

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

**“ESTRATEGIAS PARA LA IMPLEMENTACION DE SISTEMAS DE
CAPACITACIÓN EMPRESARIAL”**

ZAIRA MARLENY ORTEGA GAMBOA

Guatemala, Mayo de 2,005

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

**“ESTRATEGIAS PARA LA IMPLEMENTACION DE SISTEMAS DE
CAPACITACION EMPRESARIAL”**

Informe Final de Investigación
Presentado al Honorable Consejo Directivo
De la Escuela de Ciencias Psicológicas

POR

ZAIRA MARLENY ORTEGA GAMBOA

Previo a optar el título de

PSICÓLOGA

En el grado académico de

LICENCIATURA

Guatemala, Mayo de 2,005

CONSEJO DIRECTIVO

Licenciado Riquelmi Gasparico
DIRECTOR

Licenciada Blanca Leonor Peralta Yanes
SECRETARIA a.i.

Licenciada María Lourdes González Monzón
Licenciada Liliana del Rosario Álvarez de García
REPRESENTANTE DE LOS PROFESORES

Licenciado Evodio Juber Orozco Edelman
REPRESENTANTE DE LOS GRADUANDOS

Estudiante Elsy Maricruz Barillas Divas
Estudiante José Carlos Argueta Gaitàn
REPRESENTANTES ESTUDIANTILES

DEDICATORIA

A DIOS MI CREADOR

Por ser mi guía espiritual, darme la sabiduría y la gracia de conocerle.

A MIS PADRES

*Reginaldo y Laura
Como un regalo a sus esfuerzos y esperanzas*

A MI ESPOSO

*Giovanni Anselmo Ochoa Pastor
Compañero de vida*

A NUESTRO HIJO

*Samuel Ernesto
Bendición de Dios y motivación para nuestras vidas.*

A MIS AMIGOS Y COLEGAS

Haydee Salazar, Patricia Cifuentes, Eduardo Marroquín, Flory Morales, por sus palabras de entusiasmo y confianza.

EN ESPECIAL A

*Licenciada Lotty Palmieri de Walter
Por su apoyo y amistad sincera*

AGRADECIMIENTOS

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Escuela de Ciencias Psicológicas

Por abrir las puertas del saber.

A MIS CATEDRÁTICOS

Lic. Mariano Codoñer

Lic. Miguel Guillén

Por sus sabias enseñanzas

AL PROGRAMA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

Por permitirme el éxito personal y profesional.

A LA EMPRESA SERVICIOS INCORPORADOS DE CONSERJERÍA, S.A. (SERVICON)

Por la oportunidad brindada y la amistad de su

personal administrativo y operativo.

INDICE

PROLOGO	<i>Página</i>
CAPITULO I	
INTRODUCCION	01
MARCO TEORICO	
Antecedentes Históricos	06
Gestión Empresarial y globalización	13
Aprendizaje Organizacional	22
Características del sistema de Capacitación	27
Premisas y Postulados	41
CAPITULO II	
TECNICAS E INSTRUMENTOS	
Técnicas de Recolección de Datos	44
CAPITULO III	
PRESENTACION, ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS	
Características de la muestra	47
Análisis de Resultado del DNC	47
Estrategias para implementación del sistema De capacitación	62
CAPITULO IV	
CONCLUSIONES	63
RECOMENDACIONES	64
ANEXOS	
CUESTIONARIOS	66
BIBLIOGRAFÍA	68
RESUMEN	70

PROLOGO

La presente investigación: Estrategias para implementación de sistemas de capacitación se refiere a determinar las bases, proceso y administración de la capacitación, principalmente desde el punto de vista sistémico. Los enfoques aislado sobre capacitación en la mayoría de las empresas guatemaltecas no permite obtener el impacto real, y los resultados de capacitación regularmente son poco justificables, debido a que no se establecen anticipadamente los parámetros, indicadores, estadísticas, principios y objetivos que reflejen la eficacia de una capacitación estratégicamente alineada a los términos de productividad, adicionando a esto que los procesos de capacitación son adquiridos empíricamente o son transmitidos por algunos documentos lo que contiene poca didáctica para ser tomados en cuenta para su adecuada aplicación. El contar con un historial apropiado permite evaluar, dar seguimiento, retroalimentar la capacitación y documentar procedimientos que garanticen la aplicación del nuevo aprendizaje.

Se hace necesario establecer una estructura general para implementar un sistema de capacitación eficaz, teniendo como principal objetivo presentar una propuesta del sistema de capacitación, que permita alinear los procesos de capacitación por medio de la visión estratégica empresarial y elaborando un plan operativo en términos de productividad, logrando que la inversión sea definida en términos de costo-beneficio.

La apertura comercial mundial de nuestro país ya es una realidad, en donde la calidad y cantidad de bienes y servicios que se ofrecen es un requisito indispensable para competir y mantenerse en el mercado, aspectos que pueden incrementarse o maximizarse por medio de nuevas técnicas de capacitación.

Paralelamente se podría mencionar que Guatemala cuenta con un nivel bajo de instrucción técnica, y acceso a la educación en general por lo que a los gerentes operativos se les dificulta integrar la fuerza de trabajo, y/o orientarlos hacia el cumplimiento de los objetivos de la empresa, lo que requiere de mayor tiempo y esfuerzo, siendo este uno de los principales beneficios de la presente investigación.

Es por esto que el encargado del área de capacitación se convierte en un apoyo y herramienta indispensable para promover el compromiso, desarrollo e inversión de la capacitación, cumplimiento con la visión y misión de la misma, y de esta forma elevar niveles de calidad y desarrollo humano.

En cuanto a los beneficios obtenidos con la presente investigación, fue el de realizar un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación en el que se definieron las deficiencias de equipo de trabajo, las prioridades y profundidad de capacitación, entre otros.

Además se estableció en cada nivel operativo, técnico operativo y administración la operacionalidad de los programas y las acciones a tomar para obtener una mayor productividad operativa así como resultados medibles a mediano plazo. Así como concientizar a la gerencia general por medio del informe escrito en el que se enfatiza la necesidad de destinar mayor inversión en relación a esta área, pues se requiere de sustentación teórica, una planeación estratégica, métodos y programas de operacionalidad, y especialmente recursos e insumos óptimos para su utilización.

Finalmente es importante enfatizar la experiencia que se obtuvo durante la realización del estudio, en la que se pudo percibir que la mayoría de las personas, contaban con una actitud positiva y flexible hacia la información que se les requería, facilitando el trabajo, y sobre todo, demostrando que los empleados buscan mejorar su entorno social e individual. Además fue agradable el contacto con grupos de trabajo que indistintamente tiene su propia dinámica laboral y personal, lo que hace interesante poder establecer métodos creativos de trabajo, considerando que la interacción como sujeto productivo puede influir significativamente en una organización.

CAPITULO I

INTRODUCCION

Estrategias para implementación de sistemas de Capacitación determinó las bases para instalar el sistema de capacitación empresarial en una empresa guatemalteca ubicada en la Zona 9, tomando en cuenta cada uno de los procesos estratégicos operativos para alinear la capacitación empresarial en términos de productividad.

Dentro del contexto del recurso humano la capacitación es una de las principales herramientas con que cuentan las empresas para enfrentar los retos actuales y futuros, por ello es importante exponer y comprender los principios y técnicas requeridas para implementar un sistema de capacitación eficaz.

El contenido que aquí se expone tiene un sustento teórico y experimental acerca del proceso y administración de la capacitación, aunque existen diferentes enfoques, se realizó una recopilación de los aspectos más útiles y que pueden ser puestos en práctica, es así como dentro del marco referencial se describen cuatro capítulos:

Capitulo Uno: Ofrece una reseña histórica que describe el origen y aspectos importantes de nuestra historia y cómo han determinado la situación actual del país.

Capitulo Dos: Se refiere a la expansión de las relaciones comerciales, es decir el flujo de negocios, productos o capital entre los países, en donde la gestión empresarial se ve influenciada poderosamente por la globalización.

Capitulo Tres: Define la capacitación empresarial, sus implicaciones teóricas, principios y políticas de iniciación, además brinda un panorama general sobre el área de capacitación en relación a su rol y objetivos primordiales.

Capitulo Cuatro: Describe la planeación y preparación de cada uno de los procesos de capacitación, desarrolla la estructura básica de implementación, exponiendo métodos y programas de operabilidad.

A continuación se describirán los elementos que se utilizaron durante la ejecución de la presente investigación, siendo el principal para la estructuración e implementación estratégica del sistema de capacitación, el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, el cual se llevó a cabo a través de cuestionarios estructurados y auto administrados en los diferentes niveles de la población como lo son: Nivel Administrativo (personal de oficina), Nivel Técnico Profesional y Nivel Operativo. Además fue utilizado para concientizar a los empleados sobre sus áreas de oportunidad, motivando así a utilizar su mayor potencialidad.

De acuerdo a los resultados del D.N.C. se realizó un plan estratégico y plan operativo de Capacitación y así se presentó una propuesta de un sistema de capacitación integral, orientado hacia el cumplimiento de objetivos estratégicos, principios y políticas de la empresa.

El enfoque sistémico para la administración de los procesos de capacitación en las empresas refiere que la organización es una unidad, una maquinaria monolítica, que debe funcionar integralmente, la experiencia y los cuerpos jurídicos permiten constituir la correctamente. Asimismo, necesita recursos humanos, materiales, financieros y técnicos para alcanzar sus objetivos sociales, económicos y de servicio dirigidos hacia la satisfacción de las necesidades de la comunidad, de sus socios y proveedores y de sus clientes, respectivamente.

Esta es la importancia de establecer un sistema, sin embargo existe una serie de criterios en torno a la conceptualización de Sistema, pero se definirá que un sistema es la combinación de elementos o partes que forman un todo organizado; que están en constante interacción, distintos entre sí, pero estrechamente relacionados por un objetivo común.

El enfoque por sistemas tiene entonces capacidad de análisis ecléctico ya que se apoya con instrumentos cuantitativos y cualitativos de las ciencias sociales, administrativas o económicas, así como de las ciencias exactas, esto resulta más apropiado pues es una metodología coherente y completa, lo cual permite establecer conexiones, interconexiones y dirección en estas relaciones.

La importancia de la presente investigación, estriba en el aporte de un sistema de capacitación sustentado en una planeación estratégica que incremente la efectividad de los procesos de capacitación en el ámbito organizacional en términos de productividad, por lo que se hace necesaria esta propuesta de Estrategias para la implementación de sistemas de capacitación empresarial.

La carencia de este sistema como el definido anteriormente, fue detectada durante la realización de la práctica profesional en el área de Psicología Industrial; la cual consistió en la planeación, elaboración y ejecución del proyecto sobre Diagnóstico de Necesidades de Capacitación para una Corporación de ocho empresas, ubicada en la zona central de la capital.

Durante la realización del proyecto se obtuvo información relevante en relación a las deficiencias de conocimientos en los puestos de trabajo, habilidades y actitudes para las diferentes áreas de las empresas, además se realizó con el propósito de elaborar el plan anual de programas de capacitación, sin embargo al final solamente fue una lista de cursos y seminarios para desarrollar mensualmente, lo cual motiva a estructurar la presente investigación.

Además se pretendió dar principalmente a la persona encargada de esta área, una orientación funcional y el por qué de cada uno de los procesos que conforman el sistema de capacitación (políticas y estrategias) determinando así las bases para instalar programas de capacitación empresarial, o los llamados hoy en día Programas de Aprendizaje Organizacional.

La problemática detectada tiene sus principios teóricos basados en aspectos como el comportamiento organizacional que se refiere al estudio y aplicación de los conocimientos sobre la manera en la que las personas (tanto en lo individual como en grupos) actúan en las organizaciones. Este estudio pretendió identificar medios para que actúen más eficazmente.

El comportamiento organizacional es una disciplina científica cuya base de conocimientos se enriquece persistentemente con gran número de investigaciones y adelantos conceptuales. Pero también es una ciencia aplicada, ya que la información sobre prácticas efectivas en una organización puede extenderse a muchas otras.

El comportamiento organizacional brinda una muy útil serie de instrumentos para muchos niveles de análisis.

La productividad implica medición, la cual a su vez es un paso esencial en el proceso de control. Aunque existe un consenso general sobre la necesidad de mejorar la productividad, hay poco acuerdo sobre las causas fundamentales del problema y sobre qué hacer con relación a ellas.

La medición del trabajo de habilidad es fácil, pero se vuelve más difícil para el trabajo con conocimientos. La diferencia entre las dos clases de trabajo es el uso relativo de los conocimientos y las habilidades. Por consiguiente, una persona de la línea de producción se consideraría un trabajador con habilidad, mientras que el asistente de un gerente que tiene como función principal la planeación sería un trabajador con conocimientos.

Dentro de las corrientes de la psicología del trabajo, encontramos la denominada psicología industrial aplicada frecuentemente a los procesos de reclutamiento y selección de personal, se evalúan las necesidades psicológicas de los trabajadores, sus requerimientos de capacitación y posibilidades de los grupos de trabajos, etc., es importante recordar el papel de la psicología como una disciplina del conocimiento científico que tiene como principal objetivo el estudio de la conducta humana, con el fin de tratar de comprenderla, interpretarla y predecirla a efecto de plantear acciones para mejorar las condiciones de vida de las personas. Así el trabajador no es la excepción, dentro su esfera de desarrollo laboral se suceden diferentes situaciones psicológicas que deben ser consideradas con objeto de favorecer su realización profesional, el mejoramiento de sus condiciones de trabajo y desde luego el aumento de su productividad y de la calidad del producto de su trabajo. El trabajo tiene como fin primordial, favorecer el desarrollo de las personas y asegurar la subsistencia de los trabajadores, su familia y el núcleo laboral; las empresas como organización social cumplen objetivos similares, donde es importante favorecer las condiciones de vida y desarrollo de los elementos que contribuyen con esos núcleos productivos. El trabajo tiene la potencialidad de poder generar seguridad, estabilidad emocional, satisfacción, creatividad desarrollo del autoestima, superación personal, y felicidad para los trabajadores.

Pero de la misma manera, cuando el trabajo se realiza en condiciones psicológicas no favorables, asume características de gran compromiso, malestar, enfermedad y rápido deterioro para la integridad física y mental de los trabajadores.

Los factores psicosociales han ido en constante aumento en la sociedad, debido al papel cada vez más relevante que han adquiridos los aspectos psicológicos individuales y colectivos para el funcionamiento correcto y para facilitar el desarrollo de las organizaciones productivas y de la sociedad en su conjunto.

La psicología en el trabajo busca adoptar una posición social crítica, que permita desarrollar la conciencia de los trabajadores como individuos y como grupo, identificando su individualidad, su entorno, su pertenencia de grupo, la organización en la que se desarrollan y desde luego su trascendencia social. Es decir, alcanzar la visión integral del trabajador con la apreciación justa de la perspectiva humana de su esfuerzo y en conocimiento de su interacción como sujeto productivo.

MARCO TEORICO

Antecedentes Históricos

El presente capítulo describe los antecedentes históricos que revelan cómo el país se vincula a un pasado que indudablemente estamos obligados a conocer y valorar más por lo que realmente significa. Por lo que se pretende establecer un patrón explicativo que otorgue sentido a la modernidad guatemalteca.

Ciertamente la historia guatemalteca es extensa y rica en los diferentes contextos que la componen, sin embargo se tomarán en cuenta las tres principales épocas en las que se divide nuestra historia:

Época precolonial y colonial

Guatemala fue uno de los solares de la civilización maya, notable por su alto grado de desarrollo. A la llegada de los españoles el imperio maya se haya dividido en un buen número de señoríos independientes que luchaban entre sí. Ello facilitó la conquista, emprendida en 1524 por Pedro de Alvarado y trabajosamente afianzada a lo largo del siglo XVI. A partir de 1542 se constituyó la capitanía general de Guatemala, que comprendía América Central, excepto Panamá. El aislamiento del país fue roto por el auge económico de los siglos XVII y XVIII, propiciado por el cultivo y comercialización del café y el cacao y una industria textil que sólo halló un freno a su expansión en la ruda competencia de la colonia británica de Belice. En 1821 se proclamó la independencia, a la que siguió una breve unión con México (hasta 1823).

Época independiente

Igualmente resultó rápida la formación de una federación con los demás estados actuales del istmo (Provincias Unidas del Centro de América) menos Panamá. Al desintegrarse la federación, Guatemala alcanzó de nuevo la independencia (1839) ratificada por la Constitución de 1847. En su historia política son cruciales cuatro periodos de gobiernos autoritarios: Rafael Carrera (1839 – 1865) Justo Rufino Barrios (1873 – 1885); Secularizó bienes de la Iglesia, sentó la libertad de cultos e impulsó la enseñanza y un cierto desarrollo económico; también se esforzó por rehacer la unidad centroamericana empeño en el que halló la muerte. Manuel Estrada Cabrera (1898 –1920); Jorge Ubico (1931 – 1944);El gobierno de Juan José Arévalo Bermejo (1944 – 1950) prefiguró nuevas orientaciones reformistas y nacionalistas.

Época Contemporánea:

Esas orientaciones tuvieron su máximo exponente en el Presidente Jacobo Arbenz Guzmán (1950 –1954); quien emprendió una moderada reforma agraria y distribuyó tierras entre la población. Su programa no fue aceptado por los grandes propietarios y chocó con los intereses de los Estados Unidos. El coronel Carlos Castillo Armas derrocó el régimen de

Arbenz y abolió la reforma agraria. Sus sucesores Ydígoras Fuentes (1958-1963) Enrique Peralta Azurdia (hasta 1966) y Julio César Méndez Montenegro (hasta 1970) mantuvieron la política conservadora. Se sucedió un período de inestabilidad política y social con regímenes militares, hasta que el general Oscar Humberto Mejía Victores depuso en 1983 al general Efraín Ríos Montt y abrió un proceso constituyente. La nueva Constitución entró en vigor en 1986. El mismo año accedió a la presidencia el democristiano Vinicio Cerezo. De 1991 a 1993 fue presidente Jorge Serrano, quien, tras intentar un auto golpe fue sustituido por Ramiro de León Carpio. En las elecciones de 1996 venció el Partido de Avanzada Nacional (PAN) y Álvaro Arzú ocupó la presidencia. A finales de ese mismo año Arzú firmó un histórico acuerdo con la guerrilla, por medio de un proceso de pacificación supervisado por la ONU, y que ponía fin a 36 años de violencia. En 1999 se celebraron nuevas elecciones presidenciales en las que se impuso el candidato del Frente Republicano Guatemalteco (FRG), Alfonso Portillo, y recientemente después de llevadas a cabo las elecciones en segunda vuelta resulto vencedor el Licenciado Oscar Berger Perdomo representando a la coalición política GANA.

