

UNIVERSIDAD DE SONORA

División de Ciencias Administrativas, Contables y Agropecuarias



CAPACITACION DENTRO DE LAS EMPRESAS EN CRECIMIENTO

Registro tesis alterno 29

TESINA

ZULMA DENISS MONREAL VALDEZ



SANTA ANA, SONORA

DICIEMBRE DE 2001

Universidad de Sonora

Repositorio Institucional UNISON



**"El saber de mis hijos
hará mi grandeza"**



Excepto si se señala otra cosa, la licencia del ítem se describe como openAccess

ESTA TESINA FUE REALIZADA BAJO LA DIRECCIÓN DEL INSTRUCTOR
DEL SEMINARIO DE TITULACION, FUE APROBADA Y ACEPTADA COMO
REQUISITO PARCIAL PARA LA OBTENCIÓN DEL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN



M. C. Luis Ernesto Gerlach Barrera
Instructor del Seminario de Titulación

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme la oportunidad de dar este paso tan importante en mi vida y por llenarme de bendiciones.

A mi madre por su incondicional apoyo y por su ejemplo de lucha ante la vida.

A mi esposo por su comprensión y por su amor.

A mi hijo por ser la luz que ilumina mi camino y por ser la razón de mi vida.

A todos los que me apoyaron con su experiencia.

DEDICATORIA

A la luz que ilumina mi vida, mi hijo Alejandro.

INDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	1
REVISIÓN DE LITERATURA	3
Importancia de la capacitación	3
Marco Legal de la capacitación	6
Desarrollo de la organización	7
Proceso básico de la capacitación	7
Determinación de las necesidades de entrenamiento	9
Métodos utilizados para obtener información en el análisis de necesidades	11
Tipos de entrenamiento	11
Inducción.....	12
TWI o ADE	12
Escuela Vestibular	13
Escuela general de la organización	13
Principios de aprendizaje	13
Formación de instructores	15
Formación de manuales de entrenamiento	15
Establecimiento de misiones de aprendizaje	16
Estimación de recursos	17
Determinación del punto de equilibrio	17
Beneficios de los programas de entrenamiento e inducción bien planeados	17
Evaluación del desempeño	20

Evaluación formal	20
Evaluación informal	20
MATERIAL Y METODOS	21
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	23
CONCLUSIONES	27
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	29
ANEXOS.....	30

INDICE DE FIGURAS

	Página
Figura 1. Proceso básico de capacitación	8
Figura 2. Modelo de capacitación	19

RESUMEN

Las personas son el recurso más dinámico con el que cuentan las organizaciones y es considerado dentro de los más valiosos, por esto es importante hacer inversiones en este recurso pues podemos obtener grandes compensaciones en beneficio de las empresas.

Una de las herramientas más efectivas que tenemos para lograr que las personas logren desarrollar al máximo su potencial es la capacitación, pues por medio de ella es como podemos lograr que las personas desarrollen todas sus habilidades, amplíen sus conocimientos; un buen programa de capacitación no solo beneficia a la organización sino también a quienes están recibiendo dicha capacitación, la empresa cuenta no solo con las mejores personas al momento de seleccionar, sino que al momento de capacitarlas añade un valor más a estas personas, y si sabemos enfocar la capacitación hacia las verdaderas necesidades con las que cuenta la organización, podemos lograr disminuir al menor grado los errores y por el otro lado lograr que los equipos trabajen para lograr los objetivos de la organización.

Especialmente en los últimos años se ha dicho que la planificación de las capacidades del hombre y sus habilidades es uno de los temas de mayor importancia y de mayor necesidad dentro de las organizaciones, sean del giro que sean. Es la capacitación un tema muy interesante y que debe inquietar a cualquier administrador, por esto debemos hacer conciencia de su importancia dentro del campo administrativo.

Es por su trascendencia que el tema de la capacitación dentro de una empresa en crecimiento ha despertado la atención de los administradores especialmente enfocado a lo que es el entrenamiento, la auto motivación y el desarrollo del recurso humano para el futuro.

INTRODUCCIÓN

Siliceo (1983) señala que el fenómeno de la educación es tan antiguo como el hombre mismo. El proceso de aprendizaje, eje de toda acción educativa y de entrenamiento, era claro en los primeros intentos por enseñar e intercambiar habilidades en los pueblos primitivos.

Hasta hace pocos años se consideraba que el desarrollo económico podía ser alentado simple y sencillamente llevando bienes de capital a un país; sin embargo, el capital por sí solo no implica forzosamente que existía desarrollo económico; es necesario que las personas sepan como aprovechar adecuadamente los recursos naturales y que conozcan la tecnología suficiente para que los bienes de capital, es decir la maquinaria, instalaciones, etcétera, puedan ser puestos a trabajar de manera eficiente. Tradicionalmente los economistas se ocupaban en forma exclusiva del capital financiero, para distinguirlo de lo que ahora se llama capital humano; sin embargo, hasta hace pocos años empezaron a considerar la educación como una forma de inversión en los seres humanos; es decir, en la formación del capital humano (Heredia y Oñate, 1994).

Por ello, la ciencia de la Administración de Personal ha venido dando mayor énfasis a la capacitación y entrenamiento del personal dentro de las empresas, cuya reconocida importancia ha dado origen a recientes disposiciones especiales dentro de nuestra Legislación Laboral vigente (Siliceo, 1983).

Este tema es de gran importancia para las empresas que están en crecimiento, pues dependerá de las personas que la conforman y la capacitación con la que cuentan, para que la empresa logre sus objetivos.

