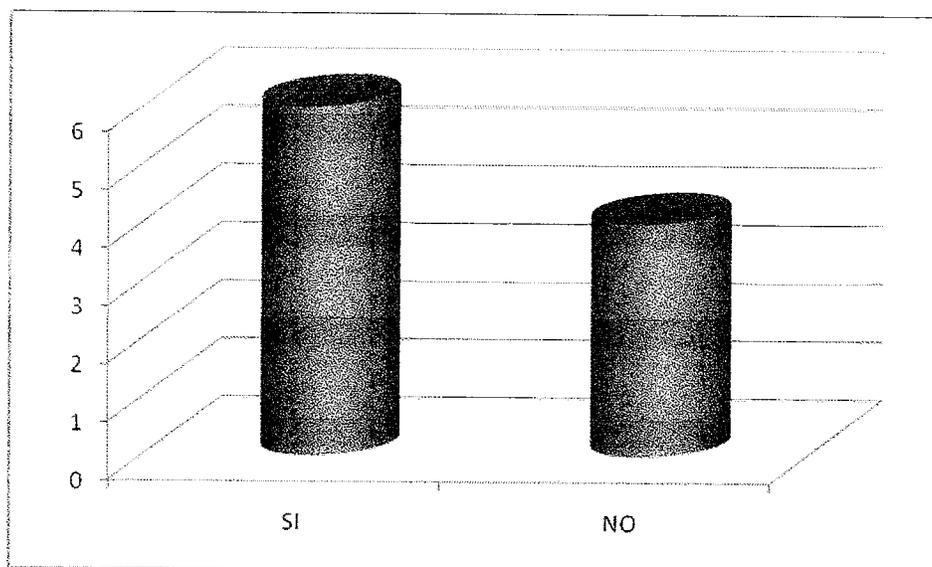


Fuente: Cuestionario de Medición de Capacitación, aplicado a trabajadores del departamento de Operaciones de la Empresa Comdalsa.

Como podemos observar en esta gráfica el 90% de los trabajadores del departamento de Operaciones de la empresa Comdalsa comentó que si necesitan tener un mejor sistema de capacitación, mientras que el otro 10% de los trabajadores expresan que no necesitan tener un mejor sistema de capacitación. Los trabajadores manifiestan que no existe un programa de capacitación específico, que lo único que ellos han recibido es una inducción y algunas charlas de relaciones humanas y motivacionales, pero que lo que ellos necesitan es un programa de capacitación bien estructurado y una persona calificada para cada área de trabajo para que ellos puedan tener mas conocimientos que puedan aplicar a la hora de realizar su trabajo para que tanto el trabajador como la empresa puedan ir creciendo y teniendo mejores resultados con la finalidad de prestar un mejor servicio a los clientes. Como lo explica Alles (2000) “se debe determinar las necesidades de los trabajadores para que al iniciar el proceso de capacitación tengamos claro lo que la persona necesita aprender. Las necesidades que maneja dicho proceso son los conocimientos, actitudes y habilidades que necesitan poner en práctica las personas para poder superar los problemas y así eviten la creación de situaciones críticas” .

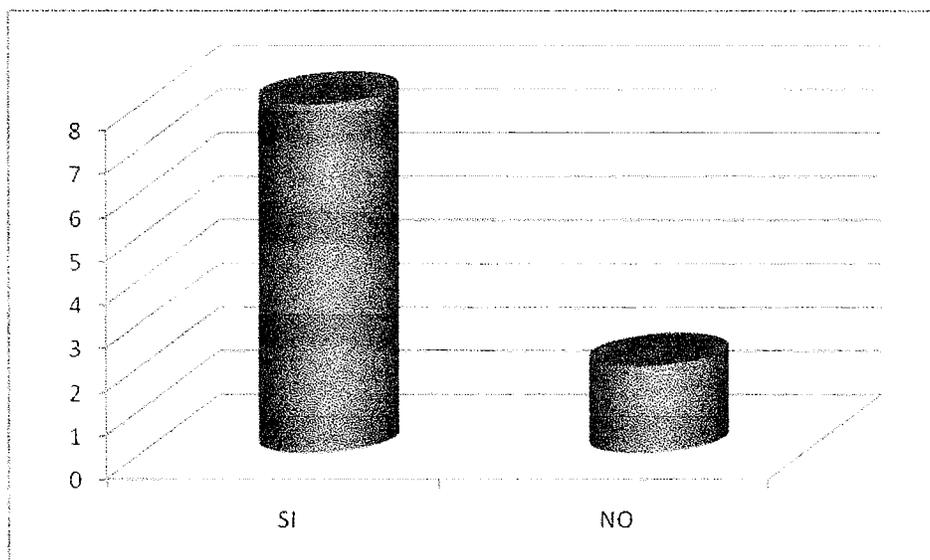
RECURSOS FINANCIEROS

GRÁFICA No. 14



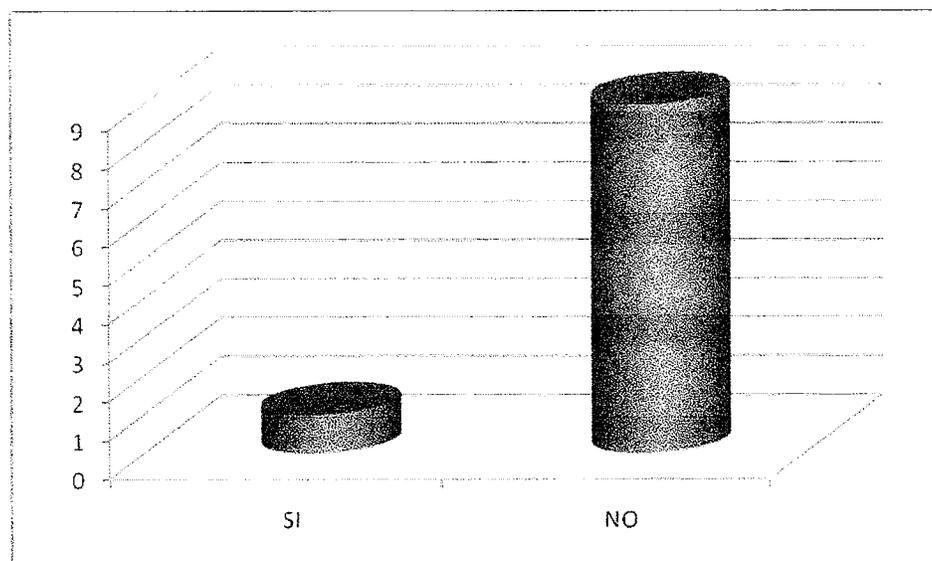
Fuente: Cuestionario de Medición de Capacitación, aplicado a trabajadores del departamento de Operaciones de la Empresa Comdalsa.