Uno de los papeles más destacados en el desarrollo del país lo tiene la agricultura, aunque desde sus inicios se ha visto limitada por el régimen de monocultivo y por el predominio del latifundio (finca rústica de gran extensión, caracterizada por los bajos rendimientos, el cultivo extensivo y la utilización de mano de obra barata, fue la estructura agraria predominante hasta la II Guerra Mundial). Los principales cultivos son el plátano, la caña de azúcar, el algodón, el cardamomo e indispensable para la alimentación interna el maíz, bosques ricos en madera quina y chicle. La cabaña ganadera más importante la bovina, se concentra principalmente en la costa del pacífico. Existen algunos depósitos minerales pero su relevancia es escasa. La industria se reduce a la transformación de productos agrícolas como el tabaco, azúcar, cerveza y textiles así como la fabricación de cemento. Refinerías de petróleo en Escuintla y Puerto Barrios.

Con relación a su población es de gran diversidad étnica, formada, entre otros, por más de 21 grupos indígenas cada uno hablando su propio idioma. La mayor parte de la población (62%) es rural y vive en 19,000 pequeñas comunidades dispersas, de menos de 2,000 habitantes cada una. El modelo de desarrollo de Guatemala ha creado insuficiencias estructurales, generando desigualdades en la distribución de la tierra (2.2% de los terratenientes tienen el 65% de la tierra útil) y en la distribución del ingreso (10% de la población capta el 44% del ingreso). Como consecuencia, el 76% de todas las familias viven actualmente bajo la línea de la pobreza (Necesidad estrechez, carencia de lo necesario para el sustento de la vida)¹

Estas desigualdades han alimentado, desde los años 60 un prolongado conflicto armado. Esta problemática social ya ha cobrado un estimado de 100,000 vidas en la última década, provocando la existencia de más de 43,000 refugiados, oficialmente registrados por ACNUR, y alrededor de medio millón de desplazados.

¹ Diccionario Enciclopédico Océano Uno Color Edición 2003 España Pag. 781-783; 1281

Durante la década de los 80, una serie de medidas económicas con poca coherencia y proyección a mediano y largo plazo, desestabilizaron la economía y provocaron especulación, déficit fiscal, inflación y aumento de la pobreza. Las asignaciones presupuestarias para salud, educación y vivienda han sido cada vez menores en términos reales, en tanto que la demanda insatisfecha en esos sectores son cada vez mayor debido al crecimiento de las poblaciones.

Guatemala ocupa una extensión territorial de 108,889 km². La estructura político-administrativa distingue tres niveles: el gubernamental, el departamental y el municipal. No obstante, la regionalización permite diferenciar zonas con desigual nivel de desarrollo socioeconómico. Es así como a continuación se presentan datos poblacionales que dan una reseña del status guatemalteco:

2

Población en edad de trabajo	8,254,510
Población Económicamente Activa	5,065,365
Población Ocupada	*4,893,153
Población Sub-empleo visible	812,460
Población desocupada abierta total	172,212
Población desocupada abierta activa	140,292
Población desocupada abierta pasiva	31,920
Población Económica Inactiva	3,189,145
Población Desempleo oculto	643,227
Población desocupada agregada	815,439

* 57% no tiene ninguna educación o tan solo primaria completa.

La población guatemalteca es muy joven, el 46% tiene menos de 15 años de edad. Para la población indígena la edad media es de 20.9 años y para la no-indígena es de 22 años. Las mujeres representan el 49.8% de la población y de ellas un poco menos de la mitad son mujeres en edad fértil. La población se encuentra distribuida desigualmente en el territorio de la República. Ello es una consecuencia de las migraciones y del desigual desarrollo socioeconómico de las regiones, lo que origina una concentración de oportunidades, principalmente de empleo y de consumo, en unos pocos departamentos.

Las regiones Norte, Nor-occidente y parte de la Sur-occidente evidencian menor grado de desarrollo relativo, comparado con el resto del país y concentran casi la mitad de la población guatemalteca, especialmente indígena-rural, con un nivel de pobreza que se califica de extrema. El otro espacio de concentración poblacional es la ciudad capital, donde existen asentamientos y colonias marginales, cuyos habitantes viven en condiciones extremadamente precarias.

A pesar que los indicadores sobre mortalidad se han reducido en Guatemala, aún se consideran altos en relaciona a los observados en América Latina. La esperanza de vida ha tendido a aumentar más rápidamente en las mujeres que en los hombres.

Guatemala es un país de alta fecundidad que ha experimentado un descenso muy limitado en los últimos 40 años es decir a un 14.8% de reducción. La fecundidad es más alta cuando las condiciones económicas y socio culturales de la mujer son más precarias y viceversa. La fecundidad es el componente demográfico de mayor incidencia sobre el crecimiento y la estructura por edades de la población.

Como es característico en los países de menor desarrollo, el desplazamiento interno de la población está orientado en mayor proporción hacia realizar un trabajo no calificado. En la Región Metropolitana, la población migrante se inserta mayoritariamente como artesano, operario y trabajador de servicio; en otras regiones, predomina la inserción en el sector agrícola.

Los conflictos militares internos son causa también de un desplazamiento interno de la población. Se estima que existen unos 500,000 desplazados, en su mayoría indígenas de las regiones Sur-occidental y Nor-Occidental. Asimismo, cerca de 43,000 guatemaltecos se vieron obligados a ubicarse en México bajo el status de refugiados.

Las dificultades económicas, expresadas en la contracción de la inversión y en la no-generación de puestos de trabajo, así como el clima de inseguridad política, obligaron a que fuertes grupos de población migraran hacia los Estados Unidos de América. Las emigraciones masivas son la fuente principal de ingresos para vastos contingentes de la población urbano y rural, sirviendo de hecho como válvula de escape una economía que no crea suficientes puestos de trabajo.

El crecimiento del PIB, logrado a partir del segundo quinquenio de los años 80, se sustentó principalmente en la expansión de la actividad de construcción, en la modesta recuperación de la industria manufacturera, en el desarrollo del sector energético y en la actividad agrícola, especialmente de la agro exportación de productos tradicionales y no-tradicionales.

En noviembre del 2003 el sector agrícola representaba el 36.1% del PIB, seguido por el sector comercial, con 22.4% y el sector industrial con 16.7% solamente. Siete sectores más conforman el 24.8% restante del PIB los cuales se describen a continuación:

Población ocupada por rama Económica	Porcentaje
Agricultura	36.1
Comercio	22.4
Industria	16.7
Servicios Comerciales y personales	12.1
Construcción	5.6
Otros	3.7
Transporte y comunicación	2.1
Servicios financieros	0.9
Electricidad y Agua	0.3
Minas y canteras	0.1

La economía guatemalteca experimentó en este período una crisis generalizada que impactó fuertemente a la sociedad. Disminuyeron los niveles de consumo; se desestimuló la inversión y se generó un fuerte proceso inflacionario. También se agudizaron las desigualdades sociales, aumentó la concentración de riqueza, se deterioró el poder adquisitivo, hubo devaluación monetaria, desempleo y aumento de la pobreza.

En general, los ingresos del gobierno central han descansado fundamentalmente en el renglón de los ingresos tributarios y dentro de éste, en los impuestos directos, que recaen en la mayoría de la población consumidora, afectando así a la población pobre.

En los aspectos de educación, los servicios en este aspecto (básicos y de capacitación técnica) así como la necesidad de trabajar a temprana edad, hace que una de las características más relevantes de la oferta de mano de obra sea su bajo nivel de calificación: 36% de la PEA no sea calificada y 42% no tiene escolaridad.

Los altos niveles de desocupación, así como los bajos niveles de calificación de la mano de obra, han originado que la participación de la población más pobre sea cada vez menor en la captación del ingreso nacional.

Población desocupada por nivel de instrucción	Porcentaje
Ninguno	11.7
Primaria incompleta	14.8
Primaria Completa	16.7
Secundaria Incompleta	25.5
Secundaria Completa	20.3
Superior incompleta	8.6
Superior completa	2.4

Población Ocupada por Categoría Ocupacional	Porcentaje
Trabajador por cuenta propia	29.7
Empleado Privado	27.0
Trabajador Familiar sin pago	20.3
Jornalero o Peón	9.6
Patrón empleador socio	5.0
Empleado del gobierno	4.6
Empleado domestico	3.7
Trabajador familiar sin pago	0.1

Un buen indicador de la capacidad de compra de la población lo constituye la evolución de los salarios reales. Por salario real se entiende el salario nominal menos la inflación. El crecimiento acelerado de la inflación evidencia la pérdida del poder de compra de los asalariados y el progresivo empobrecimiento de la población en general.

Situación General de la Pobreza

La vivienda en Guatemala: La tenencia y la vivienda son elementos claves de la promoción y desarrollo social, ya que sus dimensiones físicas, posesión y ocupación constituyen un punto central del hogar y permite capitalizar el patrimonio familiar.

El déficit habitacional acumulado para el año de 1980 se estimó en 472,000 viviendas, el cual se elevó a 863,000 de viviendas para el año 1990; ello significará un incremento del 139% en la demanda insatisfecha de vivienda en los últimos 15 años. Cualitativamente, el déficit se magnifica, ya que muchas viviendas convencionales no presentan niveles mínimos de provisión de servicios (agua, alcantarillado, luz, transporte) o están en pobre condición material o estructural. Conviene dimensionar estas deficiencias porque el problema habitacional no se resuelve con la sola producción de unidades nuevas, sino también por la provisión de los servicios básicos indispensables en toda vivienda saludable y digna.

El sector agrícola es uno de los más importantes de la economía guatemalteca y comprende a la población más pobre.

La producción agrícola empresarial se caracteriza por tener el mayor nivel tecnológico, una utilización masiva de mano de obra y una producción orientada al mercado externo.

La producción campesina se caracteriza por un nivel tecnológico bajo, una utilización de mano de obra familiar una producción destinada mayormente al autoconsumo.

El sector informal urbano, está integrado por el conjunto de pequeñas unidades económicas, cuyo proceso de producción, venta y/o prestación de servicios es rudimentario e intensivo en mano de obra, y se realiza con la participación directa del propietario y con un alto componente de trabajo familiar.

La característica más importante del sector informal es su acceso a la actividad económica, con bajos requerimientos de capital, lo que conduce a utilizar técnicas de producción simples y mano de obra poco calificada. Generalmente, estos trabajadores operan al margen de las leyes jurídicas e institucionales.

La crítica situación económica se refleja en la disponibilidad y consumo de alimentos básicos. Debido a la expansión del mercado exterior, ha aumentado la producción de azúcar y aceite comestible para exportación. Por el contrario, no hubo incremento en la producción de alimentos básicos para consumo interno en los primeros años de la década de los 80's. El crecimiento de la producción interna de arroz fue moderado y hubo escaso dinamismo en la producción de maíz, frijol y trigo, aumentado a ritmos inferiores al crecimiento de la población.

El costo de la alimentación con relación al poder adquisitivo del salario, del ingreso familiar o del ingreso per cápita, es un indicador socioeconómico que permite sugerir el deterioro de las consecuencias alimentarias y nutricionales en una familia o grupo de población. Para 1988 el salario mínimo completo apenas alcanzaba a cubrir el 56% del costo de una canasta básica de alimentos.

La situación se agrava más al establecer que el alimento disponible no se distribuye en forma equitativa, y que dicha disponibilidad depende en gran parte, de alimentos importados.

En el Contexto Educativo:

Guatemala ocupa el segundo lugar entre los países latinoamericanos con mayores indicadores de analfabetismo. En el área rural, de cada 100 habitantes el 70% son analfabetas; en el área urbana el 30% no saben leer y escribir. Los indicadores se acentuarán en las poblaciones indígenas y entre ellas todavía más en las mujeres; llegándose a extremos como un 76% en el área Ixil y el norte de los departamentos de Alta Verapaz y el Quiché. La labor de alfabetización se ve dificultada porque solamente una pequeña parte de la población indígena habla el idioma español.

La calidad de la educación, entendida ésta como la capacidad del sistema para retener, promover y egresar a los escolares, así como para producir un apropiado desarrollo personal, social, en una realidad concreta, congruente con la dinámica del desarrollo, resulta en el sistema educativo guatemalteco un tanto difícil de estimar por la falta de información actualizada, procesada y publicada con que se contaba. Sin embargo, algunos indicadores de reciente obtención sobre promoción, repitencia, deserción, y otros, a la fecha reiteran todavía la incapacidad del sistema para cumplir con el mandato constitucional de proporcionar educación a todos los guatemaltecos.

Los factores que más inciden en la problemática educativa son: la generalizada pobreza en la que vive sumida la población; su dispersión; la migración y desplazamiento interno; la deficiencia de los medios de comunicación; diseños curriculares que no habilitan en los tramos intermedios para la vida del trabajo; el bajo número de maestros en servicio con relación a la demanda; la subutilización de los edificios educativos; la aplicación casi exclusiva del sistema escolarizado tradicional; el poco impulso de la educación bilingüe, y la falta de implementación de redes educativas organizadas con grupos mínimos de niños sujetos a asistencia alterna.

En nuestro país los enfoques tanto internos como externos se hacen necesarios para una reflexión histórica, que incluye tanto la reconstrucción e interpretación de su pasado sino también el de la crítica intelectual y social orientada a enfrentar los retos actuales y futuros de Guatemala.

Gestión empresarial y Globalización

Las exigencias para enfrentar un mundo global y cambiante, se traducen en exigencias para las personas: una de estas competencias es el conocimiento acumulado y el enriquecimiento del conocimiento, la retribución del conocimiento en función de los procesos de la empresa que no se ven pero que le asegura su permanencia.

La habilidad de las personas, su experiencia, perspectivas del negocio, su capacidad para traducir planes en acciones concretas, son aspectos que no aparecen a primera vista, o, si se quiere no son tan cuantificables, pero generan oportunidades para crecer y generar ingresos.

Las empresas exitosas de hoy, son las que son capaces de atraer y retener personas con competencias suficientes que contribuyan al negocio total.

A finales de los años 80 el hombre entra a la era de la globalización, indiscutiblemente el mundo ha experimentado un dinamismo espectacular en los diferentes campos como el social, político, cultural, tecnológico, ambiental y económico es así como se presenta un giro extraordinario a la forma de realizar los negocios, aunque Guatemala aún se encuentra en un proceso de internacionalización se ve obligada a realizar esfuerzos para lograrlo.

En definición se utiliza dos términos principales:

<i>Internacionalización:</i>	Se refiere a la expansión de las relaciones entre países.
<i>Globalización:</i>	Parte de la idea de un mundo sin naciones ni fronteras. Los productos, el capital y las personas deben circular libremente.

La capacidad de atender mercados internacionales requiere conocimiento amplio de las prácticas de comercio a nivel mundial. La conformación de bloques comerciales va eliminando las fronteras entre países y para ser competitivos es necesario tener una mente global.

En el tema empresarial, indica el flujo de negocios, productos o capital entre un país y otro.

La internacionalización y la globalización de los mercados mundiales ha modificado para siempre la forma de actuar de las empresas, las cuales buscan técnicas, programas y visiones y sobre todo líderes que les permitan hacer frente a los rápidos cambios y transformaciones que suceden de forma vertiginosa.

En el actual ambiente empresarial, las fronteras nacionales tienen menos importancia y menos cuál es su nacionalidad. La globalización es una tendencia surgida de las actuales necesidades mundiales, y este libre intercambio de productos, tecnología, servicios, información, mano de obra, asesoría, etc., trae consigo una mayor competitividad.

La globalización es una apertura comercial mundial actualmente regularizada por medio de los TLC Tratados de Libre Comercio.

Actualmente Guatemala se destaca exitosamente a nivel internacional principalmente por la exportación de productos no tradicionales como se describe en el primer capítulo, así como los cultivos tradicionales como el azúcar, sin embargo desde hace algunos años, existe una crisis global respecto al comercio, altamente magnificada por los sucesos del 11 de septiembre de 2001 y la guerra de Irak, tomando en cuenta que el principal socio comercial es los Estados Unidos y Centroamérica el segundo.

Fanny de Estrada, actual directora de la Asociación Gremial de Exportadores de Productos No Tradicionales Agexpront, explica que desde hace tiempo, el país debería estar produciendo mayor cantidad y calidad de bienes y servicios para su venta en el exterior, lo que entre otras ventajas, generaría más empleo para una población más creciente.¹

Los Tratados de Libre Comercio con uniones aduaneras y disminución de barreras no arancelarias son parte de la realidad actual del intercambio de bienes y servicios en el mundo.

Guatemala aún no ha entrado por completo a la globalización, sin embargo el comercio exterior se incrementará cuando haya mano de obra mejor capacitada, más incentivos en las exportaciones y un ambiente de negocios más propicios.

Los esfuerzos del próximo Gobierno deben estar enfocados en capacitar la mano de obra, transformar el agro y apoyar de forma extraordinaria a las micro, pequeñas y medianas empresas, si se quiere una mayor participación del país en el mercado internacional.

Los cambios que se suscitan en el entorno al proceso de globalización, podrían representar más amenazas que oportunidades, debido a la falta de un verdadero entendimiento de los conceptos de competitividad y estrategia para competir.

Competir:	igualar una cosa a otra análoga, en la perfección o en las propiedades
Competere:	Ir una cosa al encuentro de otra, encontrarse, coincidir
Competencia:	Aptitud, idoneidad ²

En los años sesenta, la visión de competitividad comenzó a cambiar en un mundo convulsionado en forma cultural, social y políticamente, caracterizado también por una

¹ Fuente: Prensa Libre (Formación Cívica y Política) Domingo 15 de junio de 2003 Pag. 5

² Diccionario Enciclopédico Océano Uno Color Océano Pag. 403

mayor expansión internacional de las grandes empresas industriales, en donde los mercados dieron mayor importancia a la calidad y tendencia útil. La competitividad se ha convertido desde entonces, en tema de especial relevancia, pero su definición parece ser diferente según lo cambios del entorno.

Según Robert Torrens la especialización internacional debe ser sustentada en la ventaja comparativa, la cual debe proyectarse en los costos relativos de producción.

La competitividad de un servicio o producto, identificado o no por una marca, asociado a un país o fabricante es el grado en el cual posee valor en el mercado, resultado de un posicionamiento más específico. Ser más competitivo significa obtener un mayor valor en el mercado y el líder posee el más alto valor.

La creación de ventajas competitivas constituye el desarrollo de la competitividad. Es crear fortalezas que componen el posicionamiento y hacen diferente el producto del ofrecido por el resto de competidores, aumentando su valor para el consumidor.

