

Efectividad de los Programas de Capacitación

Eimmy Angulo López, ULACIT

2016

Efectividad de los Programas de Capacitación

Eimmy Angulo López, ULACIT

2016

Table of Contents

Resumen Ejecutivo.....	3
Palabras Claves	3
Abstract.....	4
Key Words.....	4
Introducción.....	5
Justificación.....	7
Problema de Investigación.....	7
Objetivos	8
Objetivo General:.....	8
Objetivos Específicos	8
Revisión Bibliográfica.....	9
Marco Metodológico	17
Tipo de Investigación	17
Enfoque.....	17
Población.....	18
Muestra.....	18
Tipo de Muestreo.....	19
Instrumento de Medición	19
Resultados.....	20
Conclusiones	33
Recomendaciones.....	36
Referencias.....	38
Anexos.....	39

Resumen Ejecutivo

El mercado laboral y su continua demanda respecto a colaboradores con mejores habilidades y competencias, ha orillado a las empresas a gestionar planes de capacitación que sean efectivos y cumplan con estos requerimientos en tiempo y forma. Para esto, una buena planificación estratégica organizacional le ayuda a definir al área de Recursos Humanos, cuáles son los aspectos más relevantes que se deben tomar en cuenta a la hora de crear los programas de capacitación.

Para las empresas de línea de manufactura ésta no es la excepción y dado su sistema de trabajo deben organizarse de manera tal que todos sus colaboradores puedan disfrutar del beneficio de un buen entrenamiento y deben generar herramientas útiles que les permita medir la efectividad de los mismos.

La presente investigación busca conocer cuál es la perspectiva del colaborador respecto a los programas de capacitación que implementan estas empresas, si están logrando abarcar las necesidades que tienen, y desde su propia experiencia, busca saber cuáles son las mejoras que requieren estos programas, así como los beneficios que reciben ellos como participantes.

Palabras Claves

Mercado Laboral, Capacitación y desarrollo, Empresa de Manufactura, Estrategia Organizacional.

Abstract

The labor market and its continued demand regarding employees with better skills and competences, has pushed companies to manage training plans that are effective and meet these requirements in a timely manner. For this, a good organizational strategic planning helps to define to Human Resources department, which are the most important aspects to be taken into account when they have to create training programs.

For manufacturing companies this is not an exception and because of their way to work, they must be organized so that all employees can enjoy the benefits of a good training and they should generate useful tools that allow them to measure their effectiveness.

This research seeks to know what is the perspective of the employee regarding training programs that these companies implement , whether they are achieving cover the needs they have, and from their own experience, it's looking forward to know what improvements need these programs and the benefits they receive as participants.

Key Words

Labor Market, Training and Development, Manufacturing Company, Organizational Strategy.

Introducción

En un mercado laboral tan cambiante y por ende exigente, las empresas deben encontrar elementos que den a sus colaboradores los conocimientos, las actitudes y habilidades que se requiere para lograr un desempeño óptimo.

Una idea fundamental respecto a la capacitación es el poder transmitir la información relacionada a las actividades que cada organización demanda, abriendo una amplia gama de posibilidades de acceso a contenido novedoso, oportunidades de aprender temas propios y relacionados a su área, actualizar los conocimientos, generar oportunidades de interactuar con otras personas de sus mismas áreas o bien de otras que les brinden valor agregado a su proceso de crecimiento, en otras palabras, satisfacen múltiples necesidades, mediante técnicas y métodos que ayudan a aumentar sus competencias y por gracias a esto, lograr desempeñarse con éxito en su puesto de trabajo, permitiendo a su vez a las organizaciones alcanzar sus metas en tiempo y forma.

Para muchos profesionales en el tema, la capacitación del personal debería ser de carácter obligatorio a la hora de establecer la planificación y estrategia empresarial, sin embargo, se conoce que hay muchas otras perspectivas respecto a este tipo de programas, y son percibidos como un gasto innecesario; el ideal sería generalizar la percepción como una oportunidad de crecimiento y de aprendizaje con el cometido de, no sólo mejorar la tarea y el desempeño, sino también para crecer desde lo interno a través del capital humano, logrando brindar e interiorizar contenidos que quizá no tenga aplicación inmediata pero que dan disposición y seguridad para las oportunidades futuras.

Es posible que los empresarios, o encargados del área de capital humano no tengan noción de la carencia que existe en su personal en áreas específicas o de interés general para la organización; por ejemplo pueden haber colaboradores que llevan años sin realizar cursos, talleres o seminarios de actualización, y que quizá no han contado

Efectividad de los Programas de Capacitación

Eimmy Angulo López, ULACIT

2016

con la motivación o el recurso necesario para preocuparse por terminar su carrera profesional y continúan estancados desde hace mucho en lo último que estudió antes de ingresar a la empresa. Es por esto que los patronos no deben perder de vista todos los beneficios que traen los planes bien definidos de capacitación, pues cuando se contratan los colaboradores, cada uno trae habilidades distintas y con el paso de su trayecto en la empresa se va desarrollando con el propósito de lograr de manera exitosa su objetivo del puesto y aportar a una cultura organizacional de mejora y crecimiento continuo.

Por otra parte, para llevar a cabo una estrategia adecuada de capacitación es necesario tener un programa de Detección de Necesidades de Capacitación, que es aquel proceso orientado a la estructuración y desarrollo de planes y programas que se acoplen al cumplimiento de metas específicas, con la finalidad de favorecer en el logro de los objetivos desde corporativos hasta personales. Para los colaboradores es de sumo valor, en un tema motivacional, saber que sus patronos se interesan por su crecimiento y que disponen de recursos para generar oportunidades de proyección profesional, por eso en muchas ocasiones lo ideal es tener en cuenta cuál es la visión de los equipos de trabajo, en cuanto a qué se necesita, cuándo debería implementarse y cómo sería más efectiva una capacitación desde el día a día de sus funciones.

Como parte de la investigación se pretende conocer ampliamente cada uno de estos panoramas generando una situación actual de la situación empresarial y en la medida de lo posible, brindar recomendaciones que orillen a los empresarios a crear conciencia en la importancia de proyectar un enfoque de impacto en cada programa de capacitación y lograr así resultados determinantes.

Justificación

La esencia de esta investigación se justifica gracias a la importancia que tiene el tema de capacitación en las organizaciones en aspectos como desempeño, logro de objetivos, establecimiento de metas, optimización de recursos e inversión en el capital humano. Este estudio permitirá conocer diferentes posiciones del mercado laboral respecto a este tema y busca brindar una panorámica realista sobre el manejo de las capacitaciones, generando resultados que sirvan de referencia para profesionales encargados de esta área para corregir posibles errores y buscar mejoras continuas a futuro.

Problema de Investigación

La planificación estratégica empresarial, a nivel de recursos humanos tiende a ser muy cíclica en el cumplimiento de ciertos aspectos como el tema de reclutamiento y selección, evaluación de desempeño y capacitación y desarrollo.

Propiamente el aspecto de capacitación es fundamental para garantizar la efectividad de los demás componentes, sin embargo la realidad de muchas empresas es que no cuentan con suficientes factores a favor para un programa competente, efectivo y diferenciador. Dentro de estos elementos pueden influir aspectos de tiempo, espacio, presupuesto, interés en ambas vías (administrativa y operativa), entre otros.

Pregunta de Investigación: Capacitación: ¿Cómo garantizar la efectividad de los programas de capacitación en empresas de línea manufacturera, para lograr un desempeño óptimo, productivo y duradero en los colaboradores?

Objetivos

Objetivo General:

- Analizar los tipos de programas de capacitación con los que cuentan las empresa de línea de manufactura Laboratorios Dentales Smith Sterling, para determinar si los mismos son efectivos desde la perspectiva del colaborador.

Objetivos Específicos

- Identificar cómo se crean los programas de capacitación, para conocer el proceso respectivo a lo interno de la empresa.
- Determinar la efectividad alcanzada por los programas de capacitación, con relación a la perspectiva del colaborador para saber si se están cubriendo las necesidades reales en el área que se desempeñan.
- Explicar las deficiencias existentes en diseño, aplicación y seguimiento de los programas de capacitación en ésta organización de línea de manufactura, para corregirlos a corto plazo.

Revisión Bibliográfica

La capacitación del personal, si bien no es un tema aislado de todo el proceso administrativo de planificación estratégica de las empresas, debe ser una arista de máxima importancia a la hora de tomar decisiones que incluyan el personal y el logro de objetivos.

De acuerdo a Mondy (2010), se va a definir conceptos básicos importantes para poder realizar este proyecto.

- Capacitación: Actividades diseñadas para brindar a los aprendices el conocimiento y las habilidades necesarios para desempeñar sus trabajos actuales. (p.198)
- Desarrollo: implica un aprendizaje que va más allá del trabajo actual y tiene un enfoque a largo plazo. Prepara a los empleados para mantenerse al ritmo con la organización a medida que ésta evoluciona y crece. (p.198)

Las organizaciones que realizan actividades de capacitación y desarrollo tienen la facilidad de lograr, en la mayoría de los casos, alinear a su personal con los planes y estrategias corporativas. No se puede obviar que para mantener una ventaja competitiva estratégica, la fuerza laboral debe proyectar un desarrollo continuo. Muchos especialistas evidencian que los beneficios de buenos programas de capacitación y desarrollo se proyectan tanto a lo interno como a lo externo de la empresa, por ejemplo se podrían citar otros favores importantes como: satisfacción de los empleados, mejoras en las contrataciones, perfección de procesos, productos y servicios; se puede generar una tasa de retención de personal más alta y por ende un índice de rotación mucho menor, aumento en las utilidades y la producción, y sin duda alguna la invaluable secuela de que un colaborador que se encuentra motivado y satisfecho dará como efecto inmediato un cliente satisfecho.

Contemplar como parte de las estrategias para destacar en el mercado laboral, el organizar programas que motiven a los colaboradores a aprender y crecer es una

Efectividad de los Programas de Capacitación

Eimmy Angulo López, ULACIT

2016

ventaja que le permitirá a la empresa generar una reputación destacada, y esto abrirá puertas a atraer mayor cantidad de profesionales comprometidos y mejor calificados. Dado lo anterior, Mondy (2010), además comparte un concepto novedoso respecto al tema de capacitación:

- Organización en proceso continuo de aprendizaje: es una empresa que reconoce la importancia fundamental de la capacitación y el desarrollo continuos relacionados con el desempeño y que toma las acciones conducentes. (p.199)

Según el artículo “buscamos ayuda, ofrecemos capacitación” de Agren y Downie (2010) el empresario estadounidense Ed Juline llegó a la conclusión que en América Latina hay mucha carencia de personal calificado para ocupar cargos de nivel medio y alto, de hecho como parte de su experiencia como gerente de planta y ejecutivo de contratación, él dice: “En toda la región, los líderes corporativos, reclutadores profesionales y consultores concuerdan en que las universidades y escuelas no están preparando suficientes estudiantes para cargos en industrias que van desde la manufacturación hasta los servicios financieros. La búsqueda resulta costosa para las compañías, y algunas han decidido invertir seriamente en sus propios programas de capacitación.” (p.53).

Y es que, aunque parezca difícil de creer, hoy día existen empresarios que se muestran escépticos respecto a la idea de potencializar sus capacidades a través de ciertos programas que pueden dirigirse específicamente para este efecto y prefieren pensar que la experiencia que tienen dirigiendo empresas o personas es suficiente para poder desarrollar sus competencias. Es hasta probable que cualquier esfuerzo que se realice por impulsar el aprendizaje de nuevas habilidades como administración del tiempo, comunicación asertiva o liderazgo, lo vean como una pérdida de tiempo y dinero.

Los Gestores del Talento Humano deben apostar por capitalizar los recursos disponibles en el mercado laboral, el cual experimenta constantemente tiempos de cambio, crisis e inestabilidad, y de esta forma evitar asumir riesgos innecesarios. La realidad de muchas organizaciones es que a la hora de generar propuestas para

Efectividad de los Programas de Capacitación

Eimmy Angulo López, ULACIT

2016

elaborar programas de capacitación, a nivel de beneficios, no se tienen muy claro el retorno de los mismos. Por esto, es necesario esclarecer que la inversión no va a fallar si se realiza una gestión previa adecuada. Por ejemplo, en ciertas ocasiones se realizan capacitaciones por que se busca responder a necesidades meramente productivas o de cumplimiento de metas, pero no se alinea a darle valor a las funciones que realizan las personas involucradas, o bien no se está explotando ninguna competencia en específico que se asocie a la estrategia de negocio, o inquiera meramente la motivación del personal. Por ende, para que una capacitación sea exitosa, ayude a la mejora de la calidad del trabajo y la productividad, y aumente la satisfacción de los colaboradores, se debe aplicar como técnica o estrategia el hecho de indagar e identificar los intereses que presenta el personal versus las necesidades que posee la organización en función de los objetivos que se proyectan alcanzar.

Respecto a esto, Cabral (2014) manifiesta:

“Mediante una correcta selección, administración y corrección de técnicas psicolaborales, se puede conocer con mayor claridad el capital con el que cuenta la empresa en materia de conocimientos, aptitudes y habilidades. Las evaluaciones de potencial son una enorme y valiosa fuente de información para la organización, que le permite conocer el mapa de competencias que poseen sus empleados y su grado de desarrollo. Su buen uso facilitará la formación de equipos para capacitar la nivelación de competencias y, por sobre todo, permitirá identificar personas claves, fortalezas, sobrantes y faltantes de capacidad en relación con los requerimientos de estructura presentes.” (p.74)

Por su parte, Lupiañez (2012) indica:

“Resulta prácticamente imposible que la organización disponga siempre de candidatos internos para cubrir todas sus necesidades, por diferentes motivos. Unas veces será por causa de los nuevos negocios con los que la

Efectividad de los Programas de Capacitación

Eimmy Angulo López, ULACIT

2016

empresa diversifique su actividad. Otras veces será su implantación en nuevos mercados geográficos o sectoriales. En ocasiones los motivos vendrán determinados por las necesidades de reforzar competencias específicas que la compañía aún no tenga suficiente y convenientemente desarrolladas.” (p.28)

Diez & Abreu (2009) en su tema de investigación llamado: Impacto de la capacitación interna en la productividad y estandarización de procesos productivos, ponen en evidencia que muchas veces lo que los encargados de las organizaciones requieren es buscar la estrategia correcta que se ajuste a cada necesidad. En el caso de estudio de estos autores, lograron evidenciar como la empresa logró sus objetivos principales que eran la estandarización de procesos y la mejora de la productividad a través de una iniciativa de impacto positivo con un programa de capacitación interno, logrando así hacer uso de sus propios recursos, poniendo al servicio de los colaboradores toda la experiencia generada en años de servicio dentro de la empresa de otros compañeros de trabajo y por supuesto, lograron minimizar costos de contratación de servicios externos para brindar capacitaciones al personal sin que esto afectara temas de calidad o procesos y productos que se desarrollaron.

