

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

"METODOLOGIA EN LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION
EN LA INDUSTRIA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS DE GUATEMALA"



T E S I S

Presentada a la Honorable Junta Directiva de
la Facultad de Ciencias Económicas de la
Universidad de San Carlos

por

ELDA OLIVIA CEREZO ORDÓÑEZ

previo a conferírsele el título

de

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

en el Grado Académico de

LICENCIADO

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

Guatemala, septiembre de 1995



1609)

HONRABLE JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

DECANO: Lic. Donato Santiago Monzón Villatoro
SECRETARIO: Licda. Dora Elizabeth Lemus Quevedo
VOCAL PRIMERO: Lic. Jorge Eduardo Soto
VOCAL SEGUNDO: Lic. Josué Efraín Aguilar Torres
VOCAL TERCERO: Lic. Víctor Hugo Recinos Salas
VOCAL CUARTO: Br. Carlos Luna Rivara
VOCAL QUINTO: P.C. Carla MacNott Ramos

TRIBUNAL QUE PRACTICO EL EXAMEN
GENERAL PRIVADO

PRESIDENTE: Lic. Otto René Burgos Ruiz
SECRETARIO: Lic. Rubén Posadas Figueroa
EXAMINADOR: Lic. Otto René Morales Peña
EXAMINADOR: Lic. Edmundo Gereda Lirrayes
EXAMINADOR: Lic. Milton Villagrán Gallardo



Guatemala, 19 de septiembre de 1.995.

Licenciado
Donato Monzón Villatoro
Decano
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Ciudad Universitaria, Zona 12
Su Despacho.

En cumplimiento al nombramiento recaído en mi persona, de fecha 28 de febrero de 1.992, informo a usted que he realizado las actividades de asesoría relativas a la planificación, orientación, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado "METODOLOGIA EN LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION EN LA INDUSTRIA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS DE GUATEMALA", elaborado por la señorita Elda Olivia Cerezo Ordóñez.

Dicho documento en su contenido hace importantes aportes en el proceso de Administración de Recursos Humanos, principalmente para el desarrollo de la capacitación, lo cual constituye un componente sustantivo de la tesis.

Por lo anterior, en mi opinión la tesis satisface los requisitos metodológicos y de contenido, por lo que emito dictamen favorable a efecto de que se realicen los trámites finales, previos a la graduación profesional de la señorita Elda Olivia Cerezo Ordóñez como Administrador de Empresas en el grado de Licenciado.

Atentamente,



Lic. Juan Arnoldo Borrayo Splares
Colegiado No. 716





FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Universitaria, zona 12
Ciudad de Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS:
GUATEMALA. SEIS DE OCTUBRE DE MIL NOVECIENTOS
NOVENTA Y CINCO

Con base en el dictamen emitido por el Licenciado Juan Arnoldo Borravo Solares, quien fuera designado Asesor y la opinión favorable del Director de la Escuela de Administración de Empresas, se acepta el trabajo de tesis denominado: "METODOLOGIA EN LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION EN LA INDUSTRIA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó la estudiante ELDA OLIVIA CEREZO ORDONEZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"TRABAJO Y HONOR A TODOS"

LICDA. DORIS ELIZABETH LEMUES QUEVEDO
SECRETARIO

LIC. DONATO MONZON VILLATORO
DECANO





DEDICATORIA

- A DIOS: Agradecimiento eterno por permitirme alcanzar una meta más en mi vida.
- A MIS PADRES: DIEGO A. CEREZO FLORES
MARIA OLIVIA ORDOÑEZ DE CEREZO
Como una mínima recompensa a sus esfuerzos y su apoyo durante mi carrera.
- A MIS TIOS: Con cariño, especialmente a
CARMEN CEREZO
Por su cariño y apoyo incondicional.
- A MI ABUELITA: MARIA ANTONIA ORDOÑEZ C.
Por sus sabios consejos.
- A MI ESPOSO: MANUEL EFRAIN PAZ VALENZUELA
Agradeciéndole su apoyo y comprensión.
- A MI HIJO: MANUEL ALEJANDRO
Como un ejemplo de perseverancia.
- A MIS HERMANOS: ELVIN, DIEGO, especialmente a
CHIQUI
Con amor fraternal.
- A MIS CUÑADOS: Con aprecio, especialmente a
AROLDO LEIVA GONZALES
- A MIS SOBRINOS: GIANI, VINICIO, CARMEN ELENA, KARIN,
DIEGO.
- A MIS AMIGAS: ALVA IRIS AYALA
ROSANA DIAZ
- A LA FAMILIA: PAZ VALENZUELA
- A LA: Universidad de San Carlos de Guatemala,
especialmente a la Facultad de Ciencias
Económicas.
- A: Todas las personas que hicieron posible
la elaboración de mi tesis.



INDICE

Pag.

INTRODUCCION	i
--------------	---

CAPITULO I

LA INDUSTRIA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS EN GUATEMALA

1.1 ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS	1
1.2 CLASIFICACION DE LA INDUSTRIA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS	2
1.2.1 Por su Capacidad	3
1.2.2 Por su Naturaleza	3
1.3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA INDUSTRIA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS	4
1.4 SITUACION ACTUAL	5
1.4.1 Conformación	5
1.4.2 Localización	6
1.5 APORTACION ECONOMICA A LA PRODUCCION INDUSTRIAL DEL PAIS Y GENERACION DE EMPLEO	6

CAPITULO II

LA CAPACITACION

2.1 ASPECTOS IMPORTANTES DE LA CAPACITACION	8
2.1.1 Definición de Capacitación	8
2.1.2 Importancia de la Capacitación	11

	Pag.
2.1.3 Necesidad de la Capacitación	12
2.1.4 Objetivos de la Capacitación	12
2.1.5 Propósitos de la Capacitación	13
2.1.5.1 Para los Empleados	13
2.1.5.2 Para la Empresa	14

CAPITULO III

METODOLOGIA EN LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

3.1 DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION	15
3.1.1 Definición de la Detección de Necesidades de Capacitación	15
3.1.2 Importancia de las Necesidades de Capacita- ción	16
3.1.3 Tipos de Necesidades de Capacitación	17
3.1.4 Clasificación de Necesidades de Capacita- ción	18
3.1.5 Resultados de la Detección de Necesidades de Capacitación	19
3.2 METODOLOGIA EN LA DETERMINACION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION	20
3.2.1 Definición	20
3.2.2 Importancia	20

3.2.3	Metodología en la Determinación de las Necesidades de Capacitación	21
3.2.3.1	Fuentes de Información	21
3.2.3.2	Técnicas en la Detección de Necesidades de Capacitación	22
3.2.4	Tipos de Análisis en la Determinación de Necesidades de Capacitación	28
3.2.4.1	Análisis Organizacional	28
3.2.4.2	Análisis de Funciones	28
3.2.4.3	Análisis de Personas	29
3.2.5	Resultados de la Detección de Necesidades de Capacitación	29