El proceso de desarrollo agiliza el aprendizaje necesario para obtener los resultados que la organización espera de las personas. Es la forma como se aporta a generar capacidades a las personas para hacerlas competentes y a las organizaciones competitivas. La teoría pone de manifiesto cómo el componente humano cumple los requerimientos que desde la teoría de los recursos y capacidades se exigen para que un recurso pueda ser calificado como fuente de ventaja competitiva, por medio de organizaciones de rápido aprendizaje de acuerdo a las necesidades latentes.

La administración de personal se torna cada vez más importante en la actualidad como resultado de tendencias sociales, económicas e incluso políticas. La administración de personal es una disciplina necesaria para las diferentes ramas de la administración.

Adicionalmente existe otros factores que obligan a desarrollar nuevas técnicas y habilidades en el manejo de personal, por ejemplo la insatisfacción laboral, aprender a motivar a una fuerza laboral con un nivel más alto o mejor preparada, nuevos estilos de vida, etc., son problemas críticos que deben resolverse.

La Administración de Personal:

Se refiere a los conceptos y técnicas requeridas para desempeñar adecuadamente lo relacionado con el personal o la gente en el trabajo administrativo.³

Dentro este proceso de administración se consideran cinco funciones básicas: Planeación, Organización, Formación de equipos de trabajo, Dirección y Control. Es decir para todo gerente estas actividades son realizadas frecuentemente.

Planeación: Se refiere básicamente a establecer metas y estándares; desarrollar reglas y procedimientos; desarrollar planes y proyecciones, es decir predecir y pronosticar algunos acontecimientos futuros.

³ Gary Desler, Introducción a la Administración de Personal, México 1991 Editorial McGraw Hill Pag. 2

Formación de un equipo de trabajo: Decidir qué tipo de personas deben contratar, establecer estándares para el desempeño, compensar a los trabajadores, evaluar el rendimiento, asesorar a los empleados, capacitar y desarrollar a los trabajadores.

Dirección: Lograr que los demás hagan el trabajo; mantener la moral elevada y motivar a los subordinados.

Control: Fijar estándares de calidad o productividad, tomar acciones correctivas entre otras.

La historia de la función de personal es recopilada por el autor Frances Fombonne quien aporta a esta temática desde la perspectiva Europea y francesa en particular, se refiere desde los años 70 a la actualidad.

A fines de los años sesenta se plantearon nuevas prácticas de lucha laboral, comenzaron a verse anuncios solicitando responsables de la función de personal, ubicando a esta tarea en un nivel superior al que ocupaba hasta entonces, no estaban, de todos modos, muy claras sus funciones ni su nivel; recién después de los 80 se comienza hablar de los recursos humanos estratégicos.

En el mundo empresario, escasas empresas tenían una Gerencia de Personal: no era usual aún la expresión de recursos humanos, lo habitual en compañías grandes era la existencia de un departamento de personal a cargo de un empleado de mucha experiencia, con conocimiento de leyes laborales y sin estudios universitarios. Ese era el perfil más común de las personas que manejaban el área por aquel entonces. Cuando comenzaron los conflictos gremiales de la década del setenta, esta figura cambio a la de hombres que tenían una fluida relación con los sindicatos. El perfil número uno de personal por aquellos años, era una varón, generalmente abogado y hábil negociador.

Nuevos conceptos ocupan a los directivos de empresas, la turbulencia de los mercados internacionales y otras variables derivan en cambios necesarios en las políticas de personal entre ellas la movilidad de personas.

Fue en Argentina en donde comenzó el cambio, en la facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, se creó la carrera de Licenciatura en Administración, que incluía la materia Administración de Personal a cargo de profesores como Groba pioneros en el estudio de la especialidad.

A partir de los 80's comienza a tomarse conciencia de la necesidad de otro manejo del área y toma primacía el desarrollo de los recursos humanos. La historia argentina se relaciona con la historia de los demás países latinoamericanos con similares problemas políticos, y con la de otros países del mundo a partir de la globalización de la economía.

Estas nuevas tendencias afectan al personal, si bien no hay tendencias totalmente nuevas, el mundo va hacia una dirección en materia de calidad de vida que afecta las políticas de recursos humanos, el mundo se encuentra al inicio del nuevo milenio con alto desempleo

en muchos países, personas sin hogar y por debajo del nivel de supervivencia. Parece una paradoja que, por un lado, el trabajo humano requiera de un mejor entorno laboral, y por otro, muchos miles de seres humanos no tengan trabajo ni el más mínimo sustento

Algunos de los factores a considerar para una buena calidad de vida en el trabajo son los siguientes:

- Un trabajo digno
- Condiciones de trabajo seguras e higiénicas
- Pagos y prestaciones adecuadas
- Seguridad en el puesto
- Supervisión competente
- Oportunidades de aprender y crecer en el trabajo
- Clima social positivo
- Justicia y juego limpio

La fuerza de trabajo hoy en día está integrada por nuevos oferentes: mujeres y jóvenes, además los perfiles requeridos cambian por el desplazamiento de la demanda de los servicios.

La tecnología es un factor adicional que influye notablemente, desde permitir el trabajo a distancia, hasta cambiar los requerimientos del personal. Cambia además el enfoque del trabajo. Las fábricas pueden ser manejadas por un ingeniero y un ordenador por ejemplo. Y sobre todo la competencia se traslada a la mano de obra. Cual es la diferencia entre una empresa que vende las máquinas “A” y la que vende las máquinas “B”? La gente que trabaja en las respectivas compañías. De ese modo los recursos humanos marcan la diferencia.

Las empresas deben enfrentar numerosos desafíos en un contexto altamente competitivo. La única “herramienta” diferenciadora con la que cuentan son sus *recursos humanos*. Si ésta visión de la problemática del siglo XXI es compartida con la dirección de la empresa, entonces será posible que los gerentes operativos, en conjunto con el área de Recursos Humanos, puedan crear ese clima. Juntos deben dedicar tiempo y esfuerzo a la capacitación y entrenamiento de la organización para lograr recursos humanos estratégicos que creen en la diferencia entre las compañías que venden productos de similar características.

La estrategia de recursos humanos intenta agregar valor a la empresa y define la visión, la misión, y las prioridades de la función de recursos humanos.

La visión estratégica debe estar orientada hacia la contribución a la mayor eficiencia de la organización, así como de los resultados, y que implique el desarrollo de estrategias sociales que sirven de apoyo a los planes empresariales.

La misión estratégica se define como el medio a través del cual la empresa diseña y utiliza completamente su estructura, procesos, aptitudes y recursos, de forma que le permita aprovechar las oportunidades del entorno y reducir las amenazas impuestas.

Las prioridades de recursos humanos

- ✓ Ayudar a su organización a rediseñarse para competir más eficazmente
- ✓ Atraer y formar a la próxima generación los líderes y ejecutivos del siglo XXI
- ✓ Contribuir a la contención de costos/esfuerzo de dirección
- ✓ Enfrentar el reto de la diversidad
- ✓ Continuar trabajando para ser un socio empresarial más eficaz

La dirección Estratégica de Recursos Humanos:

Incluye y depende de la interrelación de:

- Atracción, Selección e Incorporación de los empleados
- Análisis y Descripción de Puestos
- Remuneraciones y Beneficios
- Evaluación del Desempeño
- Capacitación y entrenamiento
- Desarrollo y planes de sucesión.

La organización de recursos humanos diagnostica y mejora la función de su área para aportar servicios a la empresa. Crea un proceso que asegure que las estrategias de recursos humanos se concreten.

La orientación de recursos humanos al ser combinada con el corto y largo plazo ha dado como resultado un enfoque en múltiples roles, pues en la medida en que las condiciones del entorno han cambiado, recursos humanos se ha centrado en uno de estos.

En sus inicios el rol de recursos humanos estuvo centrado en proveer la infraestructura para atraer y retener personas, su énfasis estuvo en ser un *experto administrativo* como anteriormente fue descrito. Posteriormente y, ante los cambios y las nuevas tendencias de relaciones humanas, volcó su rol hacia generar compromiso, estudiar procesos de comportamiento que aportaran al logro de resultados, se convirtió en un *aliado de los empleados*. Al presentarse la necesidad de tener estructuras planas, racionalizar gastos y lograr armonizar la estrategia organizacional con los aportes de las personas, se convirtió entonces en el *socio estratégico del negocio*. Por último ante el constante cambio y la incertidumbre permanente se ha concentrado en ser un *agente de cambio*.

Para que recursos humanos logre aportar a los resultados de la organización, a través de impulsar la competitividad organizacional a través de lo que aporta su trabajo (valor agregado) requiere focalizarse en todos los roles de manera simultánea y efectiva.

Alinear la estrategia de Recursos Humanos con la estrategia de la organización implica un rol clave: socio estratégico, que implica traducir la estrategia de la organización en

prácticas de recursos humanos que impulsen la adaptación y respuesta a los entornos cambiantes.

Es decir queda claro que cuando Recursos Humanos trabaja en forma integrada con las otras áreas puede aportar ideas y soluciones que luego incidirán en procesos de personal. Por ejemplo la compañía se propone aumentar su participación en el mercado, solamente lo logrará con su equipo humano, en consecuencia para realizar el planteamiento de recursos humanos es necesario vincular las prácticas del área con la estrategia empresarial.

La determinación de las funciones actuales del departamento de Recursos Humanos y su orientación del desarrollo de estrategias integrales en el cumplimiento de las metas de la empresa se definen de la siguiente manera:

<i>Relaciones Laborales</i>	Cuidado con la relación, reglamentos y políticas del grupo o gremio al que pertenece.
<i>Capacitación y desarrollo</i>	Capacitación, entrenamiento, planes de carrera, planes de sucesión.
<i>Empleos</i>	Atracción, Selección e incorporación e inducción de los nuevos empleados.
<i>Compensaciones</i>	Revisiones de salarios; políticas de beneficios, encuestas salariales para comparar con el mercado.
<i>Administración</i>	Aspectos administrativos en general, liquidación de haberes, ausentismos, etc.

Actualmente además de tener bien cubiertos estos frentes, se le exige al departamento muchas otras prioridades como:

- ❑ Los empleados deben ser competitivos
- ❑ El área de recursos humanos debe ser absolutamente profesional; no se puede improvisar.
- ❑ Los recursos humanos se miden en resultados financieros
- ❑ Recursos humanos debe crear valor, no reducir costos
- ❑ Recursos humanos debe crear compromiso, no cumplir una función de vigilancia sobre el personal.

Fundamentalmente Recursos Humanos actúa como un facilitador del proceso de transformación para producir el cambio, un proceso ágil puede generar ganancias para la organización porque conquista nuevas oportunidades para sí y también genera beneficios las personas en la medida que contribuyen con sus ideas y talentos, logran mayor permanencia y por lo tanto beneficios económicos y no monetarios.

Es así como Recursos Humanos por medio del sistema y sub-sistemas de Capacitación promueve acciones, conductas y comportamientos que contribuyen al cumplimiento de los objetivos, visión y misión de la organización.

Por ejemplo si la empresa tiene como objetivo a corto y mediano plazo la diversificación de productos o servicios deberá definir cada una de las estrategias financieras, institucionales, operativas y sobre todo de capacitación para brindar a los empleados los conocimientos y herramientas que cada individuo necesita para contribuir efectivamente con las estrategias establecidas.

Es así como todas las organizaciones buscan la obtención de resultados, una de sus principales es ser productivas, por lo que se definirán los parámetros de productividad general y todo lo relacionado a los principios del marco de productividad empresarial y su vinculación con la administración de personal.

Las técnicas de administración de personal pueden impactar en los resultados de una compañía, así como el desempeño.

Por ejemplo los programas de higiene y seguridad pueden reducir costos por pérdidas de tiempo derivadas de accidentes y enfermedades, la capacitación para el mejoramiento de métodos puede incrementar la eficiencia de los empleados. Es decir en todos los aspectos de reclutamiento y selección de personal, análisis de puestos, entrevistas, pruebas, capacitación e incentivos y evaluación pueden y tienen un impacto substancial en la productividad y el desempeño.

La innovación normalmente se asocia a tecnología sin embargo no proviene de los recursos sino de su utilización y por lo tanto, la ventaja puede crearse siendo innovadoras en la forma de organizar las empresas.

Todas las organizaciones buscan la obtención de resultados. Una de sus metas principales es ser productivas.

Productividad:	Se entiende el “índice que resulta de la comparación entre unidades de productos y unidades de insumos con base en una norma predeterminada” ⁴
----------------	---

“La productividad mejora cuando una menor cantidad de insumos genera la misma producción o cuando la producción se incrementa con la misma cantidad de insumos”⁵

El conceptualizar productividad no es en sí producir más, sino es una medida del grado de eficiencia con que se generan los productos deseados cualquiera que sea la cantidad de estos. En consecuencia una mayor productividad es una medida valiosa del buen uso de los recursos de una sociedad. Significa que se consume menos en la generación de cada unidad, también que se desperdicia menos y que se logra una mejor conservación de los recursos. Indicadores de productividad suelen estar asociados a menores costos y mayor eficiencia.

Algunos parámetros de productividad que se pueden mencionar son:

⁴ Keith Davis, Comportamiento Humano en el Trabajo, México: Editorial McGraw Hill 1999 p. 514

⁵ Massaki Imai, Cómo implementar el Kaizén en el sitio de trabajo, México: Editorial Norma 1998 p. 116

Calidad: Superioridad y excelencia; es un requisito para competir
Cantidad: Todo lo que es capaz de aumento y disminución
Tiempo: Cada uno de los actos sucesivos en que se divide la ejecución específica.
Costos: Precios bajos y flexibilidad.

Otros aspectos de Productividad son:

Productividad: implica la combinación de elementos como productos, servicios, rendimiento y valor agregado.

Insumos: Recursos humanos, equipo, servicios y materiales.

La productividad suele medirse en términos de insumos o recursos físicos, económicos pero también los productos e insumos humanos y sociales son importantes, el incremento de la satisfacción laboral, por ejemplo un comportamiento organizacional es un producto o resultado humano.

“La verdadera efectividad está en función de dos cosas: lo que se produce y los medios o bienes de producción y la capacidad para producir”⁶

Nuestros recursos e insumos personales son: nuestros talentos, experiencia, conocimientos, cultura, salud energía, tiempo etc., lo cual se traduce en nuestra capacidad de producir. Nuestros resultados: un trabajo bien hecho unas relaciones interpersonales saludables, positivas y duraderas, un cuerpo y mente sanos, una capacidad económica que nos permita hacer inversiones, etc. Son nuestros productos. Nuestra capacidad: es la capacidad y habilidad que tenemos para combinar y usar efectivamente (en el momento justo, en la proporción adecuada, en la intensidad necesaria) nuestros insumos y lograr los resultados que se esperan de nosotros en todos los roles que voluntariamente hemos asumido.

Es la correlación de nuestra eficiencia con la eficacia (efectividad). A medida en que las actividades que realizamos nos implican una justa inversión de nuestros recursos insumos, en esa medida logramos mayores indicadores de productividad y eficiencia.

En conclusión el rol de recursos humanos además de como se ha definido hasta el momento también implica velar porque las personas en la organización inviertan de manera adecuada (productiva) la energía que disponen, el tiempo que tienen para realizar el trabajo, apliquen el conocimiento logrando así un trabajo agradable, saludable para alcanzar mayores niveles de productividad personal, grupal y organizacional, específicamente desarrollar un aprendizaje organizacional de manera que se estimen las competencias a nivel empresarial.

⁶ Stephen R. Covey Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, España:Editorial Paidós Plural p. 65

Aprendizaje Organizacional

Las dificultades que enfrentan las organizaciones hoy por hoy para manejar las nuevas tendencias de moverse en diferentes culturas, ó diversificación de productos o servicios, expansión, generar mayor participación en el mercado, etc., hacen de la capacitación una herramienta viable y lógica para enfrentar estos retos.

La filosofía de capacitación se refiere a nuestras creencias y están estrechamente relacionadas con los valores. Están arraigadas al ser humano o a las organizaciones. En la mayoría de las ocasiones se convierte en fe, cuyo contenido emocional es muy intenso. Por ejemplo: “Creemos que el ser humano es bueno por naturaleza”.

Incluyen los valores como principios universales que inspiran, estimulan, potencian y promueven poderosamente nuestras acciones hacia resultados.

Las políticas se refieren a pautas, métodos, procedimientos, reglas, formas y prácticas administrativas específicas que se formular para estimular y apoyar el trabajo hacia las metas fijadas. Dentro de sus principales características se encuentra que deben ser: Permanentes, flexibles, claras, prácticas y congruentes. Su elaboración debe incluir a todos los líderes del primer y segundo nivel de la organización, este proceso generará un compromiso genuino para su aplicación.

Desde el punto de vista conceptual y estratégico el sistema de capacitación puede constituirse en una estrategia para desarrollar la diferencia comparativa de la organización y por tanto de la competitividad organizacional, así como alcanzar el óptimo desarrollo del recurso humano.

Los modernos métodos de capacitación incluyen la participación activa y la experimentación del conocimiento. A su vez, los programas deben ser flexibles, acordes con la disponibilidad del trabajador y de la organización.

La capacitación puramente teórica está en desuso; las nuevas generaciones quieren rápida experimentación práctica. Se requiere cada vez más la habilidad de combinar las recetas prácticas con la teoría. El desafío es mayor para la capacitación y los capacitadores.

“Las estrategias: Denotan un programa general de acción y un despliegue de esfuerzo y recursos hacia el logro de objetivos comprensivos.” ⁷
--

⁷ Siliceo Aguilar, Alfonso Líderes para el Siglo XXI, McGraw Hill México. 1999 p. 25

Como se ha descrito desde el inicio la capacitación tiene un objetivo predeterminado el cual es contribuir a la mayor eficiencia de la organización, sin embargo deben definirse los medios (desarrollo de estrategias) para aumentar la contribución de esos resultados.

La fuente más lógica de las estrategias o de las políticas es el nivel más alto de la administración, por lo que las estrategias y políticas pueden afectar todas las demás áreas de la administración, se debe considerar los elementos esenciales del proceso de formulación de estrategias y políticas pues su principal papel es dar dirección y estructura a los planes organizacionales, sin embargo pueden tomarse como de aplicación universal.

“Una estrategia puede ser buena, pero fracasar a causa de una ejecución deficiente”⁸

La implementación efectiva de las estrategias requiere de planes operacionales progresivamente detallados para alcanzar el éxito deseado. (Planes de acción a través de los cuales se ejecutan las estrategias)

Adicionalmente la capacitación debe estar siempre en relación con el puesto o con el plan de carreras y con los planes de la organización, su visión, misión y valores. No puede estar disociada de las políticas generales de la empresa.

La misión de la capacitación es contribuir al desarrollo individual, organizacional y social mediante el mejoramiento de los conocimientos habilidades y actitudes de las personas para que encuentren en su trabajo el medio ambiente adecuado para lograr el máximo desarrollo de sus potencialidades, apoyando el crecimiento organizacional así como obtener beneficios que les permita mejorar su calidad de vida.