Es importante recalcar que las actividades de desarrollo, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales, incluso, aunque la capacitación favorece a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo en tiempo presente, los beneficios de ésta pueden extenderse en muchos otros ámbitos de su vida laboral, y pueden ayudarle en el desarrollo personal dentro de la organización para cumplir futuras responsabilidades.

Al impartir una capacitación adecuada, se prepara al personal para enfrentar los retos diarios de una manera reflexiva de las labores que desempeñan las personas, creando un ambiente laboral confiable, y evitando así errores que a la larga pueden causar problemáticas en la compañía en general.

Efectividad de los Programas de Capacitación

Eimmy Angulo López, ULACIT

2016

Ramírez, Abreu & Badii (2008) señalan como beneficios de la capacitación lo siguiente:

“La capacitación permite evitar la obsolescencia de los conocimientos del personal, que ocurre generalmente entre los empleados más antiguos si no han sido reentrenados. También permite adaptarse a los rápidos cambios sociales, como la situación de las mujeres que trabajan, el aumento de la población con títulos universitarios, la mayor esperanza de vida, los continuos cambios de productos y servicios, el avance de la informática en todas las áreas, y las crecientes y diversas demandas del mercado. Disminuye la tasa de rotación de personal, y permite entrenar sustitutos que puedan ocupar nuevas funciones rápida y eficazmente. Por ello, las inversiones en capacitación redundan en beneficios tanto para la persona entrenada como para la empresa que la entrena. Y las empresas que mayores esfuerzos realizan en este sentido, son las que más se beneficiarán en los mercados hipercompetitivos que llegaron para quedarse.” (p. 124)

Para poder determinar si algo dentro de la organización se está logrando, hay parámetros a seguir que establecen el cómo, o bien hay planificaciones previas que permiten evaluar posteriormente los resultados obtenidos y saber si los mismos van de acuerdo a lo que se pretende conseguir.

De igual forma sucede cuando se habla de planificar las capacitaciones en las empresas y por esto, Mondy (2010) establece que hay un proceso muy básico, pero efectivo, para realizar una correcta planificación de los programas de capacitación y desarrollo, tal cual se muestra en el siguiente gráfico:

Efectividad de los Programas de Capacitación

Eimmy Angulo López, ULACIT

2016



Figura 1. Planificación de un Programa de Capacitación. Fuente: Mondy (2010).

Los ajustes que se generan tanto en el ambiente externo como el interno, es lo que mueve a los empresarios a generar conciencia que se requiere un cambio corporativo.

Según la figura 1, la primera parte es imprescindible, ya que obliga a los encargados a realizar una gestión de identificación de necesidades de capacitación, y esto a la vez permite determinar realmente qué se está requiriendo de acuerdo al área o al tipo de colaborador que se pretende capacitar. En esta etapa es fundamental que los encargados de identificar dichas necesidades, tomen en cuenta la perspectiva del colaborador que requiere la capacitación, pues en muchas ocasiones se crean programas que simplemente responden a un cumplimiento de procesos y no propiamente a una necesidad real. En muchas organizaciones lo que sucede es que algunos directivos buscan programas de capacitación a criterio personal, por recomendación de algún colega, porque es lo que la competencia está utilizando o

Efectividad de los Programas de Capacitación

Eimmy Angulo López, ULACIT

2016

bien, simplemente por hacer uso del presupuesto asignado para dicho fin, y siendo de esta forma, no hay ninguna garantía que se esté abasteciendo la necesidad identificada.

Mondy (2010) cita en su libro, administración de recursos humanos, que la determinación de las necesidades específicas de capacitación y desarrollo debe determinarse realizando un análisis en diferentes niveles (p. 201-202):

- Análisis Organizacional: Se debe estudiar la misión estratégica de la empresa, sus metas y sus planes corporativos.
- Análisis de Tareas: En este análisis es primordial las descripciones de puestos ya que son la fuente de datos para este nivel.
- Análisis de las personas: La determinación de las necesidades individuales de capacitación es el nivel final. Las preguntas relevantes son: ¿quién necesita capacitación, y que tipo de conocimientos, destrezas y habilidades necesitan los empelados? Las evaluaciones del desempeño y las entrevistas o encuestas de supervisores y de los titulares de los puestos son útiles en este nivel.

Como parte de un proceso ordenado, se debe establecer objetivos muy puntuales que sean alcanzables en tiempo y forma de acuerdo a las insuficiencias ya evaluadas previamente. Siempre es importante hacer una revisión periódica de los objetivos que se pretenden alcanzar con los programas de capacitación, pues lo ideal es que éstos den apoyo a las cambiantes necesidades de la organización.

Una vez diseñados estos objetivos, de acuerdo al criterio del área administrativa a cargo, se debe elegir el método apropiado para aplicar estos programas. Todas las personas aprenden de distinta manera, y por esto se debe ser cuidadoso a la hora de elegir los métodos, en muchas ocasiones los programas tienen lugar dentro o fuera del área de trabajo, son impartidas por los mismos colaboradores o bien se deben contratar servicios externos.

Efectividad de los Programas de Capacitación

Eimmy Angulo López, ULACIT

2016

No se puede obviar el hecho de que en la etapa de implementación de los proyectos, se requiere de compromiso, presupuesto, tiempo y espacio para que los mismos sean exitosos. Un aspecto relevante es la creatividad que apliquen los empresarios al momento de la aplicación, hoy día existen numerosas alternativas como: simulaciones, assessment centers, universidades corporativas, aprendizaje electrónico (e-learning), mentoring y coaching, mentoring inverso, etc.

Y como es natural, los encargados deben tener un método de evaluación para asegurar el aporte, valor agregado o cumplimiento de objetivo que se obtuvo a través de todo el proceso. Con una correcta evaluación, los empresarios podrán tener conocimiento de la efectividad de lo realizado, y es aquí nuevamente donde se demanda la participación directa de las personas involucradas, pues ellos desde su vivencia personal, pueden testimoniar si el programa aplicado funcionó realmente o bien, si fue todo lo contrario.

A partir de los resultados de estas evaluaciones, es que se deben cumplir nuevamente con el ciclo, o sea, identificar nuevas necesidades, establecer otros objetivos, verificar si se debe cambiar de método, volver a implementar y evaluar.

Marco Metodológico

Tipo de Investigación

Para el presente proyecto se ha determinado realizar una investigación de tipo exploratoria para identificar cuál es la perspectiva del colaborador respecto a los planes de capacitación existentes en la empresa que laboran. Según Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2010): “Los estudios exploratorios en pocas ocasiones constituyen un fin en sí mismos, generalmente determinan tendencias, identifican áreas, ambientes, contextos y situaciones de estudio, relaciones potenciales entre variables; o establecen el “tono” de investigaciones posteriores más elaboradas y rigurosas.” (p.79-80)

Además se sustentará el proyecto utilizando el tipo de investigación descriptiva que permita determinar cuáles son los tipos de programas de capacitación existentes en las empresas de línea de manufactura y bajo qué criterios se establecen los mismos. “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández Sampieri et al., 2010, p. 80).

Enfoque

La presente investigación asumirá una perspectiva cuantitativa, ya que está basada en indicadores como la existencia o no de planes de capacitación, los tipos, el alcance de los mismos y sus resultados de acuerdo a la perspectiva de los colaboradores, entre otros. De acuerdo a Hernández Sampieri et al. (2010) el enfoque cuantitativo en una investigación “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p. 4).

Población

Como se estableció primeramente, parte de los objetivos es conocer una población en particular, y es la que se desempeña en labores propias de una empresa de línea de manufactura. Para esta investigación la población será el personal de la empresa de manufactura Laboratorios Dentales Smith Sterling, dedicada a la fabricación y exportación de piezas dentales contando con la participación de colaboradores de diferentes departamentos y cargos.

“Población o universo es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. Debe situarse claramente en torno a sus características de contenido, de lugar y en el tiempo.” (Hernández Sampieri et al., 2010, p. 175).

Muestra

Según Hernández Sampieri et al (2010), la muestra es aquella porción de la población total que se toma para realizar el estudio que se requiere, dado que en muchas ocasiones se deben tomar en cuenta aspectos económicos, de tiempo y alcance y poder así tener acceso a resultados adecuados y establecer parámetros.

“Para el proceso cuantitativo la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre la cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, este deberá ser representativo de dicha población...” (Hernández Sampieri et al., 2010, p. 173).

Para esta investigación se realizará una encuesta a una muestra de cincuenta personas, cuyos resultados permitirán a determinar la situación real respecto a los programas de capacitación en las empresas de manufactura, teniendo la perspectiva de los colaboradores, y logrando así cumplir con los objetivos establecidos.

Tipo de Muestreo

Según Hernández Sampieri et al. (2010):

“En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra. Aquí el procedimiento no es mecánico ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación.” (p. 176)

Como ésta es una investigación con fines educativos, con restricciones de tiempo y recursos, el investigador debe buscar cuál población es no solo de más fácil acceso, pero que además sea pertinente para que los resultados sean relevantes. Para efectos de esta investigación, se utilizará el tipo de muestreo no probabilístico, por conveniencia.

Instrumento de Medición

Hernández Sampieri et al. (2010) se refiere a este concepto como: “El recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente” (p.200). Además establece que los instrumentos de medición o recolección de datos deben cumplir con ciertos requisitos esenciales: la confiabilidad, la validez y la objetividad.

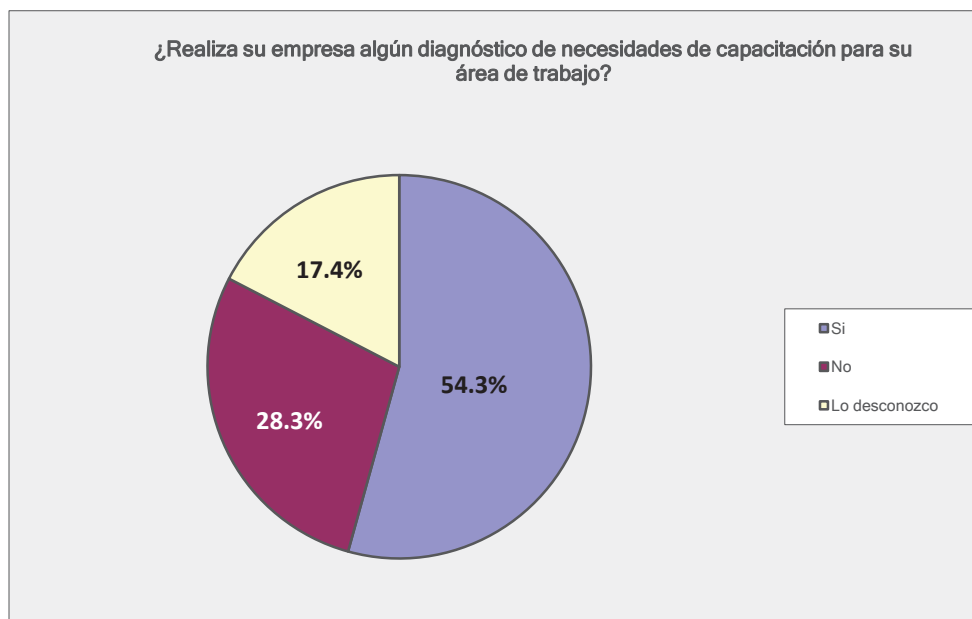
Cuestionarios: “Tal vez sea el instrumento más utilizado para recolectar datos. Consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (Hernández Sampieri et al., 2010, p. 217).

Resultados

En este apartado se presentarán los datos y resultados más relevantes que arrojó la encuesta aplicada a 50 personas, como se estableció en la población meta.

Los gráficos que se muestran a continuación, son las respuestas más relevantes de las encuestas, sin embargo, en el área de anexos, se podrán leer los comentarios y resultados completos de las mismas. Una gran parte de la encuesta está compuesta por preguntas puntuales de respuesta cerrada, sin embargo se dejó un par de preguntas como opción a una respuesta amplia y abierta de parte de los participantes para conocer un poco más a fondo el sentir respecto al tema de capacitación que se está estudiando.

Gráfico 1: ¿Realiza su empresa algún diagnóstico de necesidades de capacitación para su área de trabajo?



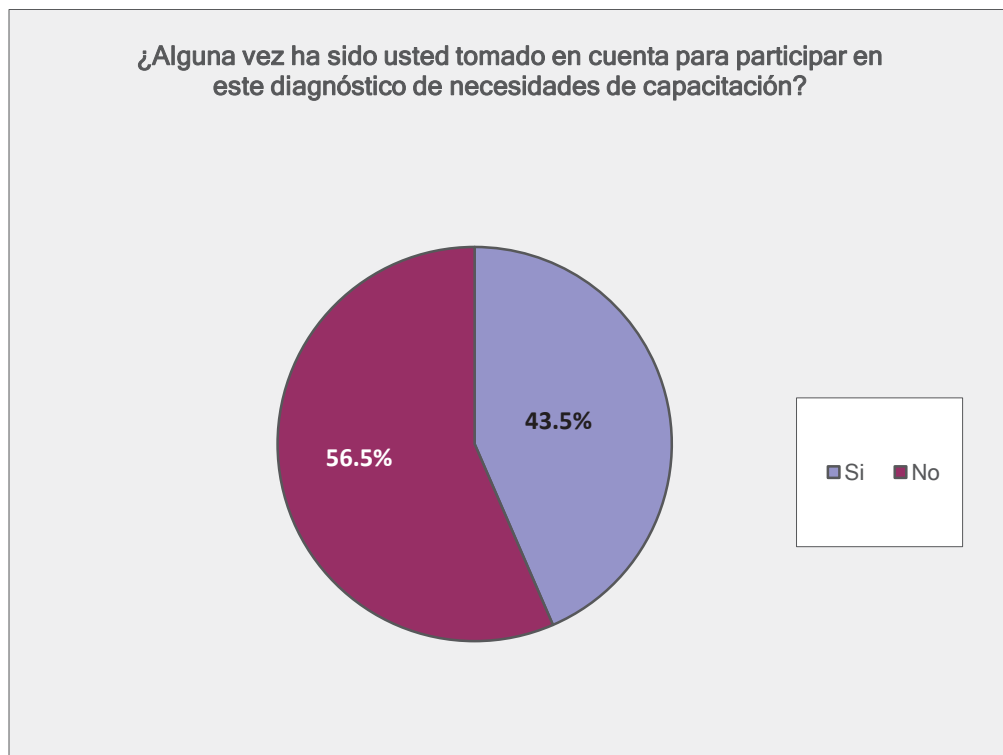
Fuente: Elaboración propia, 2016

Efectividad de los Programas de Capacitación

Eimmy Angulo López, ULACIT

2016

Gráfico 2: ¿Alguna vez ha sido usted tomado en cuenta para participar en este diagnóstico de necesidades de capacitación?