CAPITULO IV

PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS

4.1	SITUACION DE LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACION EN LA INDUSTRIA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS DE GUATEMALA	34
4.2	USO DE METODOLOGIAS PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACION	36
4.3	LA TOMA DE DECISIONES PARA EL DESARROLLO DE LA CAPACITACION	39
4.4	METODOLOGIA PARA LA IDENTIFICACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION	42

	Pag.
4.4.1 Técnicas para Conocer las Necesidades de Capacitación de una Organización	42
4.4.2 Tipos de Análisis	45
CONCLUSIONES	48
RECOMENDACIONES	49
BIBLIOGRAFIA	50
A N E X O	52

INDICE DE CUADROS

No.	DESCRIPCION	Pag.
1	Clasificación por Capital Invertido y Personal Ocupado.	3
2	Capacitación de Personal 1993-1994.	36
3	Realización de Capacitación en la Industria de Productos alimenticios.	36
4	Empresas que Realizan Estudios de Detección de Necesidades de Capacitación.	37
5	Empresas que Elaboran Programas de Capacitación partiendo de una identificación de Necesidades.	39
6	Persona que Decide el Desarrollo de la Capacitación	40
7	Título Universitario de la Persona que Decide el Desarrollo de la Capacitación.	41
8	Profesión Universitaria Afín a la Teoría y Proceso de la Capacitación	41
9	Utilización de Técnicas para determinar Necesidades de Capacitación.	42
10	Técnicas Utilizadas en la Detección de Necesidades.	44
11	Porcentaje de Empresas que Utilizan el Análisis Organizacional, de Funciones y de Personas en la Detección de Necesidades de Capacitación.	46
12	Empresas que Cuentan con Metodología en la Detección de Necesidades de Capacitación.	47
13	Grabado de Beneficio Reportado por la Empresa al Contar con Metodología en la Detección de Necesidades de Capacitación.	47



INTRODUCCION

La tendencia mundial de apertura de mercados, mayor competitividad y la exigencia de los consumidores obligan a las empresas a trabajar con eficiencia y calidad, y como el factor humano es el eje central de acción en las mismas, se hace necesaria la capacitación de sus empleados, para que dichas empresas alcancen las condiciones adecuadas para enfrentar los retos que el adelanto tecnológico exige.

Con lo anterior, el presente estudio centra su objetivo, en la detección de necesidades de capacitación y la metodología para llevarla a cabo en forma eficiente y eficaz, en el área de la industria de productos alimenticios de Guatemala. En su realización se extrajo una muestra representativa a través del método del muestreo aleatorio sistemático, utilizando las técnicas para la recolección de la información como la observación, la entrevista y la encuesta.

La investigación realizada presenta los diferentes factores que se relacionan e influyen en la implantación de la metodología a seguir para detectar necesidades de capacitación. El primer capítulo enfoca aspectos generales de la industria de productos alimenticios. El segundo trata sobre la capacitación del personal dentro de esta industria;

el tercero describe la metodología para detectar necesidades, y por último en el cuarto se describe la presentación y análisis de resultados. La conclusión que de ello se extrajo fue que en la industria de alimentos no se presta atención a las necesidades de capacitación, ni cuenta con la metodología apropiada para su realización; con lo que se comprobó la hipótesis planteada sobre el tema investigado.

Los resultados obtenidos serán de gran utilidad para toda empresa que desee profundizar en el estudio tratado; tanto para desarrollar procedimientos, como para proveer una estructura administrativa eficiente. Si se da a los empleados una mejor oportunidad de desarrollar sus habilidades al contar con una capacitación adecuada y se atienden sus necesidades, el beneficio adquirido será mutuo.

CAPITULO I

LA INDUSTRIA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS EN GUATEMALA

1.1 ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS

La actividad industrial, propiamente dicha, tiene una historia reciente en Guatemala. En la primera mitad del presente siglo, la mayor parte de los establecimientos productivos eran muy pequeños, con un claro parentesco artesanal, con la sola excepción de algunas empresas medianas y grandes en la producción de cemento y la industria textil, principalmente.

Apenas dos años después de iniciada la revolución del mes de octubre de 1944 se promulgó la primera ley de fomento industrial (1946), lo que revelaba un cambio de mentalidad en consonancia con los nuevos intereses económicos que comenzaban a perfilarse.

En particular, cobró impulso la industrialización de Guatemala, al igual que la de los restantes países centroamericanos, en la década de los años 60, cuando se estableció el Mercado Común Centroamericano. En la siguiente década se

consolidaron esas industrias y vinieron a sumarse otras más en buena medida orientadas a servir al Mercado Común. Ello se explica fácilmente, pues el mercado local sigue siendo muy reducido, en gran parte está concentrado en las principales áreas urbanas, y, es la zona libre regional la que ha brindado un mercado más amplio y más adecuado a las escalas de producción de la tecnología industrial moderna.

En la actualidad el sector productivo del país se haya agrupado en varias entidades para su representación, entre ellas se cuenta la Cámara de Industria de Guatemala; instituida para promover el desarrollo y mejoramiento industrial en el país. A esta entidad se haya adscrita la Industria de Productos Alimenticios. Cuenta con 121 asociados, pertenecientes a la Gremial de Fabricantes de Alimentos (GREFAL); fundada en 1979 con el objeto de velar, coordinar y defender los intereses de sus agremiados, en el contexto de la industria nacional.

1.2 CLASIFICACION DE LA INDUSTRIA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS

No es fácil establecer una clasificación clara y precisa; todo depende de cuáles son los aspectos cuantitativos y cualitativos que se tenga en cuenta para hacer dicha clasificación. La que puede dividirse así: por su capacidad y por su naturaleza.

1.2.1 Por su Capacidad

La clasificación de la industria de productos alimenticios, al igual que para otro tipo de empresas, se da de acuerdo al monto de capital invertido y número de empleados, tal se muestra en cuadro 1.

CUADRO 1
CLASIFICACION POR CAPITAL INVERTIDO Y
PERSONAL OCUPADO

CLASIFICACION	CAPITAL TRABAJO	PERSONAL OCUPADO
Pequeña Empresa	Q. 2,500.00 - Q.25,000.00	5 - 29
Mediana Empresa	Q.25,001.00 - Q.75,000.00	30 - 99
Empresa Grande	Q.75,001.00 - y más	más de 100

FUENTE: Secretaría General de Planificación Económica.

1.2.2 Por su Naturaleza

Las empresas industriales se clasifican en Primarias, Secundarias y Terciarias. Perteneciendo la industria de productos alimenticios a las Secundarias que consisten en aquellas que desarrollan el proceso de transformación de materia prima.

1.3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA INDUSTRIA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS

En nuestro medio la mediana y gran industria de productos alimenticios, cuenta con una organización que le permite salir adelante en este mundo de cambios económicos.