Los objetivos del presente estudio son ayudar a los empresarios mediante información a saber como determinar las necesidades de capacitación dentro de su empresa, asimismo, mostrar cuales son los logros que se pueden obtener al capacitar a la fuerza productiva y como medir los logros alcanzados conforme va avanzando la capacitación dentro de la misma.

REVISIÓN DE LITERATURA

Importancia de la capacitación.

El factor humano es cimiento y motor de toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. El hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una empresa (Siliceo, 1983).

Heredia y Oñate (1994) coinciden en que las organizaciones tienen en el factor humano su recurso más valioso; sin embargo, por las diferencias entre los individuos que las integran, así como por el cambio característico de toda organización en desarrollo, es imprescindible adecuar las características habilidades del elemento humano con los requisitos de las tareas que está actualmente desempeñando o con las que en lo futuro realizará, surgiendo de esta manera la necesidad de entrenamiento.

El entrenamiento en Recursos Humanos (RH), ha adquirido cada vez más importancia para el éxito de las organizaciones modernas. La tecnología que esta cambiando con tanta rapidez que exige que los empleados cuenten con los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para manejar los nuevos procesos y técnicas de producción. El crecimiento de las organizaciones que se convierten en operaciones grandes y complejas cuyas estructuras cambian continuamente, hace necesario que los gerentes, así como los empleados, desarrollen los conocimientos, aptitudes y habilidades que les permitirán manejar tareas nuevas y más exigentes (Sherman y Bohlander, 1994).

La educación y el entrenamiento están implicados en casi cada área de nuestras vidas; como una sociedad y como una nación de negocios, estamos comprometidos de todo corazón a mejorarnos a través de una mejor comprensión, por medio de la educación (Fulmer, 1980).

Yoder (1979) señala la importancia de los recursos humanos y afirma: La “materia prima” representada por los recursos humanos puede hacer solamente contribuciones limitadas hacia el logro de objetivos de la organización. En su estado subdesarrollado, las demandas y oportunidades de empleo son muy limitadas, siendo la tendencia claramente hacia una declinación adicional. Al mismo tiempo, sin embargo, las demandas por recursos humanos “desarrollados” (trabajadores con amplios conocimientos y habilidades) están creciendo y consistentemente exceden la oferta.

Mondy y Noe (1997) señalan que la capacitación esta diseñada para permitir que los empleados adquieran conocimientos y habilidades necesarias para sus puestos actuales. En esta situación, los administradores no pueden escapar a la responsabilidad de entrenar y desarrollar los recursos humanos que emplean y dirigen.

Algunos autores, como Hoyler, van mas allá, al considerar que el entrenamiento es una inversión empresarial destinada a capacitar un equipo de trabajo para reducir o eliminar la diferencia entre el desempeño actual y los objetivos y las realizaciones propuestos. En un sentido más amplio, el entrenamiento es un esfuerzo dirigido hacia el equipo, con la finalidad de que el mismo alcance los objetivos de la empresa de la manera más económica posible. El entrenamiento no es un gasto, sino una inversión cuyo retorno es bastante compensatorio para la organización (Chiavenato, 2000).

Arias y Heredia (1999) afirman que lograr el aprendizaje humano y el de la empresa, requiere una planeación y preparación cuidadosa de los pasos a dar, y el camino esta preñado de dificultades; retos que ponen a prueba la inventiva, creatividad, dedicación y carácter; retos que solo pueden ser superados por personas con la firmeza, entereza y el profesionalismo necesarios.

La capacitación y motivación es parte de la etapa de organización y comprende retener y capacitar al personal para los puestos que se crearon en las fases anteriores de dicha etapa (Rue y Byars, 1995).

Así pues, en términos generales, la educación es extraordinariamente importante tanto para un país como para una organización; por un lado, permite el mejor aprovechamiento de todos los recursos materiales y técnicos; por otro, esa mayor educación puede significar mayores niveles de vida por un más amplio conocimiento de las condiciones higiénicas, de las situaciones que mejoran la alimentación y de factores que acrecientan la salud, así como por un mejor ingreso que permita, igualmente, un mayor consumo (Heredia y Oñate, 1994).

Rue y Byars (1995) comparten esta idea asegurando que muchas de las actividades de la capacitación y motivación las dirigen a los departamentos de personal o de recursos humanos y los administradores de línea las consideran relativamente sin importancia. Sin embargo obtener y capacitar personal calificado debería ser de gran importancia para todos los administradores. El objetivo de la capacitación y motivación es obtener a la mejor gente disponible para la organización y desarrollar la destreza y habilidades de estas personas. Obtener a la mejor gente posible para la organización generalmente comprende el pronóstico de requerimientos de personal y la consecución y selección de nuevos empleados. Desarrollar la destreza y habilidades de los empleados de la organización comprende el área general de capacitación de personal tanto como el uso adecuado de promociones, transferencias y separaciones. En años recientes, la capacitación y motivación resultó mucho más compleja debido al aumento en las regulaciones gubernamentales en las áreas de igualdad en la oportunidad de empleos.

Mondy y Noe (1997) afirman que las razones que se mencionan más a menudo para mantener la capacitación dentro de la compañía son las siguientes:

- Capacitación que es más específica para sus necesidades.
- Menores costos.
- Menor tiempo.
- Material consistente y relevante.
- Más control del contenido y del capacitador.
- Apoyo al desarrollo de la cultura organizacional y del trabajo en equipo.

Brehm (1995) añade que el entrenamiento mantiene a la gente capacitada para hacer su trabajo y la ayuda a cristalizar sus posibilidades de crecimiento.