La presente gráfica muestra que el 60% de los trabajadores del departamento de Operaciones de la Empresa Comdalsa manifiestan que si faltan recursos financieros para brindar una adecuada capacitación, mientras que el otro 40% de los trabajadores dicen que no faltan recursos financieros para brindar una adecuada capacitación. Los trabajadores explican que ellos no creen que por falta de recursos financieros no se de una capacitación adecuada porque existe un salón en el departamento de Recursos Humanos que se podría utilizar para implementar este programa, también cuentan con equipo audio visual, pero lo que ellos si creen que se necesita es una persona que este calificada para impartir el programa de capacitación porque ellos creen que la persona que esta a cargo no conoce bien las necesidades que estos tienen para poder capacitarlos con la finalidad de que presten un mejor servicio y así la empresa empezara a tener los resultados deseados. Como lo menciona Pinto (1998) “La capacitación como cualquier otra inversión debe de generar una compensación efectiva y mensurable. Cuando éste proceso tiene resultados positivos ayuda a mejorar el conocimiento, destrezas, actitudes, comportamiento y desempeño, y cuando hablamos de un adecuado desempeño nos referimos a que la empresa obtiene ganancias” .

TIPO DE PERSONAL**GRÁFICA No. 15**

Fuente: Cuestionario de Medición de Capacitación, aplicado a trabajadores del departamento de Operaciones de la Empresa Comdalsa.

Como podemos observar en esta gráfica el 80% de los trabajadores del departamento de Operaciones de la Empresa Comdalsa manifiestan que si falta un especialista para que brinde una adecuada capacitación, por el contrario el otro 20% de los trabajadores dicen que no falta un especialista para que brinde una adecuada capacitación. Los trabajadores explican que si se necesita de personal calificado para el área de capacitación para que brinde un buen servicio y estructure un programa específico para cada área de trabajo, en donde todos se verán beneficiados ya que recibirán conocimientos que podrán aplicar en sus actividades laborales y en donde la empresa comenzará a tener los resultados esperados en cuanto a productividad. Alles (2000) explica que “En muchas empresas capacitan y entrenan al personal dentro de sus instalaciones. Las personas que imparten dicho proceso pueden variar ya que en algunas ocasiones se da por parte del jefe de personal y en otras ocasiones por instructores especializados en el área” .

DISPONIBILIDAD**GRÁFICA No. 16**

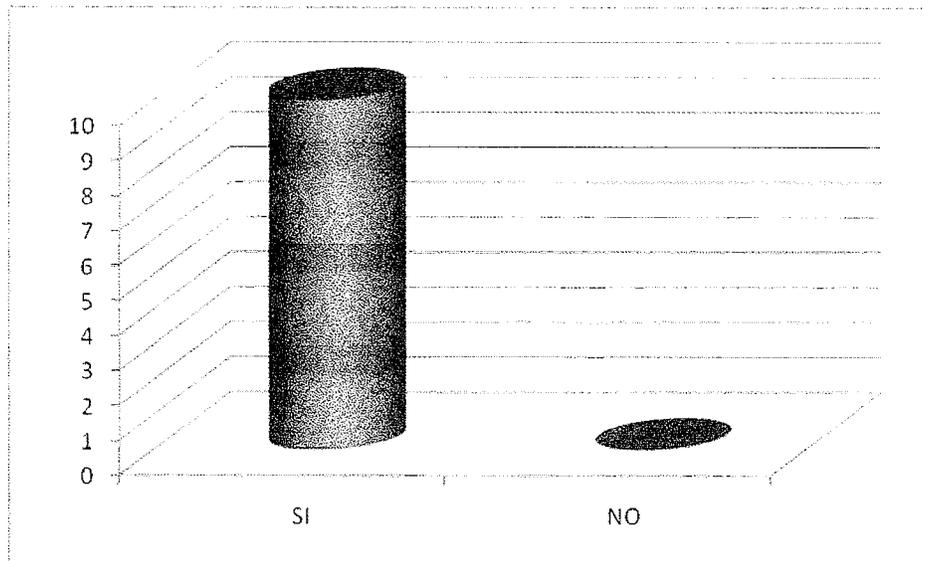
Fuente: Cuestionario de Medición de Capacitación, aplicado a trabajadores del departamento de Operaciones de la Empresa Comdalsa.

Como podemos observar en esta gráfica el 10% de los trabajadores del departamento de Operaciones de la Empresa Comdalsa comentan que si hace falta disponibilidad del trabajador para brindar una adecuada capacitación, por el contrario el otro 90% de los trabajadores manifiestan que no es por falta de disponibilidad del trabajador que no se brinda una adecuada capacitación. Los trabajadores expresan que la falta de una adecuada capacitación no es por falta de tiempo de ellos, sino que simplemente la empresa no implementa un programa de capacitación debido a que no cuentan con una persona calificada en el área y es por esa razón que no existe un programa de capacitación específico y estructurado para cada área de trabajo de la empresa. Dresler (1987) señala que “El objetivo de la capacitación es el de tener una nueva dirección y poder modificar el comportamiento de la persona para poder obtener buenos resultados tanto para la persona como para la empresa en la cual labora. La finalidad de la capacitación es poder cambiar o mejorar las habilidades funcionales, habilidades interpersonales y por último las habilidades para toma de decisiones o bien poder estructurar una combinación de las tres” .