Fuente: Elaboración propia, 2016

Efectividad de los Programas de Capacitación

Eimmy Angulo López, ULACIT

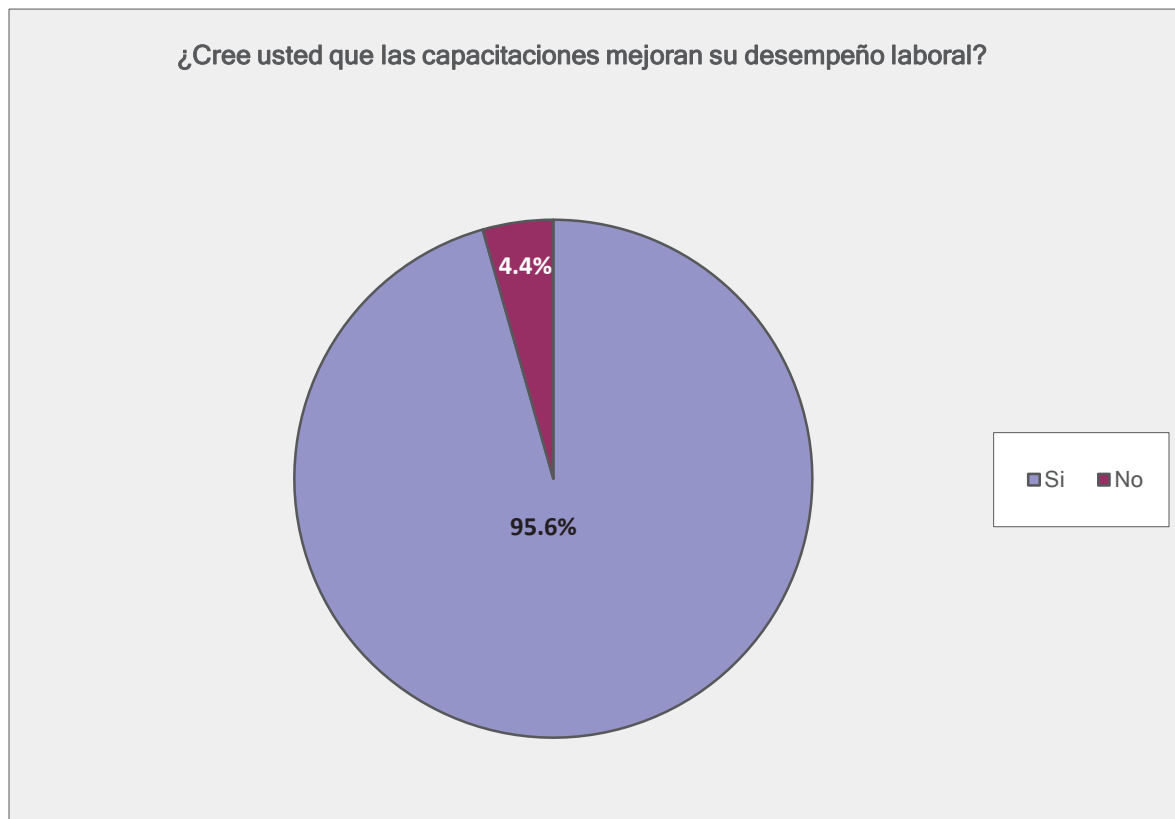
2016

Gráfico 3: ¿Las actividades de capacitación en la organización van de acuerdo a sus necesidades laborales?



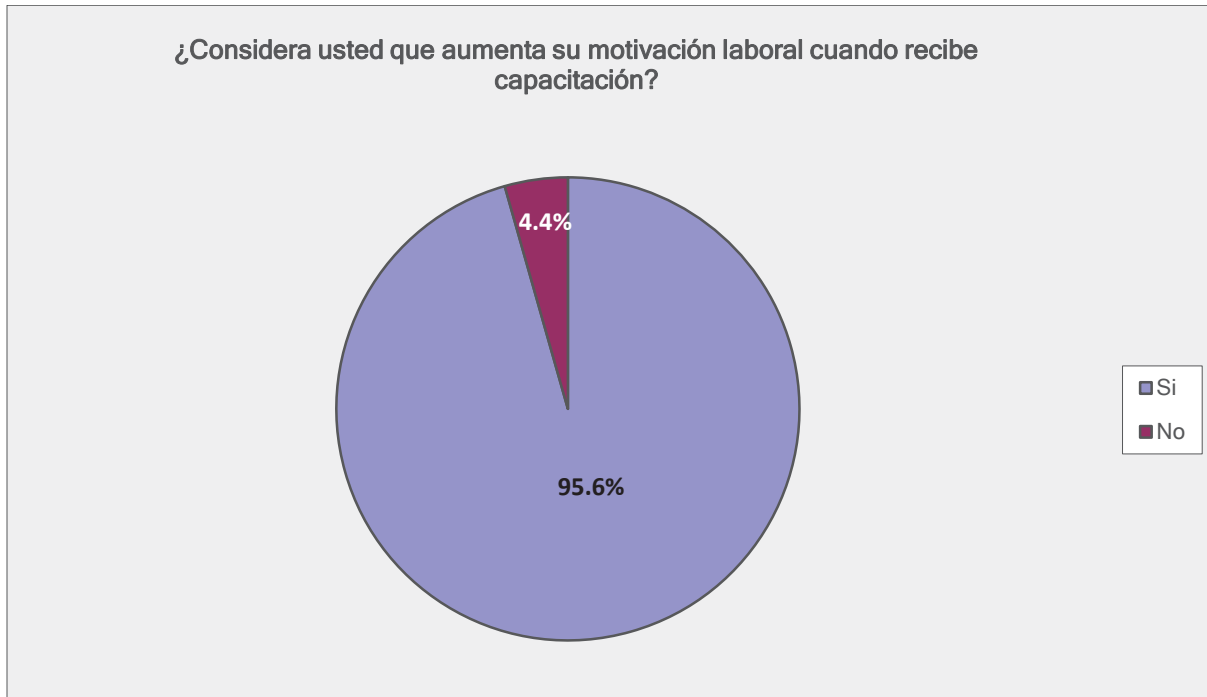
Fuente: Elaboración propia, 2016

Gráfico 4: ¿Cree usted que las capacitaciones mejoran su desempeño laboral?



Fuente: Elaboración propia, 2016

Gráfico 5: ¿Considera usted que aumenta su motivación laboral cuando recibe capacitación?



Fuente: Elaboración propia, 2016

Respuestas Adicionales

Porque en ocasiones nos damos cuenta de la dimensión y prestigio que tiene la empresa para la que trabajamos y nos orgullece ser parte de ella.

para hacer mejor las funciones

Porque lo tomo como un reto y como una oportunidad

Si porque el conocer me facilita el trabajo

Porque el personal se siente más valorado

porque es una posibilidad de superación

Efectividad de los Programas de Capacitación

Eimmy Angulo López, ULACIT

2016

Como parte de los datos arrojados por la encuesta, de la población que participó en este estudio, más de la mitad ronda en edades entre los dieciocho y veintiocho años, seguido por un treinta por ciento que se contempla entre los veinte nueve y treinta y nueve años. Este dato es relevante en el tanto que la población de esta empresa es bastante joven, y ha completado estudios al menos en secundaria o técnicos profesionales, lo cual les brinda una posición definida respecto a la importancia de la capacitación en el área laboral y pueden generar criterio fundamentado en sus experiencias personales académicas.

Ya orientándose hacia los objetivos establecidos para esta investigación se destaca que de la población evaluada un cincuenta y cuatro por ciento del total tiene conocimiento del diagnóstico de necesidades de capacitación que se realiza en la empresa; por otra parte, un veintiocho por ciento dice que no hacen este diagnóstico y diecisiete por ciento desconoce si existe este diagnóstico.

La comunicación institucional juega un papel muy importante dentro de las organizaciones; los jefes responsables de dirigir de manera vertical la información que respecta a todo el personal de la empresa deber ser siempre a tiempo, veraz y sobre todo, se debe hacer una valoración de los medios que se utilizan para dar a conocer los programas de capacitación pues, según esta encuesta, hay un importante porcentaje que desconoce el funcionamiento de la creación de los programas de capacitación.

De hecho, el gráfico correspondiente a la pregunta número seis muestra como un cincuenta y seis por ciento de la población, hasta el día de hoy, no ha sido tomada en cuenta para el proceso de diagnóstico de necesidades de capacitación, lo cual permite suponer que esta empresa termina asignando ciertos programas de capacitación sin tomar en cuenta el criterio o punto de vista de aquellas personas que serán los participantes directos.

Efectividad de los Programas de Capacitación

Eimmy Angulo López, ULACIT

2016

Cuando hay empresas de línea de manufactura, que tienen directrices corporativas y éstas a su vez son internacionales, se puede caer en el error de querer de aplicar modelos que se utilizan en otros países, o bien se intenta tropicalizar estos programas con el fin de que funcionen en la empresa y al final no se logra una efectividad de las capacitaciones que pueda traducirse a producción y ganancias, pues se hace respecto a un modelo aplicado en otro lugar y no a la determinación real de qué es lo que necesitan los colaboradores para lograr un óptimo desempeño.

Justamente la pregunta número siete buscaba conocer si dentro de la percepción de los colaboradores está el que ellos consideren que se logra abastecer sus necesidades de capacitación y es bastante llamativo que hay un treinta por ciento de los participantes que muestran una negativa al respecto comentando adicionalmente que algunas veces son capacitaciones de corta duración o no abarcan todas las áreas de desempeño del colaborador.

El crear un sistema de capacitación, ya sea con el recurso interno o bien buscando soporte con especialistas externos en los temas de interés, requiere de especial atención y compromiso por parte de las áreas responsables, para estudiar y conocer la población con la que cuenta la empresa.

La planificación estratégica de Recursos Humanos debe formar parte integral de la planificación estratégica de la organización. La mayor parte del tiempo, la primera busca una forma de integrar la función de la Administración de Recursos Humanos a los objetivos globales de la empresa. Y siguiendo en esta dirección, y contemplando un eslabón más en esta cadena organizacional, el área de capacitación forma parte fundamental e integral de todos los subprocesos de recursos humanos; busca maximizar los resultados a través del uso correcto de los insumos con que se cuenta y además pretende potenciar y fortalecer las habilidades y competencias del capital humano. Si se tiene personal capacitado de manera efectiva, se generará un resultado positivo en función de la producción y las ganancias y con esto veremos influencia

Efectividad de los Programas de Capacitación

Eimmy Angulo López, ULACIT

2016

positiva en aspectos como la motivación, la rotación del personal y excelentes resultados a la hora de aplicar la evaluación del desempeño.

De hecho, según la encuesta un noventa y cinco por ciento de la población coincide en que su motivación aumenta en tanto reciben capacitación en su área de trabajo; además algunos colaboradores alegan sentirse valorados, encontrar medios para poder realizar mejor sus funciones y además, que un buen programa de capacitación ofrece posibilidades de superación en el plano personal y profesional.

Los empresarios saben que en la actualidad las empresas necesitan capacitar a su personal para fomentar factores positivos dentro de la organización como por ejemplo: un ambiente de trabajo sano, buenas relaciones interpersonales, conocimiento y habilidades; sin embargo hay lugares donde suelen olvidarlo, y es precisamente en ese momento cuando surgen problemas con el desempeño de los colaboradores, dando como resultado, entre muchas cosas, una baja productividad. Por tal motivo las organizaciones deben realizar actividades y proyectarse para que su capital humano logren superarse dentro de la empresa, esto es sumamente motivante para una población joven como por ejemplo la que se está estudiando en esta investigación, pues la posibilidad de crecer a lo interno, se puede tornar un reto positivo y alentador que incluso fomente la preparación de los colaboradores por su propia cuenta.

A través de la capacitación y el desarrollo, las organizaciones hacen frente a sus necesidades presentes y de alguna forma prevén que se puede hacer con las futuras, utilizando mejor su potencial humano, el cual, a su vez, recibe la motivación para lograr una colaboración más eficiente, que naturalmente busca traducirse en incrementos de la productividad. Como bien se conoce las capacitaciones pueden tener diferentes enfoques y hoy en día los encargados deben buscar la manera de generar impacto positivo, llamativo y determinante a través de ellas; se debe buscar variedad entre actividades culturales y educativas enfocadas a lograr la superación intelectual y el desarrollo de habilidades de sus recursos humanos.

Efectividad de los Programas de Capacitación

Eimmy Angulo López, ULACIT

2016

Como parte de los resultados de esta encuesta, los colaboradores hacen referencia a la frecuencia con que las capacitaciones son impartidas. Un treinta por ciento comparte que en ésta empresa al menos, se realizan una o dos veces al año. De acuerdo a esto es importante comprender que los dirigentes son responsables de determinar qué tan necesario es realizar procesos de adiestramiento del personal y de igual forma la frecuencia, pues para algunos puestos de trabajo el fortalecimiento de conocimientos puede ser suficiente una vez al año sin embargo, hay otras posiciones que demandarán un poco más de periodicidad por aspectos de actualización o demanda del mercado laboral por lo cambiante que éste puede ser.

Hay aspectos de suma importancia para los participantes de las capacitaciones que pueden mejorar su percepción y los resultados. Por ejemplo, a los encuestados se les consultó si para ellos era relevante que como parte de las sesiones y programas ellos recibieran algún tipo de título o certificado de participación y un setenta y ocho por ciento considera que esto le da un valor agregado a los métodos de formación y podría aumentar su interés de participación.

