



UNIVERSIDAD VILLA RICA

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD
NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

“DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LA
MEJORA CONTINUA EN LOGRA MÁS ALLÁ DE LA RED S.C”

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

Abigail Rosas Velasco

Director de Tesis:

MTRA. SUSANA SÁNCHEZ SOLÍS

Revisor de Tesis

LAE. JOSÉ ANTONIO OLMEDO BOLAÑOS

BOCA DEL RÍO, VER.

ABRIL 2013



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	
1.1 Planteamiento del Problema	4
1.2 Justificación	5
1.3 Objetivos	7
1.3.1 Objetivo general	7
1.3.2 Objetivo específico	8
1.4 Hipótesis	8
1.5 Variables	8
1.6 Definición de variables	9
1.6.1 Definición Conceptual	9
1.6.2 Definición Operacional	10
1.7 Tipo de estudio	10
1.8 Tipo de diseño	10
1.9 Población y muestra	11
1.10 Instrumento de medición	12
1.11 Recopilación de datos	16
1.12 Proceso	16
1.13 Procedimiento	16
1.14 Análisis de datos	17

1.15	Importancia del estudio.....	18
1.16	Limitaciones del estudio.....	18

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1	La capacitación.....	19
2.1.1	Conceptualización de capacitación.....	20
2.1.2	Necesidades de la capacitación.....	21
2.1.3	Beneficios de la capacitación	23
2.1.3.1	Para los empleados.....	25
2.1.3.2	Para las empresas.....	28
2.1.3.3	Para un país.....	29
2.1.4	Proceso de capacitación.....	31
2.1.4.1	Detección de necesidades.....	32
2.1.4.2	Clasificación y jerarquización de las necesidades de capacitación.....	34
2.1.4.3	Definición de objetivos.....	35
2.1.4.4	Elaboración del programa.....	36
2.1.5	Modalidades para impartir capacitación.....	39
2.1.6	Ejecución.....	43
2.1.7	Evaluación de resultados.....	44
2.1.8	Instrumento para la capacitación.....	46
2.1.9	Aspectos legales de la capacitación en México.....	48
2.1.10	La problemática en las empresas mexicanas sobre la capacitación.....	51
2.2	La mejora continua.....	51
2.2.1	¿Qué es la mejora continua?.....	52
2.2.2	Elementos que integran la mejora continua.....	53

2.2.3 Perspectiva de la mejora continua en las organizaciones	54
2.2.3.1 La mejora continua como estrategia empresarial....	55
2.2.3.2 La idiosincrasia en el trabajo para la mejora continua.....	56
2.2.4 La mejora continua para el empleado.....	57
2.2.5 La mejora continua para la empresa.....	58
2.2.6 La capacitación y la mejora continua.....	59
2.2.6.1 Vínculo entre la capacitación y la mejora continua	60
2.2.7 Requerimientos de la mejora continua a través de la capacitación.....	62

CAPÍTULO

III RESULTADOS

3.1 Detección de Necesidades.....	64
3.2 Presentación de Logra más allá de la red S.C.....	65
3.2.1 Conocimiento del Organigrama de la Compañía.....	67
3.3 Representación Gráfica y Análisis de Datos.....	72
3.4 Diseño de Programas de Capacitación	86
3.5 Cartas Descriptivas de los Cursos.....	86
3.5.1 Cursos.....	87
3.6 Programa de Capacitación.....	97

CAPÍTULO IV CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones.....	99
4.2 Recomendaciones.....	100
BIBLIOGRAFÍA.....	102

INTRODUCCIÓN

Toda organización necesita una constante evolución para estar a la vanguardia con el acelerado crecimiento que presentan las industrias, comercios y sociedad.

Por ello es necesario tener una mejora continua para lograr sacar ventaja a las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

Con la mejora continua se logra ser más productivos y competitivos en el mercado, se debe analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; se busca como resultado que las organizaciones crezcan dentro del mercado hasta llegar a ser líderes.

Para lograr una mejora continua es necesario implementar capacitaciones en toda la organización, para que el recurso humano logre optimizar su productividad evitando el incremento de errores al tener un conocimiento claro y objetivo.

Se debe tomar a la capacitación como un modelo a seguir en educación, del cual es primordial formar una identidad.

Este estudio se llevó acabo en Logra mas allá de la red S.C, una red social mexicana que se encuentra en evolución, el objetivo de llevarlo a cabo en esta empresa es dar a conocer los beneficios y la importancia que representa el diseño de un plan de capacitación para la mejora continua al implementarse dentro de la organización, para poder lograr un crecimiento tanto en la empresa como en los empleados; ya que por el giro que presenta Logra mas allá de la red S.C en sus áreas de infoweb, publicidad y promoción, radio y estudio de grabación; debe estar completamente a la vanguardia y con una capacitación que logren indudablemente una mejora continua.

En el primer capítulo se plasmó toda la metodología de la investigación, dando a conocer los objetivos, hipótesis, variables, instrumento de medición, el proceso que se siguió importancia del estudio, así como sus limitaciones, entre otros temas de interés que hacen de esta investigación un trabajo completo.

En el segundo capítulo se desarrollaron las variables: Capacitación y Mejora Continua, dando a conocer el vínculo que existe entre las dos, así como requerimientos y repercusiones que existen entre ambas.

En el tercero se abordaron los resultados provenientes de las encuestas que se aplicaron al 100% de la población, así como se expuso el análisis de los datos obtenidos y el desarrollo

del diseño de un plan de capacitación. En el cuarto y último capítulo se expusieron las conclusiones y recomendaciones para la empresa.

Con la convicción de hacer crecer a Logra mas allá de la red S.C; se concluye el estudio con una amplia convicción de que la capacitación es una herramienta que proporciona las armas correctas y necesarias para la mejora continua en una organización.

CAPÍTULO I

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

Logra más allá de la red S.C es una red social mexicana que se encuentra en evolución; debido al acelerado crecimiento de esta industria se debe de estar a la vanguardia en todos los departamentos que la conforman; infoweb, publicidad y promoción, radio y estudio de grabación; sin embargo esta empresa aún no cuenta con un plan de capacitación para la mejora continua, lo cual está evitando el crecimiento de estas áreas.

Inevitablemente se vive una época en la cual el capital intelectual de las empresas debe ser administrado, trabajado e invertido, ya que constituye el valor de la economía moderna que en su conjunto enfrenta una transformación global.

La falta de capacitación impide el crecimiento de la economía, evitando que la Organización y sus trabajadores evolucionen.

Las necesidades para Logra mas allá de la red S.C son diversas, ya que el personal de los departamentos que componen la compañía no tienen de manera clara las actividades que realizan; no se le da importancia a sus funciones en el proceso para lograr la competitividad de la organización, más que nada se trabaja de manera empírica sin seguir un lineamiento o manual establecido, ni haber cursado una capacitación para cubrir los conocimientos necesarios para laborar dentro de esta empresa.

Es importante resaltar que cada organización labora bajo diversos esquemas de trabajo que se conforman de acuerdo a las características y lineamientos de esta.

1.2 Justificación

Es conocido que el ser humano ha transferido los conocimientos a sus semejantes de generación en generación, primero en actividades como agricultura, caza, pesca, artesanía, etc., y posteriormente, en actividades encaminadas a producir en cantidades cada vez más grandes, lo que ha hecho que sea necesario transmitirlos de manera ordenada y grupal dentro de las organizaciones, procurando hacerlo en un menor tiempo y con la máxima eficacia.

Hoy en día, esta preparación y formación del individuo dentro de las organizaciones es conocida como capacitación.

La capacitación es desarrollo e implica la obtención de herramientas que pueden utilizarse para mejorar el rendimiento de una empresa y su entorno.

Existen diversos factores por los cuales esta herramienta no se aplica, dentro de los más comunes son la desidia tanto del trabajador como de la Organización de impulsar acciones de mejora, la inversión hacia el capital humano en horas-hombre, o el solicitar el apoyo de un outsourcing que coadyuve a mejorar el servicio que ofrece la empresa, sin embargo la falta de programas de capacitación crea una deficiencia en los resultados.

Por ello es importante que Logra más allá de la red S.C. cuente con el diseño de un plan de capacitación para la mejora continua, y así poder sistematizar los estándares para obtener una retroalimentación que active las áreas de oportunidades para alcanzar la eficiencia y eficacia en conjunto con la organización y en sus colaboradores.

El diseño de un plan de capacitación es primordial para llevar a la organización por el camino correcto y generar el éxito en ella; es una parte importante para el diseño de programas de entrenamiento formal. Es importante que en él se plasme la importancia de capacitar al trabajador para brindar la información que se necesitará en las distintas actividades que se realizan dentro y fuera de la organización.

El diseñar un plan de capacitación proporciona referentes teóricos y prácticos que permitan precisar las actividades que se realizan en un departamento de acuerdo a sus funciones, debido a esto se considera una fuente valiosa de información para la organización.

Es importante mantener al personal y a los mismos empresarios capacitados, de manera que puedan apoyarse de ello como ventaja competitiva. No se trata de tomar todos los cursos existentes o contratar especialistas en todas las áreas, sino de definir específicamente las áreas y los temas en que se requiere actualizar, mejorar o implementar.

Por lo anterior, es que existe la necesidad de crear el diseño de un plan de capacitación para la mejora continua de Logra más allá de la red S.C. para estar a la vanguardia y hacer más eficiente al recurso humano.

1.3 Objetivos

A continuación se señalan los aspectos que se estudiaron y lo que se logró obtener para dar una respuesta al problema de la investigación.

1.3.1 Objetivo general

Diseñar un plan de capacitación que contribuya a la mejora continua de Logra más allá de la red S.C.

1.3.2. Objetivos específicos

- Conocer la estructura de Logra más allá de la red S.C.
- Detectar las necesidades de capacitación de Logra más allá de la red S.C.
- Analizar los esquemas de trabajo.
- Estructurar programas de capacitación acorde a las necesidades de Logra más allá de la red S.C.

1.4 Hipótesis

De trabajo:

Con un plan de capacitación se puede contribuir a la mejora continua de Logra más allá de la red S.C.

Nula:

Un plan de capacitación para Logra.mx no contribuirá a la mejora continua.

Alternativa:

La mejora continua en las empresas requiere de herramientas básicas de administración de personal.

1.5 Variables

Dependiente: Capacitación

Independiente: Mejora continua

1.6 Definición de Variables

Para llevar a cabo el presente trabajo se definieron dos tipos de variables: La conceptual; que se basó en libros, enciclopedias y otros medios de textos informativos. Y la operacional; que fue el proceso de la medición del ejercicio.

1.6.1 Definición Conceptual

“La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actividades del colaborador”¹.

“Actividades bajo esquemas de un curso, con fechas y horarios conocidos, con objetivos predeterminados para un fin en específico”.²

La Mejora Continua es “Apoyar un viaje continuo hacia el logro de la visión organizacional mediante el uso de retroalimentación de desempeño”³.

“Proceso en busca de una perfección sin un fin, para plantearse objetivos cada vez más elevados y poder conseguirlos”.⁴

¹ Silíceo Aguilar, Alfonso, *Capacitación y desarrollo de personal*, 4ta.ed., México DF, ed. LIMUSA, 2004, p.25.

² Alles, Martha Alicia, *Dirección estratégica de recursos humanos, "gestión por competencias"*, 2da.ed.GRANICA, 2008, 2da reimpresión, p.219.