GUÍA DE ENTREVISTA DE CAPACITACIÓN

NECESIDAD DE CAPACITACIÓN

GRÁFICA No. 17

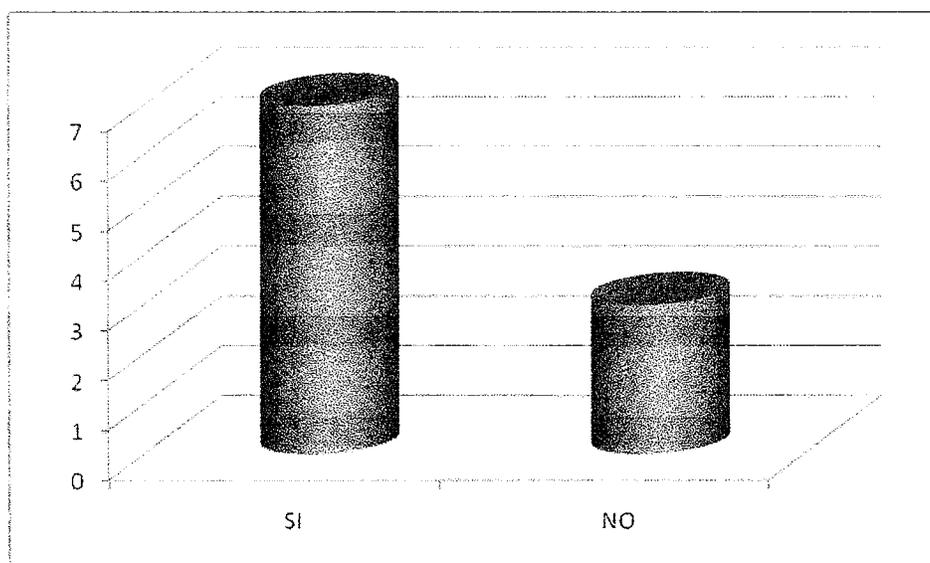


Fuente: Guía de Entrevista de Capacitación, aplicado a trabajadores del departamento de Operaciones de la Empresa Comdalsa.

En esta gráfica podemos observar que el 100% de los trabajadores cree necesaria la capacitación en el departamento en donde labora. Los trabajadores manifiestan que necesitan que la empresa estructure e implemente un programa de capacitación específico para cada área de trabajo, pues ellos necesitan tener más conocimientos y estar más preparados en el campo en donde se desenvuelven y creen que la capacitación es necesaria para poder prestar un mejor servicio a los clientes con la finalidad de que la empresa obtenga los resultados deseados en cuanto a productividad. Se necesita tener a una persona calificada para que pueda impartir los cursos de capacitación y que detecte las necesidades que tanto la empresa como los trabajadores manifiestan para poder darles la ayuda necesaria en cuanto a temas relacionados con su trabajo. Como lo menciona Chiavenato (2001) “La capacitación es un proceso que desarrolla y mejora las habilidades relacionadas con el desempeño de una tarea determinada. Cuando la capacitación se realiza de una manera adecuada y sus programas son eficientes el resultado de este proceso es un aumento en la producción, reducción en la rotación de empleados y satisfacción tanto laboral como personal” .

CAPACITACIÓN EXTERNA

GRÁFICA No. 18

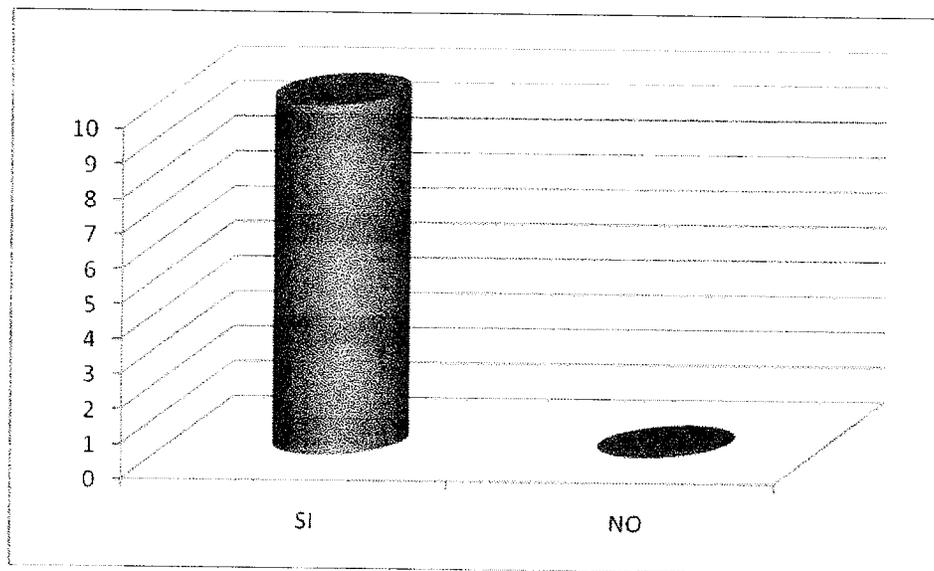


Fuente: Guía de Entrevista de Capacitación, aplicado a trabajadores del departamento de Operaciones de la Empresa Comdalsa.