El cien por ciento de los encuestados concuerda con el hecho de la importancia del lugar donde se imparte la capacitación, pues éste podría influenciar tanto positiva como negativamente. Propiamente el entorno físico en el cual se lleva a cabo la capacitación, puede tener una importante repercusión en la eficacia de la misma. El lograr o no adquirir habilidades y conocimiento, puede verse adversamente afectado por ambientes en los cuales, los que reciben la capacitación o los capacitadores mismos se sienten incómodos, o las instalaciones son inadecuadas para los requisitos de la sesión de capacitación.

Muchas empresas aprovechan sus propias instalaciones para impartir las capacitaciones, en otras circunstancias los participantes llegan a un punto central para recibir capacitación y en este caso debe prestarse atención también a asegurar que los arreglos de desplazamiento se han planeado con suficiente tiempo y dependiendo de la cantidad de horas que se invertirán, que tengan alimentos y bebida a su disposición

Efectividad de los Programas de Capacitación

Eimmy Angulo López, ULACIT

2016

durante el periodo de capacitación. El grado de respuesta a la capacitación puede disminuirse significativamente si las necesidades básicas no se han organizado satisfactoriamente.

De acuerdo a estos factores hay algunos estándares básicos para las áreas o edificios que se emplearán para la capacitación, que son muy recomendables contemplar, por ejemplo en el tema del transporte el lugar debe tener facilidad de acceso o bien de preferencia que los participantes puedan hacer uso de parqueos, pues ciertamente esto puede significar una negativa en la participación de los colaboradores, o bien puede predisponer su actitud ante las actividades. Otros aspectos importantes son: evitar en la medida de lo posible el uso de edificios a los que se llega por escaleras muy largas o puertas estrechas que pueden impedir el uso de equipo; se debe descartar que no cuente con suficiente iluminación y circulación del aire pues esto también influye en la atención de los participantes. Además hay que evitar los entornos en los cuales no se pueden modificar las temperaturas extremas o no haya suficiente espacio para el tamaño del grupo que se capacita, (por ejemplo las áreas menores de dos por tres metros cuadrados por participantes resultarán incómodas, más aún si las sesiones son muy cortas). Otro aspecto importante es verificar que hayan suficientes asientos cómodos para todos los participantes al igual que suficientes mesas y escritorios para que se pueda tomar notas, realizar ejercicios prácticos o para las tareas de revisión. Es preferible la ausencia de ruido en áreas contiguas durante las sesiones de capacitación para no generar distracciones que vayan a interferir con la captación del mensaje y enseñanza que se pretende lograr. Dependiendo de la naturaleza de la capacitación se debe valorar el espacio para que el grupo de capacitación se divida en grupos pequeños de discusión o para hacer ejercicios en conjuntos más grandes.

Para que las capacitaciones sean efectivas incluso hay que contemplar aspectos como el material adecuado y llamativo, el equipo necesario y cerciorarse que funcione, todo esto puede convertirse en un distractor sino se verifica con anticipación.

Efectividad de los Programas de Capacitación

Eimmy Angulo López, ULACIT

2016

Como parte de la encuesta se les consulta a los participantes si consideran que las capacitaciones ayudan a alcanzar las metas empresariales, a lo cual el cien por ciento responde de manera afirmativa. El éxito de muchos programas de capacitación y desarrollo dependen de la participación de las personas y de que perciban que es muy importante para su carrera. Al momento de iniciar un proceso de capacitación si interviene uno o varios directivos, le da un marco institucional muy importante a la acción. Cuando los directivos no apoyan los programas de capacitación, ni participan con su presencia, la gente puede percibir que se trata de una iniciativa aislada del área recursos humanos y que se debe participar por cumplir pero no porque haya una consciencia global.

También es importante el compromiso de los mandos para el éxito de un programa de capacitación y desarrollo. Todos los gerentes deben comprometerse y participar del proceso y de igual manera fomentar el interés y la participación de los integrantes de sus equipos de trabajo; en muchas ocasiones parece que se da la imagen que por ser de un cargo u otro las capacitaciones no son necesarias o se pueden omitir porque no tienen relevancia.

El noventa y cinco por ciento de la población considera que un buen programa de capacitación en una empresa puede brindar posibilidades de ascenso.

Los individuos progresan en el aprendizaje, por interés, o sea en la medida necesaria para lograr sus propósitos. A menos que el material tenga relevancia, significado y emoción el individuo no aprenderá y esto debe tenerlo por entendido los generadores de capacitaciones. La función general de la capacitación y el desarrollo implica la adquisición de conocimientos y habilidades. Los empleados deben mejorar en forma continua sus habilidades en un ambiente cambiante y cada vez más competitivo. El mejor momento para aprender es cuando el aprendizaje puede ser útil. La capacidad para transmitir los conocimientos a los empleados, y a un ritmo congruente aumenta el valor de la capacitación y el desarrollo.

Efectividad de los Programas de Capacitación

Eimmy Angulo López, ULACIT

2016

Dentro de la encuesta aplicada los colaboradores destacan que las principales dificultades para aplicar los programas de capacitación se encuentran: la falta de organización y la falta de tiempo. En ocasiones la misma demanda de trabajo y la urgencia de salir con la producción puede convertirse en un factor de tropiezo para cumplir con las capacitaciones asignadas. Sin duda para que estos programas sean efectivos y generen impacto positivo se deben planificar tomando en cuenta la posibilidad de asistencia de los colaboradores de acuerdo al cumplimiento de sus funciones, sus horarios, etc.

Existen ciertas prácticas incorrectas al momento de gestionar cursos de capacitación y pueden darse por falta de conocimiento de parte de los encargados, o se dan como consecuencia de una mala investigación previa sobre las necesidades existentes. Dentro de estos errores se pueden identificar: cursos de formación para cualquier tipo de empleado, o dicho en otras palabras, implementar cursos prefabricados para todos, que son presentados al Gerente de Recursos Humanos o Jefe encargado de capacitación y desarrollo en reuniones de negocios o personales por promotores de empresas que se dedican propiamente a ésta actividad. También se encuentran cursos de formación para los colaboradores que se utilizan simplemente por cumplir con un presupuesto establecido en la fase de planificación de la institución, y que se debe de utilizar pues de lo contrario se refleja falta de interés por capacitar al personal o mala administración del presupuesto que se asigna para este fin. Otra práctica errónea es implementar cursos de formación como resultado de evaluaciones del desempeño mal elaboradas, o inclusive terminan siendo mal interpretadas, y que irremediamente se traducen capacitaciones contrarias a las necesidades reales del colaborador. El tema de la influencia que pueden generar los directivos también puede convertirse en una problemática pues hay cursos que son considerados por alguien de la alta gerencia que se deben de aprovechar por lo económico de su valor en comparación con otros proveedores locales o internacionales pero no se valora el contenido ni las posibilidades de seguimiento que se brindaría en caso de utilizarlos. Las empresas pueden caer en capacitaciones antojadizas de los superiores, que consideran sería

Efectividad de los Programas de Capacitación

Eimmy Angulo López, ULACIT

2016

buena para los empleados, para motivarlos o simplemente para hacerlos sentirse bien, pero si se analizan, no brindarán un valor real a la mejora de sus habilidades y desempeño en la empresa.

Este tipo de vicios a mediano y largo plazo puede ser sumamente costoso y dañino para las organizaciones y para los colaboradores puede ser un factor más bien de desmotivación pues no se les toma en cuenta para la elección de los programas de capacitación y además se les obliga a participar de entrenamientos y cesiones que no generan ningún provecho.

Conclusiones

- Para los colaboradores los programas de capacitación son importantes para mejorar su desempeño laboral.
- El poder participar de las capacitaciones que se imparten en la empresa genera un factor de motivación que se puede traducir en múltiples beneficios para efectos corporativos.
- El capital humano tiene como expectativa ser tomado en cuenta a la hora de elegir los programas o estilos de capacitación que se van a impartir, pues desde su diario quehacer, hay una realidad más aterrizada de lo que realmente se necesita.
- Es fundamental contemplar como parte de la planificación estratégica organizacional y la que concierne al área de Recursos Humanos, un porcentaje razonable de presupuesto para invertir en los colaboradores al menos una o dos veces por año en temas de capacitación.
- La fuerza laboral de las empresas busca surgir dentro de las organizaciones en las que son contratados y es muy satisfactorio saber que los dirigentes de la empresa en la que trabajan se atreven a invertir recursos en ellos para fomentar su crecimiento profesional.
- La buena organización y distribución de los programas de capacitación propicia un efecto notorio en el desempeño de los colaboradores pues se fortalecen habilidades y conocimientos.
- Los colaboradores que asisten a las capacitaciones buscan adquirir un valor agregado posterior a su participación y que éste sea reconocido de alguna forma por parte de sus empleadores, ya sea generándoles oportunidades de ascenso o se les permita de alguna forma implementar el conocimiento adquirido.
- La formación y actualización continua ayudan a promover un mejor desempeño por parte del capital humano, generando así más oportunidades de crecimiento,

Efectividad de los Programas de Capacitación

Eimmy Angulo López, ULACIT

2016

tanto para los trabajadores como para la organización, y de alguna forma permite anticipar problemáticas que se generan a lo largo del trabajo diario.

- Fomentar el fortalecimiento de las habilidades y competencias del capital humano le permite a los administradores del negocio proyectarse con más seguridad ante un mercado altamente demandante y cambiante, esto fortalece aspectos de competitividad y reconocimiento.
- Muchos colaboradores aspiran a mantenerse en la empresa que fueron contratados, con miras al crecimiento personal y profesional dentro de la misma y esperan que sus empleadores les brinden el apoyo necesario a través de programas de capacitación efectivos que les permitan cerrar esas brechas que pueden existir entre su perfil actual y el perfil que tiene la empresa como ideal.
- Las capacitaciones a tiempo, bien planificadas y con una proyección de impacto positivo hacia el colaborador genera una influencia directa en temas de evaluación del desempeño y clima organizacional.
- No todas las personas tienen las mismas posibilidades de participación de los programas existentes.
- Para los colaboradores es indiferente si las capacitaciones son impartidas por sus mismos compañeros de trabajo (de más experiencia) o algún instructor externo, siempre y cuando, el contenido de lo que se brinde sea de calidad, preciso y ante todo, relevante para el desarrollo de sus funciones.
- Algunas personas se sienten retadas a mejorar en su área de trabajo y procuran apoyo de las altas jerarquías para lograr superar estos retos a partir de la implementación de programas de capacitación que contengan información actualizada, selecta y aplicable
- No se puede pretender aplicar un modelo de capacitación y desarrollo que se utilice en otra empresa, aunque sea de la misma línea de producción, pues cada organización tiene sus propias necesidades y en ocasiones se puede caer en este error.

Efectividad de los Programas de Capacitación

Eimmy Angulo López, ULACIT

2016

- Una directriz corporativa respecto a temas de capacitación puede generar resultados negativos si no se logra aterrizar a la realidad de la organización en el entorno que se encuentra.
- Las empresas no realizan una evaluación posterior a la realización de capacitaciones, lo cual imposibilita la medición de resultados en función de los programas aplicados.
- Trabajar con poblaciones grandes, como es el caso de las empresas de línea de manufactura, puede significar una complicación a la hora de planificar organizar y controlar los programas de capacitación.
- La participación de los colaboradores puede verse limitada por aspectos como: exceso de trabajo, falta de información, desinterés por parte de las jefaturas directas, falta de organización con los horarios, etc.
- El departamento a cargo de la promoción de las capacitaciones para los colaboradores debe ser innovador y persuasivo al momento de dar a conocer los programas que se implementarán, tanto para el área administrativa como operativa.

Recomendaciones

- Como cualquier proceso organizacional, es preciso conocer la misión, la visión y el modelo de negocio que tiene la compañía para saber en realidad cómo ejecutar el plan de capacitación.
- Los procesos de capacitación y desarrollo tienen que brindar apoyo el marco estratégico corporativo respecto a la formación, fortalecimiento e impulso de las competencias que la compañía demanda de sus colaboradores.
- Un plan de capacitación debe ser muy puntual y de preferencia debe gestionarse lo más organizado posible, ya que cuando se realiza de esta forma se logra atender las necesidades de formación y entrenamiento.
- Así mismo se recomienda asegurarse que las capacitaciones estén alineadas con las necesidades de formación de la compañía en plazos determinados, para trabajar a partir de lo urgente y migrar hacia las opciones de menor demanda.
- Parte del ideal de implementación de capacitaciones efectivas contempla la creación y aplicación de un diagnóstico de necesidades de capacitación donde se tome en cuenta el parecer de los colaboradores que participarán, para tener una visión más acertada sobre los requerimientos del personal.
- La periodicidad de los entrenamientos puede variar de una compañía a otra, sin embargo, se sugiere que estos programas se puedan hacer semestral o anualmente como mínimo. Si se logra hacer cada seis meses, de acuerdo a los resultados de la primera fase se pueden contemplar cambios o ajustes para la segunda fase de capacitación en el año.
- Es necesario concretar el grupo al que se va a dirigir la capacitación, por esto lo aconsejable es tener en los mismos grupos colaboradores que deban trabajar las mismas áreas o competencias para asegurar que se cumpla el propósito del entrenamiento. Cuando hay personas de diferentes departamentos, años de experiencia o que los temas a tratar sean diversos es más complicado gestionar el contenido de las capacitaciones de manera eficiente.

Efectividad de los Programas de Capacitación

Eimmy Angulo López, ULACIT

2016

- Cuando se conoce con anticipación el tipo de público al que se va a dirigir la capacitación, es más sencillo determinar el lugar donde se puede realizar, el material que se va a requerir y cuánto tiempo se puede disponer.
- Para el personal a cargo de la planificación y ejecución de programas de capacitación debe ser prioritario conocer la población a la que se va a dirigir la capacitación para poder elegir las herramientas que vayan a dar resultado, pues no todas las personas aprenden de la misma forma o a la misma velocidad.
- Es fundamental que, si no se cuenta un presupuesto en éste momento, se defina cuanto antes el porcentaje que será utilizado para realizar las capacitaciones.
- Es importante saber el tiempo con el que se dispondrá para realizar las capacitaciones y difundir en la organización cuál será su duración con el objetivo de generar un orden en las tareas que se están desarrollando y evitar la falta de participación de las personas involucradas.
- Para poder valorar la efectividad de los planes de capacitación se debe establecer una herramienta de medición de resultados que permita identificar cuáles son las perfecciones que se deben realizar para los programas a futuro.
- Cada empresa debe definir cómo se medirá la efectividad de las capacitaciones. Dentro de las opciones existentes está realizar indicadores de gestión, que presentan cuánto ha sido el aumento de la productividad que desarrolla la persona luego de la capacitación.
- Así mismo, se enfatiza la importancia de elaborar una encuesta para saber la percepción de los participantes sobre la capacitación y en la que se pueden ubicar los puntos que podrían ser reforzados más adelante.