Marco legal de la capacitación.

Gómez (1992) muestra lo dicho en la Ley Federal del Trabajo en sus artículos 132 fracción XV donde establece que: Son obligaciones de los patrones: "Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores en los términos del capítulo III bis del Título IV". Y en el artículo 153-A, dice que todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo, que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo con el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobada por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social".

Desarrollo de la organización.

Siliceo (1983) afirma que muchos de los diferentes problemas padecidos por una organización (tanto de tipo humano como técnico) normalmente no se resuelven con la

oportunidad y eficacia necesarias. Las razones son diversas y se agrupan básicamente en dos tipos:

1. Los problemas se desconocen, ignoran, o bien no están claramente definidos y, por tanto, su planteamiento y solución no son adecuados.
2. Los problemas se conocen claramente, pero la actitud de los ejecutivos y el ambiente cerrado no permiten que se resuelvan. Estamos entonces, frente a la clásica actitud de eludir el conflicto, de no sentir la necesidad de cambio y, por tanto, de aceptar, soportar y promover la ineficacia administrativa llamada burocracia con un sentido peyorativo.

Por lo que le toca al primer supuesto (el desconocimiento de los problemas) debemos concebir la función de capacitación como la idónea para recibir e intercambiar información fresca y realista de las situaciones que requieren atención inmediata. Desde luego, la información a la que se refiere debe ser solicitada, recibida y manejada con la debida honestidad y buena orientación, teniendo siempre como causa inspiradora el solucionar problemas y mejorar las condiciones del equipo de trabajo que beneficiaran a todas las partes.

Proceso básico de la capacitación.

Según Dessler (1996), en teoría, cualquier programa de capacitación consiste en cuatro pasos, que se resumen en la Figura 1.

El propósito del paso de evaluación es determinar las necesidades de capacitación. Posteriormente, si se identifican una o más deficiencias que se pueden eliminar, es necesario fijar objetivos de capacitación; En este punto se especifica en términos medibles y observables el desempeño que se espera obtener de los empleados que serán capacitados.

En el paso de capacitación se seleccionan las técnicas reales de capacitación y se lleva a cabo el entrenamiento. Finalmente, debe haber un paso de evaluación. Es aquí donde se comparan los desempeños de antes y después de la capacitación de los empleados, y con ellos se evalúa la eficiencia del programa.

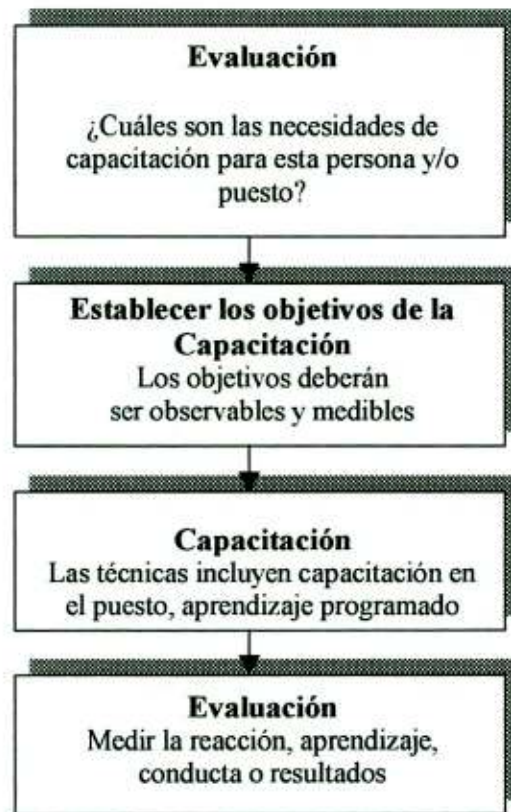


Figura 1. Proceso básico de capacitación.

Gómez (1992) añade que es importante que el programa de capacitación tenga un orden y una secuencia lógica, ya que así, los pasos estarán relacionados entre sí y se obtendrán buenos resultados aumentando la posibilidad del éxito.

Determinación de las necesidades de entrenamiento.

Sherman y Bohlander (1994) aconsejan que los gerentes deben estar alerta a los indicadores del tipo de entrenamiento que se necesita, y donde se necesita. Por ejemplo, el hecho de que los trabajadores no cumplan con las cuotas de producción puede significar una necesidad de entrenamiento. De igual manera, un número de piezas rechazadas o el material desperdiciado pueden indicar que hay un entrenamiento que no es adecuado. No obstante, los gerentes cuidarán el enfocar las necesidades de entrenamiento de una manera sistemática.

Wexley y Yukl (1990) afirman que la primera fase en el proceso de instrucción debe comprender una evaluación sistemática de las necesidades de capacitación para la organización.

Las organizaciones presentan una carencia de algo que aparece en función de una norma, de un patrón o de un deber ser. Se les conoce también como desviaciones. Así pues, el análisis de necesidades es parte medular; antes de lanzar programas de entrenamiento, se requiere conocer cuales son las necesidades actuales y futuras (Heredia y Oñate, 1994).

Por su parte, Sherman y Bohlander (1994) recomiendan tres análisis diferentes para usarlos en la fase de determinación de necesidades:

Análisis organizacional: Consiste en examinar las metas, recursos y ambiente de la organización para determinar en que puntos del entrenamiento hay que hacer énfasis.

También es necesario considerar los recursos tecnológicos, financieros, humanos, etc. disponibles para alcanzar los objetivos.