Como podremos darnos cuenta en esta gráfica el 70% de los trabajadores del departamento de Operaciones de la Empresa Comdalsa mencionan que si han recibido cursos de capacitación fuera de la empresa, por el contrario el otro 30% de los trabajadores expresan que no han recibido capacitación fuera de la empresa. Los trabajadores explican que la capacitación que han recibido fuera de la empresa, ha sido por sus propios medios, no por parte de la empresa. Los trabajadores buscan capacitación externa por deseo de superación y para estar actualizados y al nivel de los demás trabajadores. Ellos dicen que ya que la empresa no cuenta con un programa de capacitación propio pues deberían de ver la posibilidad de contratar un medio externo para que se de capacitación ya que es necesario tanto para los trabajadores como para la empresa para que estén actualizados y preparados en su campo de trabajo recibiendo los conocimientos necesarios por parte de gente especializada. Dunnette (1982) explica que en “la capacitación externa, la empresa se hace cargo de los costos debido a que ella suele ser la más beneficiada con lo que el trabajador aprenda y también por el prestigio que se les suma a sus empleados” .

IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN

GRÁFICA No. 19

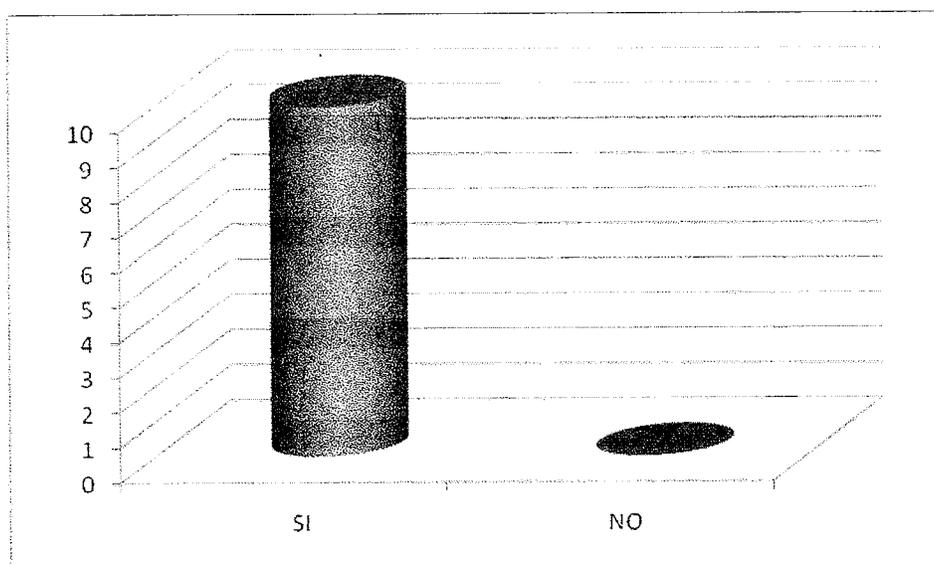


Fuente: Guía de Entrevista de Capacitación, aplicado a trabajadores del departamento de Operaciones de la Empresa Comdalsa.

Se puede observar en esta gráfica que el 100% de los trabajadores del departamento de Operaciones de la Empresa Comdalsa consideran que la capacitación si es importante. Los trabajadores comentan que debe de existir un orden y un desarrollo gradual en todas las áreas de trabajo, debe de darse la aplicación de técnicas y conocimientos bien definidos para que den resultados óptimos en las operaciones, todo esto debe de darse dentro de un programa específico de capacitación en el cual preparen a los trabajadores para el momento en que ellos comiencen a realizar sus actividades laborales. Los trabajadores necesitan de un programa de capacitación ya que los hace capaces de desarrollar mejor sus funciones, de adquirir nuevos conocimientos y de mejorar día con día el nivel de oportunidades y superación dentro de la empresa. Zepeda (1999) menciona que “La capacitación ayuda a los trabajadores de las empresas a desarrollar su trabajo adecuadamente, este proceso ayuda a la persona a tener un buen desempeño a lo largo de su vida laboral como también poder tener la oportunidad de ir creciendo dentro de las empresas” .

APTITUD EN EL TRABAJO

GRÁFICA No. 20

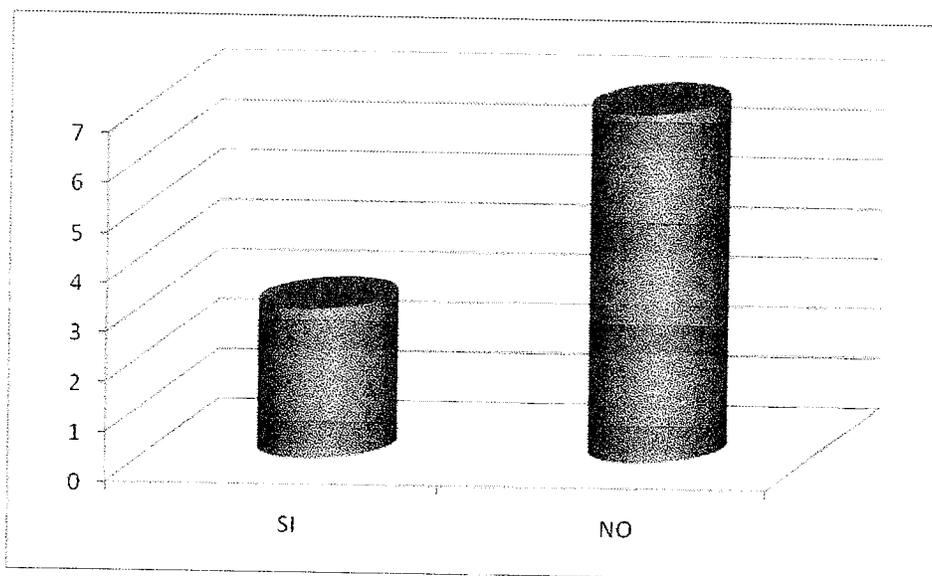


Fuente: Guía de Entrevista de Capacitación, aplicado a trabajadores del departamento de Operaciones de la Empresa Comdalsa.