La visión estratégica de Recursos Humanos deberá estar orientada hacia el desarrollo de estrategias sociales que sirven de apoyo a los planes empresariales.

La planeación estratégica, llamada ahora administración estratégica (de visión más integral) tiene como fundamento la definición y el reforzamiento permanente de los factores humano-sociales que integran la cultura organizacional.

Por procesos de visión se refiere a aquellos procesos mediante los cuales los miembros de la organización desarrollan una imagen viable, coherente y compartida de la naturaleza de los productos y servicios que ofrece la organización, de la forma en la cual los artículos se producirán y se entregarán a los clientes y sus miembros pueden esperar de otros.

Tener una visión significa crear una imagen del futuro deseado que incluya los rasgos sobresalientes del aspecto humano de la organización y después trabajar juntos para convertir esa imagen en realidad.

A continuación se presentarán una serie de términos⁹ que se utilizan frecuentemente en el área de capacitación, aunque existen diferentes enfoques para cada uno de ellos, resulta importante describirlos:

⁸ Koontz O'Donnell Weinrich, Administración, México: McGraw Hill p. 158 p. 161

⁹ Reza Trosino, Jesús Carlos Cómo diagnosticar las necesidades de capacitación, Panorama Editorial Pag. 25

Capacitar a una persona es:

- Darle mayor aptitud para poder desempeñarse con éxito en su puesto
- Es hacer que su perfil se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y aptitudes requeridos para el puesto, adaptándolo a los permanentes cambios que la tecnología y el mundo globalizado exigen.

Que es Capacitación?

Se entiende por capacitación actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un taller, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados. Significa una transmisión de conocimientos y habilidades:

Implica que debe ser:

- Organizada
- Planificada
- Evaluable

Para definir el método a utilizar en los programas de capacitación, debe revisarse cuáles son los objetivos del aprendizaje, adicionalmente, deberá tomarse en cuenta otros aspectos como:

Cuál es la información que se va a transmitir?

Cuánto saben los participantes, acerca de los conocimientos y habilidades que se van a aprender? Cual es su preparación y su disposición para aprender?

Cuánta y que tipo de participación permite el tema? Se requiere de equipo o material especializado?

Con cuánto tiempo y con qué recursos se cuenta?

De qué tamaño es el grupo y cuáles son sus características?

Además, actualmente existen otros métodos de capacitación como lo son: Conferencias, Lecturas, Instrucción programada, Software educativo, becas y otras formas de educación a distancia.

Que es entrenamiento?

Entrenamiento es un proceso de aprendizaje en el que se adquieren habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos, siempre en relación con la visión y la misión de la empresa, sus objetivos de negocios y los requerimientos de la posición que se desempeña o a desempeñar:

Implica:

- Transmisión de información
 - Desarrollo de habilidades
 - Desarrollo o modificación de actitudes
-

□ Desarrollo de conceptos

Que es adiestramiento?

Se refiere a la acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar, desarrollar y/o perfeccionar las habilidades motoras o destrezas de un individuo, con el fin de incrementar su eficiencia en su puesto de trabajo.

Que es Desarrollo?

Acción o conjunto de acciones tendientes a integrar a las personas a su entorno socio-laboral, es decir es un progreso integral del individuo debido al aprendizaje que obtiene al adaptarse al medio ambiente social y natural que le rodea. Involucra aspectos relativos a sus actitudes y valores.

Que es Formación profesional?

Proceso de obtención de conocimientos y desarrollo de aptitudes que permiten la preparación integral del hombre para una vida activa y productiva y satisfactoria, así como para un eficiente desempeño, y una participación consciente en la vida social, económica y cultural.

Como se describió anteriormente, la capacitación es un proceso integral y que implica diferentes acciones, sin embargo en este estudio se utilizó el término Capacitación y Entrenamiento indistintamente en las diferentes etapas del mismo.

El siguiente recuadro conceptualiza las cuatro grandes áreas en las que el ser humano se ve implicado durante las diferentes etapas de su desarrollo dentro del ámbito empresarial.

FORMACION DEL SER HUMANO



<i>ADIESTRAR</i>	<i>CAPACITAR</i>	<i>SENSIBILIZAR</i>	<i>DESARROLLAR</i>
HABILIDADES	CONOCIMIENTOS	ACTITUDES	EL INDIVIDUO
FISICO	MENTAL	EMOTIVO	INTEGRAL
DESTREZAS MAESTRIA	NORMAS TECNOLOGIA METODOS SISTEMAS	COMPORTAMIENTO INCLINACIONES INTERESES	AUTOCONOCIMIENTO AUTOACEPTACIÓN AUTOESTIMA
MANIPULACION	CONOCIMIENTO	INVOLUCRAMIENTO	AUTOREALIZACIÓN
PODER HACER	SABER COMO HACER	QUERER HACER	SER
PSICOMOTOR	COGNOSCITIVO	AFECTIVO	

Algunos de los términos utilizados y que se definen a continuación:

Que es Actitud?

Tendencia del comportamiento afectivo, regida por el conocimiento que un individuo tiene con respecto a hechos, personas, situaciones o instituciones.

Que es Aprendizaje?

Modificación habitual y relativamente permanente del comportamiento de las personas, que ocurre como resultado de un proceso de adquisición o captura de conocimientos.

Que es Aptitud?

Potencialidad del individuo para aprender; condición o serie de características que le permiten adquirir, mediante algún entrenamiento específico, un conocimiento o una habilidad.

Que es Conocimiento?

Conjunto de datos o principios que conforman el saber humano.

Que es Habilidad?

Conocimiento o destreza necesarios para ejecutar las tareas propias de una ocupación.

Que es Hábito?

Comportamiento del ser humano caracterizado por cierta estabilidad y adquirido mediante el ejercicio y repetición de una experiencia o costumbre.

Áreas de Aprendizaje

El aprendizaje es un cambio e influye sobre distintas manifestaciones del comportamiento humano, cada una de estas áreas juegan un papel específico sin embargo existe una interrelación y una dependencia entre sí, estas son:

Área Cognoscitiva: Comprende aquellos procesos de tipo intelectual que influyen en el desempeño de una actividad, tales como: atención, memoria, análisis, abstracción y reflexión. Abarca básicamente el análisis y perfeccionamiento del pensamiento cuantitativo y cualitativo, este aprendizaje se hace necesario principalmente para la toma de decisión, adoptar nuevas actitudes positivas, planificar y organizar.

Área Afectiva: Comprende el conjunto de actitudes, valores y opiniones del individuo. Abarca básicamente el desarrollo del pensamiento social, la expresión lingüística, la expresión y sensibilidad estéticas, la identificación laboral, trabajo en equipo, programas de beneficio social son parte del desarrollo de este tipo de aprendizaje.

Área Psicomotriz: Comprende aquellos aspectos de habilidades y destrezas, actividades físicamente observables que benefician el desempeño de las tareas, elevando así la productividad y evitando desperdicios de tiempo, producto, y esfuerzo físico.

Recursos humanos y principalmente el área de capacitación deberá realizar cada actividad en la que necesariamente el trabajo de equipo signifique que involucrados (gerentes de línea), capacitadores (área de capacitación) y participantes deben intervenir para una gestión exitosa. Es por esto que se define así:

RECURSOS HUMANOS	LINEA
✓ Prepara el material para el entrenamiento	∑ Provee la información técnica necesaria
✓ Coordina los esfuerzos de capacitación	∑ Verifica necesidades de entrenamiento
✓ Conduce y organiza el entrenamiento fuera del trabajo	∑ Conduce el entrenamiento dentro del trabajo
✓ Diseña el relevamiento de necesidades de capacitación	∑ Determina quién debe ser Capacitado
✓ Retroalimentación y seguimiento del proceso de capacitación	Aplicación y evaluación del ∑ Aprendizaje.

Características de un sistema de capacitación

Este capítulo describirá la planeación y preparación general sobre los procesos de capacitación, es decir la estructura básica del sistema de capacitación que conducirá finalmente a la implementación del sistema.

El enfoque sistémico para la administración de los procesos de capacitación en las empresas refiere que las organizaciones es una unidad, una maquinaria monolítica, que debe funcionar integralmente, la experiencia y los cuerpos jurídicos permiten constituirla correctamente. Asimismo, necesita recursos humanos, materiales, financieros y técnicos para alcanzar sus objetivos sociales, económicos y de servicio dirigidos hacia la satisfacción de las necesidades de la comunidad, de sus socios y proveedores y de sus clientes, respectivamente.

Esta es la importancia de establecer un sistema, sin embargo existe una serie de criterios en torno a la conceptualización de Sistema, pero se definirá que un sistema es la combinación de elementos o partes que forman un todo organizado; que están en constante interacción, distintos entre sí, pero estrechamente relacionados por un objetivo común.

El enfoque por sistemas tiene entonces capacidad de análisis ecléctico ya que se apoya con instrumentos cuantitativos y cualitativos de las ciencias sociales, administrativas o económicas, así como de las ciencias exactas, esto resulta más apropiado pues es una metodología coherente y completa, lo cual permite establecer conexiones, interconexiones y dirección en estas relaciones.

Sus principales ventajas son:

- ✓ Capacidad de integración de elementos aislados, los cuales se canalizan a alcanzar objetivos comunes.
- ✓ Capacidad para coordinar esfuerzos y evitar duplicidades
- ✓ Capacidad para satisfacer la programación y presupuestación de las actividades empresariales y las de capacitación y desarrollo de recursos humanos.
- ✓ Capacidad de adaptación a fenómenos generales y específicos
- ✓ Capacidad de evolución acorde con los avances tecnológicos y la modernización.
- ✓ Capacidad de aprovechamiento óptimo de los recursos.
- ✓ Capacidad de planeación, organización, operación y control de procesos.

Finalmente esta metodología facilita la tarea de monitoreo y evaluación de las acciones, procedimientos que retroalimenten internamente al sistema y permite la toma de decisiones necesarias para reorientar sus acciones en busca de sus metas. Sin embargo existen barreras dentro de la empresa como:

- ✓ Falta de concientización y compromiso por parte de la gerencia.
- ✓ Resistencia, rechazo, falta de apoyo, conciencia y responsabilidad de la mayoría de los líderes.
- ✓ Falta de recursos tecnológicos para llevar a cabo la capacitación en forma eficiente.
- ✓ La falta de una estructura organizacional.

También se presentan inconvenientes en el sistema de capacitación:

- ✓ Fallas en la determinación de necesidades de capacitación
- ✓ Objetivos de capacitación fuera de las estrategias de la organización
- ✓ Falta de políticas o su cumplimiento en el proceso de capacitación
- ✓ Falta de procedimientos para administrar la capacitación
- ✓ Falta de manuales de instrucción y apoyos didácticos que orienten el aprendizaje.

Los objetivos del sistema deben estar orientados básicamente a:

- ✓ Coordinar y concertar todos los esfuerzos, que en materia de capacitación hace la empresa en beneficio de sus empleados. A fin de orientar las acciones y recursos, hacia la satisfacción de necesidades específicas.
- ✓ Desarrollar la tecnología educativa y de capacitación que responda a las necesidades y características de la Empresa.
- ✓ Incrementar los índices de calificación del personal, con el propósito de coadyuvar a elevar sus niveles de productividad y de bienestar social.

De estos se pueden deducir los objetivos específicos de Capacitación:

- ✓ Dotar a la empresa de recursos humanos altamente calificados en términos de conocimientos, habilidades y actitudes para un adecuado desempeño del trabajo actual, logrando además el perfeccionamiento de los ejecutivos y empleados existentes sobre los cambios científicos y tecnológicos que se generen.
- ✓ Desarrollar un sentimiento de responsabilidad hacia la organización a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.

- ✓ Lograr cambios comportamentales con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la organización.
- ✓ Coadyuvar al alcance de la Misión y Objetivos de la empresa.

Para alcanzar estos objetivos, el sistema integral de capacitación debe cumplir con ciertas características esenciales que se describen a continuación:

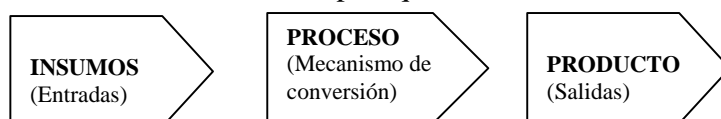
1. Abierto: En tanto que influye y es influido por el proceso de capacitación, mediante la interacción dinámica de sus componentes
2. Participativo: Por cuanto establece la intervención de actores involucrados en el planteamiento de acciones específicas y en la toma de decisiones correspondientes; por ejemplo: la comisión mixta de capacitación, la de escalafón, la de higiene y seguridad etc.
3. Flexible: Por la capacidad que tiene de adaptarse a las situaciones que vayan surgiendo en el tiempo, así como de aceptar cambios sin modificar su estructura básica.
4. Interdisciplinario: En virtud de que la capacitación es vista desde distintos ángulos y con distintos enfoques, por especialistas en las áreas funcionales del sistema.
5. Normativo: ya que los compromisos de los actores involucrados, establecen las líneas generales de acción.
6. Económico: en tanto racionaliza la utilización de los recursos que se destinan a la capacitación, con objeto de evitar la costosa repetición de esfuerzos y lograr así mayor eficiencia a nivel de la empresa.
7. Totalizador: porque concibe a la capacitación como un todo, y porque tiende a que las acciones en torno al fenómeno, adquieran unidad de criterios y enfoques.
8. Autorregulable, en virtud de que las desviaciones se retroalimentan como información, hasta lograr lo objetivos deseados mediante los correctivos necesarios.

El sistema integral de capacitación es un ente meramente activo, se definirá que los actores involucrados tienen un papel ampliamente participativo en el constante diseño y operación de los métodos y procedimientos que lo hacen funcionar, siendo su principal labor:

- a) Actores con decisión superior: Dirección, subdirección, etc., que les corresponde orientar la política de capacitación y autorizar los planes y programas, cuidando fundamentalmente los intereses de la colectividad de la empresa.
- b) Personal: beneficiarios de los productos del sistema.
- c) Capacitación: como organismo diseñador, implementador y evaluador del sistema.
- d) Instructores o agentes capacitadores: tanto internos como externos, como facilitadores del proceso enseñanza-aprendizaje.
- e) Externos: como órganos orientadores, normativos y colaboradores del proceso.

Elementos de un sistema

El proceso sistémico, cuenta con cuatro etapas, que se suceden una de la otra, éstas son:



RETROALIMENTACIÓN



Rosa Trosino, Jesús Carlos: Como diagnosticar las necesidades de capacitación en las Organizaciones, Panaroma, Editorial México 1985.

Subsistemas integrantes: Se establece las funciones genéricas de los subsistemas así:

SUBSISTEMA	FUNCIONES
Planeación y Evaluación (Insumos)	Se encarga de recolectar, analizar y canalizar la información que llega al sistema, proponiendo un camino a seguir fijando prioridades, objetivos y formas de evaluación. Asimismo, se encarga de supervisar, evaluar y dar seguimiento a todos los proyectos que se lleven a cabo.
Diseño y Producción de Materiales	Recibe la información fundamental de cada proyecto y desarrolla las actividades de diseño y producción de diversos apoyos materiales y técnicos, básicamente se encarga de materializar las ideas y proporcionar los elementos infraestructurales que permitan llevar un proyecto a la práctica.
Promoción y ejecución (Procesos)	Su actividad básica es la implementación de los proyectos en el macrosistema de la empresa, desarrollando funciones de promoción, negociación y asistencia técnica, respecto al inicio, avance y mantenimiento de cada proyecto. Además mantiene estrecho contacto con el subsistema de planeación y evaluación, proporcionando sistemáticamente retroalimentación acerca del avance de cada proyecto.
Administración y Control (Productos)	Se encarga de vigilar y proporcionar el apoyo necesario para el desarrollo de un proyecto a nivel económico, de gestión administrativo y de apoyo logístico.

El sistema está basado fundamentalmente en una planeación estratégica global en la que los programas son las tácticas específicas para llevar a cabo los procesos de capacitación es decir su operabilidad, algunos de los términos que lo integran:

Plan de Capacitación: Es el conjunto de lineamientos que contienen la estrategia global de la empresa, tendiente a satisfacer las necesidades de entrenamiento del personal que la integran.

Programa de Capacitación: Conjunto de táctica a seguir, para la enseñanza-aprendizaje de los trabajadores, estructurado por áreas específicas o por puesto, y cuya reunión constituye un plan.

Taller: Conjunto de actividades de enseñanza-aprendizaje, dirigidas hacia la adquisición o actualización de los conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes requeridos por un trabajador para desempeñarse correctamente en su puesto de trabajo. La unión de cursos o

actividades de capacitación conforman los distintos programas. El curso a su vez, puede dividirse en módulos y eventos. Es el eje central de las actividades de capacitación de él se deducen las categorías superiores (plan y programa) y las inferiores (módulo y evento).

Elaboración del Plan de Capacitación

Para la elaboración del plan de capacitación se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- a) El análisis de las condiciones, para lo cual es importante hacer un estudio y descripción del entorno que rodea al plan es decir:
 - ✓ Estructura organizacional
 - ✓ Antecedentes de la capacitación
 - ✓ Las fuentes de poder
 - ✓ El tipo de liderazgo
 - ✓ La determinación de insumos: Inventario de recursos humanos, la descripción de puestos, la evaluación del desempeño y los programas de productividad.
- b) La detección de necesidades, precisando los requerimientos del puesto, del área y de la organización, priorizando las áreas y estableciendo, con claridad y precisión, los objetivos.
- c) Tratamiento de información, tanto del contexto organizacional, como de las necesidades de capacitación para determinar prioridades de acción, los responsables de los programas, los recursos y las fechas de inicio y término de actividades.