En la pequeña empresa, como antaño, el propietario es el único que ejerce todas las funciones administrativas y manuales. Es el centro de la empresa por el poco crecimiento que tienen estas unidades económicas; y, la poca calificación administrativa que tiene el gerente propietario.

En cuanto a la mediana empresa, existe una organización más completa, en ella se cuenta con un mejor conocimiento administrativo y por lo tanto delegación de ciertas funciones; lo que permite una mayor flexibilidad y crecimiento en sus operaciones. El estar actualizado en el mundo de los negocios, permite que el propietario participe más directamente en las operaciones. Esto requiere una mejor capacitación y apoyo de su personal administrativo que le proporciona datos contable-administrativos, controles operativos, ideas etc.

Las empresas grandes cuentan con una estructura bien organizada y además completa; dividida en varios departamentos

dirigidos por sus respectivas autoridades, según sus atribuciones y especialidades.

Independientemente de la estructura organizativa, en todos los casos se hace imprescindible la capacitación, que conlleva a un mejor aprovechamiento de los recursos y a un crecimiento de sus operaciones, las que hace más eficientes y acertadas.

1.4 SITUACION ACTUAL

1.4.1 Conformación

La denominación de la actividad productiva a que se dedica cada una de las industrias de productos alimenticios, obedece al proceso de transformación de la materia prima; quedando conformada de la siguiente manera:

- Productos de carne.
- Productos lácteos.
- Envasado y conservación de frutas y legumbres.
- Conservación de pescado, crustáceas y otros productos marinos.
- Aceites, grasa y vegetales.
- Cereales y productos de molinería.
- Productos de panadería.

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

- Ingenios y refineries de azúcar.
- Confitería y productos relacionados.
- Industrias alimenticias diversas.

1.4.2 Localización

El proceso de desarrollo regional de Guatemala medido por la localización geográfica de empresas, se sustenta básicamente en el área de la ciudad capital. Este fenómeno en los últimos años muestra poca variación, viéndose el mismo muy influido por el estrato de la industria de alimentos. De las 121 industrias alimenticias adscritas a la Cámara de Industria de Guatemala; 79 se hallan situadas en el perímetro de la ciudad capital y 42 en diferentes departamentos de la república.

1.5 APORTACION ECONOMICA A LA PRODUCCION INDUSTRIAL DEL PAIS Y GENERACION DE EMPLEO

De acuerdo a los datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística y como resultado de la Encuesta Industrial realizada en 1991 se estimó que la industria de productos alimenticios participó en la producción industrial bruta del país con 1,524.0 millones de quetzales, cifra que equivale al 24.81% de la producción total, que para ese año fue de 6,142.0 millones de quetzales.

Generó ocupación para 15,666 personas, entre gerentes o directivos, empleados administrativos, obreros y operarios; lo que equivale aproximadamente al 28.12% del número total de personas ocupadas por trimestre en el sector industrial.⁽¹⁾

La producción de la industria de Productos Alimenticios, está orientada básicamente a cubrir el mercado interno, aunque algunos productos sí son exportados a Centro América, Panamá y El Caribe.

(1) Encuesta Industrial 1991. Instituto Nacional de Estadística, Guatemala, 1992.



CAPITULO II LA CAPACITACION

2.1 ASPECTOS IMPORTANTES DE LA CAPACITACION

2.1.1 Definición de Capacitación

Se tiene actualmente diversidad de conceptos, y por lo mismo, resulta muy valioso establecer una definición específica que permita manejar la idea sobre una misma base en función del manejo que se le va a dar en este trabajo.

El licenciado Alfonso Siliceo en su libro Capacitación y Desarrollo de Personal dice la capacitación consiste en una actividad planteada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del personal.⁽²⁾

En el libro Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal Robert L. Craig y Lester R. Bittel, mencionan que la Capacitación se refiere a un entrenamiento adicionado de

(2) Siliceo, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal. 2da. Edición (México, Editorial Limusa, 1983).

habilidad y conocimientos intelectuales para crear soluciones a problemas.⁽³⁾

Es conveniente señalar que dentro de la capacitación se manejan los conceptos de adiestramiento, desarrollo y educación.

Para evitar problemas de confusión es pertinente establecer las diferencias de cada uno de esos términos, en relación al manejo conceptual que se dará dentro de este trabajo:

Adiestramiento: "se tiene como la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico, para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal. Desde este punto de vista, el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría, a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos."⁽⁴⁾

(3) Craig, Robert L. y Bittel, Lester R. Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal. (México, Editorial Diana, 1982).

(4) Real Academia Española. Diccionario de la Lengua Española. Editorial Espasa-Calpe, S.A. España, P. Vigésimo novena edición. 1983.

Desarrollo: significa el proceso integral del hombre encaminado a la realización personal, y consiguientemente abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos.⁽⁵⁾

Educación: es la enseñanza e instrucción dirigida al logro del aprendizaje. Se trata de proporcionar conocimientos o habilidades específicas.⁽⁶⁾

En virtud de que esta tesis enfoca directamente la capacitación, y su objetivo es simplificar las discusiones que se derivan de lo que se entiende por capacitación en diversas organizaciones, se utilizará indistintamente el vocablo capacitación para distinguir adiestramiento, desarrollo y educación.

Sin pretender complicar este trabajo se ofrecerá un concepto personal del significado de capacitación: es el proceso a través del cual la administración, en base a necesidades reales de la empresa, orienta cambios de conocimientos, habilidades y aptitudes del trabajador, como

(5) IBID.

(6) IBID.

Para alcanzar estos objetivos, se deben dar las oportunidades necesarias al sujeto de capacitación, a fin de desarrollar al máximo el potencial que éste aporta en toda situación laboral.

El sistema para alcanzar una capacitación precisa de dos condiciones:

- a) Desarrollo de los conocimientos prácticos.
- b) Utilización del hombre en toda su integridad. Desarrollo de la inteligencia y la capacidad necesaria para que pueda hacer uso de sus mejores capacidades productoras; así como para planear, imaginar, tomar decisiones y, actuar como fuerza razonadora.

El objetivo de la capacitación, es lograr un cambio en el personal, que a su vez, provocará la correspondiente mejora en su trabajo; lo que redundará en la mejora de su capacidad para alcanzar las metas establecidas. Su fin es lograr que cada individuo iguale o supere un índice de ejecución aceptable con un gasto mínimo de tiempo y dinero.

2.1.5 Propósitos de la Capacitación

2.1.5.1 Para los Empleados

Si la persona es lo suficientemente apta para desempeñar sus funciones, tenderá a sentirse satisfecho con lo

que se le ha encomendado, obteniendo su realización y satisfacción personal.

- Satisfacción de necesidades de logro.
- Desarrollo personal.
- Integración individual.
- Pertenencia a grupo.