La presente gráfica muestra que el 100% de los trabajadores del departamento de Operaciones de la Empresa Comdalsa creen que si están aptos para desempeñar su trabajo. Los trabajadores manifiestan que ellos se sienten muy capaces para hacer su trabajo, todo el conocimiento que ellos han adquirido a través de los años es por medio de la experiencia, porque en la empresa no se les ha brindado una capacitación adecuada para prepararlos, no se les ha brindado los conocimientos que necesitan para poder llevar a cabo sus actividades diarias laborales, pero su mismo deseo de superación y de preparación los ha llevado a tomar cursos fuera de la empresa sobre su área de trabajo para que cada día ellos puedan aportar algo nuevo en su campo de trabajo y para poder ofrecerle algo nuevo a la empresa. Como explica Chiavenato (2001) “Todo proceso de capacitación debe de tomar en cuenta puntos importantes para su desarrollo como lo son las aptitudes y capacidades de aprendizaje de las personas a las que se les impartirá y aplicará dicho proceso. Dentro del desarrollo de dicho proceso se tiene la esperanza de poder mejorar cualidades humanas de los trabajadores para que se adapten mejor a las necesidades de la empresa” .

SATISFACCIÓN CON LA CAPACITACIÓN RECIBIDA

GRÁFICA No. 21



Fuente: Guía de Entrevista de Capacitación, aplicado a trabajadores del departamento de Operaciones de la Empresa Comdalsa.

Como podemos observar en esta gráfica el 30% de los trabajadores del departamento de Operaciones de la empresa Comdalsa si se siente satisfecho con la capacitación que recibe dentro de la empresa, mientras tanto el otro 70% no se siente satisfecho con la capacitación que recibe dentro de la empresa. Los trabajadores explican que el programa de capacitación no es constante, no tiene claro los objetivos a trabajar y no tiene un seguimiento en los temas abordados. Los trabajadores manifiestan que se necesita a una persona preparada para que pueda abarcar diversos temas y que pueda impartir diferentes cursos para que cada área de trabajo este conforme con los temas que reciben y que estos sean de ayuda a su preparación profesional. Se necesita que el programa de capacitación sea estructurado y planificado para que pueda brindar a los trabajadores los conocimientos necesarios para desenvolverse en su campo de trabajo y poder cubrir las necesidades que los trabajadores presentan. Alles (2000) menciona que “El proceso de capacitación ayuda a resolver situaciones críticas que presentan las personas para ejecutar su trabajo y apoya a que las empresas alcancen sus objetivos y metas planteadas. Cuando un trabajador no realiza de forma adecuada su trabajo se debe de hacer un cambio para que la empresa consiga la meta propuesta”

Según Dresler, G (1987) la capacitación es el proceso de aprendizaje de las habilidades básicas que el trabajador necesita para realizar su trabajo. Es por ello que es importante que al recurso humano se le brinde las herramientas necesarias a través de la capacitación con la finalidad de modificar actitudes y comportamientos en el trabajador. En Comdalsa no se observa este fenómeno ya que los trabajadores manifiestan que no reciben capacitación debido a que no existe un programa de capacitación específico para cada área de trabajo, por lo que ellos se ven en la necesidad de buscar fuera de la empresa las herramientas necesarias por medio de las cuales podrán desempeñar mejor su trabajo (Ver gráfica No. 1 Cuestionario de medición de Capacitación). Relacionado a esto los trabajadores manifiestan que debido a que no se les brindan prácticas reales en las cuales puedan implementar las herramientas aprendidas dentro del curso de capacitación, pueden llegar a cometer errores al momento de encontrarse desempeñando sus actividades laborales, pues no tienen claras las herramientas que deben de poner en práctica a la hora de realizar su labor, ya que en las charlas que se imparten en la empresa los temas abordados son muy generales y no les proporcionan técnicas específicas para su área de trabajo. Debido a que no existe un programa de capacitación específico dentro de la empresa, no se pueden detectar las necesidades que a los trabajadores les causan problemas al momento de realizar su trabajo, por lo tanto algunos trabajadores con el deseo de superación buscan capacitarse de manera externa, con la finalidad de tener conocimientos específicos que mejoren su desempeño en el área de trabajo y así aportar herramientas positivas a la empresa y mejorar con ello las relaciones interpersonales (Ver gráficas No. 2, 3, 4, 5, 6 Cuestionario de medición de Capacitación).

Pinto, R (1998) señala que la capacitación es indispensable en toda empresa porque ayuda a mejorar el rendimiento de los trabajadores y con ellos incrementar los niveles de productividad y calidad de la empresa, por lo tanto, la capacitación es una inversión necesaria si se desean tener cambios positivos tanto en el trabajador como en la empresa. En Comdalsa la mayoría de los trabajadores del departamento de Operaciones indican que debido a que no se les brindan capacitaciones constantes, no se mantienen actualizados en el campo en el cual se desenvuelven. Algunos trabajadores explican que reciben charlas y talleres motivacionales, las cuales generan expectativas de crecimiento y superación personal. Los trabajadores explican que si existiera un programa de capacitación permanente y estructurado para cada área de trabajo, se incrementarían sus niveles de productividad (Ver gráficas No. 5,7, 8, 9, 10 Cuestionario de medición de Capacitación).

Pinto, R (1998) explica que cuando los contenidos de capacitación están bien estructurados y definidos, el programa de capacitación tendrá resultados positivos al momento de su aplicación, pero en Comdalsa por no utilizarse de una manera adecuada los recursos, el programa de capacitación no brinda los resultados esperados, es por ello que en Comdalsa no se detectan las verdaderas necesidades que los trabajadores enfrentan al

momento de desempeñar su labor, por lo cual Comdalsa se ve en la necesidad de crear un sistema de capacitación, ya que el actual según indican los trabajadores es solo un programa de inducción (Ver gráficas No. 11, 12, 13 Cuestionario de medición de Capacitación).