Adquisición de métodos de trabajo para promover y optimizar la productividad, se describen cuatro grandes áreas de capacitación:

Capacitación Formativa	Capacitación Dirigida	Capacitación Preventiva	Capacitación Correctiva
Es sinónimo de: educación formal, es decir de carácter académico, tiene sus bases en las teorías y fundamentos teóricos.	Es sinónimo de: la adquisición de métodos de trabajo, es de carácter tecnológico, es específica y concreta.	Entrenamiento para: enfrentar situaciones futuras de cambio, que solucionen anticipadamente la actitud del personal ante un cambio previsto.	Entrenamiento para: Solucionar problemas manifiestos o para corregir desviaciones de rendimiento, operación y comportamiento.
Capacitación para el trabajo	Capacitación en el trabajo		

Fuente: Roberto Pinto Grupo Capinte Metodología de la Capacitación

Elaboración de un Programa de Capacitación

El programa de capacitación consta de las siguientes fases:

- ✓ La redacción de objetivos (especificación de objetivos, intermedios y particulares)
- ✓ La estructuración del contenido
- ✓ Evaluación del evento en todas sus dimensiones
- ✓ La selección de técnicas y materiales de apoyo
- ✓ La preparación de las actividades de instrucción y la elaboración de la guía del instructor o facilitador.
- ✓ La organización e integración del curso
- ✓ La programación en tiempo
- ✓ Recursos de los eventos
- ✓ Suministro de apoyo logístico necesario

Para llevar a cabo la implementación del programa, se requiere la elaboración del presupuesto el cual contiene los requerimientos de inversión financiera, este puede ser expresado en cantidad a invertir por curso, por persona o por área. Incluye todos los gastos e inversiones como son: pago de sueldos del personal del área, consultorías, viáticos, impresiones, fotocopias, libros, material didáctico, alquiler de instalaciones, maquinaria y equipo, honorarios a instructores e instituciones capacitadoras, renta o compra de equipo necesario para impartir los cursos, adecuación de aulas entre otros.

La siguiente etapa es la coordinación general del sistema de capacitación y específica de cada una de las actividades que se realicen incluye: definir y adecuar instalaciones,

contratar al instructor, producción de materiales y equipos didácticos, elaboración y entrega de invitaciones, servicios de cafetería, comidas, aplicación evaluación inicial, posterior y seguimiento.

La coordinación de instructores tanto internos como externos es una etapa de vital importancia, es el elemento que da valor agregado al proceso de capacitación. Incluye la formación de instructores internos.

Evaluación de la capacitación

La capacitación es la actividad de promover cambios, para saber si se ha logrado, debe de tener la capacidad de evaluar de manera objetiva, metódica y completamente, para lo que se requiere un medio para medir el éxito que se ha alcanzado. La capacitación es un sistema, y la evaluación es un subsistema que atiende al todo y a cada una de las partes interrelacionadas para corregir o perfeccionar el logro de objetivos.

Y se evalúa por medio de:

- a) Evaluación de la reacción: mide fundamentalmente el gusto por la forma como fue manejado un evento. Los cuestionarios con preguntas directas, son eficaces para medir el grado de satisfacción y aprobación de la capacitación.
- b) Evaluación del aprendizaje: detecta el grado en el cual los participantes captaron el contenido del evento. El estudio de casos es un método que ayuda al individuo a situarse en una realidad concreta donde puede ser utilizado el conocimiento adquirido.
- c) Seguimiento de la aplicación: para verificar la utilización correcta del conocimiento adquirido en el puesto de trabajo. Debieron satisfacerse necesidades manifiestas, genéricas e incluso las ocultas o encubiertas. La evaluación del desempeño podría ser utilizada como medio para darle seguimiento al aprendizaje adquirido, y continuar con el proceso de capacitación.
- d) Evaluación del costo-beneficio: valorada en términos de los resultados evidentes del programa, curso etc., se ve en mejorías en los procesos productivos, en disminución de desperdicio, en incrementos en la productividad, mejoras en la calidad, disminución de costos, es decir se mide a través de las razones y proporciones de recursos humanos, el análisis e interpretación de estados financieros, los coeficientes de productividad y los registros administrativos.

Algunos factores a evaluar en los programas específicos de capacitación:

- ✓ Planteamiento de objetivos
- ✓ Dominio del tema

- ✓ Preparación y organización de las sesiones
- ✓ Material didáctico utilizado
- ✓ Metodología de la enseñanza empleada
- ✓ Formas de evaluación
- ✓ Nivel de exigencia y autoridad
- ✓ Aspectos de comportamiento del grupo
- ✓ Nivel de motivación
- ✓ Asistencia y puntualidad.

Para evaluar el impacto de la capacitación a nivel interno, se deben tomar en cuenta algunos de los siguientes factores:

- Evaluación del Desempeño
- Entrevistas de salida
- Niveles de rotación de personal
- Ausentismo
- Estadísticas de reducción de costos, desperdicios, tiempo operacional, reclamos, etc.
- Estándares de Control de calidad.

Algunos de los factores para evaluar el impacto externo de la capacitación son:

- Expansión de la empresa o de los servicios
- Cambio en los métodos de trabajo o procesos como ventaja competitiva
- Adquisición de nuevo equipo.

Todos estos indicadores son indispensables para formular programas reales y efectivos de capacitación y poder así evaluar el impacto de la misma. Sin embargo, en las empresas los encargados de recursos humanos, se quejan de no contar con el tiempo suficiente para hacer manuales de organización procedimientos, políticas estándares de rendimiento, medición de la productividad, etc., Para implementar y estructurar el sistema de capacitación, se hace necesario iniciar con el establecimiento o conocimiento preciso de las características en conocimientos, habilidades y actitudes requeridas por los trabajadores y de esta forma desempeñar en su puesto de trabajo por lo que en el siguiente capítulo se destacan las tareas que incluye el diagnóstico de necesidades de capacitación.

Diagnóstico de necesidades de capacitación

En la búsqueda sobre la mejor concepción de la detección de necesidades de capacitación, se propone a continuación un concepto que resume en sí dos variantes:

La discrepancia observada entre:

Lo que debe realizarse versus lo que realmente se realiza

Ampliando el concepto, y refiriéndose a lo “que debe de realizarse”, se puede ubicar como lo definido específicamente en la descripción del puesto; como son las funciones, responsabilidades y tareas; pero también está definido dentro de los estándares marcados por los procesos de trabajo y de la operación, los delimitados por cada una de las áreas, departamentos, proyectos y objetivos.

DIAGNOSTICO DE CAPACITACIÓN 1

QUE ES?	QUE NO ES?
Proceso que permite conocer las deficiencias de conocimientos, habilidades y actitudes para una tarea o puesto.	Peticiones para resolver conflictos
Es la base para elaborar el Plan y Programa de Capacitación	Una lista de cursos. Eventos a desarrollar
La estrategia más fuerte para sistematizar la capacitación.	Instrumentos para manipular al personal.
Proceso para concientizar a los supervisores y empleados sobre sus áreas de oportunidad.	Manifestación de la ineptitud del personal.
Es la base para darle calidad al proceso de capacitación.	La garantía del éxito de la capacitación.

1. Administración del proceso de Capacitación, Centro de capacitación y desarrollo de personal, Grupo ESCO Estrategia de Crecimiento Organizacional

La determinación de necesidades de capacitación es entonces, una investigación sistemática, dinámica y flexible, orientada a conocer las carencias que manifiesta un trabajador y que le impiden desempeñar satisfactoriamente las funciones propias de un puesto.

Durante el proceso del diagnóstico es común que aparezcan una serie de problemas que no tiene que ver directamente con necesidades de capacitación, se pueden definir como:

Necesidades genéricas: Son importantes de considerar, se refiere a cuestiones salariales, falta de equipo o herramienta, relaciones personales o íntimas, espacios físicos y muchas otras causas que el capacitador debe tomarlas en cuenta y hacer llegar un informe especial respecto a esta problemática, a quienes puedan tomar las medidas necesarias para disminuirlas.

Necesidades manifiestas: No requieren gran estudio para ser determinadas, como por ejemplo:

- ✓ Instalación de nuevo equipo
- ✓ Cambio de asignación en los métodos de trabajo
- ✓ Contratación de personal nuevo.

Necesidades encubiertas: Algunos problemas que en principio pueden parecer de tipo organizacional, tiene su origen en carencias de conocimientos, habilidades y actitudes; sobre todo en el personal que ya tiene mucho tiempo realizando un trabajo, en virtud de lo cual, no se atreve a confesarlo.

Necesidades preventivas: Estas se presentan cuando se va a abrir una nueva planta, instalar un nuevo equipo o lanzar un nuevo producto. En este caso el capacitador debe estar atento

y adelantarse a los hechos. No debe esperar a que el tiempo se convierta en un factor en su contra.

Necesidades Correctivas: Esto ocurre cuando las carencias están relacionadas directamente con el desempeño del puesto actual y por lo mismo se pueden calificar como urgentes.

El diagnóstico de necesidades de capacitación se puede hacer con diferentes métodos, puesto persona, evaluación del desempeño, por objetivos, problemas entre otros.

En el desarrollo del presente sistema de capacitación el diagnóstico se llevó a cabo en los tres diferentes niveles base en problemas.

Descripción general del diagnóstico

El insumo fundamental para este método es la descripción del puesto o al menos una relación de las principales tareas o funciones que deberá cumplir la persona que lo ocupe. Esto significa que la metodología es impersonal, al menos en su primera etapa, ya que no toma en consideración las características de las personas que lo ocupan, sino los requisitos ideales para desempeñar el puesto. Es recomendable realizar mediante técnicas de entrevista y los talleres de trabajo donde en conjunto se haga el diagnóstico de necesidades para uno o varios puestos al mismo tiempo.

Contenido básico de la descripción de puesto:

- a) Identificación del Puesto
- b) Objetivos del puesto
- c) Su ubicación en la organización y nivel jerárquico
- d) Líneas formales de comunicación
- e) Relación con otros puestos
- f) Responsabilidades
- g) Funciones
- h) Actividades o tareas
- i) Posición física en que se desarrollan las actividades
- j) Maquinaria y equipo
- k) Riesgos.

Perfil del Puesto:

Este instrumento contiene:

1. Edad para desempeñarlo
2. Escolaridad requerida
3. Experiencia previa
4. Si debe viajar o no
5. Conocimientos (generales y específicos)
6. Habilidades requeridas
7. Actitudes deseables

Los tres formatos 1 que se utilizan para desarrollar este método son:

REQUERIMIENTOS DE APRENDIZAJE

PUESTO	Nombre del puesto del cual se está haciendo el diagnóstico
AREA	Es el área, gerencia o dirección en la cual se ubica el puesto
FECHA	De la elaboración del formato, cuando se recaba y autoriza la información
HOJA DE	Sirve para conocer el número de hojas que integran los requerimientos de aprendizaje del puesto analizado.
REQUERIMIENTOS DE APRENDIZAJE	Enlistar de la manera detallada, los requerimientos de conocimientos, habilidades y actitudes que las personas necesitan para desempeñar su puesto.
JUSTIFICACION	Para cada uno de los requerimientos se hace una breve referencia a la razón por la cual son necesarios esos conocimientos, actitudes o habilidades, en términos de los objetivos, responsabilidades o funciones del puesto en cuestión.
ELABORÓ	El jefe inmediato del puesto analizado
REVISÓ	El coordinador o jefe de capacitación
AUTORIZÓ	El gerente o director del área en la cual se ubica el puesto.

DNC PUESTO PERSONA

PUESTO	Se hace mención nuevamente del puesto que se analiza
REQUERIMIENTOS DE APRENDIZAJE	Se copian literalmente los requerimientos que se obtuvieron en el formato anterior
NOMBRE DEL	En la columna correspondiente se anotan los nombres de las

TRABAJADOR	personas que ocupan ese puesto.
PRIORIDAD	Se establece la prioridad del requerimiento para ese puesto, en función de una escala de corto, mediano y largo plazo.
PROFUNDIDAD DEL APRENDIZAJE	Se refiere a la duración o tiempo determinado
CALIFICACION	Es el nivel en que se ubica cada persona utilizando la misma escala que la que se empleó para establecer la profundidad de aprendizaje requerido.
DIFERENCIA	Establece la diferencia que cada persona tiene respecto a lo que se espera en el puesto y esto puede servir para fijar prioridades y orden de capacitación.

1. Administración del proceso de Capacitación, Centro de capacitación y desarrollo de personal, Grupo ESCO Estrategia de Crecimiento Organizacional

CEDULA DEL CURSO

CURSO	Nombre del curso que surge del agrupamiento de varios requerimientos o bien de uno sólo que por su importancia debe ser tratado de manera aislada
CLAVE	Identificación interna del tipo y número de curso.
DIRIGIDO A	Puesto a que se dirige este curso, así como gerencia o área
DURACION	Estimación inicial del tiempo que debe durar el curso
OBJETIVO TERMINAL	Descripción de la conducta final que deberá tener el participante al término del curso.
TEMARIO MINIMO	Descripción de los temas o apartados que de manera mínima deberá contener el curso que se elabore.
NOMBRE DE LOS PARTICIPANTES	Listado de los participantes que de acuerdo a su evaluación particular deberán participar en el curso.
INSTRUCTOR PROPUESTO (interno-externo)	Nombre de la persona o institución interna o externamente que podrían impartir el curso.

CON BASE EN PROBLEMAS

Se utiliza cuando se presentan problemas imprevistos o cuando algunas áreas entran en conflicto por falta de definición de responsabilidades o cualquier otra causa de problemas laborales. La información del formato consta de:

DEFINICION DEL PROBLEMA	Definir un problema como la diferencia entre lo que debe ocurrir y lo que ocurre. Definir en términos concretos para que sea el punto de partida de todo el análisis posterior.
-------------------------	---

AREA/DEPTO. INVOLUCRADO	En la mayoría de los problemas está involucrado más de una área o departamento. Enlistar los departamentos o áreas así como puestos.
DESCRIPCION DE LA RESPONSABILIDAD	Se hace una breve descripción de la participación de cada una de las áreas señaladas anteriormente, ya sea para evitar que el problema se siga presentando o bien para que sus causas se eliminen y así el problema no se vuelva a presentar en el futuro.
INDICADORES	Este es uno de los requisitos para la aplicación de este método. Todos los problemas se deben identificar por una serie de indicadores numéricos. Se enuncia el nombre de los indicadores que se van a utilizar. Por ejemplo, quejas de clientes, desperdicio, exceso de materia prima, ausentismo, rotación, pérdida de materiales, disminución en ventas, etc.
REAL	Es el valor actual del indicador
IDEAL	Se establece el nivel ideal con el indicador correspondiente, es decir, el estándar o la meta. Quien establece este valor, es el jefe o responsable del área en la cual está determinado el indicador.
COSTO ESTIMADO	Una estimación puede ser muy útil para iniciar el análisis
REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN	Resumen de los requerimientos de capacitación de las personas involucradas en el problema de manera general.
BENEFICIO ESPERADO	Es la resta entre el costo del problema y el costo de capacitar. Este beneficio se establece para un período determinado y se puede hacer la aclaración que si el problema disminuye en los siguientes periodos, el ahorro continuará.
ELABORÓ, REVISÓ Y AUTORIZÓ	Lo elabora quien dirige la reunión de análisis del problema, lo revisa el área de capacitación, y lo autoriza el gerente o director de la división.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Se utiliza al inicio de un período, además fija el tiempo en que los objetivos deben ser alcanzados por la persona o grupo de trabajo, es necesario que al final de la entrevista se establezcan compromisos de ambas partes, el área de capacitación está encargada de entrenar a los responsables de las áreas para que puedan aplicar el formato, después recibirá la información y la procesará para elaborar el programa de capacitación por área y por persona.

NOMBRE DEL TRABAJADOR	Se refiere a la persona a la cual se le establecen sus objetivos para un determinado período.
PERIODO	Hace referencia al periodo en el cual están vigentes los objetivos o a la fecha límite en la cual se deben alcanzar.
PUESTO	Es el puesto que ocupa la persona a la cual se le establecen los objetivos.

AREA	Área, departamento o gerencia a la cual pertenece el puesto en cuestión.
OBJETIVOS	Enunciar los principales objetivos que debe alcanzar la persona en ese periodo, posibles de medir y evaluar.
FUNCIONES/ ACTIVIDADES	Tanto el jefe como el empleado aclaran las principales funciones, responsabilidades o actividades que deben llevar a cabo para cumplir satisfactoriamente los objetivos. Entre más específicos se puedan hacer los enunciados en esta parte, más se facilitará establecer los requerimientos de capacitación o de otro tipo que requiera el trabajador.
REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN	Se puede establecer también el nivel o profundidad requerida, ya sea sólo superficial o un nivel de mayor complejidad. Estos requerimientos serán la base para que posteriormente se elabore el plan de capacitación correspondiente.
REQUERIMIENTOS DE OTRO TIPO	El jefe y subordinado, anotarán los demás apoyos o compromisos establecidos entre ellos para cumplir con los objetivos establecidos para éste periodo.
ELABORÓ, REVISÓ Y AUTORIZÓ	Lo elaboran el jefe y el subordinado durante la entrevista o sesión de trabajo para fijar los objetivos propios del puesto que se está analizando; lo revisa el área de capacitación únicamente para asegurarse que los requerimientos están directamente relacionados con los objetivos a cumplir y lo autoriza el gerente o director del área a la cual pertenece tanto el jefe como el subordinado.

Al finalizar el método de aplicación, se debe establecer el costo beneficio de la capacitación, obteniendo los siguientes resultados:

1. Demostrar cómo la capacitación apoya la dirección estratégica de la organización.
2. Probar que la capacitación recupera su inversión.
3. Establecer un escenario positivo para esfuerzos futuros de capacitación.

Al término del proceso el administrador de la capacitación es responsable de la promoción del conocimiento y agente y generador de cambios como se describió anteriormente, por lo que contará con las herramientas conceptuales y metodológicas para desarrollar exitosamente su función profesional, coadyuvando al logro de los objetivos organizacionales.

En el siguiente capítulo se describen y se ilustran los resultados del diagnóstico de necesidades de capacitación para la elaboración del plan estratégico operacional del sistema, como base para el diseño de las estrategias e implementar el sistema de capacitación.

PREMISAS Y POSTULADOS

- ✓ El papel de la psicología del trabajo como disciplina del conocimiento científico tiene como principal objetivo el estudio de la conducta humana, con el fin de tratar de comprenderla interpretarla y predecirla a efecto de plantear acciones para mejorar las condiciones de vida de las personas.
- ✓ Una de las características más relevantes de la oferta de mano de obra es su bajo nivel de calificación: el 36% de la población económicamente activa (PEA) no es calificada y el 42% no tiene escolaridad.
- ✓ La gestión empresarial y la globalización representan un giro extraordinario en la forma de realizar los negocios, e indiscutiblemente en otros campos como el social, político, cultural, tecnológico, ambiental y sobre todo económico.
- ✓ La administración de personal es una disciplina necesaria para las diferentes ramas de la administración, que exigen nuevas técnicas y habilidades en el manejo de personal.
- ✓ La visión estratégica de recursos humanos debe estar orientada hacia la contribución a la mayor eficacia de la organización, así como de los resultados y que implique el desarrollo de estrategias sociales que sirven de apoyo a los planes empresariales.
- ✓ El enfoque sistémico para la administración de los procesos de capacitación en las empresas refiere que las organizaciones es una unidad, una maquinaria monolítica, que debe funcionar integralmente, la experiencia y los cuerpos jurídicos permiten constituirla correctamente. Asimismo, necesita recursos humanos, materiales,

financieros y técnicos para alcanzar sus objetivos sociales, económicos y de servicio dirigidos hacia la satisfacción de las necesidades de la comunidad, de sus socios y proveedores y de sus clientes, respectivamente.