³ Guerra, Ingrid, López, PhD. , *Evaluación y mejora continua: conceptos y herramientas para la medición y mejora del desempeño*, Bloming, Indiana, ed. GLOBAL BUSSINESS PRESS, 2007, p.193

⁴ Vértice, *Dirección de operaciones*, ed. Vértice, 2007, 2ª Edición, España, p. 147.

1.6.2 Definición Operacional

Para medir la variable de capacitación dentro de Logra más allá de la red S.C, se utilizó el instrumento de cuestionario considerando para poder identificar las necesidades de aprendizaje y desarrollo de habilidades del personal de la empresa, con el fin de tener una base sustentable para el diseño de programas en cada área.

La mejora continua es un proceso permanente que identifica procurando la optimización de los procesos y funciones de cada área de trabajo, por ellos para Logra más allá de la Red S.C fue necesario establecer aspectos clave que permitieran la fundamentación de dicha actividad.

1.7 Tipo de Estudio

El tipo de estudio que se usó en esta investigación fue confirmatorio ya que se buscó reafirmar la hipótesis de trabajo.

1.8 Tipo de Diseño

El tipo de diseño que se utilizó en este estudio fue de campo no participativa, ya que se realizó en Logra más allá de la red S.C, donde se presenta el problema, y su muestra fue representativa debido a que es una pequeña empresa.

1.9 Población y Muestra.

“La población es la totalidad de elementos e individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia”.⁵

La población en la presente investigación fue enfocada al 100% de los colaboradores que conforman la empresa:

- 1 Director General
- 1 Sub-director General
- 1 Asesor
- 1 Coordinador general
- 1 Supervisor
- 1 Coordinador de Promoción y publicidad
- 1 Encargado de relaciones públicas
- 1 Coordinador de radio
- 1 Programador de cabina
- 6 Locutores
- 2 guionistas
- 1 Coordinador General Infoweb
- 1 Diseñador WEB
- 1 Diseñador de programación móvil
- 1 Soporte técnico
- 2 Programadores
- 2 Analistas de infoweb
- 1 Coordinador de estudio
- 1 Especialista en grabación y edición
- 1 Técnico

⁵ Bernal T, Cesar Augusto, *Metodología de la investigación para Administración y Economía*, 2ª Ed, Prentice May, Colombia 2000, p.18

1.10 Instrumento de medición.

El instrumento de medición es de gran importancia para la recolección de información en un estudio y/o investigación ya que es con la medición que se logra el proceso de determinar y asignar números o marcadores a los atributos, sujetos, personas etc., según lo especificado para poder representar la cantidad o cualidad del atributo especificado.

El instrumento de medición que se utilizó fue un cuestionario, por las características que este presenta al ser un procedimiento de investigación, que se conjunta a una entrevista altamente elaborada, que por su estructura es capaz de medir diferentes variables, con poco tiempo para reunir información sobre grupos numerosos de trabajo volviéndolo altamente competitivo .

El siguiente cuestionario esta integrado por 13 preguntas en un formato de opción múltiple, fue aplicado en las 4 áreas; infoweb, publicidad y promoción, radio y estudio de grabación, el cual evaluó y determinó la necesidad de un plan de capacitación.

Cuestionario

La presente información es de carácter informativo para un estudio profesional y no ocasionará problema para en su área laboral, por favor conteste de manera honesta.

Instrucción:

Marque con una X la respuesta que considere a su perspectiva, favor de no dejar preguntas sin contestar.

1.- ¿En qué momento recibió capacitación en la empresa Logra más allá de la red S.C.?

- a) Al ingresar.
- b) Durante el primer año
- c) Nunca

2.- ¿Qué tan importante considera que es la capacitación en el área de trabajo?

- a) Indispensable
- b) Necesaria
- c) Regular.

3.- ¿De qué forma usted sabe que requiere de capacitación?

- a) Por la existencia de nuevos programas
- b) Los cambios en el Mercado
- c) La actualización de información

4.- ¿Cómo calificaría el desempeño que tienen sus compañeros de trabajo?

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular

5.- ¿Cuáles son los conocimientos y habilidades que necesita para desempeñar su trabajo?

- a) Trabajo en equipo
- b) Destreza
- c) Iniciativa
- d) Liderazgo
- e) Toma de decisiones

6.- ¿De qué forma sus conocimientos le dan seguridad para hacer su trabajo?

- a) Cuando logro el objetivo
- b) Cuando hay reconocimiento

7.- ¿Cuáles son los problemas a los que se ha enfrentado en su área laboral?

- a) Falta de trabajo en equipo
- b) Mala comunicación
- c) Deficiencia en orden de mando

8.- ¿Cuáles serían los periodos que le agradaría tener capacitación?

- a) Cada 15 días
- b) 1 vez al mes
- c) 2 veces al año

9.- ¿Cuál sería alguna limitación para no tomar cursos de capacitación en Logra más allá de la red S.C.?

- a) Disponibilidad de tiempo
- b) Falta seriedad
- c) Falta de Compromiso

10.- ¿Cuál de estos síntomas se han presentado en su área laboral?

- a) Ausentismo
- b) Tiempos muertos
- c) Fricciones interpersonales

11.- ¿Cómo considera su ambiente de trabajo?

- a) Estresante
- b) Relajado
- c) Dinámico
- d) Aburrido

12.- ¿Cómo calificaría a los integrantes de Logra más allá de la red S.C.?

- a) Unidos
- b) Conflictivos
- c) Trabajo en equipo
- d) Mediocres

13.- ¿Cómo considera que son sus actividades laborales?

- a) Siempre son las mismas
- b) Varían imparcialmente
- c) Cambian periódicamente
- d) No las conozco

1.11 Recopilación de datos

La recopilación de datos se llevó a cabo una vez determinado el tamaño de la muestra y el instrumento de medición, se entregaron los cuestionarios con opciones múltiples a todo el personal que trabaja en Logra mas allá de la red S.C, después que se solicitó el permiso al coordinador General, con el fin de obtener información necesaria que permita la detección de necesidades de capacitación.

1.12 Proceso

- Solicitud de autorización para la realización de la investigación.
- Autorización para desarrollar el diseño de un plan de capacitación.
- Elaboración del cuestionario
- Aplicación del cuestionario a todos los departamentos que conforman Logra más allá de la Red S.C; infoweb, publicidad y promoción, radio, estudio de grabación.
- Análisis y resultados
- Establecer conclusiones.

1.13 Procedimiento

Se hizo contacto con la empresa y se solicitó una cita para pedir autorización y de esta forma poder llevar a cabo la investigación, ya que se agendó la visita para una fecha

específica se acudió a la oficina y se explicó la razón del trabajo, solicitando permiso para desarrollar el diseño de un plan de capacitación.

Cuando extendieron la autorización para poder llevar a cabo dicha investigación se empezó a decidir qué tipo de cuestionario sería el ideal conforme a la empresa, se eligió el tipo de cuestionario y se adaptó a la investigación.

Después de aplicarlos en todas las áreas que conforman la empresa, se calificaron para posteriormente analizar las respuestas. Se estudió la interpretación del cuestionario para después poder analizarla.

Con esto se pudo llegar a diversas conclusiones y para finalizar se plantearon las sugerencias.

1.14 Análisis de Datos

El análisis de datos es el precedente para la actividad de interpretación. La interpretación se realiza en términos de los resultados de la investigación. Esta actividad consiste en establecer inferencias sobre las relaciones entre las variables estudiadas para extraer conclusiones y recomendaciones.

El análisis de los datos de este estudio fue mediante el uso de gráficos de pastel, con el fin de expresar de una manera clara y objetiva los resultados obtenidos.

1.15 Importancia del estudio

La importancia de este estudio fue identificar las necesidades de capacitación de Logra más allá de la red S.C., por la falta de un diseño de plan de capacitación que genere, registre y difunda el conocimiento de cada departamento con sus trabajadores y que la falta de este genera un deficiencia en la mejora continua por lo tanto una disminución en cuanto a la rentabilidad.

1.16 Limitaciones del estudio

La primordial limitación que se enfrentó al realizar la investigación fue encontrarse con colaboradores ocupados en sus actividades diarias, lo que pudo retrasar en tiempo y forma los objetivos que se pretendieron alcanzar. De igual forma se presentaron casos donde los empleados mostraron desconfianza ya que temían a alguna represaría por la información proporcionada. La actitud negativa y desmotivada frente a la propuesta de un plan de capacitación también fue unos de los factores primordiales que se encontraron como limitación para el estudio.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 La Capacitación

La capacitación es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que generan el desarrollo de los individuos en el desempeño sus actividades.

La capacitación representa para las organizaciones, uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente del recurso humano respecto a las funciones laborales que se desempeñan en el puesto de trabajo que ocupan, la capacitación busca promover el desarrollo integral del personal, y como consecuencia generar y fortalecer el conocimiento necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales. Las empresas deben elaborar un proceso de capacitación organizado.

Cuando el diagnóstico de la empresa refleja problemas específicos en cuanto al desempeño laboral de los trabajadores referidos a la inducción, formación, actualización y desarrollo de sus funciones, éstos representan indicadores que guiarán el curso de las acciones de capacitación.

2.1.1 Conceptualización de la capacitación

La capacitación es una herramienta fundamental para que el personal se desarrolle de manera óptima en la organización, ya que logra que los trabajadores tengan una visión, criterio y conocimiento sobre las actividades que deben realizar en su puesto de trabajo, facilitando así el crecimiento de la organización y el propio.

Hoy en día, la capacitación está en constante evolución debido a las estrategias de competitividad que se encuentran en los mercados del mundo global, ya que las organizaciones reconocen y aceptan los beneficios que derivan de la capacitación. Para Grados, capacitación se entiende como: "La acción destinada a incrementar las aptitudes y los conocimientos del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específico e impersonal y que conlleva múltiples beneficios para el personal y la organización: una buena capacitación eleva la confianza del personal e incrementa las ventas, en

este caso el servicio al cliente logrando establecer contacto positivo con los mismos".⁶

Derivado de lo anterior la capacitación permite a la empresa un desarrollo profesional y efectivo, clientes leales y satisfechos con la organización de forma conjunta con el empleado, logrando así las metas y objetivos planteados.

2.1.2 Necesidades de la Capacitación

Actualmente en las empresas no puede implementar cualquier tipo de programa que otras empresas lleven a cabo, porque cada uno es de acuerdo a las características y necesidades de la organización. Deben de manera mas precisa implementar enfoques sistemáticos para abordar las necesidades auténticas.

Las necesidades de capacitación se determinan de acuerdo al análisis de varios niveles:

Análisis organizacional: desde una perspectiva organizacional general, se estudia la misión, objetivos y los planes corporativos estratégicos de la empresa, junto con los resultados de la planeación de recursos humanos.

Análisis de Tareas: Siguiendo nivel de análisis se centra en las tareas requeridas para lograr los propósitos de la empresa.

⁶ GRADOS ESPINOZA, Jaime, *Capacitación y Desarrollo del Personal*, México D. F., Trillas Editorial, S. A., 1999, ISBN

En el análisis de tareas se determina los objetivos de la capacitación que están relacionados con la ejecución de las actividades y operaciones laborales concretas.

Las descripciones de puesto son fuentes de datos importantes en este nivel del análisis.

El análisis de tareas incluye cuatro pasos principales en el diseño de los programas de capacitación:

1. Desarrollo de descripciones de tareas: Es necesario especificar todas las tareas llevadas a cabo en el puesto.
2. Desarrollo de grupo de tareas: Las descripciones de tareas se agrupan para que sean más fáciles de controlar y utilizar.
3. Análisis de conocimientos, habilidades y aptitudes: Es una manera útil para especificar las capacidades humanas necesarias para llevar a cabo algunas tareas.
4. Desarrollo de programas de capacitación a partir de los vínculos entre los conocimientos, habilidades y aptitudes y las tareas: Proporcionan la base para dirigir la capacitación hacia la mejora continua.