Heredia y Oñate (1994) definen el Análisis Organizacional como índices de eficacia de la organización, es la etapa donde se expresan frecuentemente en términos de contabilidad de costos, siendo el cociente del rendimiento real sobre el ideal. Aunque dichos índices varían de empresa a empresa, se incluyen por lo general los siguientes factores:

- Costos de trabajo requeridos para la producción de bienes y servicios.
- Costos de los materiales necesarios para producirlos.
- Calidad de los bienes y servicios.
- Utilización de maquinaria y equipo.
- Costos de distribución.
- Cantidad y costo de los desperdicios.

Arias y Heredia (1999) definen el análisis organizacional como análisis de las operaciones y aseguran busca determinar el contenido de trabajo para cada puesto y los requisitos para desempeñarlo de una manera más efectiva. A fin de poder entrenar o perfeccionar al personal, debe tenerse en cuenta que es necesario conocer el trabajo que va a enseñarse y para ello establecer que es el puesto, que se hace en el, cuales son las actividades diarias, periódicas y eventuales que realiza, que habilidades físicas y mentales se precisan para su ejecución, etc. Se requiere entonces, desmenuzar el puesto en varias partes; de ahí que se utilice el análisis de puestos cuyo objeto es determinar lo que la persona hace y lo que debe saber para hacerlo bien.

Sherman y Bohlander (1994) lo definen como análisis de tareas, que significa determinar cual debe ser el contenido del programa de entrenamiento con base en un estudio de las tareas o deberes del puesto. El análisis de tareas parece estar cambiando y no hace tanto hincapié en lo que se requiere actualmente sino en lo que será necesario en el futuro para que el empleado sea efectivo en un puesto en particular.

Por último, Heredia y Oñate (1994) se enfocan en el análisis humano el cual se realiza fundamentalmente tomando dos elementos:

- Inventario de recursos humanos: Indica con que potencial cuenta la empresa en el momento actual y como va a proyectarse en el futuro.
- Moral de trabajo de la organización: Los lineamientos de una organización están en función de las actitudes de sus miembros; si los empleados perciben los sistemas, procedimientos y objetivos de la empresa como un medio para satisfacer sus propias necesidades, la moral que impera es de cooperación y confianza mutua.

En este mismo punto Sherman y Bohlander (1994) lo enfocan de diferente manera definiendo el análisis de la persona como un análisis que conlleva a determinar si el desarrollo de las tareas es aceptable y estudiar las características de las personas y grupos que se encontrarán en el entrenamiento.

Métodos utilizados para obtener información en el análisis de necesidades.

Heredia y Oñate (1994) afirman que tanto los índices de eficacia, análisis de operaciones como el análisis humano, utilizan indistinta y específicamente los siguientes métodos: Observación, cuestionario, entrevista.

Tipos de entrenamiento.

Heredia y Oñate (1994) señalan que una vez determinadas las necesidades de entrenamiento, se procede a establecer el tipo de entrenamiento. Mencionando algunos de ellos.

Inducción: El objetivo de este tipo de adiestramiento es acelerar la educación del individuo al puesto, al jefe, al grupo y a la organización en general, mediante información sobre la propia organización, sus políticas, reglamentos y beneficios que adquiere como trabajador.

Consiste en tres partes principales:

- a) Información introductoria proporcionada en reuniones individuales o de grupo, a través de una persona de la gerencia de personal o de relaciones industriales o del encargado de entrenamiento.
- b) Información proporcionada por el supervisor y,
- c) Entrevista de ajuste, varias semanas después de que el trabajador haya estado en el puesto.

TWI o ADE: (adiestramiento dentro de la empresa). Su objetivo primordial es mejorar la producción. Sus pasos son:

- a) Determinar un programa de producción.
- b) Elaborar un plan específico.
- c) Desarrollar dicho programa basándose en tres lineamientos: uso del principio multiplicador, consistente en adiestrar a las personas que han de enseñar a otros lo que a su vez irán enseñando a repetidos grupos; Uso del principio de proyectar labores, consistente en desglosar la labor de manera que las operaciones menos

especializadas puedan ser llevadas a cabo por técnicos prácticos en una operación, en lugar de utilizar la versatilidad del maestro; uniformar la instrucción.

Escuela Vestibular: Su objetivo es enseñar rápidamente los rudimentos de la labor específica a la que va a dedicarse el nuevo trabajador; generalmente esta escuela se sitúa en un lugar aparte, ya sea dentro o fuera de la organización (edificios contiguos). Este tipo de entrenamiento conviene a organizaciones que tienen necesidad de grandes cantidades de personal nuevo para la ejecución de un número reducido de clases o especies diferentes de trabajo. Una ventaja es que las actividades de producción no se verán obstaculizadas debido a errores; una desventaja, que el ambiente de trabajo sea totalmente diferente al real y que esto dificulte la adaptación.

Escuela general de la organización: Es un tipo más amplio que la escuela vestibular; Se ocupa de dar adiestramiento técnico, aunque también brinda cursos destinados a proporcionar al personal la formación necesaria para asumir mayores responsabilidades. En otras palabras se ocupa de entrenamiento y desarrollo. No solo se programan cursos vestibulares, sino también de recordatorio, y más avanzados.

Principios del aprendizaje.

Heredia y Oñate (1994) dicen que no basta programar cursos dentro de la organización; para que sean efectivos es necesario tener en cuenta los principios de aprendizaje, cuyo proceso puede conceptuarse como la adquisición de nuevos modos de conducta, de nuevas posibilidades de comportamiento. El aprendizaje representa cambios en el estudiante, por esta razón es importante advertir:

- Las diferencias individuales.
- La motivación.