- ✓ El sistema de capacitación deberá estar orientado a incrementar los índices de calificación del personal con el propósito de coadyuvar a elevar sus niveles de productividad y de bienestar social, estableciendo inicialmente necesidades reales de capacitación.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACION

Por lo general cuando se inicia o se continua con procesos de capacitación estos son adquiridos empíricamente o son transmitidos por algunos documentos lo que contiene poca didáctica para ser tomados en cuenta para su adecuada aplicación. El contar con un historial apropiado permite evaluar, dar seguimiento, retroalimentar las capacitaciones y documentar procedimientos que garanticen la aplicación del nuevo aprendizaje, es decir dar un enfoque sistémico al proceso de capacitación, para aumentar el nivel de calidad y efectividad de la capacitación.

La capacitación se ha convertido en los últimos años en una de las áreas de igual importancia que la selección y administración de personal por lo que se pretende describir como un sistema integral que conlleva un conjunto de actividades que al interrelacionarse producen un resultado orientado hacia el compromiso de promover y defender los valores y cultura organizacional y/o transformarla para responder de manera competitiva a los rápidos cambios del mundo actual. Esto es convertirse en una Organización que Aprende o de Rápido Aprendizaje.

La capacitación se ha orientado en cumplir con objetivos técnicos o específicos del puesto de trabajo, sin embargo se hace necesario tomar en cuenta el desarrollo personal, motivación, cultura organizacional, etc., logrando que la inversión sea efectiva a todo nivel

de la empresa. Los enfoques aislados sobre capacitación en la mayoría de las empresas guatemaltecas no permite obtener el impacto real sobre la productividad, lo que provoca falta de credibilidad en los procesos de capacitación, convirtiéndose así en una barrera para la inversión tanto en recursos económicos como institucionales, por lo que es necesario construir intencionalmente una cultura orientada hacia la realización de procesos y objetivos predeterminados de manera estratégica.

Tomando en cuenta que en Guatemala existe un alto índice de analfabetismo y falta de acceso a la instrucción técnica se hace más relevante que las empresas enfatizen en el desarrollo del recurso humano y evalúen este tipo de estudio como un aporte significativo.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

- ✓ Presentar una propuesta del sistema de capacitación, que permita alinear los procesos de capacitación por medio de la visión estratégica empresarial y elaborando un plan operativo en términos de productividad, logrando que la inversión sea definida en términos de costo-beneficio.

- ✓ Determinar las bases para instalar el sistema de capacitación empresarial, definiendo cada uno de sus procesos.

- ✓ Y sobre todo pretende presentar un plan que permita a la persona encargada del área de capacitación utilizar el máximo potencial de los recursos humanos y materiales así como tiempo e inversión destinada para los programas de capacitación de manera que sean eficaces.

C A P I T U L O I I

T E C N I C A S E I N S T R U M E N T O S

A continuación se describen las técnicas y los instrumentos utilizados para la recolección de datos que corresponden a la presente investigación.

Para la realización del diagnóstico de necesidades de capacitación se determinó una muestra probabilística estratificada es decir el universo investigado está conformado por tres Niveles Principales: Administrativo que representa el 5% conformado por 15 personas de nivel educativo diversificado y universitario el Técnico Profesional que representa el 7% tomando a 21 personas con conocimientos básicos y técnicos sobre el manejo de las máquinas de limpieza profesional y que tienen a su cargo un grupo determinado de personas; Operativo el 88% de los cuales se tomó a 26 que representa el 10%; estableciendo universo de muestra de 62 personas, las cuales fueron determinadas de forma intencional, debido a cuestiones administrativas, se realizó el presente trabajo con los porcentajes de la muestra antes mencionados. Las características de la muestra seleccionada del nivel operativo cuenta con educación primaria de tercero primaria en adelante, tomando en cuenta hombres que conforman el 85% y mujeres 15% entre las

edades de 16 a 65 años, que laboran en instituciones privadas dentro del perímetro de la ciudad capital, prestando los servicios de conserjería.

Técnicas de Recolección de datos

a) Observación:

Se utilizó durante la aplicación de los cuestionarios en general como herramienta para modificar y establecer acciones espontáneas que permitió la mejor aplicación de los diferentes procedimientos.

b) Cuestionario en Base a problemas

Se diseñó una serie de preguntas estructuradas como herramienta básica para conocer las necesidades reales de capacitación para el nivel administrativo se elaboró uno diferente y para el nivel técnico profesional y operativo se utilizó el mismo formato. La aplicación del cuestionario fue autoadministrado en un área específica en el lugar de trabajo del empleado. Con la información recolectada se elaboró el plan estratégico y programas de capacitación. El cuestionario cuenta con siete preguntas con cinco criterios de respuesta en la que el número uno es la respuesta más satisfactoria y el número cinco el menos satisfactorio. Describiéndose así:

No. 1	Completamente de acuerdo
No. 2	De acuerdo
No. 3	¿? No tengo idea formada
No. 4	En desacuerdo
No. 5	Completamente en desacuerdo

Para los niveles Técnico profesional y Operativo se determinaron las siguientes áreas:

No.	Criterio de Evaluación	Justificación Evaluativa
Pregunta No. 1	Herramientas de trabajo	Por número de quejas recibidas en la realización de las actividades (calidad de productos que se utilizan)
Pregunta No. 2	Relaciones Interpersonales	Por deficiencias en el trabajo en equipo
Pregunta No. 3	Aspectos de	Evaluar la percepción y satisfacción hacia el

	Clima Laboral	desenvolvimiento de las actividades diarias.
Pregunta No. 4	Comunicación	Trabajos y retrabajos que repercuten en pérdida de tiempo.
Pregunta No. 5	Relaciones personales	Actitudes negativas y comportamiento hostil.
Pregunta No. 6	Identificación Laboral	Considerar el nivel de pertenencia y compromiso laboral.
Pregunta No. 7	Aplicación de la capacitación	Evaluar el nivel de sensibilización hacia programas de capacitación anteriores y futuros

Para el Nivel administrativo se evaluaron cinco áreas:

No.	Criterio de Evaluación	Justificación Evaluativa
Pregunta No. 1	Aplicación de la Capacitación	Evaluar el nivel de sensibilización hacia programas de capacitación anteriores y futuros
Pregunta No. 2	Productividad	Niveles de rendimiento en el desempeño.
Pregunta No. 3	Competitividad laboral	Determinar el nivel del potencial humano.
Pregunta No. 4	Motivación	Conocer el nivel de motivación laboral.
Pregunta No. 5	Desempeño Laboral	Evaluar las deficiencias en la realización de las actividades.

c) Técnica Estadística

La estadística utilizada para el procesamiento de los datos fue en forma descriptiva realizando el recuento de la frecuencia cuantitativa resultando porcentajes que incluye la presentación de gráficas con su respectivo análisis cualitativo.

c) Entrevistas:

Se utilizó la técnica de la entrevista abierta grupal, como herramienta de apoyo y técnica de sensibilización al proceso de recolección de datos, fue utilizada en los tres diferentes niveles de la población, destacando la importancia y la utilización de los resultados obtenidos, así como buscar la mayor colaboración y aceptación de cada uno de los colaboradores.

d) Plan estratégico:

Es definido como la combinación de recursos, procedimientos y trayectoria a seguir mediante el cual, principalmente los altos mandos en una organización, analizan y procesan información de su entorno interno y externo, para optimizar el logro de objetivos, de forma que se eleven los niveles de competitividad organizacional, teniendo como principal finalidad establecer la direccionalidad que las mismas deben asumir en el futuro y encauzando el esfuerzo colectivo en la dirección trazada.

Este plan estratégico se utilizó como guía para establecer la operabilidad general del sistema de capacitación, y dar seguimiento necesario en términos de productividad.

C A P I T U L O I I I

PRESENTACION, ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS

Característica de la Muestra

En el presente trabajo se realizó un análisis cualitativo y cuantitativo sobre la eficacia de la implementación de un sistema de capacitación en términos de productividad, en relación a las variables establecidas. Los resultados obtenidos del diagnóstico de necesidades de capacitación como base inicial para la implementación de dicho sistema se presentan a continuación en tres diagramas de barras las cuales corresponden a los tres diferentes niveles, iniciando con la gráfica y luego analizando los resultados.

Análisis de resultados del Diagnostico de Necesidades de Capacitación

Nivel Operativo

Pregunta No. 1 - Herramientas de Trabajo

Al evaluar al personal que realiza las actividades de limpieza en el área asignada de trabajo y refiriéndose a la cantidad y calidad de las herramientas de trabajo, el personal respondió de acuerdo a los siguientes porcentajes: el 38% refiere que está completamente de acuerdo y 38% está de acuerdo con las herramientas proporcionadas, y el 20% está en desacuerdo, 0% no tiene opinión formada y el 4% esta completamente desacuerdo, tomando en cuenta los tres últimos datos el 62% de los empleados no está completamente satisfecho con las herramientas de trabajo asignadas, es así como los factores físicos negativos en el desarrollo de las actividades tiende a crear insatisfacción o desmotivación personal, adicionando a esto que pueden abstenerse de realizar un mayor esfuerzo en la realización de sus actividades, atribuyéndolo a la falta de equipo y/o poco apoyo por parte de la empresa en este aspecto. Por lo que se hace importante investigar y profundizar en cuanto a las limitaciones de equipo que existe y presentar un informe especial en esta área para el departamento de compras y bodega, evaluando como un aspecto que provoca efectos desfavorables en la ejecución de las tareas y sobre todo en la productividad.

Pregunta No. 2 – Relaciones Interpersonales

En cuanto a las relaciones interpersonales el 54% está completamente de acuerdo, el 23% respondió que está de acuerdo y el 11.5% no tiene idea formada, el otro 11.5% respondió que está en desacuerdo en cuanto está área, tomando en cuenta los últimos tres porcentajes, casi la mitad de la población investigada refiere poder mantener una relación buena con todos sus compañeros, sin embargo el ideal debe ser que el 100% pueda mantener buenas relaciones en el trabajo.

Según los reportes recibidos en el departamento de recursos Humanos por parte de los supervisores externos, se considera que en el comportamiento interpersonal, existe poca disposición hacia el trabajo en equipo y la interdependencia así como el espíritu de colaboración e iniciativa propia, dando como resultado una diferencia de intereses.

El involucramiento psicológico personal y grupal así como la identidad laboral juegan un papel determinante en el compromiso para alcanzar las metas propuestas, sobre todo en el

cumplimiento de la visión y misión de la empresa, refiriéndose a que las relaciones interpersonales deben ser productivas, cooperativas y sobre todo satisfactorias.

Pregunta No. 3 – Aspectos de Clima Laboral

En cuanto a los aspectos del entorno laboral el 65.5% respondió que está completamente de acuerdo, el 11.5 % de acuerdo el 15.5% no tiene idea formada, el 7.5% en desacuerdo; asociando los últimos tres porcentajes suman un 34% de la población investigada considera que el ambiente laboral no es completamente satisfactorio.

Al referirse que el entorno laboral es una parte indispensable en la satisfacción de la vida, así como el área familiar, tiempo libre, religión y además que es definida como una marca distintiva dentro de la organización, pues dependiendo de los aspectos positivos del clima que se perciben, por ejemplo puede retenerse durante más tiempo la estancia del personal.

Es así como el aumentar los aspectos positivos en el entorno laboral como gozar de una estabilidad laboral, salario acorde ó exceder al mercado salarial, prestaciones adicionales a la ley, oportunidad de crecimiento, retribuciones a los logros, aspectos recreativos, pueden mejorar las actitudes que son los sentimientos y supuestos (comportamiento) que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto a su entorno. De lo contrario los costos organizacionales asociados con actitudes negativas de los empleados reducen severamente la competitividad de la empresa.

Por lo que se propone un estudio específico de clima laboral para evaluar diferentes áreas de la empresa así como dar elementos básicos de capacitación.

Pregunta No. 4 - Comunicación

En el área de comunicación el 42.% está completamente de acuerdo el 35.5% está de acuerdo, el 15% no tiene idea formada y el 8% está en desacuerdo; existe una tendencia baja en relación a la comunicación efectiva para comunicar los problemas del personal y que afectan en el trabajo.

La comunicación es una actividad esencial por medio de la cual los individuos se relacionan entre sí y combinan sus esfuerzos, al ser ineficiente esta comunicación se traduce en retrabajos, desperdicios, falta de vías de comunicación del nivel operativo al

área administrativa que repercute en planificaciones deficientes o sin ejecutar, etc, al determinar acciones concretas en el mantenimiento y elevación de los niveles de comunicación, alentará un mejor desempeño y una mayor satisfacción laboral.

Pregunta No. 5 – Relaciones Personales

En relaciones Personales el 23% está completamente de acuerdo el 31% está de acuerdo el 23% no tiene idea formada y el 11.5 está en desacuerdo y el 11.5 está completamente en desacuerdo, es decir el 77% el más alto de los porcentajes hasta ahora descritos en las diferentes áreas de la población investigada, refiere los resultados un nivel bajo de involucramiento personal sobre todo hacia el compañerismo y las relaciones se perciben poco afectivas, lo que provoca inconvenientes en el desarrollo de las actividades laborales.

La habilidad humana de socializar asertivamente es una capacidad básica para trabajar eficazmente con las personas y generar trabajo en equipo, lo que además implica un desarrollo de una afectividad positiva y una flexibilidad y capacidad de adaptación. Por la naturaleza de este tipo de trabajo (conserjería) en ocasiones se necesita realizar cambios en las áreas de trabajo tanto físicos como de planeación, en la que la aceptación al cambio es un aspecto favorable que debe promoverse.

Pregunta No. 6 – Identificación Laboral

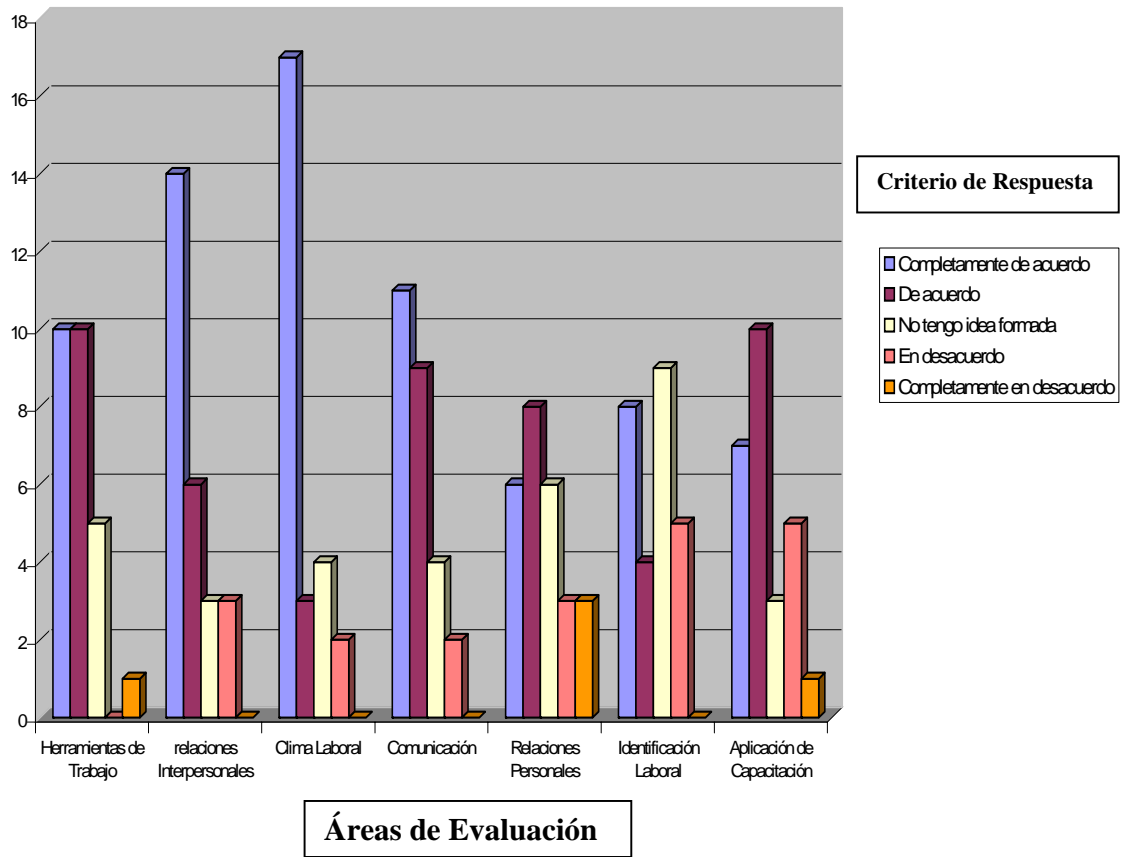
Identificación laboral para esta área se obtuvieron los siguientes porcentajes: el 31% está completamente de acuerdo; el 15% está de acuerdo; el 35% no tiene idea formada y el 19% está en desacuerdo; lo que se traduce a un nivel bajo de identificación con la empresa.

De acuerdo al historial del departamento de Recursos Humanos de la empresa no existe un programa continuo y específico de inducción, solamente el 50% de los nuevos empleados recibe información inicial y general de la empresa así como del área operativa. Es decir un programa de inducción establece entre otros aspectos importantes, visión, misión da a conocer los objetivos de la empresa, la participación activa de cada empleado para alcanzar esos objetivos, normas y políticas de la empresa, etc., aspecto que debilita la mejor y rápida integración al equipo de trabajo. Otro aspecto que se pueden mencionar es la falta de motivación (capacitación constante) es decir como técnica de desarrollo de competencias organizacionales. Por lo que se recomienda desarrollar e implementar un programa permanente de inducción y reinducción al puesto, en el sistema de capacitación.

Pregunta No. 7 – Aplicación de la Capacitación

En la aplicación de la capacitación el 27% está completamente de acuerdo el 38.5% está de acuerdo, el 11.5% no tiene idea formada; el 19% está en desacuerdo, el 4% completamente en desacuerdo; según historial del área de capacitación existe un mínimo de capacitación inicial en el que aproximadamente el 50% no recibe la inducción necesaria al ingreso de la empresa, y un porcentaje menor recibe inducción específica, sin embargo la necesidad de información objetiva es especialmente importante para los empleados nuevos en un puesto u organización, dado que a menudo sus expectativas personales y laborales entran en conflicto con la realidad muy pronto podrían sentirse insatisfechos por la falta de información. Adicionando a esto que no se recibe ningún tipo de capacitación exterior, aunque en algún tiempo se utilizaban los servicios de INTECAP; es decir otras fuentes de capacitación, lo que refiere un nivel mínimo de aplicación de capacitación a nivel general.