Trevor, B (1998) Afirma que la capacitación apoya y ayuda a los empleados a superar inseguridades ante nuevos retos, los hace sentirse capaces de sus aptitudes, así mismo los incentiva a tener resultados positivos en su desenvolvimiento. Los trabajadores del departamento de Operaciones de la empresa Comdalsa explican que el papel que ellos desempeñan dentro de la empresa es muy importante ya que ellos son responsables de coordinar el desarrollo comercial de la cadena de restaurantes de la empresa, son responsables de que en los restaurantes y puntos de venta nunca falten los productos que utilizan y también de supervisar de que todo esté en perfectas condiciones. Así mismo señalan que la empresa si cuenta con recursos necesarios para llevar una adecuada capacitación, indican que lo que si hace falta es un especialista en el tema de capacitación. Los trabajadores manifiestan que no reciben capacitación, debido a que en la empresa no se cuenta con un programa de capacitación estructurado y específico para cada área de trabajo, tampoco se cuenta con una persona calificada para dar capacitación. La gerencia esta en toda la disposición de apoyar a los trabajadores para que reciban un curso de capacitación el cual los ayude a mejorar sus conocimientos para poderlos poner en práctica en sus actividades laborales con la finalidad de que los niveles de productividad de la empresa cada vez sean más satisfactorios. Algunos trabajadores manifiestan que lo que necesitan en la empresa es planificar el tiempo en el cual se puede implementar un programa específico y estructurado de capacitación, ya que la mayoría afirman estar dispuestos a capacitarse en cualquier momento (Ver gráficas No. 14, 15, 16 Cuestionario de medición de Capacitación).

En general de acuerdo a los resultados obtenidos de las opiniones de la entrevista, de los trabajadores del departamento de operaciones de la empresa Comdalsa se puede afirmar que, no existe un programa de capacitación específico para dicho departamento, ya que los trabajadores manifiestan que el único programa que existe y que se les proporciona es una inducción, (ver gráfica No. 17 Entrevista de Capacitación). Por lo tanto ellos afirman que necesitan que se les brinde mayor atención y que se les proporcione un sistema de capacitación permanente y específico, ya que ellos se ven en la necesidad de buscar fuera de la empresa esta ayuda, (ver gráficas No. 17 y 18 Entrevista de Capacitación). Es de resaltar que los trabajadores indican que debido al trabajo que desempeñan, es importante que se les proporcione capacitaciones constantes, ya que al estar ellos compitiendo con otras empresas, es necesario que ellos puedan tener las herramientas adecuadas para poder prestar un mejor servicio. Señalan que ellos se encuentran muy aptos para desempeñar su

labor, pero lo que les perjudica es no tener una implementación adecuada (ver gráficas No. 19 y 20 Entrevista de Capacitación).

Los trabajadores afirman que aunque en la empresa se tienen los recursos necesarios para poder llevar a cabo las capacitaciones, en está no se cuenta con personas especializadas en el tema, ya que lo único que les imparten son platicas motivacionales, las cuales según ellos, si les han ayudado, pero necesitan estar más actualizados en cuanto al manejo de nuevas estrategias de trabajo. Es de mencionar que los trabajadores dicen que en cuanto a los horarios de trabajo, ellos pueden adaptase al momento de que se les brinden capacitaciones. (Ver gráfica No. 21 Entrevista de Capacitación).

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES

- ❖ Los trabajadores, afirman la no existencia de un programa de capacitación específico, ni personas calificadas en el área para estructurar un programa adecuado de capacitación que los ayude a obtener conocimientos para desempeñar mejor su trabajo.
- ❖ Uno de los factores importantes que se pudieron evidenciar es que no existe un programa de capacitación definido dentro de la empresa, que ayude a detectar las necesidades de los trabajadores y que les brinden los conocimientos necesarios para realizar de mejor calidad su trabajo.
- ❖ Se detectó que dentro de la empresa no se proporcionan técnicas que incrementen el rendimiento laboral de los trabajadores, ya que no se les brindan cursos específicos en donde se les enseñen herramientas para su área de trabajo.
- ❖ Los trabajadores no realizan prácticas reales en donde puedan utilizar los conocimientos adquiridos, ya que no reciben capacitación, solo reciben un curso de inducción en donde se les enseña en rasgos muy generales, lo que es en si la empresa.
- ❖ Los trabajadores manifiestan que reciben pláticas sobre relaciones humanas, pero no se les proporcionan herramientas ni incrementan su nivel de rendimiento personal y grupal tanto dentro como fuera de la empresa.
- ❖ Los trabajadores manifiestan que el programa de inducción no se ajusta a las necesidades de su área de trabajo, ya que ellos deben de buscar capacitación fuera de la empresa en donde adquieran las herramientas que necesitan para realizar su trabajo.
- ❖ Los trabajadores afirman que la capacitación si genera trabajadores con mayores expectativas, pero ellos no pueden experimentarlo ya que no hay un programa de capacitación específico para su área.
- ❖ Con relación a productividad los trabajadores manifiestan que la capacitación si la incrementa, ellos indican que un programa de capacitación adecuado y bien estructurado ayuda a que los niveles de productividad aumenten.

- ❖ La mayoría de los trabajadores afirman que su área de trabajo es la más importante, ya que explican que el papel que ellos desempeñan dentro de la empresa es vital y es por eso que necesitan tener un programa de capacitación que los prepare en su área.

- ❖ Los trabajadores afirman que no se sienten satisfechos porque no han recibido por parte de la empresa cursos de capacitación, lo único que han recibido es inducción y charlas motivacionales, pero que ellos necesitan a una persona preparada que los oriente en diversos temas y que estructure un programa de capacitación adecuado.