Análisis de personas: La determinación de las necesidades de capacitación individual es el último nivel. En este nivel, son útiles las evaluaciones del desempeño y las entrevistas o

las encuestas a directivos, supervisores y titulares de departamentos.⁷

2.1.3 Beneficios de la capacitación

La palabra beneficio proviene de el latín *beneficium*, un beneficio es un bien que se hace o se recibe, este término es utilizado como un sinónimo de utilidad o ventaja, el concepto suele usarse para nombrar a la ganancia económica que se obtiene de una actividad comercial o de una inversión.

En si el beneficio es la ganancia lograda por un sujeto de un proceso económico y calculada como los ingresos totales menos los costes totales que aplicados en la capacitación sería adaptable a las ganancias que nos deja como recurso humano en el resultado de las metas obtenidas y/o el crecimiento del área que fue capacitada.

La capacitación en el trabajo tiene una amplia riqueza en cuanto a beneficios se trata, pues es una excelente inversión en toda empresa, ya que genera grandes ganancias en diversas áreas, es decir; un incremento en la rentabilidad, el posicionamiento en el mercado y el desarrollo de personal, debido a que con la capacitación adecuada se logran las metas y objetivos que son establecidos previamente en las empresas, reduciendo errores y mermas por mala utilización del recurso humano o material según sea el caso, promoviendo a su vez la

⁷ Mondy, R. Wayne y Noe, Robert M., *Administración de Recursos Humanos*, México, Pearson Educación, 2005, p.208-209.

comunicación y solidificación de la empresa para la solución de problemas en las que se pudiese enfrentar.

Un empleado capacitado presenta mayor actividad debido a la confianza del conocimiento que posee logrando una eficacia en las actividades realizadas.

“Para que la fuerza de trabajo se pueda mantener, retener y motivar es necesario satisfacer las necesidades individuales de sus integrantes. De otra manera es posible que la organización empiece a perderlos o que se reduzcan los niveles de desempeño y satisfacción”.⁸

Es importante destacar que los beneficios no son solamente para la empresa, sino también para el personal que labora en ella, ya que con la capacitación se desarrollan diversas aptitudes y estrategias para el trabajo generando mayor interés y proyección para el capacitado en su área de trabajo.

Implementar a la capacitación como una herramienta de trabajo es de vital importancia para la obtención de diversos beneficios que previamente se abordaron, pero es necesario enfatizar que los beneficios para una empresa de cualquier giro deben ser permanentes para que logren cumplir las metas programadas previamente de acuerdo a la necesidad que presenta la organización o empresa.

⁸ Joaquín Rodríguez Valencia, *Administración moderna de personal*, séptima edición, . Cengage Learning Editores Año 2007, p704.

2.1.3.1 Para los empleados

La capacitación no debe verse simplemente como una obligación que hay que cumplir porque lo manda la ley. La capacitación es una inversión que trae beneficios a la persona y a la empresa.

Son diversos los beneficios que el empleado puede adquirir como ventaja competitiva y psico-social de una capacitación , ya que al capacitar a un individuo este fortalece sus aptitudes, actitudes, enriquece sus habilidades y conocimientos, creando un panorama más seguro tanto física como mentalmente.

La seguridad física a la que se hace referencia es por el conocimiento que se adquiere de las condiciones de seguridad en el trabajo durante la capacitación y la seguridad mental es adquirida durante la capacitación, en los conocimientos del manejo de los recursos de la empresa que va de acuerdo al departamento en donde se realizan las funciones designadas.

Es necesario que los empleados identifiquen y valoren los beneficios que se logran con la capacitación y se trabaje de manera permanente enriqueciéndose de manera personal y laboral.

Entre los beneficios que obtienen los colaboradores con la capacitación están:

- Elimina los temores de incompetencia
(Los temores se dan por la inseguridad al realizar una actividad designada en su mayoría por el jefe, creando una desconfianza por miedo a errar que a su vez genera un atraso en la empresa).
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto
(Al tener un conocimiento amplio y basto de las actividades que se realizan se logra una confianza de las tareas a realizar que ocasiona el cumplimiento de las metas de manera eficiente).
- Desarrolla un sentido de progreso
(Logra la necesidad de mantenerse informado y a la vanguardia por el entorno y la satisfacción que se alcanza al realizar una tarea, crea la necesidad de superación de manera continua).
- Genera motivación en el compromiso de las actividades
(Estimula al empleado para el logro de las metas establecidas).
- Ayuda a la persona a solucionar problemas y tomar decisiones.
(Genera el liderazgo y la solución de problemas, ya que un empleado al tener los conocimientos necesarios, puede de manera inmediata siempre y cuando este a su alcance solucionar cualquier tipo de problema que se le presente en su área de trabajo).

- Favorece la confianza y desarrollo personal.
(Crea seguridad y un mayor manejo del departamento por los conocimientos adquiridos en la capacitación.).
- Ayuda a la formación de líderes.
(Con las herramientas necesarias un empleado puede apoyar a sus compañeros de trabajo, orientándolos a la obtención de los resultados deseados).
- Aumenta el nivel de satisfacción con el puesto.
(Con el cumplimiento de las metas y objetivos, se crea una satisfacción en el puesto de trabajo, logrando un mayor incremento en la productividad).
- Ayuda a lograr las metas individuales.
(Se logran propósitos establecidos por cada empleado, generando mayor confianza en su área laboral y personal).
- Hacer sentir más útil al trabajador mediante la mejora del desempeño.
(Genera una sensación de orgullo en el empleado al sentirse parte de la obtención de las metas establecidas).

En la medida en que el logro de las metas contribuye al objetivo común de alcanzar los objetivos de la organización, la empresa reconoce que una de sus funciones es apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa. De no ser este el caso, la productividad de los empleados puede descender o

también es factible que aumente la tasa de rotación. "La negativa de la empresa a capacitar al personal podría conducir a una seria frustración de los objetivos personales de sus integrantes".⁹

Debido a que el recurso humano es de vital importancia para el desarrollo de las actividades dentro de la empresa es necesario crear una conciencia y educación en cuanto a la capacitación se refiere, en los empleados para lograr la motivación dentro del sistema enseñanza aprendizaje y obtener los resultados deseados.

2.1.3.2 Para las empresas

La capacitación para las empresas presenta un reto en la actualidad, ya que a muy pocos trabajadores y lamentablemente a pocos establecimientos les interesa auténticamente la educación y la capacitación de sus empleados, no hay una conciencia para contar con un personal efectivo, motivado que se encuentre a la vanguardia y que constantemente este interesado en su crecimiento, ya que es prácticamente nulo el objetivo de la superación y perfección para el bien de la organización y la sociedad.

"La capacitación es la función de educar de una empresa por la cual se deben satisfacer las necesidades actuales y se

⁹ Joaquín Rodríguez Valencia, *Administración Moderna de personal. Fundamentos*, Editorial Thomson 2002, Sexta Edición

deben prever las futuras para la preparación de las habilidades de los colaboradores.”¹⁰

Muchas de las empresas mexicanas no tienen la visión de capacitar al personal, pues se considera como un lujo, pérdida de tiempo, dinero, carecen de compromiso, sin embargo la capacitación en una empresa deja una mayor rentabilidad y vanguardia en ella, para la misma organización y para sus empleados.

La capacitación como herramienta, tiene diversos beneficios que ayudan a eficientizar el recurso humano, económico, tecnológico y social a las organizaciones, entre los beneficios que se obtienen con la capacitación se mencionan los siguientes:

- Crea una mejor imagen de la empresa
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo
- Incrementa la productividad y la calidad en el trabajo.
- Baja el margen de errores y pérdidas.
- Ayuda a prevenir riesgos de trabajo.
- Incrementa la rentabilidad.

2.1.3.3 Para un País

La capacitación en un país es primordial para mantener una ventaja competitiva no solo a nivel nacional, sino

¹⁰ Silíceo Aguilar, Alfonso, *Capacitación y desarrollo de personal*, 3ra.ed., México DF, ed. LIMUSA, 2004, p.25-26.

internacional; así mismo se debe de entender que es una educación que debe de estar de manera permanente y evolucionando día a día para conseguir las metas establecidas como nación.

La capacitación permanente se refiere que siempre debe haber capacitación y no interrumpirla por periodos o intervalos de tiempo y debe ser evolutiva de acuerdo a las necesidades que se presentan por el entorno de cada país

Un país capacitado es un país preparado, listo para resolver las situaciones que se presenten de cualquier ámbito, ya sea económico, social, educativo, etc.

Un factor muy importante en la actualidad en un país es el empleo e incrementar el desarrollo económico; para lograr esto es necesario recurrir a la Capacitación, ya que es el rumbo que debe seguirse para que se logre la competitividad en el mercado mundial.

Con este medio se puede lograr que nuestra mano de obra esté suficientemente preparada para que en el trabajo se logre una alta productividad

Cuando se capacita a un país, se logro una infraestructura productiva y comercial altamente competitiva en el mercado económico, mayor seguridad social y mayor productividad generando más empleos entre otros beneficios.

Debido al proceso de crisis económica por el cual se atraviesa, así como por la creciente competitividad de productos y servicios en diversas áreas del quehacer humano, es importante recalcar la importancia de evaluar la necesidad de contar con un personal preparado para enfrentar estas demandas.

Se habla de la necesidad de mejorar la educación y de la importancia de la capacitación para el empleado, los recursos humanos son el activo más importante y la base de la ventaja competitiva en un plan de desarrollo estratégico, por eso es importante para un país que sus habitantes estén capacitados para poder avanzar en el proceso de desarrollo económico del país.

2.1.4 Proceso de Capacitación

La capacitación no debe ser considerada por el patrón ni por la empresa como cumplimiento de una sola vez para cubrir con un requisito legal.

Una eficiente y óptima forma de capacitación es la que se da en un proceso continuo, la que busca un mejoramiento de los conocimientos y habilidades de los trabajadores para estar a la vanguardia competitiva con respecto a los cambios repentinos que ocurren en el mundo de los negocios.

La capacitación continua también busca que los trabajadores estén preparados para avanzar hacia mejores oportunidades

dentro y fuera de la organización que, permitirá mejorar el ambiente laboral y reducir la rotación de personal, así como los riesgos de trabajo que generan grandes pérdidas de manera anual a las organizaciones por falta de capacitación.

El efecto más importante de la capacitación continua, es que resultan beneficiados tanto la empresa como los empleados.

“El proceso de Capacitación consiste en 5 pasos que son:

- El análisis de las necesidades,
- El diseño de la instrucción,
- La validación,
- La puesta en práctica y
- La evaluación”.¹¹

La capacitación debe ser un proceso continuo, es necesario que las empresas propongan y promuevan iniciativas de capacitación que aborden temas decisivos.

2.1.4.1 Detección de necesidades

El DNC es una herramienta que realiza un análisis detallado de la situación actual de la empresa de acuerdo a este análisis se realiza el diseño del proceso de la estructuración y desarrollo de determinados planes y programas para el establecimiento y fortalecimiento de los conocimientos sobre los cuales se debe, así como las

¹¹ Gary, Dessler, *Administración de personal*, 8va.ed, México, Pearson Educación, 2001, p283.

destrezas y actitudes de los empleados que participan en la empresa para lograrlos competentes para el desarrollo de sus actividades laborales y que contribuyan al impulso y crecimiento de la organización.