- Los estándares.
- Las recompensas.
- El esfuerzo.
- Los antecedentes del individuo.

Para que el entrenamiento sea efectivo y obtenga los mejores resultados, deben tenerse en cuenta las técnicas más adecuadas que cumplan con los objetivos propuestos para la solución de necesidades; de ahí que solo se mencionen algunas de ellas:

- Rotación de personal entre los diversos puestos.
- Lecturas dirigidas.
- Redacción de artículos.
- Viajes de estudio.
- Conferencias.
- Retiros.
- Dramatizaciones.
- Análisis de casos.
- Discusiones dirigidas.
- Seminarios.
- Mesas redondas.
- Demostraciones.
- Cursos internos y/o externos.
- Juegos de gerencia, etc.

Acerca de lo mismo, Werther y Davis (1995) recomiendan que al seleccionar una técnica en especial para su uso en capacitación, deben considerarse varios factores.

Ninguna técnica es siempre la mejor; la mejor depende de:

- La efectividad respecto al costo.
- El contenido deseado del programa.
- La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.
- Las preferencias y la capacidad del capacitador.
- Los principios de aprendizaje.

Formación de instructores.

Heredia y Oñate (1994) señalan que no basta las buenas intenciones o el nombramiento, para enseñar algo. Por el contrario, enseñar implica usar adecuadamente una serie de recursos personales y materiales. Así pues, es necesario seleccionar y entrenar a los instructores. Un problema grave en cualquier organización es determinar quienes han de encargarse del entrenamiento. Puede suceder que una persona que conozca mucho de algún campo no pueda transmitir sus conocimientos adecuadamente; Por tanto, se recomienda que los instructores muestren las características siguientes:

- Conocer bien el trabajo que han de hacer.
- Poseer deseo de enseñar a otros.
- Tener conciencia de lo referente a la producción de calidad.
- Contar con habilidad de comunicar ideas a los demás.
- Lealtad para la organización y sus objetivos.

Formación de manuales de entrenamiento.

Heredia y Oñate (1994) consideran importante la formación de manuales de entrenamiento pues opinan que es el manual, la guía o procedimiento a seguir para todo curso, el instructor encuentra una ayuda básica, pues constituye su manual en el trabajo a desarrollar; de ahí la importancia que existe de señalar el contenido del mismo:

- a) **Introducción.** Parte donde se localiza la razón por la cual la organización realiza dicho manual.
- b) **Recomendaciones del instructor.** Como debe entender el instructor las partes que integran el manual (nombre, etapas, temas y anexos correspondientes, señalamiento de las hojas, etc), además de mencionarle cuales son los propósitos y características del curso, como manejar el manual, al grupo y forma de efectuar el entrenamiento.
- c) **Objetivos.** Cada parte del temario se divide en un número de unidades de trabajo, mismos que deben expresar un objetivo a alcanzar. Igualmente debe señalarse el objetivo general del curso. Las metas deben expresarse en formas de la conducta que adquirirá el estudiante después de realizar el aprendizaje.
- d) **Programas.** Deberán contener el tema a desarrollar, duración de los mismos y prácticas por realizar.
- e) **Hojas-guías para el instructor.** Son ayudas para recordar todos y cada uno de los pasos a desarrollar, al impartir el tema: objetivo del tema, materiales para el adiestramiento, etc.
- f) **Estándares.** Son criterios o medidas que permiten decidir si la persona aprendió efectivamente algo.

Establecimiento de misiones de aprendizaje.

Arias y Heredia (1999) señalan que si se especifica que la capacitación es una alternativa con probabilidades de éxito; es decir, si ya se determinaron las necesidades de capacitación, el siguiente paso a dar es la determinación de misiones de aprendizaje en las diferentes esferas del trabajo. Si la carencia de capacitación parece no ser la responsable de la situación actual la solución debe buscarse en otra parte. La ventaja de contar con misiones de aprendizaje para la capacitación radica en la posibilidad de poder evaluar éste.

Estimación de recursos.

Arias y Heredia (1999) recomiendan que tomando como punto de partida el proyecto del inciso previo, se realiza una apreciación de los elementos requeridos para la capacitación. Entre ellos se cuentan: presupuesto, instalaciones, materiales, aparatos, etc.

Las finalidades de este paso son dobles:

- Fijar un presupuesto para el evento de capacitación, a fin de planear y evaluar más adecuadamente.
- Propiciar el establecimiento del incremento mínimo necesario en la productividad para recuperar el monto de la capacitación

Determinación del punto de equilibrio.

Arias y Heredia (1999) concluyen afirmando que el punto de equilibrio es aquella situación en la cual los beneficios son iguales a los costos o, si se prefiere, es la situación en la cual no se pierde ni se gana. La importancia radica en establecer un subproducto del proceso, el incremento necesario en la productividad para cubrir los costos de la capacitación.