- ❖ Se recomienda implementar un programa de capacitación específico para el departamento de Operaciones de la Empresa Comdalsa con la finalidad de mejorar el desempeño de los trabajadores al momento de prestar el servicio.
- ❖ Es indispensable que se cuente con un especialista en el área de capacitación, para que estructure programas adecuados a las necesidades de los trabajadores y de la empresa.
- ❖ Llevar a cabo una revisión del programa de inducción existente y detectar los errores por los cuales no se están dando los resultados deseados de productividad por parte de la empresa, como también detectar la falta de implementación de un programa de capacitación a los trabajadores.
- ❖ Antes de elaborar los programas de capacitación para cada área, que la persona encargada realice una detección de necesidades de los trabajadores para que puedan ser cubiertas y que los trabajadores se sientan satisfechos de lo que reciben.
- ❖ La persona encargada del programa de capacitación, estructure un manual específico en cada área de trabajo, tomando en cuenta todos los departamentos existentes dentro de la empresa y así transmitir los conocimientos necesarios para desempeñar su trabajo.
- ❖ Llevar a cabo una calendarización del programa de capacitación con los temas a abarcar, el cual sea de conocimiento para todos los trabajadores y coincida con el horario laboral.
- ❖ Se recomienda que dentro del programa de capacitación, implementen las prácticas reales para que el trabajador se sienta seguro al momento de realizar su trabajo de campo.
- ❖ Estructurar un programa de capacitación con contenido sobre temas motivacionales y de relaciones personales e interpersonales, que sean de forma continua, para que el trabajador pueda brindar un buen servicio al cliente y pueda tener un ambiente agradable y un clima de trabajo adecuado.
- ❖ Fomentar en los trabajadores la expectativa de que el departamento al que pertenecen es importante, para que día con día presten un buen servicio y se sientan orgullosos del trabajo que desempeñan.

- ❖ Fomentar en los trabajadores la expectativa de que el departamento al que pertenecen es importante, para que día con día presten un buen servicio y se sientan orgullosos del trabajo que desempeñan.
- ❖ Tomar en cuenta que los trabajadores son el motor fundamental en la empresa, ya que sin ellos no se podrían alcanzar los objetivos y metas deseados, por lo tanto se recomienda capacitarlos de manera tanto interna como externa para que puedan estar al mismo nivel de los demás profesionales de su área y que se sientan competentes en el campo de trabajo.
- ❖ Enriquecer el pensum de estudio de la Escuela de Ciencias Psicológicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala con contenido relacionado con Psicología Industrial, para que los estudiantes estén más capacitados y preparados en dicha rama ya que es un tema que no es abordado profundamente sino solo en rasgos muy generales.
- ❖ Apoyar al Departamento de Psicología Industrial de la Escuela de Ciencias Psicológicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala y tomar en cuenta a todos los estudiantes para que puedan formar parte de dicho Departamento, brindándoles la información necesaria en el tiempo estipulado.
- ❖ Reforzar los contenidos de todas las ramas de la psicología con las que cuenta la Escuela de Ciencias Psicológicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, para que todos los estudiantes salgan preparados para desarrollarse en cualquier campo de la psicología que sea de su preferencia y estar al nivel de cualquier egresado de otra Universidad.

BIBLIOGRAFÍA

- ❖ Alles, M. A. (2000). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Argentina: Ediciones Granica. 255 pp.
- ❖ Blum, M. Y James N. (1988). *Psicología Industrial*. México: Editorial Trillas. 335 pp.
- ❖ Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. (5ta edición). Bogotá, Colombia: Editorial McGraw-Hill. 730 pp.
- ❖ Codoñer, M. (1990) *Proyecto de Creación de Unidad de Recursos Humanos*. Guatemala: Instituto Centroamericano de Investigación y Tecnología Industrial. 250 pp.
- ❖ Dessler, G. (1987) *Administración de Personal*. México: 4ta. Edición. Editorial Trillas. 187 pp.
- ❖ Dunnette, M. y Wayne, k. (1982) *Psicología Industrial*. México: Editorial Trillas.
- ❖ Morris, CH. (2001). *Psicología*. Colombia: Editorial McGraw-Hill. 350 pp.
- ❖ Pinto, R. (1998). *Procesos de Capacitación*. México: Editorial Diana. 415 pp.
- ❖ Schultz, D. P. (1985). *Psicología Industrial*. (3era edición). México: Editorial Interamericana. 246 pp.
- ❖ Sidney, S. (1983) *Estadística No Paramétrica: Aplicada a la ciencia de la conducta*. México: Editorial Trillas. 330 pp.
- ❖ Sthepen, R. (1996). *Comportamiento organizacional*. México: Editorial Prentice-Hall. 190 pp.

- ❖ Trevor, V. (1998). *Capacitación Empresarial*. México: Editorial McGraw-Hill. 368 pp.
- ❖ Zepeda, H. F. (1999). *Psicología organizacional*. México: Editorial Addison Wesley Longman. 325 pp.

ΑΖΧΧΟΟς

CUESTIONARIO DE MEDICIÓN DE CAPACITACIÓN**(ANEXO 1)**

Área en la que trabaja. _____

Sexo: _____ Edad: _____

INSTRUCCIONES: A continuación se le presentan algunas preguntas referentes a la capacitación que se le brinda en su empresa, usted deberá marcar la respuesta que crea correcta. La información proporcionada es anónima y será manejada en forma confidencial.

1) Se proporciona capacitación en su empresa?

SÍ _____ NO _____

2) Existe un programa de capacitación definido en su empresa, que se aplica a su área de trabajo?

SÍ _____ NO _____

SE PROPORCIONA DURANTE LA CAPACITACIÓN INFORMACIÓN REFERENTE A:

3) Conocimientos sobre técnicas que incrementen su rendimiento laboral en la empresa?

SÍ _____ NO _____

4) Prácticas reales en donde pueda utilizar los conocimientos adquiridos durante la capacitación?

SÍ _____ NO _____

5) Conocimiento sobre cómo mejorar el clima laboral (ambiente de trabajo, comunicación, rendimiento laboral, entre otras) de su empresa?

SÍ _____ NO _____

6) Pláticas o talleres motivacionales que incrementen su nivel de rendimiento personal y grupal?

SÍ _____ NO _____

7) Estrategias que propicien mejores relaciones personales e interpersonales?

SÍ _____ NO _____

8) Cree que el programa de capacitación se ajusta a las necesidades de su área de trabajo?