Referencias

Agren D. y Downie A. (2010). Buscamos Ayuda, Ofrecemos Capacitación. (2010). *Latin Trade (Spanish)*, 18(5), 52-56.

Cabral, S. (2014). Capacitación: Asegurando el retorno de la inversión. *IEEM Revista De Negocios*, 74-75.

Diez, J., & Abreu, J. L. (2009). Impacto de la capacitación interna en la productividad y estandarización de procesos productivos: un estudio de caso. *Revista Daena (International Journal Of Good Conscience)*, 4(2), 97-144.

Hernández, R.; Fernández, C. y Batista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5 Ed.). México, D. F.: McGraw-Hill Interamericana.

Lupiañez, P. F. (2012). ¿Dónde está el talento? Captación y desarrollo: asignatura pendiente. *Capital Humano*, 25(262), 26-28.

Mondy, R. Wayne (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Decimoprimer Edición. Pearson Educación, México. 197-219.

Ramírez, S., Abreu, J. L., & Badii, M. H. (2008). El impacto de la capacitación del personal: Caso empresa manufacturera de tubos. *Revista Daena (International Journal Of Good Conscience)*, 3(1), 100-142.

Vidal-Salazar, M. D., Córdón-Pozo, E., & Vera, F. (2011). Efectividad del coaching en los procesos de mejora de gestión de empresas. *Universia Business Review*, (31), 82-101.

Anexos

Anexo 1. Instrumento de Recolección de Datos

Cuestionario-Capacitación Empresarial

Estoy realizando una investigación sobre la perspectiva de los colaboradores respecto a los programas de capacitación en sus empresas. Me gustaría saber que tan útiles y funcionales considera usted que son estos programas y cuáles son los resultados que se obtienen de los mismos. A través de sus respuestas podré evaluar su punto de vista y así brindar recomendaciones de mejoras para la empresa a la que usted pertenece. La encuesta solo le tomará quince minutos y sus respuestas son totalmente anónimas.

Solo puede responder la encuesta una vez; no obstante, puede editar las respuestas hasta el cierre de la encuesta el 15 de marzo de 2016. Las preguntas con asterisco (*) son obligatorias.

Si desea realizar alguna pregunta sobre la encuesta, puede enviarme un correo electrónico a: eal0608@gmail.com

¡Valoraré sus comentarios!

FECHA

1 ¿Cuál es su edad? 18-28 años 29-39 años
 40-50 años 51- más años

2 ¿Cuál es su género? Femenino Masculino

3 ¿Cuál es su último grado académico aprobado?

4 ¿Cuál es su área de trabajo dentro de la empresa?

() Administrativo
() Supervisor
() Team Leader
() Área Operativa
() Otro Especifique

5 ¿Realiza su empresa algún diagnóstico de necesidades de capacitación para su área de trabajo?

SI NO (pasar a la pregunta 7)

Efectividad de los Programas de Capacitación

Eimmy Angulo López, ULACIT

2016

- 6 ¿Alguna vez ha sido usted tomado en cuenta para participar en este diagnóstico de necesidades de capacitación?
SI NO ¿Por qué?
- 7 ¿Las actividades de capacitación en la organización van de acuerdo a sus necesidades laborales?
SI NO ¿Por qué?
- 8 ¿Cree usted que las capacitaciones mejoran su desempeño laboral?
SI NO ¿Por qué?
- 9 Indique la frecuencia con que la empresa aplica programas de capacitación para su departamento?
() Una vez al año
() Al menos dos veces al año
() De manera trimestral
() Una vez al mes
() No aplica para mi departamento
- 10 ¿Cree que es satisfactorio recibir algún título o certificación, por las capacitaciones recibidas?
() Muy satisfactorio
() Satisfactorio
() Poco Satisfactorio
() Nada Satisfactorio
- 11 ¿Sería mejor para usted que las capacitaciones sean en horas laborales?
SI NO Por qué
- 12 ¿Considera usted que aumenta su motivación laboral cuando recibe capacitación?
SI NO Por qué
- 13 ¿Cree usted que el ambiente donde se realizan las capacitaciones influyen en su aprendizaje?
SI NO Por qué
- 14 ¿Cree usted que las capacitaciones ayudan a alcanzar las metas empresariales?

Efectividad de los Programas de Capacitación

Eimmy Angulo López, ULACIT

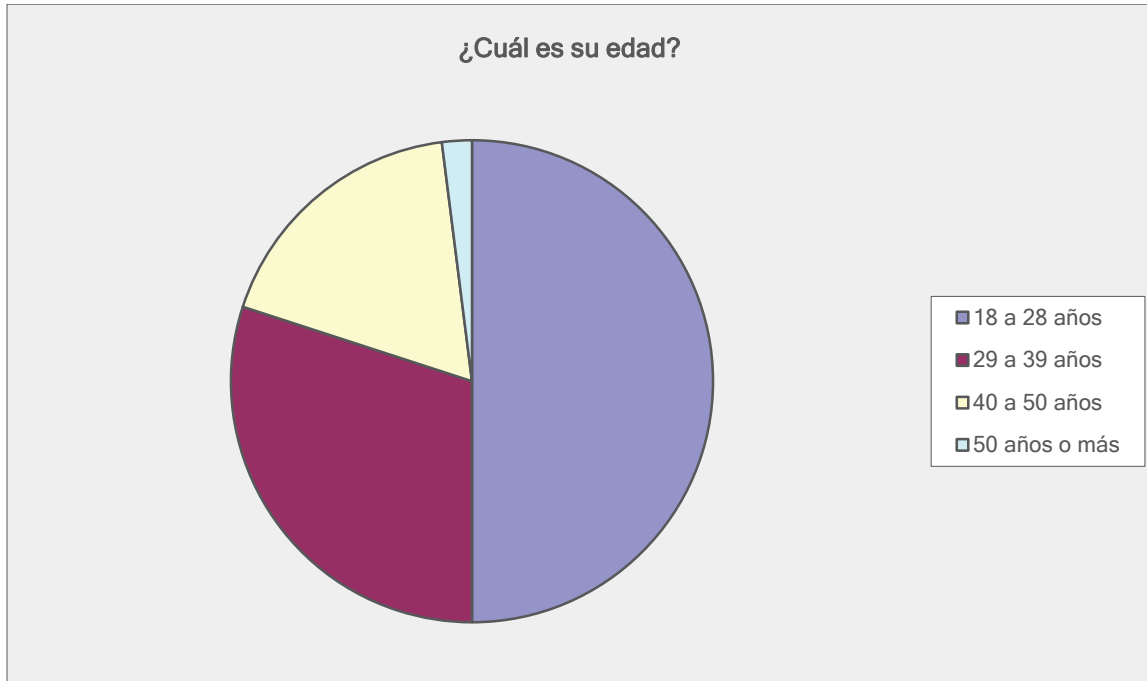
2016

- SI NO Por qué?
- 15 ¿Cree usted que las capacitaciones pueden mejorar las posibilidades de asenso?
- SI NO Por qué?
- 16 ¿Hay actividades dentro de su área de trabajo que le reten a mejorar?
- SI NO Por qué?
- 17 ¿Se escucha y se toma en cuenta su opinión para aportar mejoras en los programas de capacitación?
- SI NO Por qué?
- 18 Dentro de la lista que se muestra a continuación, ¿cuáles son las principales dificultades que encuentra para la aplicación de los programas de capacitación?
- Enumérelas del 1 al 5, siendo el uno el factor más relevante y el cinco el factor menos relevante
- () Falta de Presupuesto
 - () Falta de Tiempo
 - () Falta de Organización
 - () Falta de Interés de parte del Área Administrativa
 - () Falta de Interés de parte de los colaboradores
- 19 ¿Se realiza alguna evaluación de las capacitaciones que se imparten en la organización?
- SI NO
- 20 ¿Qué recomendaciones daría usted respecto a las mejoras que se pueden realizar para los programas de capacitación a futuro en su empresa?
-

Agradezco mucho su participación en la realización de este cuestionario, la información que usted ha provisto será de gran utilidad para el estudio que se esta realizando.

Anexo 2. Gráficos sobre los Resultados de las Encuestas Aplicadas.

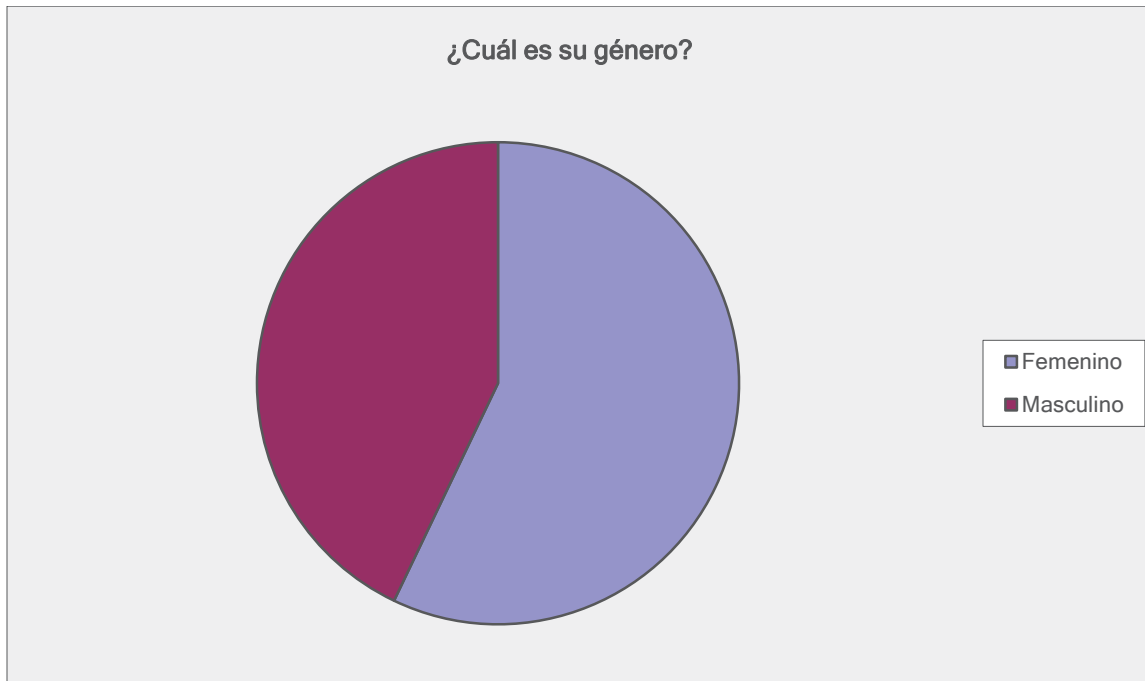
Gráfico 1. Pregunta 1 ¿Cuál es su edad?



Answer Options	Response Percent	Response Count
18 a 28 años	50.0%	25
29 a 39 años	30.0%	15
40 a 50 años	18.0%	9
50 años o más	2.0%	1
Otro (especifique)		0
<i>answered question</i>		50
<i>skipped question</i>		0

Gráfico 2. Pregunta 2

¿Cuál es su género?



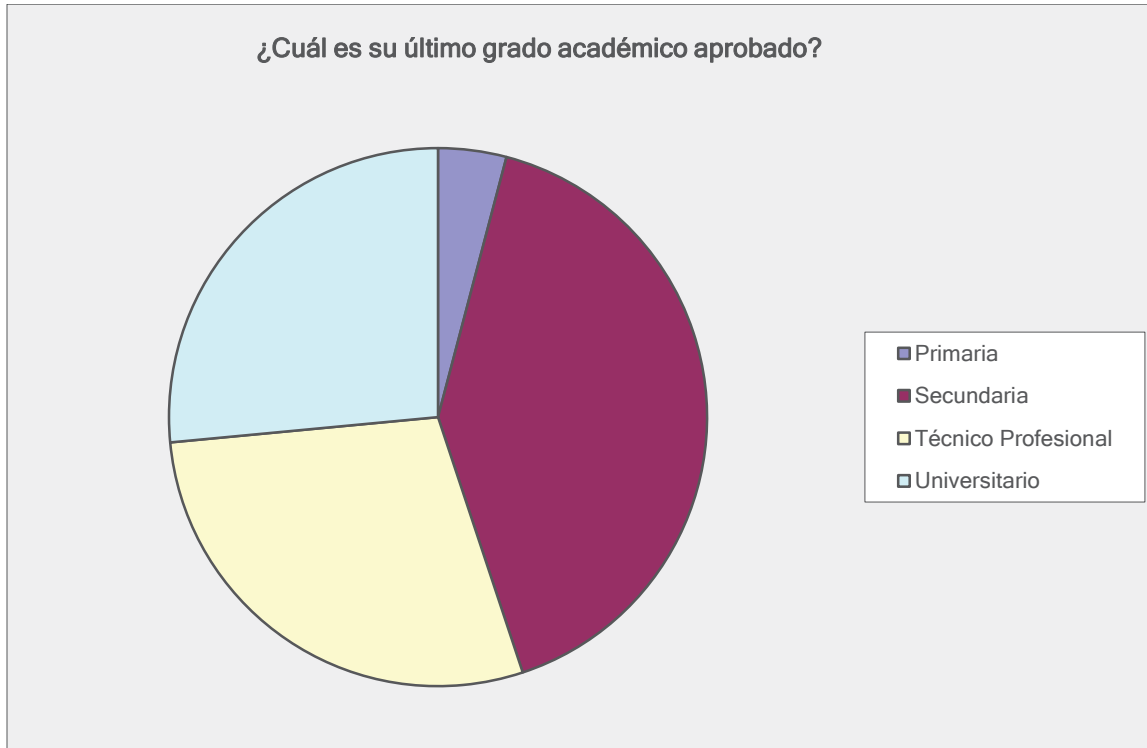
Answer Options	Response Percent	Response Count
Femenino	57.1%	28
Masculino	42.9%	21
<i>answered question</i>		49
<i>skipped question</i>		1