Beneficios de los programas de entrenamiento e inducción bien planeados

Chruden y Sherman (1980) sugieren una lista sumaria que puede resultar útil:

- La orientación y la inducción proporcionan a los nuevos empleados la información general que necesitan respecto a la organización; respecto a políticas, procedimientos, prácticas y reglas que los afectarán, y también respecto a los puestos que ocuparán. Toda esta información debe ser comunicada en una forma que los ayude a sentirse en casa en su nuevo ambiente de trabajo tan rápidamente como sea posible.
- Se instruye a los nuevos empleados sobre los requisitos de los puestos específicos que van a desempeñar, según lo indicado en descripciones de puestos. En esta forma, pueden aprender pronto a asimilar los estándares del desempeño, aumentando así su valor para la organización y satisfaciendo la necesidad humana del progreso personal en el trabajo.
- Un subproducto ventajoso del entrenamiento es que, con empleados bien entrenados pueden reducirse a un mínimo los accidentes, el trabajo echado a perder y los daños a la maquinaria o al equipo.
- Se pueden reducir mucho las inconformidades, las quejas y los ausentismos cuando los empleados están tan bien entrenados que pueden experimentar las satisfacciones directas asociadas con unos sentidos de logro y con el conocimiento de que están desarrollando en el trabajo sus capacidades inherentes.
- En cuanto los empleados responden a un entrenamiento continuo, podían aumentar su valor para la organización y prepararse así para la promoción.
- El entrenamiento continuo puede ayudar al empleado a desarrollar su capacidad para aprender: adaptándose por si mismos a nuevos métodos de trabajo, aprendiendo a usar

nuevas clases de equipo, y ajustándose a cambios mayores en el contenido del puesto y en las relaciones de trabajo. En años posteriores, cuando los adelantos tecnológicos continúen se irá cambiando rápidamente muchas situaciones de trabajo, la versatilidad y la adaptabilidad bien pueden ser las ventajas de más importancia que pueden obtenerse del entrenamiento.

Davis y Newstrom (1991) muestran un modelo de capacitación tradicional donde se refleja claramente cuales es el procedimiento de un programa de capacitación y cuales son sus resultados (Figura 2).

Para Chiavenato (1994), el entrenamiento es el acto intencional de proporcionar los medios para posibilitar el aprendizaje. El aprendizaje es un fenómeno que surge dentro del individuo como resultado de esfuerzos del mismo individuo. El aprendizaje es un cambio del comportamiento y ocurre día tras día en todos los individuos. El entrenamiento simplemente debe tratar de orientar tales experiencias de aprendizaje hacia lo positivo y benéfico y complementarlas y reforzarlas con actividad planeada, con el fin de que los individuos en todos los niveles de la empresa puedan desarrollar con mayor rapidez sus conocimientos y aquellas actitudes y habilidades que los beneficiarán a sí mismos y a su empresa. Así, el entrenamiento cubre una secuencia programada de eventos que pueden visualizarse como un proceso continuo cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite.

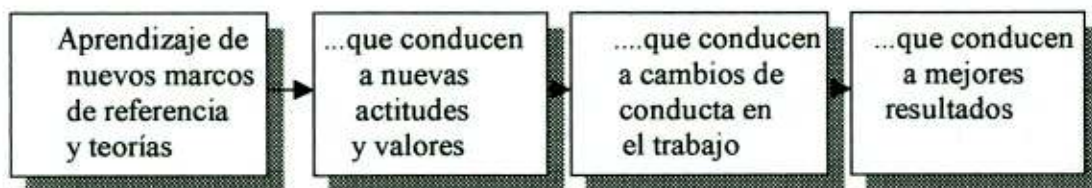


Figura 2. Modelo de capacitación.

Evaluación del desempeño.

Stoner y Freeman (1994) afirman que la evaluación del desempeño es una de las actividades más importantes del administrador, y sin embargo, casi todos admiten con franqueza que les cuesta más trabajo cumplirla a satisfacción. No siempre es fácil juzgar con precisión el desempeño de un subordinado, y a menudo resulta incluso más difícil comunicarle ese juicio en una forma constructiva que no le produzca dolor. Esto se aplica tanto al enfoque informal como al formal. Y definen a detalle los dos tipos de evaluaciones: Evaluación formal: es el proceso continuo de proporcionar a los subordinados información sobre la eficacia con que están efectuando su trabajo para la organización.

Evaluación informal: se realiza todos los días. El administrador menciona espontáneamente que un trabajo particular fue realizado bien o mal.

La evaluación informal estimula rápidamente el desempeño deseable y desalienta el indeseable antes que se arraigue. El proceso de capacitación y desarrollo se constituyen por un proceso de cambio. Los empleados mediocres se transforman en trabajadores capaces, y probablemente los trabajadores se desarrollan para cumplir nuevas responsabilidades. El éxito de un programa de capacitación y desarrollo se mide por los cambios efectivos que induzca en el desempeño (Werther y Davis, 1995).

MATERIAL Y METODOS

Primeramente se realizó una investigación bibliográfica, obteniendo información con el fin de comparar la opinión de diferentes autores con respecto a ciertos puntos importantes para el desarrollo del tema. Las obras de las cuales se obtuvo información fueron facilitadas por la biblioteca de la Universidad de Sonora campus Santa Ana; para complementar la información encontrada se sostuvieron pláticas con maestros que tienen experiencia en el tema.

Se tomó como referencia el desarrollo de un curso de capacitación implantado en la empresa Restaurant Elba SA de CV, y de la cual se tuvo la oportunidad de ser participante. Esto forma parte esencial para desarrollar la investigación de campo.