Los procesos de capacitación de personal tienen un diseño racional, comienza con el análisis de las necesidades y culmina con la evaluación de sus resultados.

Todos los que instruyen deben estar a la vanguardia en la bibliografía sobre métodos de entrenamiento, ya que los éxitos o fracasos ayudan a formar la selección o diseño de un programa de capacitación.

Es importante de la misma forma seleccionar los medios para evaluar el programa antes de que sea aplicado dicho en otro modo; deben seleccionarse criterios de evaluación para que sirvan como el registro de resultados del programa. Este método consta de un proceso clásico de tres pasos:

- Análisis de la organización,
- Análisis de tareas y
- Análisis de personas.

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) tiene una gran importancia ya que es el factor que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los

objetivos de ésta y es de suma importancia realizar el diagnóstico para satisfacer plenamente las necesidades detectadas y que obstaculizan el logro de los objetivos de la empresa, así como para apoyar los objetivos estratégicos que la empresa ha establecido a mediano y largo plazo.

2.1.4.2 Clasificación y jerarquización de las necesidades de capacitación

Una vez detectadas las necesidades de capacitación, el siguiente paso es clasificarlas y jerarquizarlas. Esto permite determinar cuáles son las más urgentes o más importantes.

Se puede establecer la jerarquización a nivel organizacional y nivel de recursos humanos. La primera se encuentra partir de indicadores como productividad, eficiencia, calidad en el producto o servicio, los planes y programas que dirigen el funcionamiento de la organización

En el caso de la jerarquización a nivel de recursos humanos, se deben establecer como indicadores el desempeño laboral las carencias o necesidades que representa en este mismo.

La manera más usual de clasificar las necesidades de capacitación es la siguiente:

- Las de una persona.
- Las de un grupo.

- Las de un nivel.
- Las de un puesto.
- Las que requieren atención inmediata.
- Las que requieren solución a futuro.
- Las que exigen instrucción sobre la marcha.
- Las que precisan instrucción fuera del trabajo.
- Las que la empresa puede resolver por sí misma.
- Las que requieren contratar a capacitadores externos.

Al clasificar las necesidades de capacitación, obtenemos indicadores sobre quién, cuándo y cómo capacitar. Ya clasificadas las podemos jerarquizar de acuerdo con su importancia o urgencia.

Al hacer esta clasificación, es importante empezar a determinar quién necesita qué tipo de capacitación.

2.1.4.3 Definición de objetivos

Los objetivos son muy importantes durante la capacitación ya que son las metas a alcanzar cuando se finaliza esta, por ello es necesario tener una visión de lo que se quiere lograr con la capacitación.

La definición de los objetivos ayuda a visualizar y comprender de manera más transparente lo que queremos alcanzar de manera eficiente y eficaz.

Los objetivos que se persiguen básicamente mediante la Capacitación, son crear e incrementar los conocimientos, las habilidades y las actitudes positivas de todo el personal de una organización a través de su continuo y sistemático desarrollo.

Se debe considerar que el incremento no sólo debe enfocarse a los conocimientos y a las habilidades o destrezas, sino también a las actitudes, que constituyen el punto de arranque de los otros dos factores mencionados.

Es muy preponderante que los objetivos de una capacitación se suplan de acuerdo a lo planteado y a las necesidades que represente cada área de trabajo, ya que los objetivos de una capacitación irán de acuerdo a los departamentos que se trabajan y a las metas que se esperan cumplir para que se pueda proporcionar una mejora en la empresa que genere incrementos en la productividad, evite mermas por los errores ocasionados por la falta de conocimiento y/o desinterés de la organización misma o de sus trabajadores.

La definición de los objetivos en la capacitación es el punto clave para el máximo beneficio y desarrollo de las metas a cumplir.

2.1.4.4 Elaboración del programa

Un programa de capacitación implica brindar conocimientos, para que el trabajador logre y perfeccione su labor y sea

capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño.

Estos conocimientos repercuten en el trabajador de dos maneras que impactan en él de forma estratégica e importante.

Para tener un panorama de lo que se habla a continuación se mencionan las dos formas de impacto.

Primera forma de Impacto de una capacitación

- Elevar el nivel de vida:

Esto se logra de forma directa al mejorar los ingresos ya que por medio de esto se obtiene la brecha de lograr el mejoramiento en una plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario.

Segunda forma de impacto de una capacitación

- Elevar la productividad:

Esto se adquiere cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleado obtienen las metas realizadas ya que a mayor conocimiento mayor productividad bajando estándares de errores e incrementando la calidad.

Una vez constituido el personal al que se capacitará y quien capacitará, se procede a la estructuración del plan y

programas de capacitación con base en los resultados obtenidos del diagnóstico de necesidades.

Constituyen en si, el conjunto de acciones sistematizadas para orientar el proceso capacitador en un centro laboral o conjunto de ellos.

El plan permite tener una visión general acerca de lo que se desea realizar, por lo que considera:

- Puestos de trabajo que involucra.
- Número de trabajadores que serán capacitados.
- Periodo de tiempo en que será desarrollado.
- Prioridades de atención.
- Eventos a realizar.

Los programas como parte sustancial del plan son la descripción detallada de un conjunto de actividades de instrucción-aprendizaje tendiente a satisfacer las necesidades de capacitación de los trabajadores y que pueden estar constituidos por temas, subtemas y/o módulos.

- Relación de eventos a impartir por puesto de trabajo.
- Objetivos terminales e intermedios que especifiquen el cambio de conductas a modificar en los trabajadores
- Contenido temático del evento.
- Técnicas grupales e institucionales que facilitarán el proceso instrucción - aprendizaje.

- Los recursos didácticos que apoyarán y facilitarán la asimilación de conocimientos a los participantes.
- Recursos financieros y materiales requeridos para efectuar las acciones.
- Duración total en horas de cada uno de los eventos que se programen.
- El instructor y/o institución capacitadora responsable de los eventos previstos.

2.1.5 Modalidades para impartir capacitación

Consolidado el plan y programas de capacitación, el siguiente paso es llevarlos a la práctica; es decir, operar las acciones; para ello se deben prever algunos aspectos antes, durante y después de la realización de los eventos.

1. Seleccionar la modalidad de capacitación más adecuada:

CURSO

Evento de capacitación formal.

Desarrollar la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes; combinando la teoría y la práctica. Su duración depende del tiempo disponible y contenidos, en promedio 20 horas y se emplea cuando se desea involucrar al trabajador en actividades más teóricas.

TALLER

Es el evento de capacitación que desarrolla temas vinculados a la práctica y es de corta duración (menor de 12 horas).

SEMINARIO

Tiene como objetivo la investigación o estudio de temas, donde los participantes fungen como investigadores que se conforman por grupos de discusión y análisis de temas, su duración es corta (2 a 4 horas diarias aproximadamente).

El seminario se utiliza para tener un conocimiento más profundo de determinados temas y/o situaciones.

CONFERENCIA

Su finalidad es proporcionar información, datos, temas, etc.; donde el ponente debe ser un experto que explique e ilustre. Su duración es relativa y depende de la prolongación de las sesiones.

Se lleva a cabo principalmente para capacitar a personal de nivel directivo y cuando se dispone de poco tiempo para el desarrollo de un tópico o grupo de ellos.

2. Los requisitos para su conformación son:

Revisar el programa de capacitación a fin e determinar con claridad los objetivos generales, particulares y específicos. Al considerar la elección de alguna modalidad para presentar los cursos de capacitación es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Análisis del contenido

Se revisan los temas y subtemas para establecer el manejo, orientación y metodología de instrucción, se seleccionan, y se da un ordenamiento de actividades y técnicas de instrucción, se elabora una asignación de tiempos (del instructor y participantes) y una selección de recursos y materiales didácticos a emplear por evento.

- Agentes capacitadores

Otro elemento importante a considerar para la operación de las acciones se refiere al papel de los agentes capacitadores, pues de ellos depende en gran medida los resultados que se obtengan de los eventos, son una parte a considerar en la planeación de los mismos y en las sesiones de instrucción así como un factor sustancial en la presentación del plan y programas de capacitación.

Existen diferentes tipos de agentes capacitadores de acuerdo a sus características y funciones así como por lo establecido en los artículos que determinan su fundamentación jurídica.

- Recursos didácticos

Audible, grabación (disco y cintas), video.

✓ No proyectable:

Pizarrón, carteles, rotafolio, modelos, libros, maquinaria y equipo.

✓ **Proyectable:**

Transparencias, acetatos, proyección de cuerpos opacos

- Audiovisual

Películas en cine y televisión.

Criterios para seleccionar los recursos didácticos

- ✓ Analizar los objetivos para definir el área de dominio (cognoscitivo, afectivo, psicomotriz) que se trabajará.
- ✓ Considerar la madurez, interés y aptitud del grupo para evitar el uso de recursos infantiles, complicados y confusos.
- ✓ Identificar las ventajas y limitaciones de cada uno de los recursos que se pretende elegir y optar por el que proporcione mayores ventajas.
- ✓ Mantener un equilibrio, con ello se evitará el abuso de uno solo, que puede provocar aburrimiento.
- ✓ Considerar la actividad particular de instrucción, ya que puede no ser adecuado para un tema específico.
- ✓ Identificar el dominio que tenga del tema y la habilidad como instructor para manejar los recursos.
- ✓ Observar las instalaciones en donde se llevará a cabo la capacitación: la visibilidad, acústica, iluminación, ventilación, amplitud y recursos con que cuenta la empresa.

Es de vital importancia considerar las fases correspondientes a la ejecución de los mismos; la realización de cualquier evento comprende los pasos siguientes:

1. Preparación: Se refiere a la organización que debe existir para el desarrollo adecuado de un evento.
3. De los participantes: Área ocupacional a la que pertenecen, Nivel que ocupan, Puesto que desempeñan, Edad, Escolaridad, Horario de trabajo.
4. Del evento: Nombre del curso, taller, conferencia, seminario, etc., Nombre del instructor, Objetivos, Fecha de realización, horario.
5. Del ambiente: Selección de aulas, Condiciones materiales e higiénicas, Visibilidad, Acústica, Ventilación, etc. Servicios complementarios: cafetería, materiales, servicios, etc.

2.1.6 Ejecución de los programas de capacitación

Es la realización propiamente dicha de los eventos de capacitación, en ese momento se deben considerar:

- La intervención y desempeño de los agentes capacitadores.
- Ratificación de los coordinadores.
- Asistencia de los participantes.
- Optimo funcionamiento de las instalaciones.
- Desarrollo de los cursos, módulos, talleres, etc.
- Cumplimiento permanente de los objetivos.

2.1.7 Evaluaciones de resultados

La evaluación es un proceso en el cual se analiza lo originalmente establecido con lo finalmente alcanzado. Proporciona un grado más preciso de éxito o fracaso de una acción, comparando sus resultados con lo que se esperaba de él. Por ello, una evaluación revela la efectividad de las acciones emprendidas. Con ella se pretende realizar un análisis objetivo acerca de las distintas etapas desarrolladas y resultados alcanzados por los programas. La evaluación no sólo se limita a medir resultados para la toma de decisiones, también es un aprendizaje que permite desarrollar y mejorar las perspectivas conceptuales y prácticas, permitiendo controlar las relaciones y factores que afectan en los resultados.

- Evaluación de las acciones

Concluida la fase de operación y con el propósito de tener conocimiento preciso de los resultados logrados en relación a lo planeado, es necesario llevar a cabo un trabajo de evaluación para obtener información útil para analizar los cambios de conducta logrados en los capacitados, su desempeño en el área de trabajo, juzgar alternativas y tomar decisiones acerca de los diferentes elementos que intervinieron en el proceso.