Efectividad de los Programas de Capacitación

Eimmy Angulo López, ULACIT

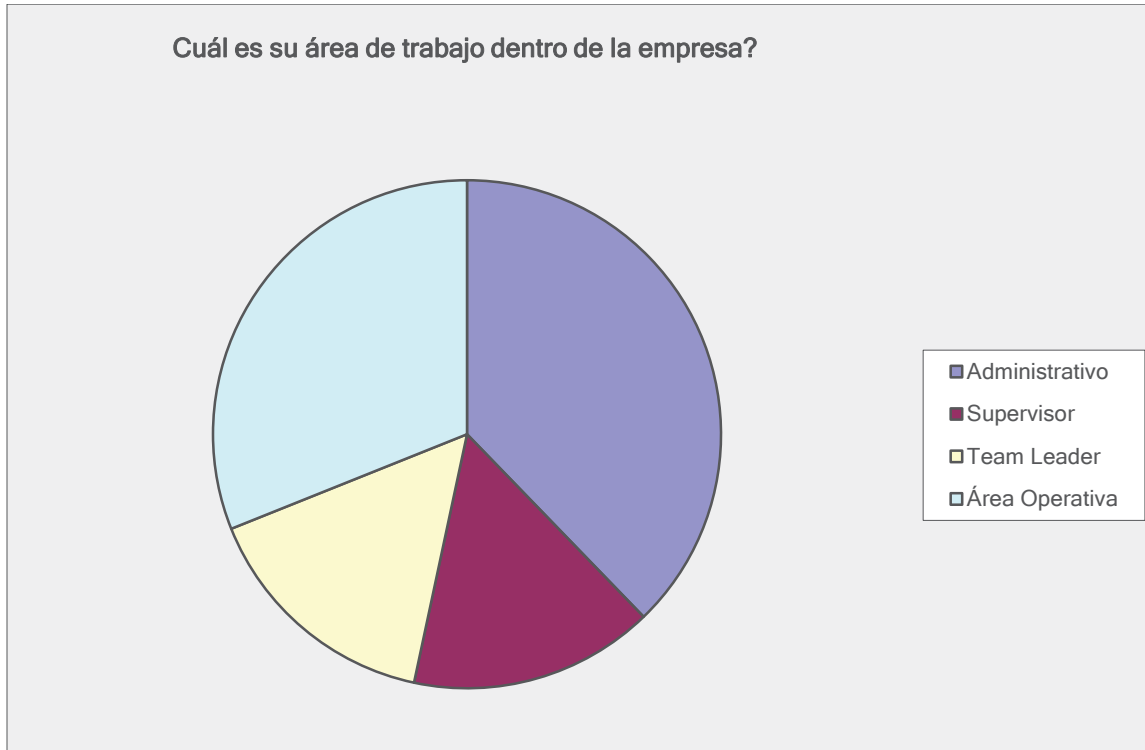
2016

Gráfico 3. Pregunta 3 ¿Cuál es su último grado académico aprobado?



Answer Options	Response Percent	Response Count
Primaria	4.1%	2
Secundaria	40.8%	20
Técnico Profesional	28.6%	14
Universitario	26.5%	13
Otro (especifique)		5
<i>answered question</i>		49
<i>skipped question</i>		1

Gráfico 4. Pregunta 4 Cuál es su área de trabajo dentro de la empresa?



Answer Options	Response Percent	Response Count
Administrativo	37.8%	17
Supervisor	15.6%	7
Team Leader	15.6%	7
Área Operativa	31.1%	14
Otro (especifique)		4
<i>answered question</i>		45
<i>skipped question</i>		5

Efectividad de los Programas de Capacitación

Eimmy Angulo López, ULACIT

2016

Gráfico 5. Pregunta 5 ¿Realiza su empresa algún diagnóstico de necesidades de capacitación para su área de trabajo?



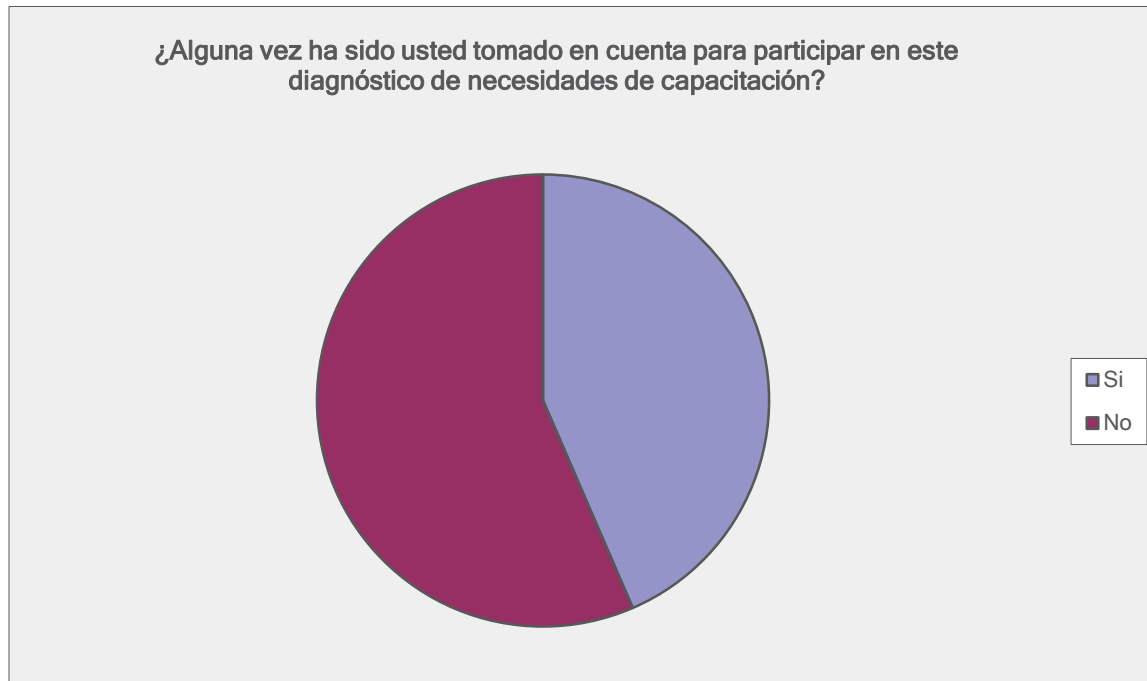
Answer Options	Response Percent	Response Count
Si	54.3%	25
No	28.3%	13
Lo desconozco	17.4%	8
<i>answered question</i>		46
<i>skipped question</i>		4

Efectividad de los Programas de Capacitación

Eimmy Angulo López, ULACIT

2016

Gráfico 6. Pregunta 6 ¿Alguna vez ha sido usted tomado en cuenta para participar en este diagnóstico de necesidades de capacitación?



Answer Options	Response Percent	Response Count
Si	43.5%	20
No	56.5%	26
Otro (especifique)		0
	<i>answered question</i>	46
	<i>skipped question</i>	4

Efectividad de los Programas de Capacitación

Eimmy Angulo López, ULACIT

2016

Gráfico 7. Pregunta 7 ¿Las actividades de capacitación en la organización van de acuerdo a sus necesidades laborales?



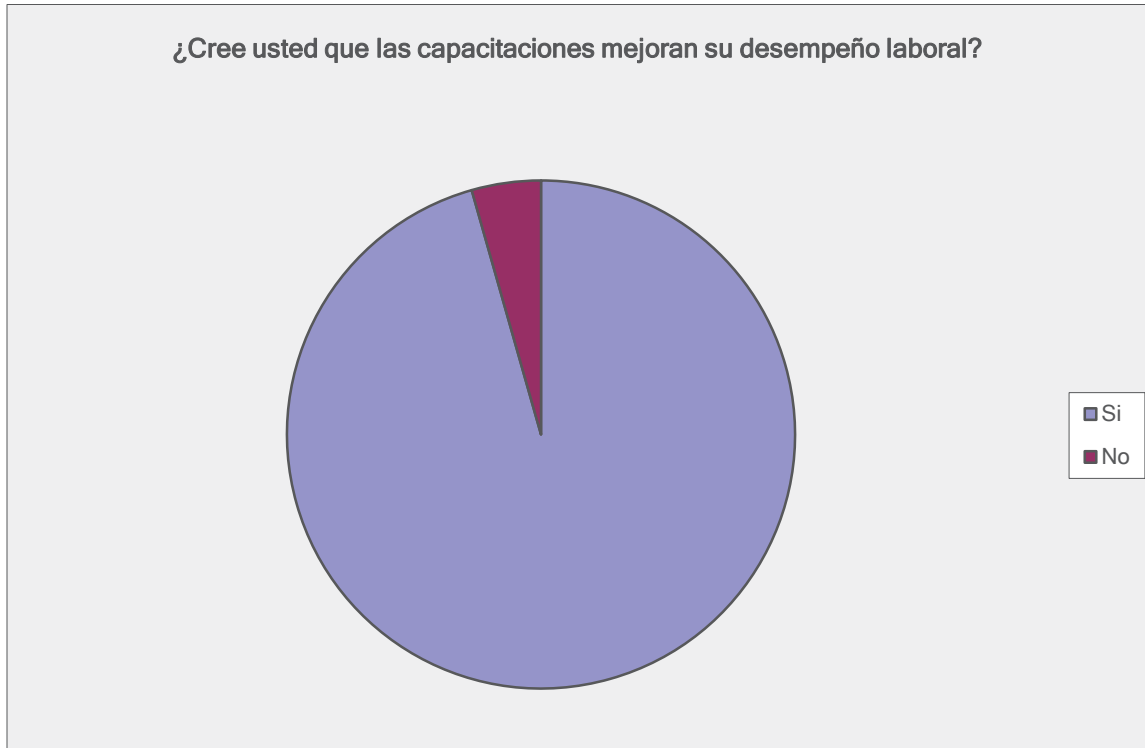
Answer Options	Response Percent	Response Count
Si	69.8%	30
No	30.2%	13
Otro (especifique)		4
<i>answered question</i>		43
<i>skipped question</i>		7

Efectividad de los Programas de Capacitación

Eimmy Angulo López, ULACIT

2016

Gráfico 8. Pregunta 8 ¿Cree usted que las capacitaciones mejoran su desempeño laboral?



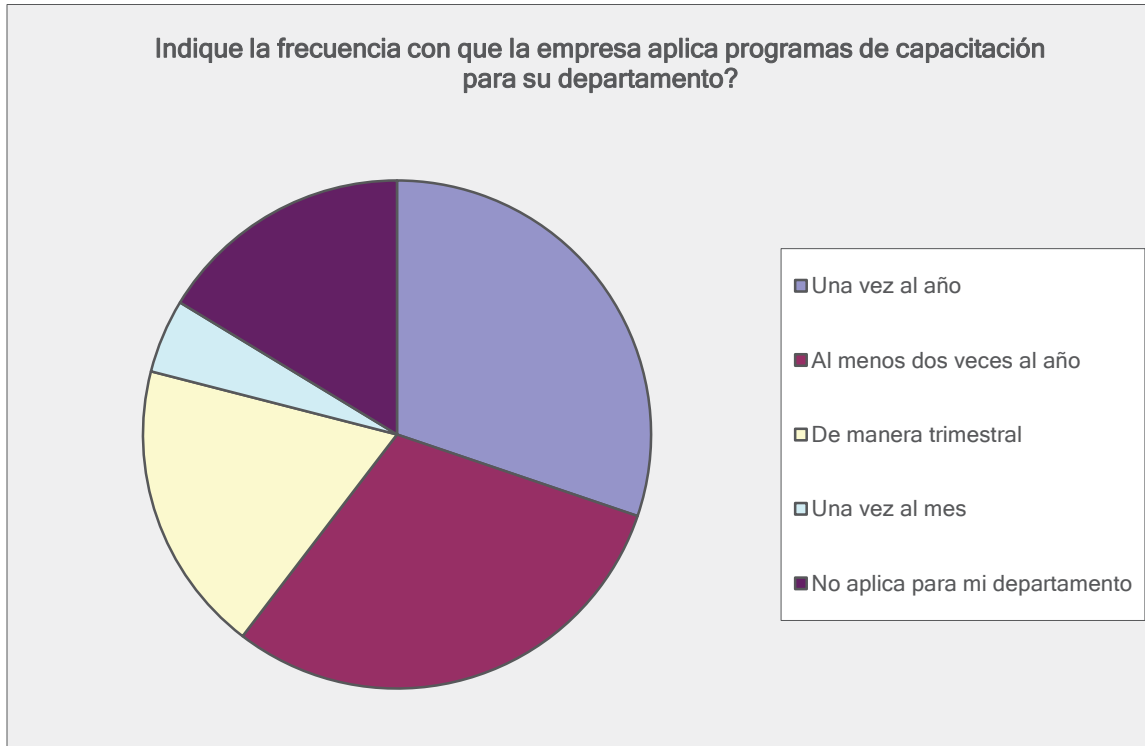
Answer Options	Response Percent	Response Count
Si	95.6%	43
No	4.4%	2
Otro (especifique)		2
<i>answered question</i>		45
<i>skipped question</i>		5

Efectividad de los Programas de Capacitación

Eimmy Angulo López, ULACIT

2016

Gráfico 9. Pregunta 9 Indique la frecuencia con que la empresa aplica programas de capacitación para su departamento?