2.1.5.2 Para la Empresa

El mejor aprovechamiento de los recursos humanos se logra con la ubicación adecuada al puesto; en relación a los conocimientos, habilidades y aptitudes del mismo. La aptitud para hacer algo, trae consigo el deseo de hacerlo. La empresa gana:

- Mayores niveles de productividad.
- Eficacia y eficiencia en las operaciones.
- Mayores o Mejores Utilidades.
- Bienes y servicios útiles a la comunidad.
- Beneficio e imagen frente al entorno.
- Perpetuidad y crecimiento.



CAPITULO III

METODOLOGIA EN LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

3.1 DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

3.1.1 Definición de la Detección de Necesidades de Capacitación

Algo importante de definir es el por qué se considera la determinación de necesidades como la primera fase del proceso de capacitación. Cabe señalar, que si no se conoce lo que se necesita, jamás se podrá satisfacer esas necesidades; por lo tanto, para capacitar se necesita saber primero a quién y en qué se va a capacitar.

Las necesidades de capacitación se refieren a las carencias laborales y personales que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización. Es la determinación del conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que se deben adquirir, y desarrollar en un individuo o grupo, a fin de que puedan llevar a cabo correctamente sus funciones, se sientan

satisfechos y de ser posible, se les prepare para un cambio futuro.⁽⁷⁾

3.1.2 Importancia de las Necesidades de Capacitación

Determinar las necesidades de capacitación reafirman la importancia, ya que:

- a) Proporciona la información necesaria para elaborar o seleccionar los cursos o eventos que la empresa requiere.
- b) Elimina la tendencia a capacitar por capacitar. Sólo cuando existen razones válidas se justifica impartir capacitación.
- c) Propicia la aceptación de la capacitación, al satisfacer problemas cuya solución más recomendable es la de preparar mejor al personal.
- d) Asegura, en mayor escala, la relación con los objetivos, los planes y los problemas de la empresa, y constituye un importante medio para la consolidación de los recursos humanos y de la organización.

⁽⁷⁾ Mendoza Nuñez, Alejandro. Manual para Determinar Necesidades de Capacitación. (México, Editorial Trillas, 1982).

3.1.3 Tipos de Necesidades de Capacitación

Según Mendoza Nuñez éstas pueden ser Manifiestas o Encubiertas. Las necesidades manifiestas son bastante evidentes. Son las necesidades surgidas por algún cambio en la estructura organizacional, por la movilidad del personal o como respuesta al avance tecnológico de la empresa. Son aquellas que por ser tan obvias son establecidas con base en el sentido común, por lo que no requieren ser destacadas por técnicas como cuestionarios o pruebas. El personal de nuevo ingreso, el que será ascendido o transferido, el que ocupará un puesto de nueva creación, representan necesidades manifiestas. Las necesidades manifiestas se localizan también cuando la maquinaria y equipo son substituidas por otros nuevos y los métodos o procedimientos son modificados.

Las necesidades encubiertas se dan en el caso que los trabajadores ocupan normalmente sus puestos y presentan problemas de desempeño, derivados de la falta de conocimientos, habilidades o actitudes, por no ser tan evidentes, es necesario realizar una investigación que requiere:

- a) Buscar evidencias generales y síntomas de que existen problemas en la empresa.

3.2 METODOLOGIA EN LA DETERMINACION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION

3.2.1 Definición

Los lineamientos para la detección de necesidades de capacitación consisten, en el arreglo de actividades que permitan establecer las acciones para detectar las carencias laborales y personales que los empleados enfrentan y que dificultan el desarrollar de su trabajo de manera adecuada.⁽⁸⁾ Estableciendo claramente, la metodología, el procedimiento, las técnicas y el análisis, de cada una de ellas, se logrará proporcionar la información que permita diseñar contenidos y programas adecuados de capacitación.

3.2.2 Importancia

El contar con estos lineamientos es de suma importancia; ya que sin éstos obviamente; no se podrá llevar a cabo una identificación de necesidad de capacitación real ni técnica. Sólo se estará capacitando en aspectos seleccionados al azar y superfluos. La deficiencia en la capacitación, hará crecer los problemas y permitirá el no cumplimiento de los objetivos organizacionales.

(8) IBIDEM.

3.2.3 Metodología en la Determinación de las Necesidades de Capacitación

Para la determinación de las necesidades de capacitación en forma específica es importante contar con un método que proporcione procedimientos, técnicas y análisis. Los que se describen a continuación:

3.2.3.1 Fuentes de Información

Para llevar a cabo la detección de necesidades de capacitación, es necesario identificar cuáles son las fuentes de información con las que se cuenta en la empresa que proporciona los datos necesarios para fundamentarlo.

Las fuentes de información a las que se puede recurrir son:

- a) Análisis, descripción y evaluación de los puestos.
- b) Calificación de méritos (Evaluación del nivel de desempeño de los empleados e información histórica).
- c) Quejas (de jefes y subordinados).
- d) Sugerencias de jefes y subordinados.
- e) Rotación de personal, nuevas contrataciones, promociones y ascensos de personal.
- f) Evaluación de cursos y seminarios.

- g) Información estadística derivada de encuestas, cuestionarios, o entrevistas diseñadas especialmente para determinar necesidades.
- h) Peticiones expresas respecto de capacitación planteadas individual o grupalmente.
- i) Inspecciones y auditorías.

3.2.3.2 Técnicas en la Detección de Necesidades de Capacitación

Dentro de las técnicas más conocidas por la administración de recursos humanos en el proceso de detección de necesidades de capacitación se tienen:

Análisis de Puestos:

Es la técnica que consiste en observar, registrar y analizar toda la información relacionada a una área específica. Estudia en detalle las labores a ser desarrolladas por la persona que ocupa el puesto y establece los conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para desarrollar adecuadamente el puesto. Es importante mencionar que dicha técnica se refiere exclusivamente al puesto, sin importar la persona que lo ocupe.

Inventario de Habilidades:

Es otro instrumento que determina las áreas o tareas en que se requiere capacitación y precisa quienes la necesitan.

Para esta técnica se recomienda el uso de una gráfica que contenga dos columnas una para anotar los nombres del personal y otra para las habilidades, conocimientos y actitudes, que se requieren para desempeñar el puesto que se esté investigando.

El inventario de habilidades es manejado generalmente por supervisores, jefes, etc., los cuales tienen una posición jerárquica que les permite hacer apreciaciones de sus subordinados. Las actividades o tareas que se incluyen en la tabla varían de acuerdo al puesto y pueden ser amplios o específicos.

Es muy importante que en la columna de observaciones se indiquen las deficiencias que los sujetos tengan en relación a las actividades encomendadas. El inventario permite conocer fácilmente las actividades de bajo rendimiento, así como a los sujetos afectados.

Lista de Verificación:

Consiste en hacer una descomposición de la tarea, el proceso o la actividad que se elija en una lista detallada de sus partes o pasos ordenados. Posteriormente, se da al trabajador la hoja con la descomposición, para que en el paréntesis de la derecha marque con una x los aspectos en los que se siente incompetente o en los que le gustaría tener más conocimientos. Se recomienda dejar una columna de

observaciones para que el personal especifique las razones por las cuales marcó la actividad.