Para obtener datos objetivos y completos de esta etapa, es conveniente que se realice en tres momentos:

- Evaluación diagnóstica

Se efectúa al inicio del proceso y parte de los resultados que arroja el diagnóstico de necesidades, de las propuestas establecidas en el plan y programas, ejecución de las acciones, así como de los conocimientos y habilidades que posee el capacitando y los que requiere.

Esta evaluación permite analizar la situación actual de la organización, los fines que busca lograr y sobre todo de los compromisos y responsabilidades que competen a la función de capacitación.

- Evaluación intermedia

Se realiza durante el proceso con el objeto de localizar deficiencias cuando aún se está en posibilidad de subsanarlas, intenta poner de manifiesto los puntos débiles y errores cometidos de tal forma que sean corregidos, aclarados o resueltos.

- Evaluación sumaria

Se enfoca a los logros obtenidos como resultado de las actividades efectuadas a fin de establecer parámetros que coadyuven a retroalimentar y reiniciar el ciclo.

En este momento es cuando se analiza la efectividad y funcionalidad de las acciones emprendidas a fin de reprogramar nuevas tareas.

Para acreditar las acciones de capacitación, deben expedirse constancias de habilidades laborales que se otorgarán a los participantes una vez concluida su formación integral, tienen un carácter terminal, las actividades de enseñanza - aprendizaje aprobadas por el trabajador, deben abarcar todos los aspectos que le permitan el mejor desempeño específico dentro de la organización y de conformidad con el programa para el puesto establecido en el plan.

2.1.8 Instrumento para la capacitación

Los instrumentos que se utilizan para la capacitación son el componente que dirige el logro de los objetivos, basados en un sistema de acuerdo a las características y necesidades del personal a capacitar, esto incluye las áreas por departamento.

Para determinar el tipo de capacitación que se requiere, se tiene que evaluar la situación actual de la empresa, decidir las habilidades que se requieren y establecer los conocimientos que le hacen falta al personal. Se pueden aplicar una gran variedad de herramientas en este análisis, como los siguientes:

- Análisis de la descripción del cargo:
Revisar la descripción de funciones de cada area e indicar el perfil que se requiere.

- **Análisis de tareas:**
Se elabora una lista de las tareas que se tiene que efectuar en una área específica, describiendo a detalle todas las actividades que componen cada tarea. Determinar las aptitudes y actitudes que requiere el puesto, así como consecuencias y riesgos que comprende cada actividad.

- **Supervisión y observación en el trabajo:**
Durante la observación del cumplimiento de las rutinas de trabajo, hay que saber detectar quien no entiende completamente una tarea e identificar cuando la desempeña de forma incorrecta o da información errónea.

- **Encuestas al personal:**
Es conveniente preguntar al personal si tiene necesidades de capacitación. Esto puede establecerse mediante entrevistas o a través de encuestas que determinen con precisión diferentes tipos de necesidades.

- **Encuestas a clientes:**
Ayuda a detectar situaciones susceptibles de mejorarse mediante la capacitación.

2.1.9 Aspectos legales de la capacitación en México

A continuación se integra la disposición legislativa de la Ley federal del trabajo para hacer cumplir los objetivos

establecidos y las normas de trabajo que tienden a lograr el equilibrio y la justicia social en las relaciones entre los empleados y los patrones.

Los artículos que a continuación se abordaran son los referentes a la capacitación que indica el interés de promover de manera social la capacitación.

Capítulo II BIS

De la Capacitación y Adiestramiento de los trabajadores

Artículo 153-A.

Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación en su trabajo que le permita elevar el nivel de vida y productividad, de acuerdo a los planes y programas formulados y de común acuerdo, ya sea por el patrón y sindicato o sus trabajadores y aprobados por la secretaria del Trabajo y Previsión Social.

Artículo 153-B.

Para que se pueda dar cumplimiento a esta obligación conforme al artículo anterior les corresponde a los patrones convenir con los trabajadores en que la capacitación se proporcione en la empresa o fuera de ella, por medio del personal e instructores capacitados o por instituciones o escuelas y organismos especializados .

Artículo 153-C.

Las instituciones o escuelas que impartan capacitación así como el personal deberán ser registradas y autorizadas por la secretaria de trabajo y previsión social.

Artículo 153-D

Los cursos y programas de capacitación de los trabajadores pueden formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial y(o actividad especializada).

Artículo 153-E

La capacitación a que se refiere el artículo 153-A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, a tendiendo a la naturaleza de los servicios, se convenga por parte del trabajador y patrón impartirse de otra manea; así como si el trabajador debe capacitarse en una actividad distinta a la que en ese momento ocupa en su área laboral, en este caso al capacitación se realizara fuera de la jornada de trabajo.

Artículo 153-F

La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;

II. preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;

III. Prevenir riesgos de trabajo;

IV. Incrementar la productividad; y

V. en general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Artículo 153-G

Durante el tiempo en que un trabajador de recién ingreso que necesite capacitación inicial para el empleo que desempeñará, reciba esta, proporcionara sus servicio conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que estipule respecto a ella en los contratos colectivos.

Artículo 153-H

A los trabajadores a quienes se les imparte la capacitación están obligados a:

Llegar puntualmente a los cursos y sesiones de grupo y todas las actividades que formen parte del proceso.

Llevar a cabo las indicaciones de las personas que impartan el curso de capacitación para cumplir con los programas respectivos.

Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y aptitud que sean requeridos.

2.1.10 La problemática en las empresas mexicanas sobre la capacitación

Los principales problemas a los que se enfrenta México respecto a la capacitación en las empresas son muy fuertes, ya que aun no existe una cultura organizacional que respete de manera comprometida este derecho y obligación.

Es muy poco el personal que está capacitado de manera completa y correcta en las empresas, ya sea porque nunca han recibido una capacitación, o porque no la reciben de manera periódica.

Es importante que las empresas en México estén capacitándose continuamente, para estar a la vanguardia con respecto a otras empresas de nivel internacional y así se pueda generar mayor rentabilidad tanto para la organización como para el empleado; que ocasionará paulatinamente un mayor crecimiento para este en el aspecto laboral y personal.

2.2 La mejora continua

Una empresa está compuesta de seres humanos que se unen para beneficio mutuo, y la empresa se forma o se destruye por la calidad o el comportamiento de su gente. Lo que distingue a una empresa son sus seres humanos que poseen habilidades para usar conocimientos de todas clases y tienen la capacidad para mejorar constantemente. "Sólo es a través de los recursos

humanos que los demás recursos se pueden utilizar con efectividad".¹²

La mejora continua es importante para todas las empresas, hoy en día, para incrementar su rentabilidad, dar mejores servicios y estar completamente a la vanguardia.

Por el constante crecimiento que presentan las empresas debido al aceleramiento económico, productivo y social es importante estar rediseñando constantemente basado en la mejora continua, aumentando la calidad, disminuyendo los procesos y desperdicios para poder lograr bajar los costos y así bajar los precios e incrementar los mercados para generar mayores utilidades.

2.2.1 ¿Qué es la mejora continua?

Es el proceso de mejoramiento de la calidad que proporciona: la reacción en cadena, el diagrama de flujo de Deming y la espiral de mejora continua.

La reacción en cadena:

Indica que si se aumenta la calidad se logran disminuir los procesos y los desperdicios a su vez, bajando así los costos y por lo tanto es posible bajar los precios para los clientes capturando mas de ellos que logran abrir más el mercado generando incremento en las utilidades para poder generar más

¹² Joaquín Rodríguez Valencia, *Administración Moderna de personal. Fundamentos* . Editorial Thomson 2002, Sexta Edición

utilidades e invertir en nuevas inversiones y proporcionar nuevos empleos.

El ciclo PHEA: planear, hacer, ejecutar y actuar (ciclo importante para lograr la mejora continua).

- Planear: consiste en tomar las acciones necesarias para prevenir, controlar y eliminar las variables que originan las diferencias entre las necesidades y la ejecución del proceso.
- Hacer: llevar a cabo el plan a la acción para observar el comportamiento en la manipulación de las variables.
- Ejecutar: aplicar análisis estadístico a los nuevos procesos para seleccionar la reducción de las desviaciones.
- Actuar: en esta fase se pone en práctica las modificaciones detectadas en la fase anterior disminuyendo la diferencia entre las necesidades del cliente y la ejecución del proceso.

2.2.2 Elementos que integran la mejora continua

Los elementos de mayor importancia que integran la mejora continua son los 14 pasos del doctor Deming:

1. Crear constancia en el propósito de mejorar.

2. Adoptar la nueva filosofía de absoluto rechazo para permitir defectos.
3. Eliminar las inspecciones.
4. Acabar con la práctica de contratar proveedores basándose exclusivamente en el precio.
5. Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y de servicio.
6. Instituir métodos modernos de capacitación en el trabajo en todos los niveles.
7. Instituir el liderazgo.
8. Erradicar el temor.
9. Derribar las barreras existentes entre distintos departamentos y las áreas de staff.
10. Eliminar los temas, las exhortaciones y los carteles.
11. Utilizar métodos estadísticos para mejorar continuamente la productividad y la calidad.
12. Fomentar el orgullo por el trabajo
13. Establecer un vigoroso programa de educación y auto mejora.
14. Tomar medidas para lograr la transformación.

2.2.3 Perspectiva de la mejora continúa en las organizaciones

La perspectiva que se tiene en la mayoría de las organizaciones varía de acuerdo a su cultura organizacional, pero en sí, gran parte de las organizaciones ya sean grandes o pequeñas, no tiene un conocimiento basto acerca de la importancia de la mejora continua y de los beneficios que contribuiría si esta fuera aplicada de manera correcta.

La mejora continua para muchas empresas no es más que incrementar los gastos de producción o servicio de acuerdo a su giro, pérdida de tiempo, recurso humano y/o material, puesto que en algunas ocasiones no se logra ver de manera inmediata su inversión.

Grandes empresarios no aceptan las mejoras en cuanto a sus servicios o productos ya que su ideología no les permite la visión de nuevas estrategias que genera la aplicación que en esta es, la mejora continua.

Sin embargo hay organizaciones que ya están aplicando esta herramienta y ha traído como consecuencia una mayor rentabilidad y crecimiento a la empresa, como a los empleados y sociedad generando más fuentes de trabajo por la expansión de estas.

Estas organizaciones ven a la mejora continua como esencial para la vida actual y en el crecimiento económico.

2.2.3.1 La mejora continua como estrategia empresarial

“Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los Recursos humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional”.¹³

¹³ Joaquín Rodríguez Valencia, *Administración Moderna de personal. Fundamentos* . Editorial Thomson 2002, Sexta Edición

Durante una entrevista a Sebastián Coe respecto a los juegos olímpicos le preguntaron cuál era su estrategia para siempre ganar la medalla de oro, el mencionó que era no enfocarse en la medalla, por el contrario; era todos los días superar su propia marca, se ponía él mismo una meta a superar ya sea que lo lograra en una semana, un mes, o un año, cada vez que superaba un tiempo determinado que se había propuesto sabía que por consecuencia recibiría la medalla olímpica, ya que su reto era superarse a el mismo. Eso es un gran ejemplo de la mejora continua.

La mejora continua como estrategia empresarial es una excelente elección ya que trae muchos aspectos y ganancias positivas para toda la empresa, tanto externa como interna.