SÍ _____ NO _____

9) Cuántas veces al año se le proporciona capacitación en su empresa?

a) 1 a 3 veces: _____ b) De 7 a 12 veces: _____ c) De 4 a 6 veces: _____

QUE OBJETIVOS TIENE LA CAPACITACIÓN EN SU ÁREA DE TRABAJO DENTRO DE LA EMPRESA:

10) Mejorar las relaciones con su compañeros de trabajo?

SÍ _____ NO _____

11) Incrementar los niveles de motivación de los trabajadores de la empresa?

SÍ _____ NO _____

12) Generar trabajadores con mayor expectativas en el trabajo?

SÍ _____ NO _____

13) Mejorar la capacidad técnica de su área de trabajo?

SÍ _____ NO _____

14) Incrementar la productividad de los trabajadores?

SÍ _____ NO _____

15) Aprovechar el recurso humano de la mejor manera posible?

SÍ _____ NO _____

16) Detectar que aspectos se necesitan fortalecer para obtener una mejor productividad del recurso humano?

SI _____ NO _____

17) Tener un mejor sistema de capacitación?

SÍ _____

NO _____

18) En su empresa, cree que su área de trabajo es la más importante?

SÍ _____

NO _____

POR QUE RAZONES CREE USTED QUE EN SU EMPRESA NO SE BRINDA UNA ADECUADA CAPACITACIÓN O NO SE DA UNA CAPACITACIÓN:

19) Falta de recursos financieros?

SÍ _____

NO _____

20) Falta de un especialista o encargado?

SÍ _____

NO _____

21) Falta de apoyo de la gerencia?

SÍ _____

NO _____

22) Falta de tiempo para hacerlo?

SÍ _____

NO _____

23) Falta de disponibilidad del trabajador?

SÍ _____

NO _____

Gracias por su colaboración.

GUÍA DE ENTREVISTA DE CAPACITACIÓN:

(ANEXO 2)

Departamento en el que trabaja: _____

Sexo: _____ Edad: _____

Instrucciones: A continuación se le realizará una serie de preguntas en relación a la capacitación que se le proporciona en la empresa, usted deberá de contestar si o no y por qué, la información recabada se maneja de manera confidencial.

1) Al momento de ingresar a la empresa, recibió capacitación:

Si _____ No _____

Por qué: _____

2) En el departamento en donde trabaja, cree necesaria la capacitación:

Si _____ No _____

Por qué: _____

3) Considera que usted necesita capacitación:

Si _____ No _____

Por qué: _____

4) Ha recibido algún curso de capacitación fuera de la empresa:

Si _____ No _____

Por qué: _____

5) Considera usted que la capacitación es importante:

Si _____ No _____

Por qué: _____

6) Cree estar apto para desempeñar su trabajo:

Si _____

No _____

Por qué: _____

7) Ha recibido cursos de capacitación importantes y relevantes en su área de trabajo:

Si _____

No _____

Por qué: _____

8) Los cursos de capacitación que ha recibido se ajustan a su horario de trabajo:

Si _____

No _____

Por qué: _____

9) Se siente satisfecho con la capacitación que ha recibido dentro de la empresa:

Si _____

No _____

Por qué: _____

10) La empresa cuenta con recursos estructurados para satisfacer un plan de capacitación:

Si _____

No _____

Por qué: _____

PROPUESTA DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN:

La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

Una vez que se ha reclutado y seleccionado al colaborador deseado, es necesario orientarlo y capacitarlo; proporcionándole la información y los conocimientos necesarios para que tenga éxito en su nueva posición.

A continuación describiremos los pasos a seguir para realizar un adecuado programa de capacitación:

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

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

Adiestramiento: El adiestramiento nos va a ayudar para que una persona aprenda a desempeñar sus labores involucrándose en situaciones reales por medio de la práctica. El adiestramiento se torna esencial cuando el trabajador ha tenido poca experiencia o se le contrata para ejecutar un trabajo que le es totalmente nuevo.

Detección de Necesidades de Capacitación: Observar como se desempeñan sus empleados, como tratan a los clientes, por medio de la observación, realizando cuestionarios a los empleados sobre sus intereses y evaluando su desempeño, podemos formarnos una idea sobre las necesidades de capacitación.

Determinar los cursos: Determinar el entrenamiento necesario para mejorar el desempeño de su empresa en general e implementar a los trabajadores la capacitación adecuada para su puesto de trabajo.

Establecer objetivos: Que se desea alcanzar con la capacitación y determinar de que forma recuperará el dinero que invierta (retorno sobre inversión). Realizar un programa de capacitación adecuado para cada departamento dentro de la empresa con su respectivo manual para las tareas a desempeñar.

Determinar la efectividad de la capacitación: Una vez que los conceptos aprendidos fueron puestos en práctica y la medición de los avances refleja resultados positivos, podemos determinar que tan efectiva fue la capacitación impartida. Cuando un curso no tuvo el impacto esperado, puede deberse a que este no fue bien canalizado o no se detectaron adecuadamente las necesidades de capacitación.

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación fue Contribuir a la formación del Recurso Humano de la Empresa Comdalsa, a través de determinar los niveles de capacitación en los trabajadores del área administrativa del departamento de Operaciones, con la finalidad de Establecer un programa de capacitación que incremente los niveles de productividad de los trabajadores de dicho departamento, por lo que se utilizó un cuestionario de medición de capacitación y una guía de entrevista de capacitación, las cuales fueron aplicadas a 10 trabajadores del departamento de Operaciones de la Empresa Comdalsa.

Los resultados obtenidos demuestran que los trabajadores de Comdalsa, no reciben capacitaciones constantes, debido a que no cuentan con un programa de capacitación específico para cada área de trabajo. Es de resaltar que los trabajadores argumentan que lo único que reciben es inducción.

Con el presente estudio se buscó conocer si en Comdalsa, se contaba con un programa de capacitación a través del cual los trabajadores pudieran desarrollar sus habilidades al máximo y con ello incrementar su desarrollo personal y laboral.

PALABRAS CLAVE: Capacitación, Reclutamiento, Inducción, Productividad.