Cuestionario:

Es una de las técnicas más rápidas y económicas para determinar necesidades de capacitación cuando pretende hacerlo a un grupo grande de personas. Un cuestionario bien elaborado puede aplicarse las veces que se desea, en diferentes momentos. Estos pueden aplicarse a todos los niveles, obteniendo información de:

- Los directivos de la empresa acerca de las necesidades de capacitación de sus subordinados.
- Cualquier trabajador sea jefe, supervisor, asesor u obrero en lo que respecta a su propio nivel de conocimiento, habilidades y aptitudes.
- Los subordinados acerca de las necesidades de capacitación de sus superiores.

Cada cuestionario contendrá:

- Datos generales del trabajador: nombre, antigüedad, puesto, profesión, especialidad, escolaridad, etc.
- Preguntas en forma breve, específicas y directas para que se obtengan respuestas concisas e indicadoras de una necesidad de entrenamiento.

Si se aplican los cuestionarios a un gran número de trabajadores, es necesario resumir la información en un cuadro representativo de los datos obtenidos. Se presentan dos tipos de cuestionarios, uno que puede aplicarse a todo el personal, sin importar el puesto que ocupa y el otro dirigido a una categoría especial.

Entrevista:

Por entrevista se entenderá una conversación en forma de preguntas y respuestas en que juega un papel primordial la agudez y don de gentes del entrevistador. Las preguntas van a ir encaminadas hacia el objetivo que dicha entrevista tiene, en este caso serán dirigidas hacia la detección de necesidades de capacitación. Los tres tipos de entrevistas con los que cuenta son: dirigidas, semi-dirigidas y libres.

La entrevista dirigida es aquella en la que previamente se elaboran una serie de preguntas por parte del entrevistador, para que el entrevistado dé respuestas claras y directas. La semi-dirigida, consiste en determinar preguntas anticipadamente sólo sobre los aspectos o tópicos en los que se desea obtener información, durante ésta se van estructurando las preguntas en relación al giro que tome la entrevista sin perder el objetivo. La entrevista libre es en la que el entrevistador tiene presente el objetivo de ésta, pero permite al entrevistado que hable libremente. En este

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

tipo de entrevista, fácilmente se puede perder el objetivo, por lo que se recomienda al entrevistador sumo cuidado.

Es conveniente mencionar que las preguntas deberán formularse en relación al puesto que se está investigando.

Durante la entrevista, el entrevistador tomará nota de la información que proporcione el trabajador, tomando en cuenta que se anotará exclusivamente aquello que sirva para obtener las necesidades de capacitación, las cuales se escribirán en un formato especial, que cada empresa diseñará en relación a la información que desee plasmar.

Corrillos:

Esta técnica consiste en reunir a un grupo de trabajadores de las diversas categorías que existan en la empresa como: secretarias, ingenieros, dibujantes, etc. Cada grupo formado por la misma categoría tendrá un moderador y un secretario, que por medio de preguntas obtenga la información (necesidades de capacitación) que los distintos grupos discutirán para llegar a conclusiones que cubran el objetivo propuesto.

Es importante indicar un tiempo límite para resolver las preguntas (20 a 30 minutos). Al finalizar el tiempo el moderador de cada grupo especificará las que se obtengan

anotándolas en el pizarrón o en hojas de portafolio, logrando de esta forma las necesidades de capacitación.

Tormenta de Ideas:

Consiste en reunir a un grupo (mínimo de cinco miembros y máximo de ocho) de determinada categoría en la empresa, al que se le hará una pregunta que deberá ser anotada en el pizarrón; relacionada con la detección de necesidades de capacitación. Se pide al grupo que exprese libremente cualquier idea que pueda contestar la pregunta; es importante indicar que ninguna idea será motivo de discusión o comentario en el momento que se emita. Esto se realizará en el término de cinco a diez minutos. Todas las ideas aportadas se anotarán sin determinar ningún orden, finalizado el tiempo, se procederá a discutir las ideas anotadas, pidiendo opinión a todos los participantes, para que finalmente se jerarquicen las ideas importantes y se eliminen las que no aporten una evidencia de capacitación.

Combinación de Técnicas:

Las técnicas expuestas no son todas las existentes; pero juzgando que son las que arrojan mejores resultados, y sobre todo válidos y confiables, son éstos los que se sugiere aplicar. Ahora bien cada empresa aplicará la técnica específica que más se ajusta a sus necesidades y características especiales. Se puede usar como una

combinación de ellas ajustándose a cada caso específico; según diversos factores; éstas podrían ser: Existencia de una descripción de puestos en la empresa, tiempo y costo disponible para realizar la investigación, disponibilidad de contar con ayuda de personal capacitado y adecuado para la investigación.

3.2.4 Tipos de Análisis en la Determinación de Necesidades de Capacitación

Para la determinación de las necesidades de capacitación dentro de una organización se deben de dar tres tipos de análisis.

3.2.4.1 Análisis Organizacional

Se centra principalmente en la determinación de los objetivos de la empresa, sus recursos y la localización de éstos y sus relaciones con los objetivos. Establece el marco dentro del que se pueden definir con mayor claridad las necesidades de capacitación.

3.2.4.2 Análisis de Funciones

Se enfoca sobre la tarea o el trabajo sin tomar en cuenta el desempeño del empleado en el mismo. Este análisis incluye la determinación de lo que debe hacer el trabajador.

Aquí se concentra la atención sobre la tarea y no sobre el individuo que los desempeña.

3.2.4.3 Análisis de Personas

Examina el conocimiento, las actitudes y las habilidades del individuo que ocupa cada puesto, y determina qué tipo de conocimientos, actitudes o habilidades se recomienda adquirir, además detectará qué tipo de modificaciones debe hacer para contribuir satisfactoriamente al logro de los objetivos en la organización de su empresa.

3.2.5 Resultados de la Detección de Necesidades de Capacitación

Los datos específicos que deberá aportar la detección de necesidades son:

- a) Número exacto del personal a capacitar.
- b) Descripción precisa de las actividades en que se van a capacitar.
- c) Evidencia suficiente que justifique las necesidades detectadas.
- d) Características de los participantes.
 1. Nombre.
 2. Edad.
 3. Educación.
 4. Categoría o puesto.

5. Cuáles son las tareas con necesidades de información.
6. A quiénes afecta.
7. Qué evidencias justifican que la capacitación sea la mejor medida.