2.2.3.2 La idiosincrasia en el trabajo para la mejora continúa

Con la idiosincrasia nos referimos al temperamento y forma específica de reaccionar que se tiene con respecto a la mejora continua ya que en la actualidad se ve a la mejora continua no como una actividad sostenible en el tiempo y regular si no como un arreglo rápido frente a un problema puntual, cuando en la realidad es lo opuesto; ya que es efectivamente una actividad sostenible y rentable para la organización que genera un incremento en todos los aspecto de la organización de manera positiva.

Cuando en una organización donde no es aplicada la mejora continua y se decide a ejercer, generalmente los empleados, lo ven como un hostigamiento a su trabajo, puesto que sienten que se exige más en cuanto a la calidad de su jornada laboral y desempeño.

2.2.4 La mejora continua para el empleado

El recurso humano es un factor primordial para las empresas de todo nivel. El empleado es el que genera el buen funcionamiento de la organización, sin embargo no acepta de manera fácil los cambios que representan los nuevos sistemas para estar a la vanguardia con respecto a la competencia.

La mejora continua en las empresas debe ser aplicada principalmente por los empleados, ya sea en su servicio, trabajo, o producción.

El empleado debe mejorar continuamente en la calidad del servicio que proporciona a la empresa, ser cuidadoso con los procesos que se aplican y así hacer más eficiente su trabajo. Es importante crear una buena cultura organizacional para el empleado y tenga mayor conocimiento que traería consigo la aplicación de la mejora continua de manera personal en ellos.

2.2.5 La mejora continua para la empresa

La falta de conocimientos y las técnicas para aplicar la mejora continua hacen carente esta herramienta de calidad para las empresas y micro empresas.

Otro factor importante para llevar a cabo esta herramienta que trae diversos beneficios para las organizaciones es la falta de interés del empresario

La mejora continua en las empresas trae muchos beneficios a considerar como lo son:

- Reducción de los costos productivos.
- Reducción de los costos de no calidad (trabajos innecesarios, rechazos internos, etc.).
- Mejora en calidad producto o del proceso y en consecuencia de la satisfacción del cliente.
- Reducción de riesgos laborales y mejora de la ergonomía de los puestos productivos.
- Reducción de los residuos generados y de los distintos consumos energéticos.
- Captación de acciones preventivas en todos los aspectos, que han permitido no repetir los problemas detectados en el futuro.

2.2.6 La capacitación y la mejora continua

En todo proceso de capacitación, deben llevarse a cabo cambios y mejoras continuas, debido a que el entorno exige nuevas capacidades, diferentes competencias y distintos modos de ser, que se asocian a los cambios en las organizaciones y las motivaciones personales.

En una empresa es muy importante tener al personal capacitado de manera constante, para beneficio de la empresa y el empleado.

La capacitación continua ayuda a ser más eficiente y eficaz a una organización, evitando cometer errores que impidan el crecimiento de la misma dentro del mercado.

Con la capacitación se crea a la par una mejora continua, en toda la organización, con los empleados, con el mercado, con la sociedad.

El vínculo que existe entre la capacitación y la mejora continua es un ciclo en el que se crea la calidad de una empresa de cualquier ramo al que se dedique.

- Con los empleados:

Hacen más eficiente su jornada laboral, se reducen los errores y a la par las mermas que son derivados de estos, se evitan los riesgos de trabajo por un mal manejo de equipo.

- En el mercado:

Se vuelve más competitivo por estar a la vanguardia en conocimientos y mejorando de manera continua las estrategias que van cambiando de acuerdo a la situación en que el mercado se encuentre.

- En la sociedad:

Al incrementar la rentabilidad genera mayor necesidad de personal, y la organización abre sus bolsas de trabajo. También genera una mayor motivación cultural.

2.2.6.1 Vínculo entre la capacitación y la mejora continua

El vínculo que existe entre la capacitación y la mejora continua es muy estrecho ya que con la capacitación adecuada y continua se logra mejorar a una organización debido a que se reducen los errores, riesgos de trabajo, se trabaja con más confort por el conocimiento que se tiene acerca de las actividades que se realizan en los diferentes departamentos, el personal logra generar una lealtad, amor por el trabajo, disciplina, compañerismo, iniciativa, responsabilidad, se

erradica el temor, se vuelven altamente competitivos por el hecho de mantenerse actualizados; con los programas y actividades del mercado, se trabaja con mayor calidad, atrayendo así a clientes nuevos.

El vínculo que existe entre la capacitación y la mejora continua es un ciclo en el que se crea la calidad de una empresa de cualquier ramo al que se dedique.

Dentro de ese vínculo y en general cuando se detecta una necesidad de implementar un programa de capacitación de mejoras, es básico realizar las siguientes actividades para su desarrollo:

Es primordial anunciar en la empresa en lanzamiento del proyecto mediante carteles y formaciones a todo el personal, así como definir los puntos clave del programa.

Es necesario definir los puntos clave del programa de capacitación ya que en ellos se definen los premios que gratifican la aportación de mejoras esto como un incentivo al personal, se selecciona al responsable del proyecto así como los participantes y las personas encargadas de valorar las propuestas

Es importante que durante este proceso haya mucha comunicación y total coherencia en el mensaje y en la ejecución del proyecto. Así como decidir si realizar el proyecto con una colaboración externa responsable, una persona externa puede ser más objetiva y no tiene los lazos

“sentimentales” que pueden tener el propio personal de la empresa. Además el personal externo aporta una visión (personal no directamente relacionado con el diseño o fabricación del producto).

Cerrando el proceso garantizando la sustentabilidad a medio y largo plazo; a ninguna organización se le escapa la grata sorpresa de ver que su sistema dura un año, y otro, y el siguiente.

En definitiva, las ventajas de un proyecto de este tipo son muchas: desde la mejora en la implicación, participación y motivación de todo el personal hasta la mejora en todos los procesos (productivos, diseño, calidad, medio ambiente, riesgos laborales, etc.), pasando claro está, en la parte económica.

2.2.7 Requerimientos de la mejora continua a través de la capacitación

La calidad es un proceso integral que marca la importancia del cliente y los elementos fundamentales en el proceso de mejora continua, logrado por medio de una capacitación exitosa.

Para alcanzar la mejora continua, tiene que existir una constancia en la capacitación en toda la empresa, algunos de los requerimientos necesarios son los siguientes:

- Instructores altamente calificados para capacitar al personal.
- Ampliar conocimientos del personal de los diferentes departamentos.
- Capacitación tecnológica.
- Trabajar con calidad.
- Empleados comprometidos.

CAPÍTULO III

Resultados

3.1 Detección de Necesidades

Dentro de una empresa, para que ésta cumpla con sus objetivos, es indispensable que cada área y a su vez cada persona que ocupa un puesto determinado cumplan con los distintos objetivos que deben alcanzar a efecto de contribuir con los objetivos organizacionales y por tanto, con los planes estratégicos y misión.

Cuando el personal de una organización no alcanza los objetivos de su puesto, en algunas ocasiones se resuelven mediante un proceso de instrucción, orientado a satisfacer las deficiencias detectadas, es decir, mediante capacitación.

Así, la capacitación constituye una forma de lograr cambios de conducta especificados en una dirección requerida. Esta

dirección está relacionada con los objetivos organizacionales y con los objetivos de las personas que trabajan dentro de la organización.

Entonces, la detección de necesidades genera un análisis de las diferencias entre los estados de las cosas actuales y las deseadas o requeridas en el desempeño del personal.

El cuestionario que se utilizó de D.N.C. aportó datos relevantes que se requerían conocer para diseñar un programa de capacitación.

3.2 Presentación de Logra más allá de la red S.C

Logra más allá de la red S.C es una red social, que al ser parte de este ramo de la industria, pertenece de manera indirecta a las denominadas estructuras sociales compuestas de grupos de personas, las cuales están conectadas por uno o varios tipos de relaciones, tales como amistad, parentesco, intereses comunes o que comparten conocimientos, e ideas de libre expresión.

En las redes sociales existen diversas características con variantes en los tipos de lazos entre los nodos.

Diversas investigaciones de ámbito multidisciplinario han establecido que las redes sociales operan en muchos niveles, desde las relaciones de parentesco hasta las relaciones de organizaciones a nivel estatal integrándose también las redes

políticas, mismas que toman un papel crítico en la determinación de la agenda política y el grado en el cual los individuos o las organizaciones alcanzan sus objetivos o reciben influencias. Sistematizando la información, una red social es un mapa de todos los lazos relevantes entre todos los nodos estudiados.

Las redes sociales no tienen únicamente el fin de crear un vínculo de amistad sino también es utilizada para medir el capital social (es decir, el valor que un individuo obtiene de los recursos accesibles a través de su red social). Como lo son los medios de publicidad y ventas de mercado de las diferentes tiendas departamentales.

Logra más allá de la red S.C nace hace tres años como un proyecto de una página web www.logra.mx, dentro del panorama de las redes sociales, Logra es una de las pocas redes sociales mexicanas existentes, con características diseñadas para hacerla una de las mejores.

Una de las funciones principales de logra es la posibilidad que tiene el usuario de almacenar música para poder escucharla cuando no se encuentra en casa. De igual manera, cuenta con una estación de radio donde se escucha una gran diversidad de géneros, brindando además la posibilidad de divertirse con los comentarios de sus locutores y participar en diversas mecánicas, existe un estudio de grabación donde se les da el apoyo de grabar con su grupo e impulsarlos para darlos a conocer, así como la oportunidad de presentarse en los eventos que se organizan.

La música juega entonces, un papel preponderante en la esencia de lo que Logra es el día de hoy y de lo que pueda llegar a ser el día de mañana.

Logra más allá de la red S.C ha pasado por diversas etapas a lo largo de su existencia. Actualmente se encuentra en la sexta versión, en la que por primera vez se tiene una versión trazada de acuerdo a una línea de diseño única, es decir; rediseñada de principio a fin y no a intervalos de tiempos irregulares.

Algo destacable de logra más allá de la red S.C es que en el tiempo que lleva en línea ha conseguido una cifra aproximada de 10,000 usuarios activos.

Ahora que Logra más allá de la Red ha nacido, quiere que sus usuarios crezcan con ella, que se registren y formen parte de esta historia que se está escribiendo, una red social con el sello de tu mundo, con el sello de Veracruz.

La empresa se encuentra ubicada en Calle 18 núm. 15A entre calle 12 y calle 13, Fraccionamiento Costa Verde en Boca del Río, Veracruz.

3.2.1 Conocimiento del Organigrama de la Compañía.

Existen varios tipos de organigrama que van de acuerdo a las necesidades de la empresa

Tipos de organigrama:

1. Vertical:

Muestra las jerarquías según una pirámide, de arriba a abajo.

2. Horizontal:

Muestra las jerarquías de izquierda a derecha.

3. Mixto:

Es una combinación entre el horizontal y el vertical.

4. Circular:

La autoridad máxima está en el centro, alrededor de él se forman círculos concéntricos donde se nombran a los jefes inmediatos.

5. Escalar:

Se usan sangrías para señalar la autoridad, cuanto mayor es la sangría, menor es la autoridad de ese cargo.

6. Tabular:

Es prácticamente escalar, solo que mientras el escalar lleva líneas que unen los mandos de autoridad el tabular no.

Requisitos de un organigrama

- Deben ser, ante todo, muy claros; por ello se recomienda que no contenga un número excesivo de cuadros y de puestos. que no contenga un número excesivo de cuadros y de puestos.
- No deben comprender ordinariamente a los trabajadores o empleados.

- Los más frecuentes es hacerlos arrancar del Director, o Gerente General y terminarlos con los jefes o supervisores del último nivel.
- Deben contener nombres de funciones y no de personas.
- Pueden presentar un número muy grande de elementos de organización.