NIVEL OPERATIVO



Nivel Técnico Profesional

Pregunta No. 1 – Herramientas de Trabajo

Este nivel se refiere al personal que tiene el puesto de Supervisor interno, quien es el responsable de coordinar, dirigir y controlar las actividades de limpieza que realizan las personas en un área específica, En relación con la cantidad y calidad de las herramientas, materiales y equipo necesario para realizar las tareas el 33% respondió que está completamente de acuerdo, el 57% esta de acuerdo y el 10% no tiene idea formada, estos resultados al compararlo con el nivel operativo descrito anteriormente coincide proporcionalmente a un 62% del personal que no está completamente de acuerdo a que se brinda las herramientas apropiadas por parte de la empresa, para realizar las tareas de limpieza eficientemente, por lo que la confiabilidad de las resultados obtenidos en relación a esta área se confirma tomando en cuenta además que un 10% no quiso dar opinión en relación a esta área el cual resulta interesante investigar con profundidad los motivos para no evaluar esta área y/o asociar el porcentaje al criterio de respuesta de desacuerdo. Por lo que se hace necesario elevar el nivel de satisfacción en cuanto a la cantidad y calidad de los productos utilizados y dar el debido seguimiento a los requerimientos de equipo para el personal.

Pregunta No. 2 - Relaciones Interpersonales

En Relaciones Interpersonales los resultados fueron: el 28.5% está completamente de acuerdo, el 52.5% está de acuerdo, el 14% no tiene idea formada y el 5% está en desacuerdo, en mantener una buena relación con todos sus compañeros de trabajo, estos resultados son preocupantes pues la percepción por parte de los supervisores internos es desfavorable hacia las relaciones de calidez y confianza; aspectos básicos en el trabajo equipo, además se tiene información que el personal presenta conflictos personales así como de actitud negativa.

Es así como las barreras psicológicas y sociales existentes pueden provocar inconvenientes negativos en la dirección de personal y el desempeño propio. Por lo que se sugiere capacitación en relación a principios éticos, valores y sobre todo a una comunión de intereses, se sugiere realizar actividades extras como de recreación, eventos deportivos, actividades al aire libre que promuevan la socialización de los equipos de trabajo.

Pregunta No. 3 – Aspectos de Clima Laboral

En el ambiente de trabajo el 62% esta completamente de acuerdo, el 28% está de acuerdo, el 10% no tiene idea formada; en relación al nivel operativo coincide proporcionalmente a los resultados presentados en ésta área, por lo que se hace interesante investigar cual es percepción de los empleados hacia la empresa es decir sus expectativas laborales, sus necesidades insatisfechas, y como se mencionó en el área operativa evaluando diferentes áreas de la empresa en la que la información obtenida permitirá analizar las ventajas y desventajas de la empresa.

Por lo que se confirma nuevamente la importancia de realizar una evaluación de clima laboral; ayudando así a elevar los niveles de satisfacción organizacional.

Pregunta No. 4 – Comunicación

En relación a la eficiencia de la comunicación el 28.5% está completamente de acuerdo, el 42.5% está de acuerdo y el 19% no tiene idea formada, el 10% está en desacuerdo; siendo así un 71.5 de la población investigada que opina no estar completamente de acuerdo con tener la suficiente libertad para hablar con su jefe sobre los problemas que afectan su trabajo, de acuerdo a las circunstancias actuales de los lugares en los que los encargados de grupo realizan sus actividades no cuenta con las herramientas necesarias para realizar informes escritos, la comunicación telefónica es dificultosa hacia su supervisor externo lo que provoca soluciones tardías a los problemas tanto de tipo personal como laboral, confusión en la toma de decisiones, retrabajos, etc., por lo que se sugiere establecer canales de comunicación accesibles y desarrollar habilidades de comunicación eficaz para los encargados de grupo, así como a nivel general en los programas de capacitación deberá proporcionar prioridad y profundidad a esta área.

Pregunta No. 5 – Relaciones Interpersonales

En ésta área el personal respondió: el 24% está completamente de acuerdo, el 38% está de acuerdo, el 19% no tiene idea formada y el 19% está en desacuerdo en que las relaciones con sus compañeros interfieran con el desempeño del trabajo, por lo que resultados demuestran que existe un nivel bajo hacia la convivencia social y personal, pues del total de la población solamente el 24% está completamente de acuerdo, según datos de Recursos

Humanos entre los encargados de grupo no hay comunicación, pues trabajan independientemente es decir hay un solo encargado en cada empresa en donde exista un grupo mayor de cinco o seis personas del área operativa, por lo que no se fomenta el compañerismo, es decir al establecer equipos de trabajo a nivel técnico se dificulta por los compromisos de horario y tiempo de las diferentes empresas, sin embargo se hace necesario desarrollar ambientes, bajo un entorno de apoyo, en el que la dirección debe proporcionar a sus empleados alentando a ofrecer más tiempo para reuniones y mostrar confianza en la capacidad en realización de las tareas.

Podría tomarse en cuenta además aspectos internos como: la distribución de áreas de trabajo, planificación de trabajos especiales de limpieza que desmotivan a integrarse grupalmente tanto a nivel operativo como técnico profesional.

Por el contrario podría unificarse esfuerzos y estimular la cohesión entre los miembros del grupo para la realización de tareas en común, y sobre todo dar los conocimientos para desarrollar equipos de alto rendimiento.

Pregunta No. 6 – Identificación Laboral

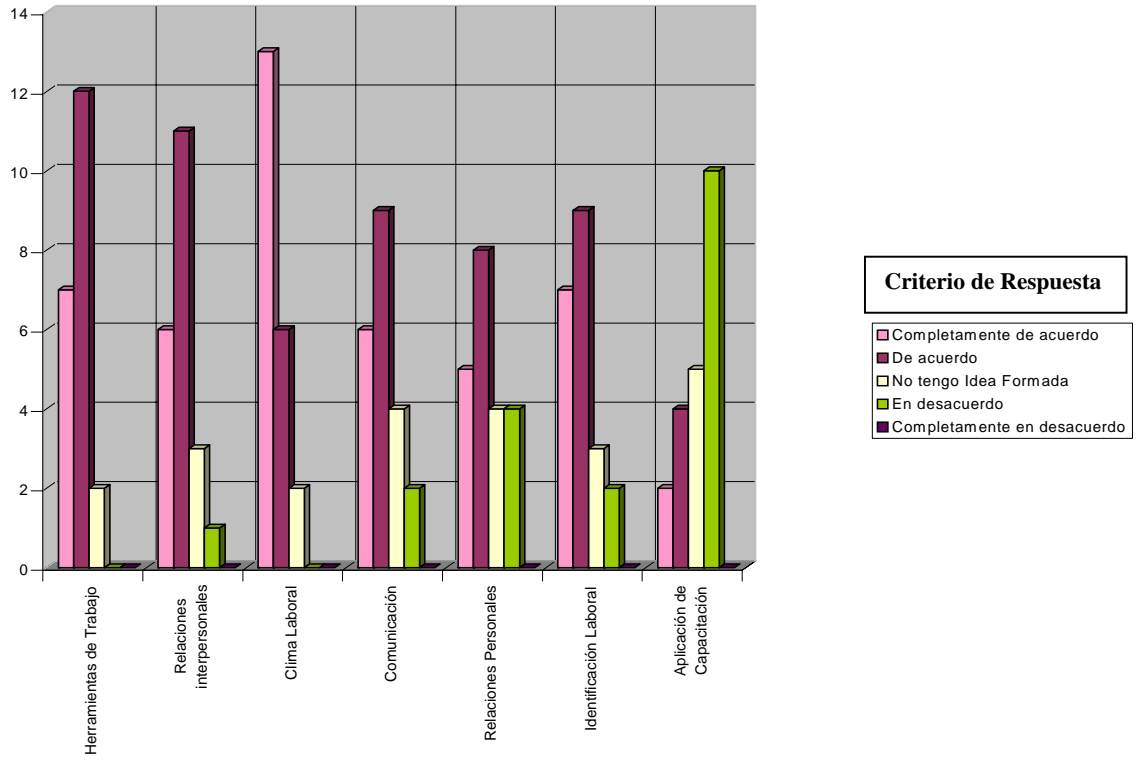
En ésta área el 33% está completamente de acuerdo, el 43% está de acuerdo el 14% no tiene idea formada y el 10% está en desacuerdo en que se siente identificado con la empresa, en relación con área operativa los porcentajes se comparan en desacuerdo, como se mencionó en el nivel anterior no existe un programa de inducción permanente, falta una sensación de participación activa por parte de los empleados por lo que es importante elevar los niveles de involucramiento psicológico ya que el ideal es que un 100% de los empleados puedan sentirse altamente beneficiosos para la empresa así como personalmente, las áreas antes evaluadas en este diagnóstico como la comunicación, relaciones personales, apoyo por parte de la empresa así como las necesidades de retroalimentación de su trabajo son aspectos importantes que influyen en el desempeño y este en la satisfacción laboral, se podría mencionar que si un empleado no se siente estimado, valorado o se le toma en cuenta los niveles de productividad y desempeño bajan considerablemente. Es por esto que no solamente es importante la capacitación que retroalimente el trabajo sino acciones físicas o presencia en el desarrollo de las actividades diarias, que fomenten la calidez y confianza.

Pregunta No. 7 – Aplicación de la Capacitación

En cuanto a la ejecución de la capacitación el 10% está completamente de acuerdo, el 20% está de acuerdo, el 23% no tiene idea formada y el 47% está en desacuerdo, agrupando los porcentajes el 90% de la población investigada está en desacuerdo con el aspecto de talleres de aprendizaje que se han realizado a la fecha, dentro de las limitaciones que se presentan se podría mencionar por ejemplo: que los encargados de los grupos de limpieza no tienen una preparación específica de entrenamiento para transmitir los conocimientos en área de trabajo, adicionando a esto, no cuentan con el equipo y tiempo necesario para brindar una capacitación dirigida en la que se especifiquen métodos de trabajo apropiados, usualmente las personas aprenden el oficio directamente al realizar sus tareas o con otro compañero experimentado y en oportunidades se envía a un lugar específico para capacitación durante algunos días, lo que dificulta desarrollar las habilidades o destrezas propias de la ocupación, por lo que la mayoría de veces depende de la potencialidad del individuo para aprender o adaptarse al ritmo de trabajo en mayor o menor tiempo, lo que se traduce en deficiencias en el desempeño, disminución de la productividad, desperdicios de tiempo, producto y mayor esfuerzo físico.

Es por esto que la capacitación como se ha definido anteriormente debe describirse como un proceso integral y que implica diferentes acciones dentro del ámbito empresarial como el desarrollar técnicas de capacitación, conocimientos en el uso de las máquinas de limpieza profesional, actitudes de servicio al cliente, etc.,

TECNICO PROFESIONAL



Áreas de Evaluación

Nivel Administrativo

Pregunta No. 1 –Aplicación de Capacitación

En relación a la ejecución de programas de capacitación los resultados son los siguientes: el 0% completamente de acuerdo; el 13.34% de acuerdo; el 20% no tiene idea formada y el 53.33% en desacuerdo y el 13.33% completamente en desacuerdo, Por los resultados obtenidos en esta área, se evaluó sobre capacitación anteriormente recibida, en la que refiere el departamento de recursos humanos, no se brinda capacitación inicial al empleado en el área administrativa, regularmente por la rapidez con la que es contratada una persona y las exigencias del puesto, sin embargo se han realizado talleres de capacitación específica como por ejemplo: en temas tributarios en el área de contabilidad, atención al cliente en áreas de gerencias, relaciones humanas en el área en general, pero no ha sido de una forma estratégica es decir sin dirección específica y estructural.

Por otra parte, no existe un compromiso real del área de gerencia general hacia la ejecución de programas continuos de capacitación, pues a pesar de que existe la expectativa de apoyo, presupuesto, área física de capacitación para aproximadamente 15 personas, no se cumple con horarios fijos de capacitación, el uso de ese presupuesto es restringido, el resultado es una capacitación espontánea, sin objetivos concretos, falta de métodos de capacitación, falta de equipo didáctico, etc.,

Es por este principal aspecto que la implementación específica del sistema de capacitación requiere de planes operacionales progresivamente detallados para alcanzar el éxito deseado o los objetivos organizacionales. Es decir al combinar los recursos disponibles, procedimientos y trayectoria a seguir se optimizará el logro de objetivos, de forma que se eleven los niveles de competitividad y productividad organizacional, de manera que puedan ser medibles a un plazo determinado.

Pregunta No. 2 – Productividad

Del personal investigado el 13% respondió completamente de acuerdo que los niveles actuales de productividad son adecuados, el 60% solamente de acuerdo, el 27% no tiene idea formada, este último resultado puede referirse a que no se tiene el conocimiento sobre productividad, y por ende estándares de evaluación de la misma, además de reconocer y

resaltar la capacidad de producir de cada uno de los empleados. Lo importante es definir y dirigir la efectividad del empleado hacia los aspectos de productividad como por ejemplo: calidad, excelencia, cantidad, tiempo, costos, servicio, rendimiento, valor agregado etc., El lograr un trabajo agradable, satisfactorio y sobre todo en el que se combinen la eficiencia con la eficacia ayudará a obtener mayores indicadores de productividad individual, grupal y organizacional.

Pregunta No. 3 – Competitividad laboral

En cuanto a que el empleado utiliza su mayor potencial en el desarrollo de sus actividades el 20% respondió, completamente de acuerdo; el 53% está de acuerdo y el 27% no tiene idea formada, los resultados aumentaron considerablemente en los tres primeros criterios de respuesta lo contrario de las anteriores expuestas, aproximadamente la mitad de la población investigada, percibe que los colaboradores realizan sus actividades arduamente, el resto se inclinó por no opinar lo que puede atribuirse a la falta de estándares de evaluación o definición específica sobre este tema.

La competitividad laboral se refiere a que los trabajadores concedan mayor valor al nivel de sus capacidades y más sensibles a metas orientadas a la calidad de productos y servicios, realizando así un trabajo de alta calidad, buscando el dominio de sus labores por medio del desarrollo y uso de sus habilidades para la resolución de problemas y siendo creativos cuando se encuentran o enfrentan algún obstáculo en su trabajo.

Pregunta No. 4 – Motivación

En el área de motivación personal el 13% está completamente de acuerdo, el 27% está de acuerdo el 47% no tiene idea formada y el 13% está en desacuerdo; el porcentaje mayor de respuesta decidió no opinar refiriéndose a que no existe motivación por parte de la dirección general hacia el logro individual o grupal a alcanzar metas, de relaciones sociales, a destacarse por ser bueno en algo o reconocimiento personal, elevar las condiciones generales de trabajo, etc., tomando en cuenta que todas las conductas conscientes son motivadas o causadas principalmente cuando se asumen mayores responsabilidades. Los niveles de motivación según estos resultados representan un nivel bajo de motivación que

deberá tomarse en cuenta con mayor profundidad y prioridad en los programas de capacitación.

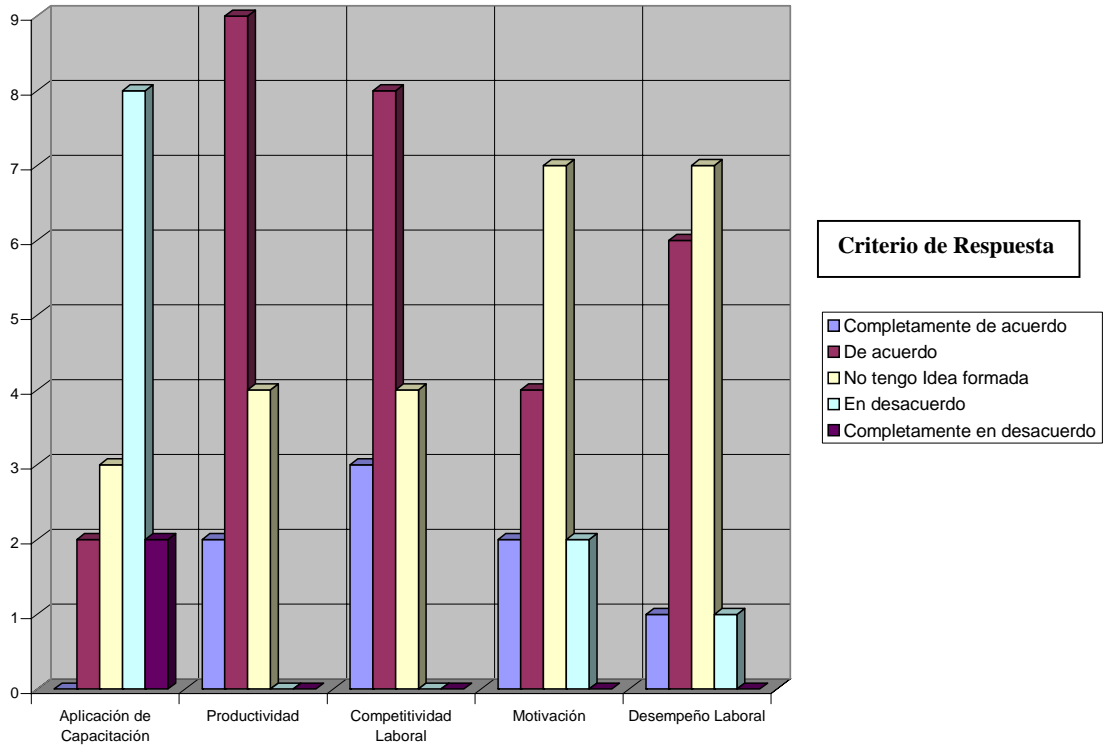
Pregunta No.5 – Desempeño Laboral

En cuanto al desempeño laboral se propusieron siete criterios de respuesta sin embargo solamente cuatro de estos fueron elegidos entre estos: Mayor comunicación con el 7% Mayor apoyo de la dirección 46% mejor distribución de las cargas de trabajo 40% y mayor control en la realización de las actividades 7%; dentro de los criterios sin evaluar están: mejores conocimientos de las funciones, mayor capacitación y otros.