Asimismo, al obtener la información citada anteriormente podrá definirse la dirección y modalidad de la capacitación para:

a) Personal de Nuevo Ingreso:

Si una de las necesidades señalara la detección de nuevo personal, será necesario preparar una formación específica para que conozca el funcionamiento de la empresa y el de su puesto.

b) Adaptación al Trabajo:

Posteriormente, el trabajador de nuevo ingreso que conoce ya la empresa y el puesto que desempeñará; deberá ser introducido en las funciones a desarrollar, para lograr su adaptación a la nueva tarea.

c) Readaptación al Trabajo:

Existe esta capacitación cuando se detectan necesidades de capacitación debido a modificaciones de sistemas, maquinaria, líneas de producción, etc.

d) Ascenso en el Trabajo:

Cuando una persona va a obtener una categoría o puesto superior al que tiene, es conveniente capacitarlo para el nuevo puesto. La información de ascensos se obtiene en la detección de necesidades en el desempeño de las funciones.

e) Eficiencia en el Puesto:

Cuando se aprecia que un trabajador no desarrolla eficientemente su trabajo por falta de conocimiento, habilidades o aptitudes, es necesario darle las herramientas necesarias para que sus labores sean eficientemente realizadas.

f) Rotación de Personal:

Esto será muy específico, ya que se presenta cuando un trabajador es denominado como "volante" o sea, que no se encuentra adscrito a una oficina exclusivamente sino que cubre vacantes del personal que por enfermedad, vacaciones o permiso no asiste al trabajo y por ese motivo, este personal necesita capacitación específica; para cada puesto que por una u otra razón le sea asignado.

g) Estado Concreto que Enfrenta una Empresa:

Ejemplo: la capacitación que necesita cierto personal en el caso de una promoción especial en la venta de un producto.

h) Determinación de Programa de Capacitación:

La fase de elaboración del programa es la más complicada en el proceso de la capacitación. Para llegar a ella, es necesario haber aplicado una buena detección de necesidades de capacitación que permita localizar claramente aquellos problemas de la organización, susceptibles de resolver mediante acciones de capacitación.

El programa de capacitación es el arreglo estructurado de actividades del aprendizaje, como producto de la detección de necesidades. El programa de capacitación establecerá las acciones para resolver dichas necesidades.

CAPITULO IV

PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS

Para que una empresa pueda cumplir sus objetivos es preciso que cada departamento, sección y a la vez cada persona que ocupa un puesto específico cumpla con eficiencia las tareas asignadas. De acuerdo con los objetivos organizacionales éstos deben ser divulgados al personal de todas las escalas jerárquicas, para que las funciones que se realicen tengan un mismo sentido de dirección y evitando conflictos internos que por falta de conocimiento se darán, y no es lo que se espera de cada departamento. Pero para realizar esta tarea es imprescindible contar desde la inducción del personal, hasta la fase de su desarrollo con un sistema de capacitación. Lo que servirá de guía y mejora en todas las funciones a realizar por una empresa.

El presente estudio pretende contribuir con las empresas para que este sistema de capacitación, esté fundamentado en las necesidades reales de organizaciones empresariales.

Las empresas analizadas pertenecen a la industria de productos alimenticios de la ciudad capital, en las cuales se investigó la metodología para detectar necesidades de

capacitación utilizando los métodos deductivo, inductivo. Abstracción y síntesis basados en un análisis estadístico paramétrico realizado en forma comparativa y transversal.

En el análisis de los resultados se enfatizó primero, en la situación de las actividades de capacitación en la industria de productos alimenticios de Guatemala, después el uso de metodología para detectar necesidades de capacitación, seguidamente se trató la toma de decisiones para el desarrollo de la capacitación y por último la metodología para la identificación de necesidades de capacitación.

4.1 SITUACION DE LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACION EN LA INDUSTRIA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS DE GUATEMALA

La capacitación es una forma de cambiar la conducta de los trabajadores, de acuerdo con los objetivos de la empresa y con los de las personas que trabajan dentro de ella.

El sector industrial guatemalteco ha ido evolucionando en todos sus aspectos. En relación a la administración de recursos humanos, estos cambios han sido influenciados por el desarrollo tecnológico, el aumento de la fuerza de trabajo y crecimiento de la competencia.

La industria está consciente que la capacidad del recurso humano es necesario para optimizar el proceso productivo para lo cual es necesario realizar actividades de capacitación.

La investigación realizada indica que de una muestra representativa de 22 industrias del sector productivo, sujeto de estudio, un 90% sí capacita a su personal. Actualmente se imparte capacitación en la diversidad de puestos que en la organización se presentan así: niveles directivos, medios y operativos, proporcionando instrucción técnica, administrativa y gerencial.

La realización de la capacitación en la industria de productos alimenticios se da en períodos anuales, semestrales, trimestrales. Las empresas que la realizan cada año constituyen un 60%, cada seis meses un 25% y cada trimestre un 15%.

Estos hallazgos comprueban parte de la hipótesis en lo que se refiere a que las industrias de productos alimenticios sí capacitan a su personal.

El resto un 10%, de las empresas no lo hacen, manifestando que se debe a la falta de tiempo y recursos económicos. Fenómeno más evidente en la pequeña empresa.

CUADRO 2
CAPACITACION DE PERSONAL
1993 - 1994

CAPACITACION	TOTALES
Empresas que sí capacitan	90%
Empresas que no capacitan	10%

CUADRO 3
REALIZACION DE CAPACITACION EN LA
INDUSTRIA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS

PERIODO	PORCENTAJE DE EMPRESAS
Anual	60
Semestral	25
Trimestral	15

4.2 USO DE METODOLOGIAS PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACION

Como se definió en el capítulo III, "Necesidad de capacitación", se refiere a la falta parcial o total de conocimientos, habilidades o actitudes necesarias para que una persona pueda realizar eficientemente su trabajo, lo cual requiere la aplicación de un método para conocer los

requerimientos de la población. A continuación se da a conocer la utilización de metodología para detectar necesidades de capacitación en la industria de productos alimenticios.

CUADRO 4

EMPRESAS QUE REALIZAN ESTUDIOS DE DETECCION
DE NECESIDADES DE CAPACITACION

DETECCION DE NECESIDADES	TOTALES
Empresas que realizan estudios	40%
Empresas que no realizan estudios	60%

Del 90% de empresas que ejecutan programas de capacitación, el 60% lo hacen sin realizar previamente un estudio de necesidades, lo cual es altamente significativo y comprueba la hipótesis de que la capacitación no está basada en detección de necesidades.

Algo importante de mencionar es que del 40% de empresas que sí realizan detección de necesidades, un 20% la efectúan cada año, 40% han realizado únicamente una en todo su historial de adiestramiento, y otro 40% lo hace sin períodos de tiempo preestablecido.

Lo recomendable es que se elabore periódica y sistemáticamente cada año, o cada dos años, dependiendo de las

condiciones particulares de cada empresa, ya que las necesidades surgen a un ritmo impredecible provocado por falta de habilidades y conocimientos respecto al puesto, personal de nuevo ingreso, por adquisición de nuevo equipo, por nuevos procedimientos administrativos o técnicos, por ascensos, promocionales o traslados.