Elementos y características para la realización de un organigrama.

A continuación se describen algunos elementos y características esenciales para la realización de un eficiente organigrama en una organización.

El rectángulo correspondiente al nivel más alto debe ser de tamaño mayor que los demás o por lo menos igual, pero nunca menor.

De la base inferior del rectángulo principal deberá salir la línea jerárquica central, la cual deberá ser siempre más gruesa que las demás.

En el nivel inmediatamente inferior a la administración. Deberán aparecer las asesorías. Luego de las asesorías estarán las unidades de líneas operativas.

Característica:

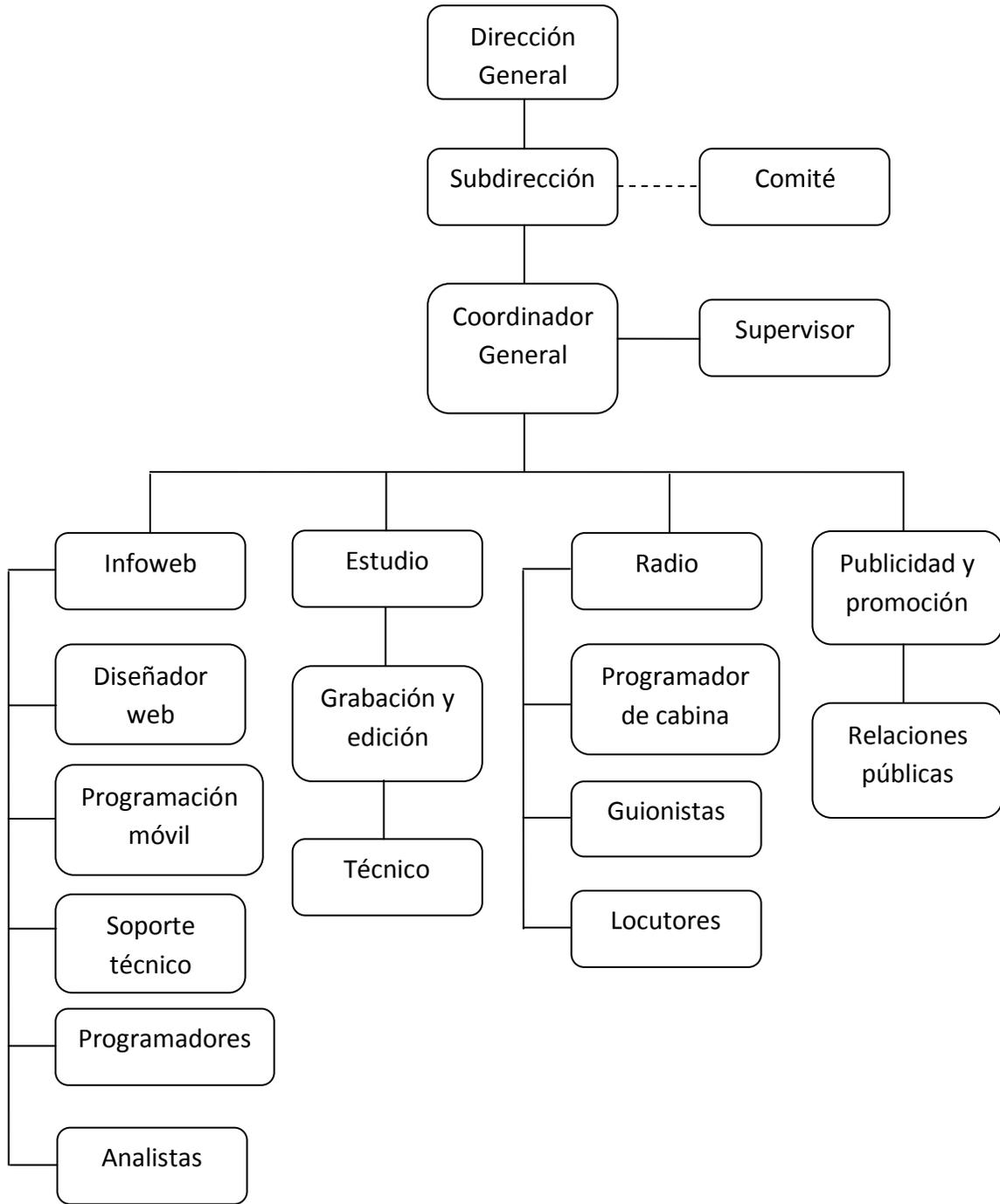
Pueden promover la comprensión de las poblaciones de comunicación y orientan a los nuevos empleados hacia la relación y complejidades estructurales.

Proporcionan también una imagen gráfica del aspecto íntegro de actividades y servicios de la organización y de las actividades y personal vital para lo mismo.

Es de vital importancia dar a conocer a todo el personal de qué forma está integrada la empresa, sin embargo si nadie tiene conocimiento sobre el organigrama, se generan diversas confusiones y problemas internos los cuales no aportan nada para mejorar la productividad de la empresa, generando pérdida de tiempo y dinero.

El organigrama es una representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa, donde se indican las áreas que la integran, las líneas de autoridad, relaciones de personal, líneas de comunicación y de asesoría.

A continuación se presenta el organigrama de Logra más allá de la Red S.C:



3.3 Representación gráfica y Análisis de datos

Una representación gráfica permite interpretar de mejor manera la información, haciéndola más entendible e interesante. Permite reforzar los argumentos o conclusiones de una investigación, proporciona una idea generalizada de los resultados; independientemente de que hace más atractiva la información; presentando en forma generalizada los números y proporciones que se obtienen como resultado de un estudio.

El uso del gráfico varía según la cantidad de datos que muestre, a menor cantidad de datos, mayor será la utilidad del gráfico empleado.

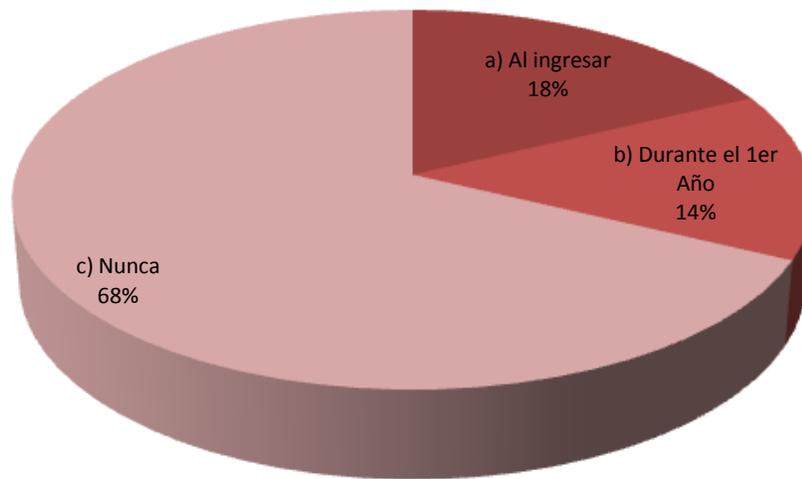
La mejor forma de tomar una decisión acertada consiste en utilizar adecuadamente la estadística, mejorando la credibilidad y soportando de manera seria las acciones que se toman.

Debido a esto se han descrito los datos que están reflejados en graficas para un mayor entendimiento

A continuación se presentan las gráficas y su respectivo análisis.

Pregunta 1

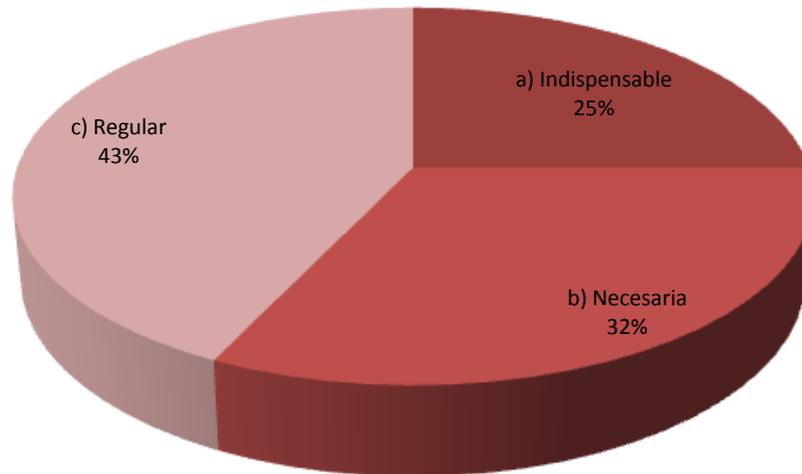
¿En qué momento recibió capacitación en la empresa Logra más allá de la Red S.C?



En la primera pregunta se observa que el 14% de los empleados de Logra mas allá de la red S.C recibieron capacitación durante el primer año, mientras que el 18% recibieron capacitación solamente al ingresar a la empresa y el 68% menciona que nunca han recibido algún curso de capacitación.

Pregunta 2

¿Qué tan importante considera que es la capacitación en el área de trabajo?



Esta pregunta demuestra que el 25% consideran que la capacitación es indispensable en el área de trabajo, el 43% opinan que de forma regular y el 32% de forma necesaria.

Pregunta 3

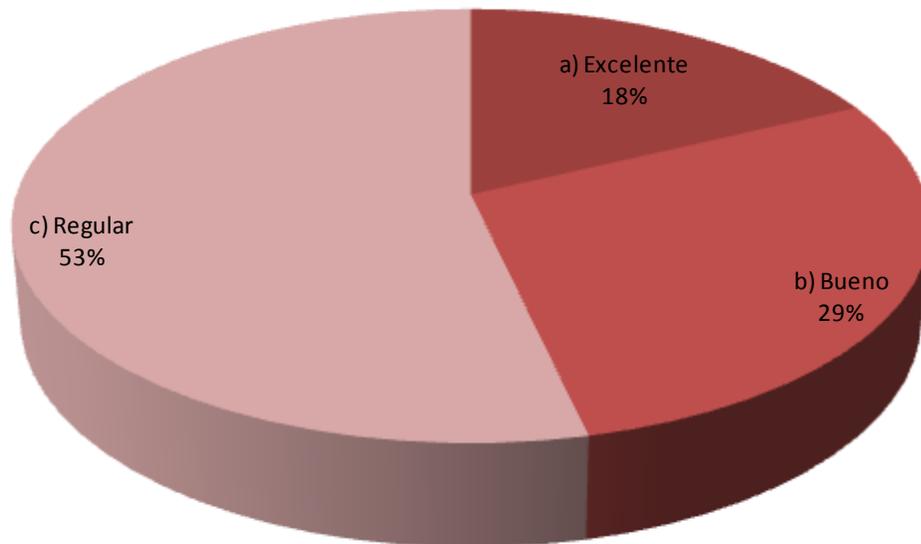
¿De qué forma usted sabe que requiere capacitación?



Aquí se puede apreciar que 14% de los empleados saben que necesitan capacitación debido a los cambios en el mercado, el 18% a la actualización de información y el 68% por la existencia de nuevos programas.