Los porcentajes de mayor relevancia están el de apoyo de la dirección y mejor distribución de las cargas de trabajo que conforman un 86%. No cabe duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento dado y eso se convierte en una preocupación especialmente en el área administrativa que actualmente estamos analizando pues tiene una importancia sumamente considerable porque esta área proporciona la chispa creativa en cualquier organización, la gente se encarga de diseñar y producir bienes y en esta caso en particular de brindar un servicio, de controlar la calidad y controlar la distribución, de asignar los recursos financieros y de establecer los objetivos y estrategias para la organización es por esto que sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos

Es también necesario realizar una evaluación del desempeño como herramienta de apoyo para realizar cambios y/o modificaciones en las cargas de trabajo o asignación de responsabilidades, con lo cual mejore la cultura organizacional de manera que deba existir una relación positiva entre ésta y el desempeño y el resultado de este acuerdo debe ser un mayor grado de cooperación, aceptación de la toma de decisiones y el control, comunicación y compromiso con el colaborador así como otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad como los conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.,

NIVEL ADMINISTRATIVO



Áreas de Evaluación

Observación para el aspecto de Desempeño laboral los criterios de respuesta son:

1. Mayor comunicación
2. Mayor apoyo de la dirección
3. Mejor distribución de cargas de trabajo
4. Mayor control en la realización de actividades

PRIORIDAD DE CAPACITACIÓN PARA IMPLEMENTACION DE PROGRAMAS

Nivel Operativo, Técnico Profesional	Nivel Administrativo
Comunicación	Aplicación de Capacitación
Relaciones Interpersonales	Competitividad
Identificación laboral	Motivación

PROFUNDIDAD DE CAPACITACIÓN

Nivel Operativo Técnico	Nivel Administrativo
Clima laboral	Productividad
Relaciones Personales	Desempeño Laboral
Aplicación de capacitación	Competitividad laboral

ESTRATEGIAS PARA IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE CAPACITACIÓN

Con base a la teoría descrita en los capítulos anteriores y los resultados del Diagnostico de Necesidades de Capacitación de la empresa, se diseñó la matriz que a continuación se presenta en dos fases:

- La Planeación Estratégica de Capacitación: Describe la categoría de Capacitación, el objetivo, la estrategia a seguir y el plan de acción así como recursos y tiempo destinados para cada actividad.
- El plan operacional de Capacitación, Incluye las prioridades de acción, objetivos terminales, temario mínimo o principal de los cursos y eventos de capacitación así como los responsables y fechas propuestas.

Este modelo de implementación ofrece mayor libertad de diseño de los eventos de capacitación así como de adaptación a las diferentes necesidades de las empresas guatemaltecas.

Sin embargo en la empresa en la que fue realizada la presente investigación se especifican las siguientes características organizacionales:

POLITICA EMPRESARIAL

1. Elevar el nivel de calidad en el servicio
2. Mayor eficiencia con menos personal
3. Desarrollar una cultura organizacional

VISION: Ser una organización Líder en el sector de servicios, cuyo fin primordial es proveer a nuestros clientes un servicio de alta calidad así como de personal idóneo para crear ambientes higiénicos.

MISION: Cumplir con las expectativas de los clientes y velar porque la visión de la empresa se cumplan brindando un servicio de excelencia.

PLANEACION ESTRATEGIA DE CAPACITACION

CATEGORÍA DE CAPACITACIÓN	OBJETIVO	ESTRATEGIA	PLAN DE ACCION	RECURSOS	TIEMPO
Cultura Organizacional	✓ Definir y/o establecer la filosofía y valores de la empresa para transmitirlo a los diferentes niveles, de manera que todos los colaboradores puedan formar un lenguaje universal dentro de la organización orientado a facilitar el crecimiento y fortalecimiento de la cultura.	Definir un programa permanente de inducción y Reinducción a la organización y al puesto de trabajo estableciendo la cultura organizacional como un sello distintivo	Desarrollar Programas específicos de: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ética ▪ Principios ▪ Organizacionales y ▪ Valor social humano. 	Manuales y guías Didácticas de Instrucción	Mensualmente Para Primer Ingreso. Dos veces al mes para personal de alta.
Clima Organizacional	✓ Mantenimiento de actitudes positivas hacia la integración de las responsabilidades individuales y de grupo.	Desarrollar programas de sensibilización para el plan de capacitación en general, en el cual se destaque la necesidad de integrar las	Iniciar los programas de capacitación en las áreas de: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicación ▪ Trabajo en equipo ▪ Liderazgo ▪ Habilidades sociales 	Planes y Programas de capacitación Específicos para las tres áreas: Nivel Operativo Técnico	

		habilidades individuales y se determinen las ventajas del trabajo en equipo.		Profesional y Administración	
Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estandarizar procedimientos hacia una cultura de la mejora continua (elevar el nivel de calidad) y productividad. 	Captar la atención y el interés de los colaboradores hacia el desarrollo o mejoramiento organizacional en el que la visión y misión empresarial sirvan como base para los programas de capacitación.	<p>Establecer estándares De productividad Transmitiendo Conceptos y Principios a nivel Administrativo y Técnico profesional Por medio de Programas de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Calidad ▪ Innovación del servicio ▪ Mejora continua ▪ Actitud de cambio 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Políticas Empresariales ▪ Planeación Estratégica de Capacitación 	Mensualmente
Operativos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maximiza la ejecución de las tareas asignadas a cada colaborador de manera que pueda ser cuantificables los resultados ya sea de manera 	Determinar Procedimientos y normas de trabajo y establecer un programa de capacitación al puesto, de tipo teórico – práctico	<p>Brindar los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para cumplir productivamente con:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cada una de las funciones del puesto y área de 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis y descripción de puestos ▪ Evaluación del desempeño. ▪ Información técnica, escrita y práctica 	Mensualmente.

	Individual y/o en Grupo		Trabajo así como <ul style="list-style-type: none"> ▪ El uso adecuado de las herramientas y materiales de trabajo 		
--	-------------------------	--	--	--	--

SEGUIMIENTO	EVALUACIÓN DE RESULTADOS	MEDICION DE LA CAPACITACION
<p>Transferencia de la capacitación al trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comparaciones cuantitativas y cualitativas de la productividad ▪ Grupos de trabajo para analizar la aplicabilidad de la capacitación en el puesto de trabajo. ▪ Retroalimentación de la información obtenida para elevar niveles de enseñanza aprendizaje 	<p>Auditoria de la Capacitación</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar cuestionarios estructurados y no estructurados ▪ Pruebas práctica para evaluar conductas terminales ▪ Establecer estándares de conducta observables en el trabajo. 	<p>Impacto real de la capacitación</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis en el nivel de rotación de personal ▪ Niveles de ausentismo ▪ Estadísticas de reclamos, desperdicios en materiales, re-trabajos, atención al cliente.

PLANIFICACIÓN GENERAL DE LA CAPACITACION

PRIORIDADES DE ACCION (CAPACITACION)	OBJETIVOS	TEMARIO	RESPONSABLES DE LOS PROGRAMAS	FECHAS
--------------------------------------	-----------	---------	-------------------------------	--------

<i>SENSIBILIZACIÓN Preparación previa para la implementación de programas de capacitación</i>

Inducción y reinducción	<p>Incorporar al nuevo empleado hacia el conocimiento de la empresa, sus objetivos, normas y ventajas, así como a su puesto de trabajo. Minimizar el tiempo de adaptación y aprendizaje del empleado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Visión ▪ Misión ▪ Objetivos organizacionales ▪ Beneficios ▪ Normas y procedimientos 	<p>Depto. de Recursos Humanos Área de capacitación Gerencia Administrativa</p>	<p>El quinto día hábil del mes (05 horas)</p>
Principios y Valores	<p>Adquisición y desarrollo de valores Humanos, sociales y organizacionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Integridad ▪ Lealtad ▪ Responsabilidad ▪ Flexibilidad 	<p>Depto. de Recursos Humanos Gerencia Área de capacitación Gerencia Administrativa</p>	<p>El tercer Sábado del mes (08 horas)</p>
Programa de trabajo en equipo	<p>Desarrollar un clima participativo e interdependiente</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Habilidades de comunicación ▪ Socios capaces ▪ Habilidades sociales 	<p>Depto. de Recursos Humanos Área de capacitación</p>	<p>El último sábado del mes (08 horas)</p>

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Negociación y manejo de conflictos 	Gerencia Administrativa	
Programa estratégico (Específico para Nivel administrativo y Técnico operativo)	Orientar las actividades operacionales al cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificación estratégica ▪ Administración del tiempo ▪ Supervisión efectiva ▪ Métodos de planificación ▪ Cultura de servicio ▪ Toma de decisiones ▪ Innovación y creatividad ▪ Socio generador de cambios 	Depto. de Recursos Humanos Área de capacitación Gerencia Administrativa Consultoría Externa Área técnica Operativa	El último viernes del mes (04 horas)
Al puesto de trabajo Nivel Operativo	Maximizar la eficiencia en el desarrollo de las tareas asignadas, elevando el nivel de productividad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prácticas esenciales de un conserje ▪ Directrices y procedimientos claros y precisos en el área de trabajo. ▪ Manejo de máquinas de limpieza profesional. ▪ Utilización adecuada de los productos y materiales de limpieza específicos. 	Depto. de Recursos Humanos Área de capacitación Gerencia Administrativa Consultoría externa Área Técnica Operativa	Una vez al mes (04 horas)

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Imagen y presentación ▪ Servicio es acción. 		
Al puesto de trabajo Nivel Técnico Operativo	Maximizar la eficiencia en el desarrollo de las tareas asignada, elevando el nivel de productividad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manejo de personal ▪ Motivación ▪ Comunicación eficaz ▪ Planificación y organización ▪ Elaboración de programas de trabajo ▪ Trabajo en equipo ▪ Dirección y evaluación de resultados ▪ Relaciones interpersonales 	Depto. de Recursos Humanos Área de capacitación Gerencia Administrativa Consultoría externa Área Técnica Operativa	Una vez al mes (04 horas)
Al puesto de trabajo Administración	Maximizar la eficiencia en el desarrollo de las tareas asignada, elevando el nivel de productividad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajo en equipo Administración del tiempo ▪ Manejo de personal ▪ Computación ▪ Comunicación ▪ Cultura de Servicio administrativa ▪ Manejo de conflictos 	Depto. de Recursos Humanos Área de capacitación Gerencia Administrativa Consultoría externa	Una vez al mes (04 horas)

CAPITULO IV

CONCLUSIONES

1. La implementación del sistema de capacitación basado en un plan estratégico operativo asegura:
 - ❑ el logro eficiente de niveles de productividad
 - ❑ Promueve además el aprendizaje significativo
 - ❑ Desarrolla habilidades y modifica actitudes hacia el logro de los objetivos organizacionales.
2. La operacionalidad del sistema de capacitación incrementa los índices de calificación del personal sobre todo en nuestra cultura guatemalteca en la que población económicamente activa (PEA) no tiene escolaridad, así brinda oportunidad de bienestar social y sobre todo eleva los niveles de calidad humana.
3. La capacitación se representa como una herramienta viable y metodológica para desarrollar exitosamente la función profesional de los responsables del Área de Capacitación, sobre todo en la era de la globalización.
4. Adicionalmente de la planificación y sistematización del plan propuesto; la función de capacitación contempla una visión optimista del Ser Humano haciendo énfasis en sus potencialidades, en su capacidad de auto dirigirse en promoción de su propio desarrollo.
5. La limitada inversión y la falta de compromiso por parte de la gerencia general en relación a la capacitación, reducen severamente la productividad y sobre todo la competitividad empresarial.
6. Es necesario establecer métodos de trabajo, maximizar recursos materiales y humanos a fin de elevar la calidad y niveles de efectividad laboral de manera que puedan ser medibles en determinado tiempo.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la Gerencia General de la empresa objeto de estudio analizar la presente propuesta, promoviendo el compromiso a todo nivel para coordinar las acciones que sean necesarias para impulsar la realización del plan general de capacitación y considerándolo dentro de las prioridades para el cumplimiento de los objetivos predeterminados.
2. Elaborar y/o establecer los niveles de calificación de la mano de obra actuales y realizar una comparación estadística cualitativa y cuantitativa mensual ó anual para evaluar el impacto real del sistema de capacitación, desarrollando nuevas estrategias para retroalimentar el sistema de capacitación en general.
3. Realizar los contactos necesarios con instituciones o consultorías de Recursos Humanos que puedan brindar el apoyo necesario para llevar a cabo cada uno de los programas del sistema de manera que se orienten hacia una certificación de competencias.
4. Contribuir a que cada persona encuentre su propio método de trabajo, así como de crecimiento personal y apoyar de manera general el aprendizaje significativo.

ANEXOS

**CUESTIONARIO PARA CONOCER
LAS NECESIDADES DE CAPACITACION**

Tiene por objeto conocer su opinión con respecto a su trabajo y todo lo relacionado con sus necesidades de capacitación por lo que deberá contestar de la forma más honesta posible. Los resultados de la información serán presentados a Gerencia en forma grupal y bajo ninguna circunstancia se identificarán cuestionarios individuales.

La escala de respuesta es numérica y cada indicador significa:

<input type="radio"/> 1	Completamente de acuerdo	<input type="text" value="Marque con una 'X' su"/>
<input type="radio"/> 2	De acuerdo	
<input type="radio"/> 3	¿? No tengo opinión formada	
<input type="radio"/> 4	En desacuerdo	
<input type="radio"/> 5	Completamente en desacuerdo	

1. Cuento con las herramientas, materiales y equipo necesario para realizar mis tareas

1 2 3 4 5

2. Puedo mantener una relación buena con todos mis compañeros de trabajo?

1 2 3 4 5

3. Me siento cómodo en el lugar donde trabajo?

1 2 3 4 5

4. Siento libertad para hablar con mi jefe sobre los problemas que afectan mi trabajo?

1 2 3 4 5

5. Las relaciones con mis compañeros interfieren con el desempeño de trabajo?

1 2 3 4 5

6. Me siento identificado con la empresa?

1 2 3 4 5

7. Recibo entrenamiento o capacitación para ejecutar mi trabajo?

1 2 3 4 5

Gracias por su colaboración!!!

**CUESTIONARIO PARA DETECCION DE
NECESIDADES DE CAPACITACION**

1. Considera que los empleados han recibido la capacitación necesaria para realizar las actividades específicas a su puesto de trabajo?

1 2 3 4 5

2. Considera que los niveles actuales de productividad son adecuados?

1 2 3 4 5

3. Considera que el empleado utiliza su mayor potencial en el desempeño de sus labores?

1 2 3 4 5

4. Considera que las personas bajo su cargo están motivados a realizar su mejor esfuerzo?

1 2 3 4 5

5. Qué factores cree usted que podrán mejorar el desempeño de su trabajo? (jerarquice)

1. () Mayor comunicación
2. () Mayor apoyo de la dirección
3. () Mejor distribución de cargas de trabajo
4. () Mayor control en la realización de actividades
5. () Mejores conocimientos de las funciones a realizar en el puesto
6. () Mayor capacitación en los aspectos de: _____
7. () Otros _____

Observaciones _____

Gracias por su colaboración! !

BIBLIOGRAFIA

1. Alles, Marta Alicia
“*DIRECCION ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS*”
Primera edición
Mc Graw Hill
2. Chiavenato, Idalberto
“*ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS*”
Segunda Edición
Mc Graw Hill
3. Desler, Gary
“*INTRODUCCION A LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL*”
Segunda Edición
Editorial Mc Graw Hill
4. French, Wendell L; Bell, Cecil H.
“*DESARROLLO ORGANIZACIONAL*”
Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el mejoramiento de las organizaciones
Quinta Edición
Prentice Hall Hispanoamérica
5. Ivanoevich, John; Donelly, James
“*ORGANIZACIONES*”
Comportamiento, Estructura y Procesos
Octava Edición
Mc Graw Hill
6. Mitchell, Garry
“*MANUAL DEL CAPACITADOR*”
Segunda Edición
Grupo Editorial Iberoamérica
7. Koontz, Harold; Weinrich, Heinz
“*ELEMENTOS DE ADMINISTRACION*”
Quinta Edición
Mc Graw Hill

8. Reza Trosino, Jesús Carlos
“*COMO DESARROLLAR Y EVALUAR PROGRAMAS EN LAS ORGANIZACIONES*”
Primera Edición
Panorama Editorial, S.A., de C.V.

9. Reza Trosino, Jesús Carlos
“*COMO DIAGNOSTICAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES*”
Serie Administración de Capacitación
Primera Edición
Panorama Editorial, S.A., C.V.

10. UNICEF-SEGEPLAN GUATEMALA
REALIDAD SOCIOECONOMICA DE GUATEMALA
Editorial Piedra Santa 1,994

R E S U M E N

ESTRATEGICAS PARA IMPLEMENTACION DE SISTEMAS DE CAPACITACION

El contenido del estudio realizado expone la sustentación teórica y experimental acerca del proceso y administración de la capacitación, tomando en cuenta cada uno de los procesos estratégicos y operativos para alinear la capacitación empresarial en términos de productividad.

La capacitación se ha convertido en los últimos años en un área de mayor importancia, es por esto que se pretende analizar y definir como un sistema integral que conlleva un conjunto de actividades que al interrelacionarse producen un resultado orientado hacia el compromiso de promover y defender los valores y la cultura organizacional de las empresas, convirtiéndose así en una herramienta viable y metodológicamente efectiva.

Además la operabilidad del sistema incrementa los índices de calificación del personal sobre todo en nuestra cultura guatemalteca en la que la población económicamente activa (PEA) cuenta con un nivel bajo de escolaridad.

Siendo el principal objetivo presentar una propuesta del sistema de capacitación, por medio de una planeación estratégica y definiendo el plan operacional en el que se utilice al máximo los potenciales humanos y materiales destinados para esta área.

El estudio fue ejecutado en una empresa privada que presta servicios de conserjería en la ciudad capital, incluyendo los tres diferentes niveles de trabajo: operativo, técnico operativo y administrativo, se elaboró un cuestionario estructurado para las dos primeras áreas y uno diferente para el área administrativa, con el objetivo de conocer las necesidades de capacitación. Evaluando las siguientes áreas: herramientas de trabajo, relaciones interpersonales, aspectos de clima laboral, comunicación, relaciones personales, identificación laboral, aplicación de la capacitación. En el área administrativa: Aplicación de la capacitación, productividad, competitividad laboral, motivación, desempeño laboral.

Algunos de los indicadores utilizados fueron: Niveles de rotación de personal, ausentismo, estadísticas de reclamos, desperdicios, re-trabajos y niveles de satisfacción del cliente, etc.

Para la presentación de los datos, se utilizó la estadística en forma descriptiva realizando el recuento de la frecuencia cuantitativa dando como resultado porcentajes que incluyen presentación gráfica con su respectivo análisis. Resultados utilizados para la elaboración de la planeación estratégica, incluyendo además la visión, misión, principios y políticas de la empresa.

La implementación del sistema de capacitación basado en un plan operativo asegura:

- El logro eficiente de niveles de productividad
- Promueve además el aprendizaje significativo
- Desarrolla habilidades y modifica actitudes hacia el logro de los objetivos organizacionales, además pretende elevar el nivel de calidad humano y bienestar social.