Como se observa en el cuadro 5, la capacitación se está recibiendo sin haber aplicado previamente, una metodología técnica para identificar las verdaderas causas, y un fundamento de programación definida. La consecuencia es que algunas personas reciben capacitación que no les es útil, en el cargo que desempeñan o la enseñanza que reciben no se relaciona con el puesto que ocupa. Por ello, la programación es un paso importante dentro del proceso de ejecución. Cuando se elaboran estos programas, deben fundamentarse básica y primordialmente en una detección de necesidades, si ésta no se realiza; la programación no producirá resultados adecuados, porque su información de base no es la correcta, y en consecuencia muchos de los resultados serán de poca utilidad para la empresa.

Los resultados de esta investigación demuestra que un 18% de las empresas, programa sus actividades de capacitación a partir de una identificación de necesidades como puede verse

en el cuadro 5. No obstante esta programación es incorrecta porque se emplean lineamientos inadecuados.

Las empresas que capacitan, cuya base no es un perfil de necesidades, lo hacen a través de peticiones que hacen los gerentes, subgerentes, solicitudes que no han sido programadas ni fueron producto exacto de una detección. Por esta razón se afirma que la capacitación es asistemática y coyuntural.

CUADRO 5

EMPRESAS QUE ELABORAN PROGRAMAS DE
CAPACITACION PARTIENDO DE UNA IDENTIFICACION
DE NECESIDADES

PROGRAMA DE CAPACITACION	TOTALES
Programación en base a un perfil de necesidades	18%
Programación en base a otras fuentes	82%

4.3 LA TOMA DE DECISIONES PARA EL DESARROLLO DE LA CAPACITACION

La eficiencia de la gerencia de cualquier organización dependerá en medida considerable, de la forma en que sus recursos humanos puedan ser aprovechados.

La persona o funcionario que decida el proceso de la capacitación, debe poseer una preparación afín a esta

actividad, así como habilidades y destrezas que le permitan conducir este proceso en forma técnica.

Se pudo comprobar que la decisión de capacitar al personal es tomada por la alta gerencia, y en un menor grado en una posición de staff especializado, ya que el administrador de recursos humanos y el jefe de personal sólo está como un órgano asesor sin autoridad alguna. Esto obedece generalmente a que una de las últimas funciones que el empresario está dispuesto a delegar, es la administración de recursos humanos. El cuadro 6 muestra esta situación.

CUADRO 6
PERSONA QUE DECIDE EL DESARROLLO
DE LA CAPACITACION

PERSONA	TOTALES
Gerente	60%
Propietario	20%
Admon. de Recursos Humanos	15%
Jefe de Personal	5%

Un 80% de los gerentes y propietarios de la industria de productos alimenticios, son profesionales con pocos conocimientos técnicos sobre el proceso de la capacitación, tal es el caso de ingenieros agrónomos, ingeniero industrial, ingenieros químicos, auditores, etc. Lo anterior comprueba parte de la hipótesis en lo que se refiere a que la inexistencia de metodologías, se debe al bajo conocimiento específico del personal directivo.

Entre las profesiones más afines al desarrollo de la capacitación están: Administración de Empresas, Administración de Recursos Humanos, Ingeniería Industrial y Psicólogos, ya que son profesionales que prestan atención especial al recurso humano, ocupando un 15% en la investigación realizada.

CUADRO 7

TITULO UNIVERSITARIO DE LA PERSONA QUE
DECIDE EL DESARROLLO DE LA CAPACITACION

TITULO UNIVERSITARIO	TOTALES
Ingenieros	80%
Audidores	5%
Administradores	10%
Psicólogos	1%
Otros	4%

CUADRO 8

PROFESION UNIVERSITARIA AFIN A LA TEORIA
Y PROCESO DE LA CAPACITACION

PROFESIONES	TOTALES
Funcionarios con profesión afín	15%
Funcionarios con profesión no afín	85%

4.4 METODOLOGIA PARA LA IDENTIFICACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

La definición de un perfil de necesidades es la fase inicial, básica y necesaria para realizar eficientemente el proceso de capacitación del recurso humano. Esta fase debe llevarse a cabo en forma sistemática.

Para lograr investigar estas necesidades y tener todas ellas o su mayoría de una manera real y auténtica, se deben aplicar diversas técnicas y análisis.

4.4.1 Técnicas para Conocer las Necesidades de Capacitación de una Organización

Para recopilar la información pertinente se utilizan varias técnicas que proporcionan la mejor y más adecuada información, si éstas son utilizadas correctamente.

En el cuadro 9 se puede apreciar que un 70% utilizan diversas técnicas y 30% las desconoce.

CUADRO 9

UTILIZACION DE TECNICAS PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACION

CONCEPTO	TOTALES
Empresas que utilizan técnicas apropiadas	70%
Empresas que no utilizan técnicas apropiadas	30%

Según la investigación bibliográfica efectuada, existe una diversidad de técnicas muy importantes, las cuales se dieron a conocer en forma detallada en el capítulo III. En el cuadro 9 se observa que las técnicas de las tarjetas, inventario de habilidades, lista de verificación, corrillos y tormenta de ideas, no han sido utilizados en lo absoluto, por la falta de conocimientos o a la inadecuada interpretación de las mismas.

El uso de cuestionarios y entrevistas es más frecuente debido a su facilidad y economía, para obtener la información más rápida y real. Estas técnicas deben ser aplicadas, empleando simultáneamente la observación y el análisis a la unidad investigada y al trabajador.

Sin embargo, se ha comprobado que aunque su aplicación continúa adolece de un alto grado de empirismo y bajo nivel técnico. La situación que se da en un 100% de las empresas; es en base a un cuestionario con instructivo, que solicita al jefe de cada unidad listar los eventos de capacitación más urgentes a su criterio. Esto provoca evidentemente escapes de una valiosa información debido a que la misma no se maneja directamente; provocando los desfases ya señalados.

Además los cuestionarios solicitan información inadecuada para una detección de necesidades.

La entrevista directa mal dirigida, proporciona información de poca utilidad. Como en la observación, no se analizan los puestos en forma específica y directa, ni se evalúa esencialmente el desempeño, que son dos aspectos primordiales en la selección de necesidades.

Se pudo comprobar que del 10% de las empresas que dicen utilizar el análisis de puestos, no cuentan con ningún manual que contenga la descripción del mismo, que permita la comparación y evaluación de la eficacia del empleado en su puesto.

La ambigüedad de resultados que origina la aplicación incorrecta de las técnicas mencionadas sugiere capacitar en áreas superfluas; que no son fundamentales para el buen desarrollo de la empresa. Provocado fundamentalmente por el desconocimiento o por la poca práctica en su aplicación.