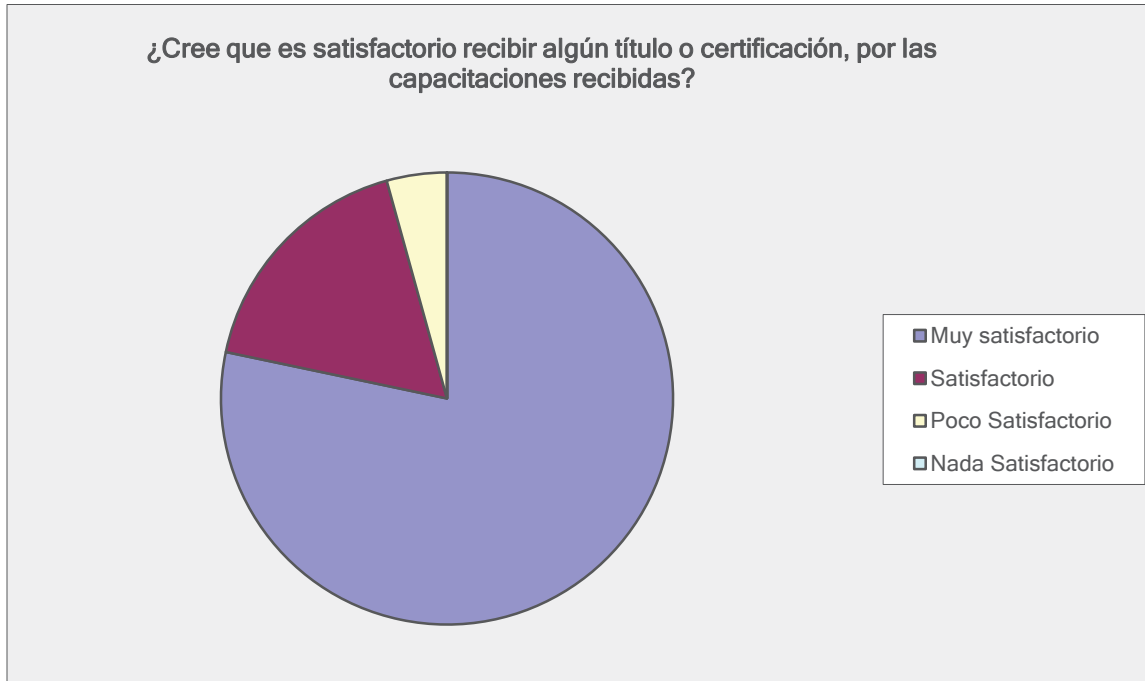
Answer Options	Response Percent	Response Count
Una vez al año	30.2%	13
Al menos dos veces al año	30.2%	13
De manera trimestral	18.6%	8
Una vez al mes	4.7%	2
No aplica para mi departamento	16.3%	7
Otro (especifique)		6
<i>answered question</i>		43
<i>skipped question</i>		7

Efectividad de los Programas de Capacitación

Eimmy Angulo López, ULACIT

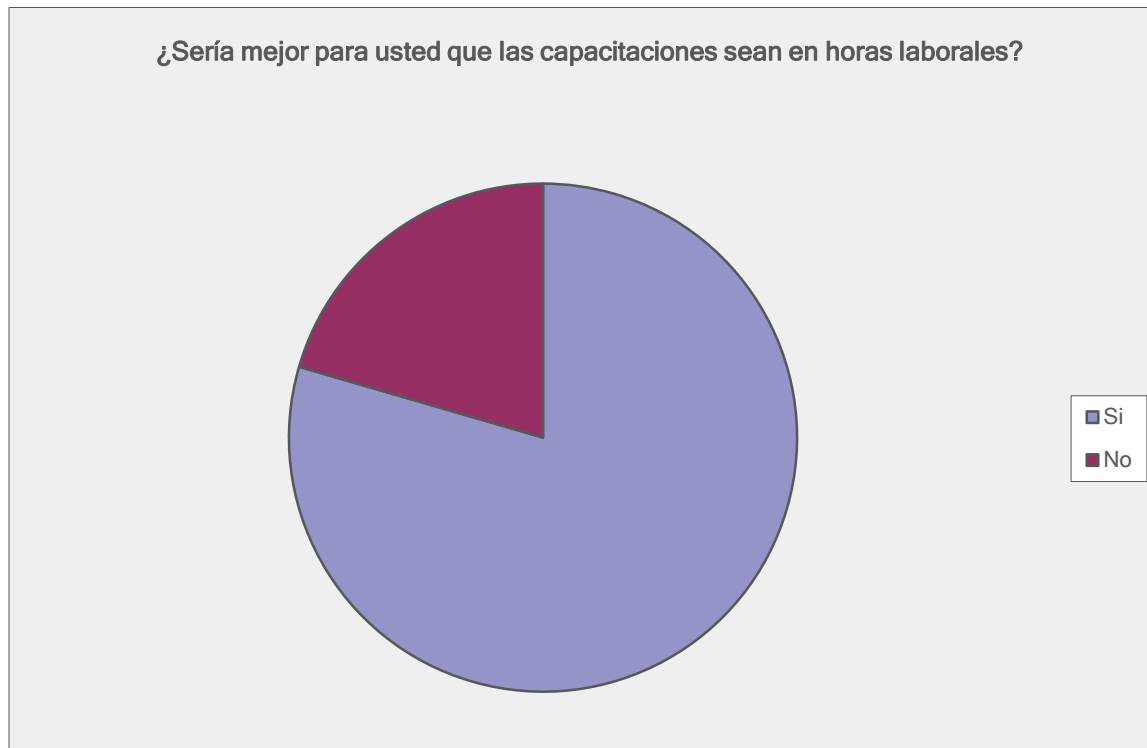
2016

Gráfico 10. Pregunta 10 ¿Cree que es satisfactorio recibir algún título o certificación, por las capacitaciones recibidas?



Answer Options	Response Percent	Response Count
Muy satisfactorio	78.3%	36
Satisfactorio	17.4%	8
Poco Satisfactorio	4.3%	2
Nada Satisfactorio	0.0%	0
<i>answered question</i>		46
<i>skipped question</i>		4

Gráfico 11. Pregunta 11 ¿Sería mejor para usted que las capacitaciones sean en horas laborales?



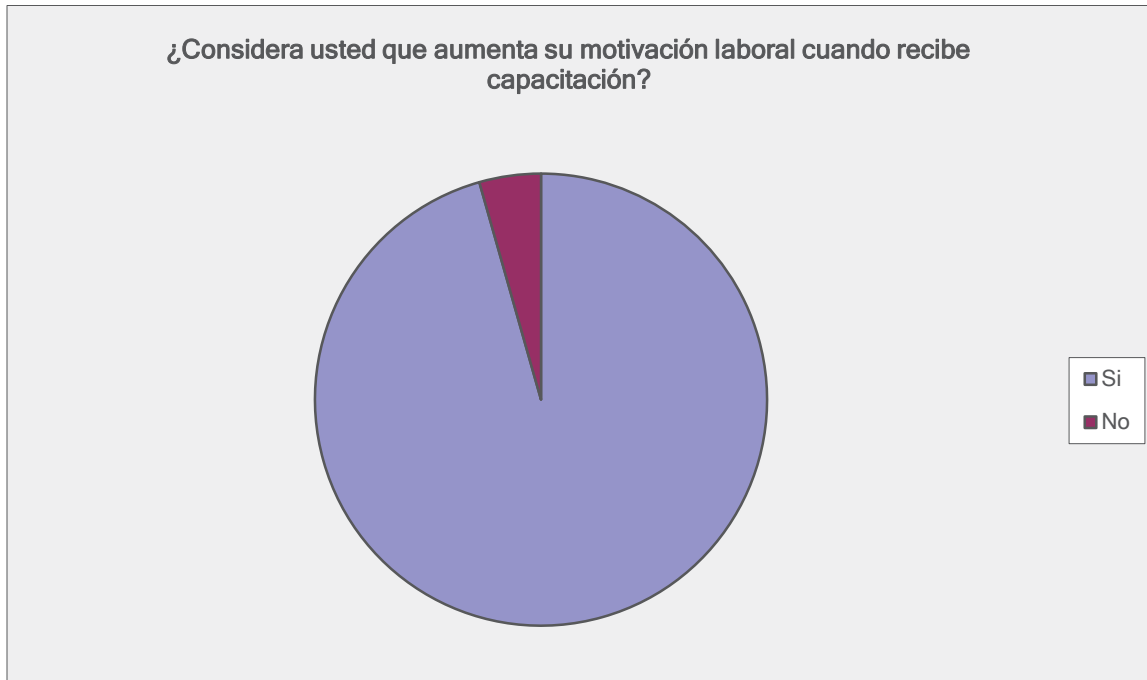
Answer Options	Response Percent	Response Count
Si	79.5%	35
No	20.5%	9
Otro (especifique)		6
<i>answered question</i>		44
<i>skipped question</i>		6

Efectividad de los Programas de Capacitación

Eimmy Angulo López, ULACIT

2016

Gráfico 12. Pregunta 12 ¿Considera usted que aumenta su motivación laboral cuando recibe capacitación?



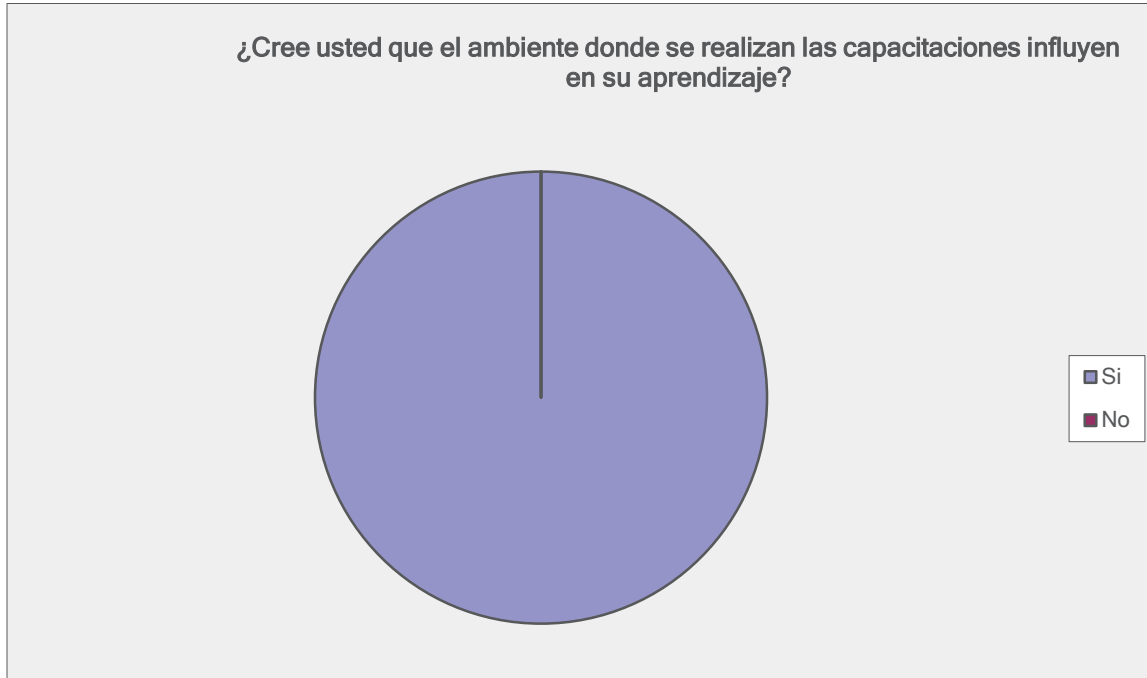
Answer Options	Response Percent	Response Count
Si	95.6%	43
No	4.4%	2
Por qué?		6
<i>answered question</i>		45
<i>skipped question</i>		5

Efectividad de los Programas de Capacitación

Eimmy Angulo López, ULACIT

2016

Gráfico 13. Pregunta 13 ¿Cree usted que el ambiente donde se realizan las capacitaciones influyen en su aprendizaje?



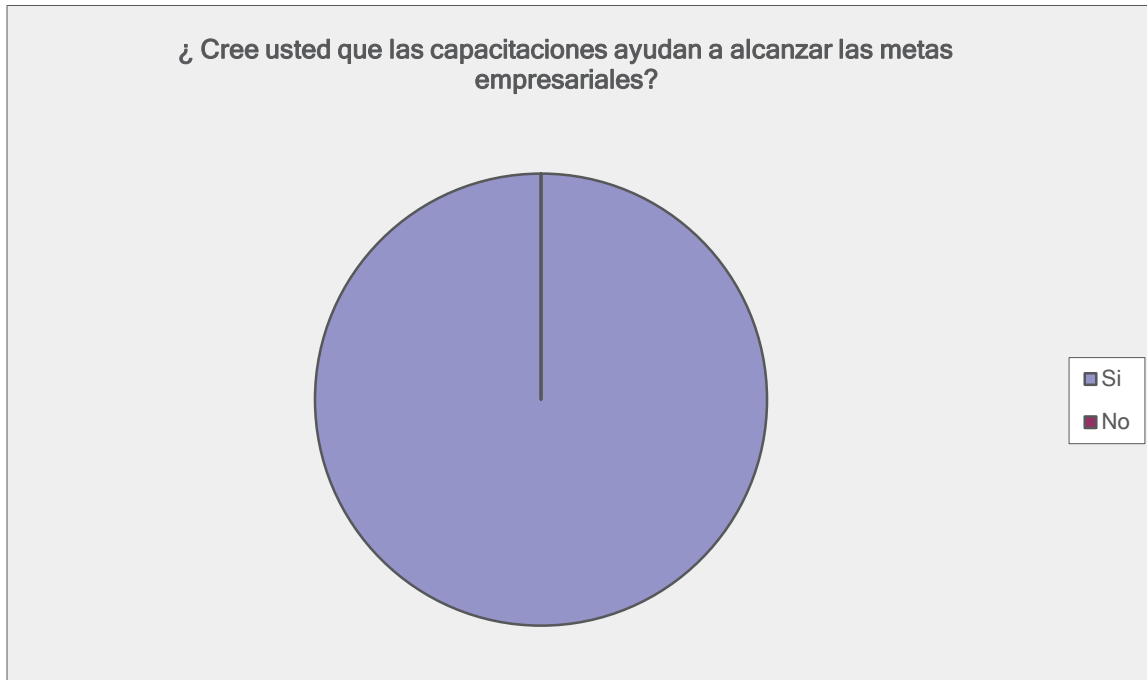
Answer Options	Response Percent	Response Count
Si	100.0%	45
No	0.0%	0
<i>answered question</i>		45
<i>skipped question</i>		5

Efectividad de los Programas de Capacitación

Eimmy Angulo López, ULACIT

2016

Gráfico 14. Pregunta 14 ¿Cree usted que las capacitaciones ayudan a alcanzar las metas empresariales?