Después de haber estado presente en todas y cada una de las etapas de dicho curso, surge el interés por saber cuales eran los resultados que se habían obtenido. Era importante ver en que se reflejaría la inversión que se estaba realizando, por ello después de tener conocimiento teórico de lo que es un curso de capacitación se procede a realizar un análisis organizacional pues era importante determinar más específicamente cual era el contenido del puesto de cajeras para poder desempeñarlo más efectivamente y poder determinar en forma precisa cuales era las metas que buscábamos lograr conseguir con el curso a impartir, después de esto y sabiendo pues que iba a haber cambios, de que índole no lo sabíamos por lo que se evaluó el estado actual en el que se encontraba la calidad de servicio al cliente, pues lo que se buscaba era mayor eficiencia de parte del departamento de cajas, para con los clientes; primeramente se levantaron encuestas con clientes que se seleccionaron por el tiempo que tienen acudiendo a la empresa en cuestión, considerando esto como punto de partida, pues es lo que iba a determinar en gran medida el cambio. Era necesario considerar

el tiempo, para poder entrevistarlos después de poner en práctica lo aprendido después del curso de capacitación. Después de esto se procede a impartir el curso, es importante mencionar que la investigación bibliográfica iba a la par de lo que se estaba realizando en la práctica lo que ayudó a tener soporte teórico de las etapas que eran importantes cubrir. Independientemente de que se les evaluó formalmente a las personas que formaron parte del curso, se les hizo posteriormente una entrevista para conocer sus puntos de vista, en cuanto al desarrollo del curso. Pero era importante conocer no solo la opinión de quienes habían tomado el curso, sino la opinión del cliente. Estos dos puntos marcaron la pauta para los resultados obtenidos en la presente investigación.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Independientemente de la información que se obtuvo con la investigación bibliográfica la cual sirvió para tener como resultado más elementos en que poder apoyar la investigación de campo; se tomó como referencia el curso de capacitación impartido en la empresa Restaurant Elba SA de CV para el departamento de cajas con el fin de proporcionar un mejor servicio al cliente.

Se tuvo la oportunidad de estar presente en cada una de sus etapas, desde la planeación hasta la evaluación del desempeño.

Primeramente es importante mencionar que Restaurant Elba, es una empresa que aun esta en crecimiento; de ahí la importancia de implantar una capacitación bien planeada en una empresa que está en ésta etapa. Si bien esta empresa ya es una empresa sólida en el ramo todavía tiene muchas metas por alcanzar por lo que se le considera en crecimiento.

En la empresa antes mencionada se detectó primeramente que el equipo con es que se estaba trabajando en el departamento de cajas ya no estaba satisfaciendo las necesidades del Restaurant, por lo que era importante buscar algo más rápido y más moderno para dar un mejor servicio al cliente.

Inmediatamente después de haber detectado esta necesidad se da a la tarea la gerencia y el departamento administrativo de satisfacer dicho requerimiento, lo cual no fue tan difícil. El equipo encontrado era moderno y cumplía con todos los requisitos que se necesitaban. Pero de ahí viene lo importante y quizás lo más difícil, el equipo tiene que ser manejado por el factor humano, y este no contaba con la capacitación para manejar dicho equipo.

La gerencia decidió mandar primero a dos personas a tomar el curso a la Ciudad de Tijuana, B.C. Una persona designada dentro de la empresa en la cual se adquiriría el equipo fue la encargada de dar la capacitación y siguió uno a uno los pasos básicos de la capacitación, como es la información general del equipo, las funciones, etc.

Siguiendo con lo más importante de la investigación de campo que fue el desarrollo del programa de capacitación ya dentro de la empresa en cuestión, se realizó como ya se mencionó antes, un análisis organizacional dentro del cual se enfocó la atención al departamento de cajas detectando deficiencias, las cuales se veían reflejadas en el servicio que se les estaba dando a los clientes, pues las encuestas aplicadas, dieron como resultado que un 60% de los clientes tomados en la muestra no estaban del todo satisfechos con el servicio, pues al momento de pagar era un poco lento el procedimiento. Estos resultados fueron el punto de partida. Pues a partir de ahí se fijaron metas que tenían que ser alcanzadas como lograr que el cliente saliera del Restaurant 100% satisfecho con el servicio y dichas metas tenían que ser reflejadas inmediatamente después de concluido el curso de capacitación.

Antes de empezar con el curso se entrevistó a quienes tomarían el curso para ver cuales eran sus perspectivas en cuanto al servicio, obteniéndose como resultado que un 80% del personal del departamento de cajas se sentía frustrado, opinando que esto se debía a que muchas veces la lentitud no se debía a su capacidad sino a otros factores dentro de los cuales un 100% mencionó el equipo con el que se estaba trabajando.

La empresa proporciona un equipo más avanzado y designó a quienes habían recibido la capacitación que impartieran el curso dentro de la empresa.

Se formaron equipos, se elaboró un manual a seguir para la operación del equipo, teniendo este manual como introducción cual eran los objetivos que perseguía dicho curso y cuales eran los beneficios que iba a traer a la empresa; haciendo énfasis en la importancia que tenía su participación dentro de este curso.

Este curso se llevó a cabo con éxito pues fue muy poco el tiempo en el cual fueron dominados todos los aspectos y con esto se trajo beneficios que aún se reflejan dentro de la empresa. Los empleados del departamento de cajas opinaron un 90% que se sentía capaz de enfrentar el reto, pues se sentía capacitados y un 10% se sentían capacitados pero temían a la reacción de los clientes.

Después se aplican entrevistas, a un 80% de los clientes que fueron entrevistados al principio, para ver que cambios habían notado en el servicio, dichas entrevistas reflejaron datos muy alentadores, un 90% notó el cambio y señaló que se ofrecía un servicio mejorado.

Los resultados reflejan también que después de haber capacitado a la gente para el manejo de un equipo más rápido, los clientes salían más satisfechos y por otro lado el trabajo de las cajeras era más relajado.