CUADRO 10

TECNICAS UTILIZADAS EN LA DETECCION DE NECESIDADES	
TECNICAS	PORCENTAJE DE USO
Cuestionario	45
Entrevista	30
Observaciones	15
Análisis Puesto	10
Técnicas de las Tarjetas	--
Inventario de Habilidades	--
Lista de Verificación	--
Corrillo	--
Tormenta de Ideas	--

4.4.2 Tipos de Análisis

Para que una detección de necesidades sea efectivamente útil debe surgir de la combinación del análisis organizacional, análisis de funciones y análisis de personas.

La investigación de campo realizada revela que el 90% de las empresas no efectúa ningún análisis organizacional. De este total el 60% no tiene conocimientos de qué es o para qué puede servir este análisis en la estructuración de un perfil de necesidades de capacitación.

El análisis de personas un 90% de las empresas no lo utilizan ni piensan hacerlo por desconocer cómo realizarlo.

El cuadro 11 señala que el análisis más utilizado es el de funciones, debido a que se cree que a través de éste se logra alcanzar mayor eficiencia en el puesto de trabajo.

En este análisis existen dos técnicas que deben utilizarse y compararse, para obtener de ellas necesidades de capacitación a nivel específico. Estas técnicas son el análisis de descripción de puestos y la evaluación del desempeño en el mismo, en cuanto a la evaluación, se detectó que no es efectuada, por no disponer del instrumento respectivo.

CUADRO 11

PORCENTAJE DE EMPRESAS QUE UTILIZAN EL ANALISIS ORGANIZACIONAL, DE FUNCIONES Y DE PERSONAS EN LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

ANALISIS	TOTALES	
	SI REALIZAN	NO REALIZAN
Organización	10%	90%
De Personas	10%	90%
De Funciones	90%	10%

Los hallazgos descritos permiten afirmar y comprobar la hipótesis de que en las empresas de productos alimenticios no poseen o no emplean una metodología adecuada y técnica para determinar necesidades. Lo que genera que éstas no desarrollen mejores programas de capacitación, provocado por el bajo conocimiento de la materia en el personal directivo.

En consecuencia se puede afirmar que de las detecciones de necesidades que se hacen en las empresas, tan sólo ha existido el sentido común y la experiencia para determinar qué actividades de capacitación hay que realizar.

CUADRO 12

EMPRESAS QUE CUENTAN CON METODOLOGIA
EN LA DETECCION DE NECESIDADES
DE CAPACITACION

METODOLOGIA	TOTALES
Empresas que sí cuentan con metodología	10%
Empresas que no cuentan con metodología	90%

CUADRO 13

GRADO DE BENEFICIO REPORTADO POR
LA EMPRESA AL CONTAR CON METODOLOGIA
EN LA DETECCION DE NECESIDADES DE
CAPACITACION

GRADO DE BENEFICIO	TOTALES
Alto	100%
Medio	0%
Bajo	0%

El 100% de la muestra considera que contar con lineamientos para detectar necesidades de capacitación es de alto beneficio.

Los beneficios mencionados son:

- a) Lograr mejor desempeño de la capacitación.
- b) Ejecución de la capacitación realmente necesaria en rubros defectuosos sin pérdida de tiempo ni dinero.

COPIA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central



CONCLUSIONES

1. En la industria de productos alimenticios de Guatemala, el 90% de las empresas brindan capacitación al personal en todos los niveles jerárquicos, proporcionando instrucción técnica, administrativa y gerencial.
2. Del 90% de empresas que ejecutan programas de capacitación, el 60% lo hace sin realizar previamente una detección de necesidades.
3. El desarrollo de las actividades de capacitación es decidida por la alta gerencia o propietarios, de los cuales un 80% son profesionales con pocos conocimientos técnicos sobre el proceso de capacitación.
4. Las técnicas más utilizadas en las empresas que realizan detección de necesidades son: cuestionario, entrevista y análisis de funciones. No obstante se observa que los resultados no siempre son los correctos por la aplicación inadecuada de las técnicas y análisis ya mencionados.
5. Las empresas que cuentan realmente con metodología apropiada para la detección de necesidades lo constituye solamente un 10% de las cuales reportan un beneficio del 100% por su utilización.



RECOMENDACIONES

1. Las industrias de productos alimenticios deben implantar metodologías para detectar necesidades de capacitación en su personal, previo a estructuras políticas, estrategias y programas en este campo.
2. Estimular el uso de la detección de necesidades de capacitación para lograr conocer las deficiencias reales y tomar las medidas correctivas que lleven a la mejora continua.
3. Crear conciencia en el profesional de Administración de Empresas que debe contar con metodologías apropiadas en la detección de necesidades, lo que hará que la capacitación sea más efectiva. De esta manera el recurso humano se sentirá motivado, realizará mejor su trabajo. Con lo que se obtiene un mayor rendimiento humano y una mejor productividad.
4. Fomentar la realización de nuevos estudios que mantengan actualizados la información sobre metodología en la detección de necesidades de capacitación.



BIBLIOGRAFIA

1. Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. México, Editorial Trillas. 1987.
2. Calderón Córdova, Hugo. Manual para la Administración del Proceso de Capacitación de Personal. México, Limusa 1985.
3. Cámara de Industria de Guatemala. Directorio Industrial Guatemala C.A. 1989-1990, 1991-1992.
4. Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México, McGraw-Hill, 1985.
5. Craig, Robert L. y Bittel, Lester R. Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal. México, Diana, 1982.
6. Desarrollo Industrial, Interpretaciones del Desarrollo de la Industria en Guatemala. Editorial de Textos Universitarios, Guatemala, 1983.
7. Dowling Jhon P. y Robert P. Drolet. Cómo Desarrollar un Programa de Capacitación y Entrenamiento. México, Interamericana 1982.
8. French, Wendel L. Administración de Personal: Desarrollo de Recursos Humanos. México, Limusa 1983.
9. Figueroa Gálvez, Juan Alfonso. Estructura y Grado de Desarrollo en la Industria Manufacturera en Guatemala. Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales (IIES). Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, 1982.
10. Freund, John E. y Frank J. Williams. Elementos Modernos de Estadística Empresarial. México, Prentice-Hall, Hispanoamericana S.A., 1986.
11. Koontz, Harold; Cyril O'donnell y Heinz Weihrich. Administración. México McGraw-Hill, 1986.
12. Levin Richard I. Estadística para Administradores. México, Prentice-Hall, Hispanoamericana. 1987.

7. Si su respuesta a la pregunta No. 5 es afirmativa, qué tipo de análisis utiliza la empresa para determinar necesidades de capacitación:

Análisis de personas _____

Análisis de funciones _____

Análisis organizacional X

Otro _____

Especifique _____

8. Utiliza técnicas para determinar necesidades de capacitación:

Si X No _____

9. Si su respuesta es afirmativa describa brevemente la técnica utilizada: Entrevista

10. Cuál es el grado de beneficio reportado por la empresa al contar con lineamiento en la Detección de Necesidades de Capacitación:

Alto X

Medio _____

Bajo _____