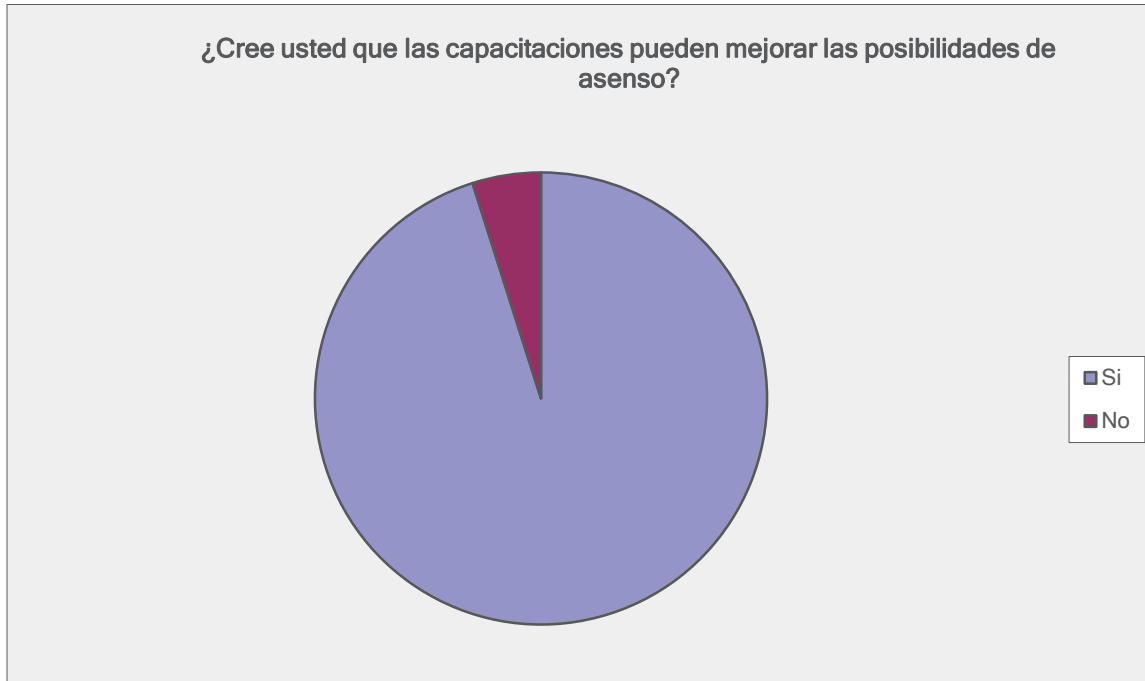
Answer Options	Response Percent	Response Count
Si	100.0%	45
No	0.0%	0
Otro (especifique)		0
<i>answered question</i>		45
<i>skipped question</i>		5

Efectividad de los Programas de Capacitación

Eimmy Angulo López, ULACIT

2016

Gráfico 15. Pregunta 15 ¿Cree usted que las capacitaciones pueden mejorar las posibilidades de asenso?



Answer Options	Response Percent	Response Count
Si	95.1%	39
No	4.9%	2
Por qué?		12
	<i>answered question</i>	41
	<i>skipped question</i>	9

Efectividad de los Programas de Capacitación

Eimmy Angulo López, ULACIT

2016

Gráfico 16. Pregunta 16 ¿Hay actividades dentro de su área de trabajo que le reten a mejorar?



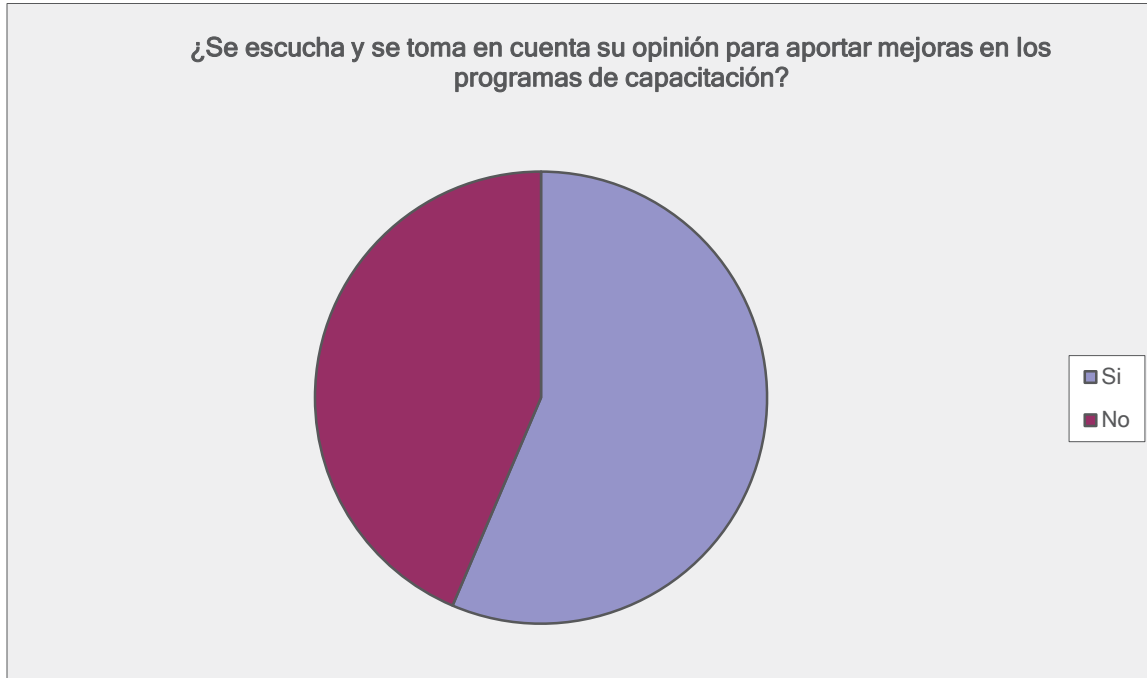
Answer Options	Response Percent	Response Count
Si	70.7%	29
No	29.3%	12
por qué?		8
<i>answered question</i>		41
<i>skipped question</i>		9

Efectividad de los Programas de Capacitación

Eimmy Angulo López, ULACIT

2016

Gráfico 17. Pregunta 17 ¿Se escucha y se toma en cuenta su opinión para aportar mejoras en los programas de capacitación?



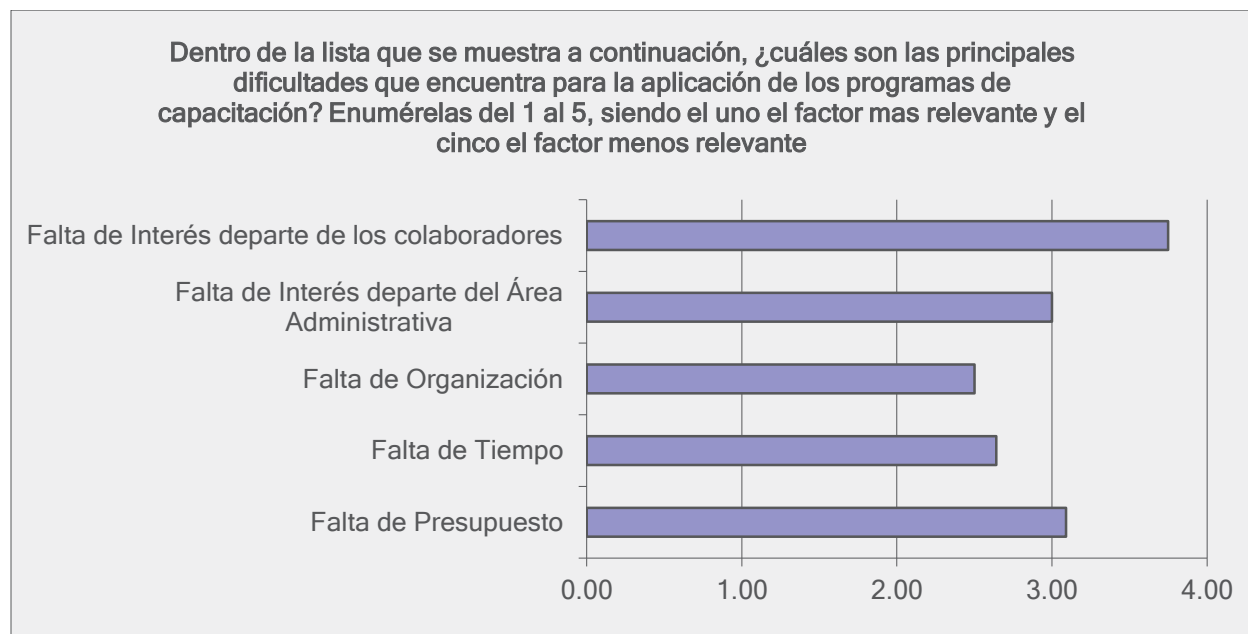
Answer Options	Response Percent	Response Count
Si	56.4%	22
No	43.6%	17
Por qué?		9
	<i>answered question</i>	39
	<i>skipped question</i>	11

Efectividad de los Programas de Capacitación

Eimmy Angulo López, ULACIT

2016

Gráfico 18. Pregunta 18 Dentro de la lista que se muestra a continuación, ¿cuáles son las principales dificultades que encuentra para la aplicación de los programas de capacitación? Enumérelas del 1 al 5, siendo el uno el factor más relevante y el cinco el factor menos relevante



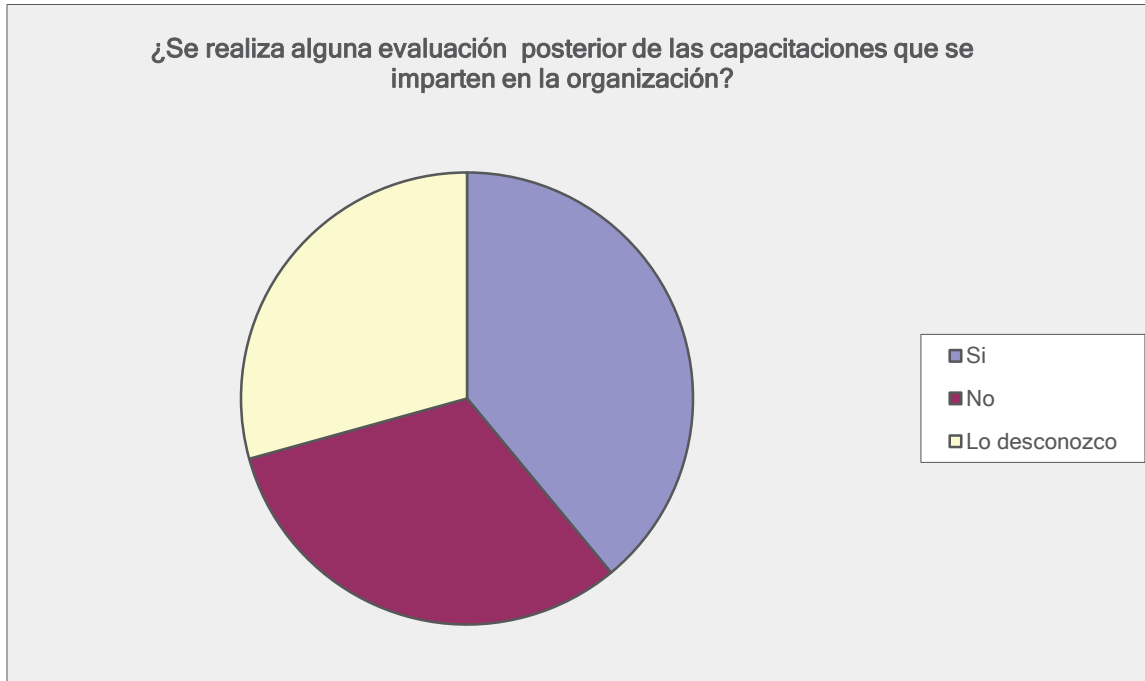
Answer Options	1	2	3	4	5	Rating Average	Response Count
Falta de Presupuesto	11	2	5	1	13	3.09	32
Falta de Tiempo	8	12	1	8	4	2.64	33
Falta de Organización	7	7	14	3	1	2.50	32
Falta de Interés departe del Área Administrativa	6	9	6	11	5	3.00	37
Falta de Interés departe de los colaboradores	2	4	10	10	14	3.75	40
<i>answered question</i>							41
<i>skipped question</i>							9

Efectividad de los Programas de Capacitación

Eimmy Angulo López, ULACIT

2016

Gráfico 19. Pregunta 19 ¿Se realiza alguna evaluación posterior de las capacitaciones que se imparten en la organización?



Answer Options	Response Percent	Response Count
Si	39.0%	16
No	31.7%	13
Lo desconozco	29.3%	12
<i>answered question</i>		41
<i>skipped question</i>		9

Pregunta 20 ¿Qué recomendaciones daría usted respecto a las mejoras que se pueden realizar para los programas de capacitación a futuro en su empresa?

Respuestas:

- Mayor presupuesto
- Mayor presupuesto para los programas de capacitación
- Mayor involucramiento
- Hacerlo más seguido.
- Hacerlas con mayor frecuencia
- Tomar en cuenta más la opinión de los colaboradores
- Tomar en cuenta al personal en la selección de cursos
- Que las capacitaciones es una de las más importantes inversiones que puede hacer una empresa ante esos colaboradores ya que es un ganar ganar
- Realizar evaluaciones un mes después de la capacitación para valorar lo perdurable de la misma
- Incluir todos los departamentos para mejorar en conjunto
- Capacitaciones más seguidas
- Tomar en cuenta cada área y que la capacitación no sea generalizada, debe hacerse de manera más amena y en tiempo de trabajo.
- Que realicen capacitaciones frecuentes en temas de actualidad.
- Estar en contacto con gente que nos den capacitaciones y podamos estar actualizados y así poder desempeñarnos mejor.
- Empezar a implementarlos y darle tanto a las capacitaciones como a los colaboradores la importancia que merecen.
- información interna para mejorar en los aspectos requeridos por los colaboradores para un mejor desempeño tanto en el aspecto laboral como empresarial tomando en cuenta la política de calidad de la empresa y la satisfacción de los clientes.

Efectividad de los Programas de Capacitación

Eimmy Angulo López, ULACIT

2016

- Integrar más al personal, hacerlas más frecuentemente
- que verdaderamente le muestren interés a las capacitaciones y al enfoque que están conllevan y un verdadero seguimiento.
- Buscar programas externos, cursos, charlas etc., no solo usar el material que da la empresa si no buscar más opciones
- Analizar las necesidades del departamento y partir de ahí para la capacitación y no dar una capacitación porque pareció importante.
- mas capacitaciones, entre más sepa uno sobre lo q está trabajando más sabría sobre los pro y los contra q se puedan presentar
- Que no sea solo para un determinado grupo, pues quienes estamos al pie de Guerra somos los de producción y muchas veces las capacitaciones son de supervisores y no baja la información de lo aprendido
- Dar más opciones de capacitación al igual que puedan optar por tomar las sugerencias de los colaboradores para mejorar capacitaciones dentro de la compañía
- Fomentar la capacitación en las áreas débiles
- Darle seguimiento para ver que realmente se estén cumpliendo los objetivos para los cuales fue dada la capacitación.
- Que hayan programas de capacitación
- retroalimentación, seguimiento