Conscientes de los beneficios del curso en lo que se refiere a la empresa. Pero dispuestos a confirmar que un curso de capacitación bien orientado no solo trae beneficios económicos a la empresa, sino también a los empleados, pues se sienten más valorados. Se entrevistó a los participantes del curso obteniéndose muy buenas opiniones en cuanto al desarrollo del curso y seguros de que fue la mejor decisión que se pudo haber tomado en esta empresa; se busca siempre estar a la vanguardia y se encuentran siempre dispuestos a

enfrentar los cambios. Lo cual nos da una buena lección para todas aquellas empresas en crecimiento.

CONCLUSIONES

Después de haber realizado la investigación bibliográfica y analizando las opiniones de los diferentes autores. Se concluye que una empresa en la cual existe una mentalidad abierta para los cambios, será una empresa que irá en crecimiento, si los dirigentes están dispuestos a dar capacitación al elemento más valioso que tiene dentro de la empresa, se cuenta ya con un gran adelanto, pues una empresa por mas recursos económicos que tenga, si no esta dispuesto a invertir en actualizar a la gente difícilmente crecerá.

Afortunadamente se ha tenido la oportunidad de participar en un cambio muy positivo dentro de una empresa donde quienes dirigen, están dispuestos no solamente a tener a la mejor gente, sino que no conforme con esto, están dispuestos a capacitarlos, para buscar el beneficio mutuo, que sé vera reflejado en todos los aspectos de la organización.

Como se observo en esta ocasión el porcentaje que estaba inconforme estaba alto y no se podía permitir que un cliente que estaba satisfecho con lo que se servia de alimentos, no volviera por la situación que se estaba presentando al momento de realizar sus pagos.

Si bien después de haber implantado el curso el porcentaje que se alcanzó de satisfacción es importante, se tiene la seguridad de que se mejoró el servicio, pues fueron los clientes quienes en sus entrevistas lo reflejaron.

Capacitar a la gente dentro de la empresa representa beneficios económicos muy importantes, y cabe señalar que en la empresa en cuestión se mejoró el servicio que es lo más importante para la empresa, pero al mismo tiempo se les proporcionó a los empleados una oportunidad para mejorar su productividad.

Dentro de la empresa en cuestión se están planeando nuevos cambios que incluyen implementar cursos de capacitación orientados a lo que es el área de cocina o producción.

Esto refleja que el curso de capacitación implementado marcó la pauta en un mejoramiento que trae consigo beneficios a la empresa.

REFERENCIA BIBLIOGRAFICAS

- Arias, F. y V. Heredia. 1999. Administración de personal. Ed. Prentice Hall. México. P 498.
- Brehm, M. 1995. Los nuevos senderos de la Dirección de Personal. Edit. IPADE. México. P.241.
- Chiavenato, I. 1994. Administración de recursos humanos. Ed. Mc Graw Hill. México. P. 418
- Chiavenato, I. 2000. Administración de recursos humanos. Ed. Mc Graw Hill. México. Pp. 557,558.
- Chruden, H. y A. Sherman. 1980. Administración de personal. Ed. CECSA. México. P. 296
- Davis, K. y J. Newstrom. 1991. Comportamiento humano en el trabajo. Ed. Mc Graw Hill. México. P 364.
- Dessler, G. 1996. Administración de personal. Ed. Prentice Hall. México. P 239.
- Fulmer, R. 1980. Administración moderna. Ed. Diana. México. P. 471.
- Gómez, J. 1992. Recursos humanos. Ed. ECASA. México. P. 55.
- Heredia, V. y J. Oñate. 1994. Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño. Ed. Trillas. Pp. 310-311.319-320.
- Mondy, W. y R. Noe. 1997. Administración de Recursos Humanos. Ed. Prentice Hall. Mexico. Pp. 244,236.
- Rue, L. y L. Byars. 1995. Administración teoría y aplicaciones. Ed. Alfaomega. México. P. 145.
- Sherman, A. y G. Bohlander. 1994. Administración de los recursos humanos. Ed. Iberoamérica. México. Pp. 152,155,158,159,160.
- Siliceo, A. 1983. Capacitación y Desarrollo de Personal. Edit. Limusa. México. Pp.7,14,22.

Stoner, J. y E. Freeman. 1994. Administración. Ed. Prentice Hall. México. Pp. 422.

Werther, W. y K. Davis. 1995. Administración de personal y recursos humanos. Ed. McGraw Hill. México. Pp.224.

Wexley, K. y G. Yukl. 1990. Conducta organizacional y Psicología del personal. Ed. CECSA. México. P.486.

Yoder, D. 1979. Manejo de personal y Relaciones industriales. Edit. Continental. P. 349.

ANEXOS

**ENCUESTA PARA EVALUAR EL SERVICIO DENTRO DE LA EMPRESA
RESTAURANT ELBA, SA DE CV**

Preguntas:

1. ¿Cómo calificaría usted el servicio brindado en Restaurant Elba?

Excelente

Bueno

Regular

Malo

2. ¿Cuánto tiempo tiene usted acudiendo a este Restaurant?

3. ¿Si usted tuviera oportunidad de seleccionar una área que se pudiera mejorar del servicio brindado cual sería su sugerencia?

Al tomar su orden

Al servir sus alimentos

Al realizar su pago

4. ¿De cuanto tiempo dispone al momento de llegar a comer?

5. ¿Restaurant Elba, cumple con su expectativa de tiempo?

Si

No

¿Porque?

6. ¿Cómo considera usted el servicio de nuestras cajeras?

7. ¿Qué tanto tiempo demora al momento de pedir su cuenta y que esta se liquide?

8. ¿Cuál es el porcentaje promedio que usted la mayoría de sus visitas a dejado de propina a nuestros empleados?