Pregunta 4

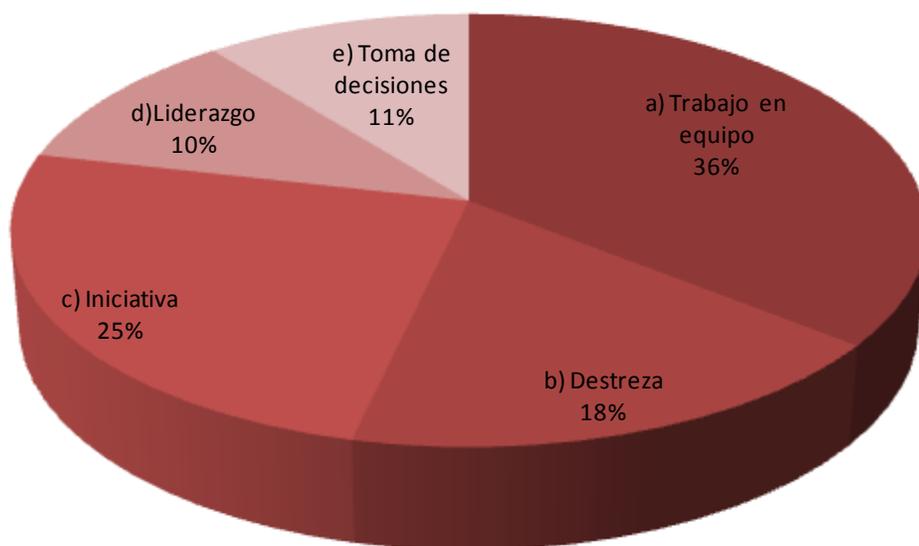
¿Cómo calificaría el desempeño que tienen sus compañeros de trabajo?



En esta pregunta se muestra que el 18% de los empleados en Logra mas allá de la red S.C califican el desempeño de sus compañeros como excelente, mientras que 29% como bueno y el 53% como regular.

Pregunta 5

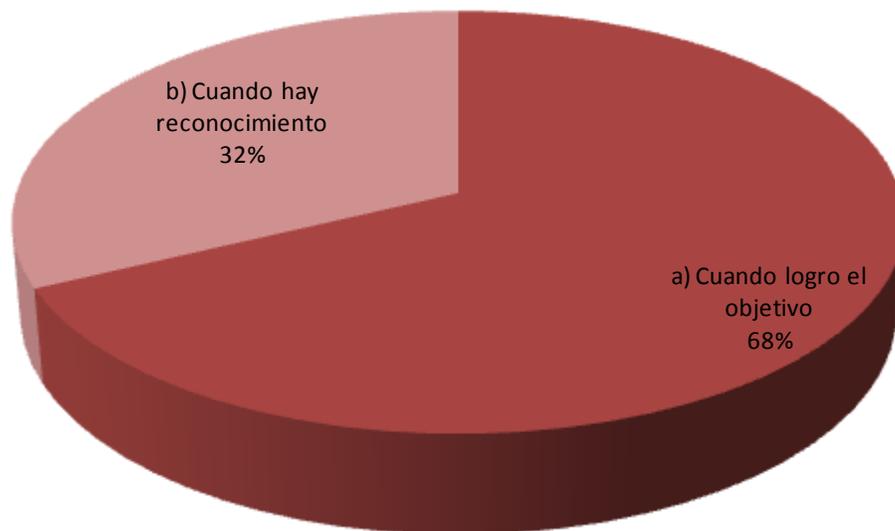
¿Cuáles son los conocimientos y habilidades que necesita para desempeñar su trabajo?



En esta gráfica se observa claramente que el 11% de la población dentro la empresa expresan que los conocimientos y habilidades que necesitan para desempeñar su trabajo es la toma de decisiones, otro 10% menciona que el liderazgo, un 36% trabajo en equipo, otro 18% destreza y un 25% iniciativa.

Pregunta 6

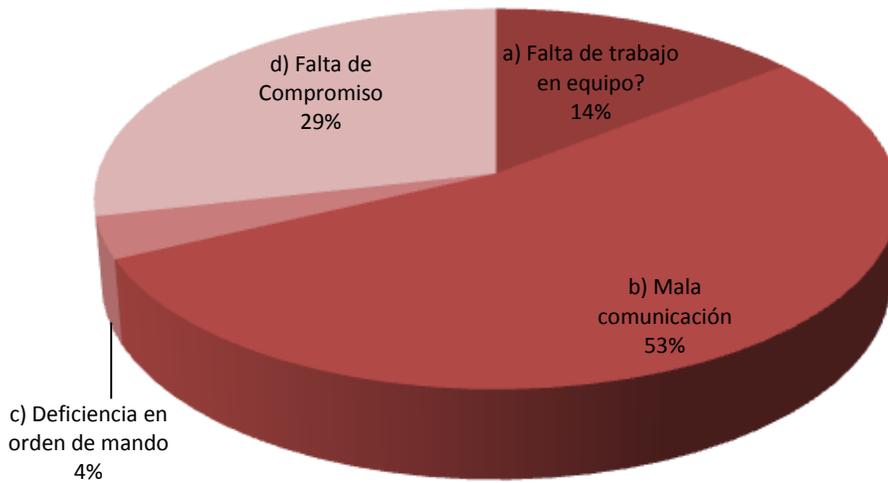
¿De qué forma sus conocimientos le dan seguridad para hacer un trabajo?



El 32% mencionan que sus conocimientos les dan seguridad para hacer su trabajo cuando hay un reconocimiento y el 68% cuando logran el objetivo.

Pregunta 7

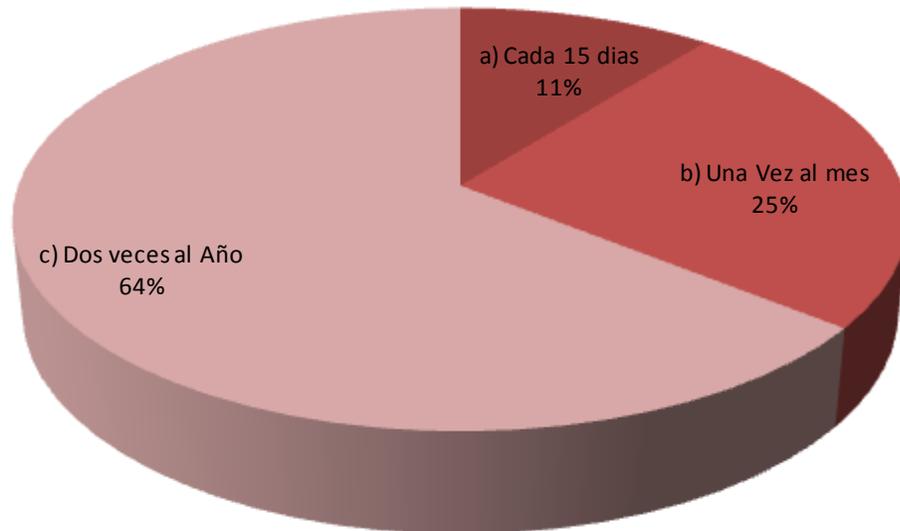
¿Cuáles son los problemas a los que se enfrenta en su área laboral?



En esta pregunta se observa que el 4% mencionan a la deficiencia de mando, mientras que el 29% opinan que la falta de trabajo en un problema al que se enfrenta la empresa, el 14% a la falta de compromiso y el 53% a una mala comunicación.

Pregunta 8

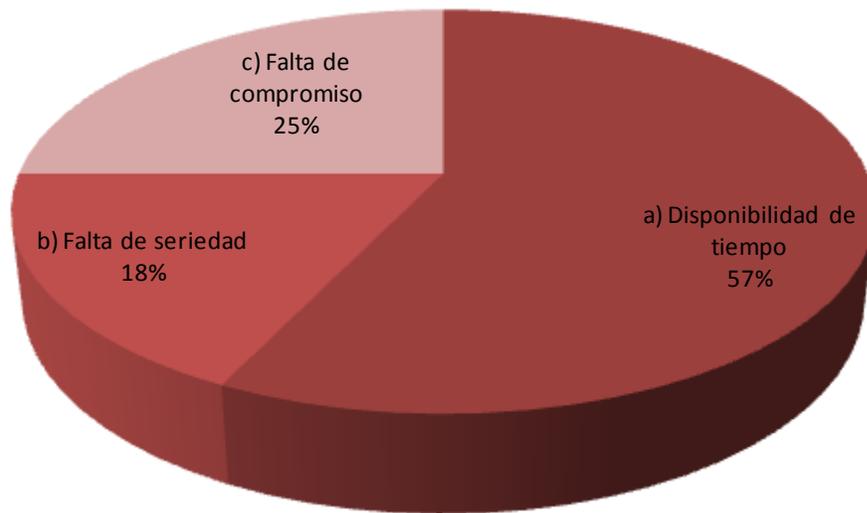
¿Cuáles serían los periodos que le agradaría recibir capacitación?



Se identifica claramente que el 11% de los trabajadores comentan que les agradaría cada 15 días recibir capacitación, el 25% una vez al mes y el 64% dos veces al año.

Pregunta 9

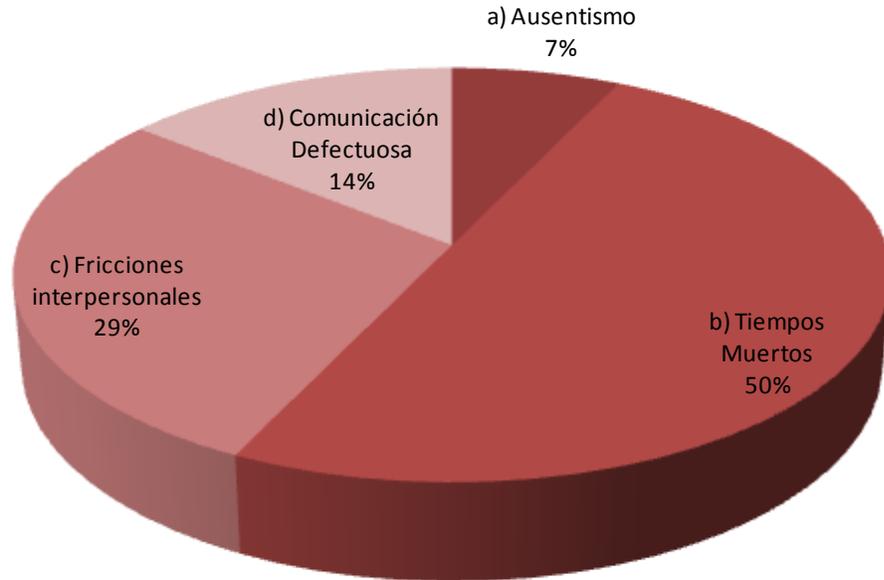
¿Cuál sería alguna limitación para no tomar cursos de capacitación?



En esta pregunta se nota claramente que el 18% opinan que una limitación para no tomar los cursos de capacitación es la falta de seriedad, el 25% por falta de compromiso, mientras que el 57% mencionan la disponibilidad de tiempo.

Pregunta 10

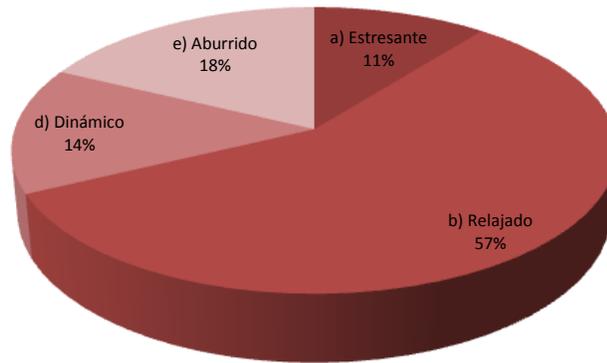
¿Cuál de estos síntomas se han presentado en su área laboral?



El 14% concuerdan en que la comunicación defectuosa es el principal síntoma que ha presentado en su área laboral, el 7% ausentismo, el 29% fricciones interpersonales, mientras que el 50% tiempos muertos.

Pregunta 11

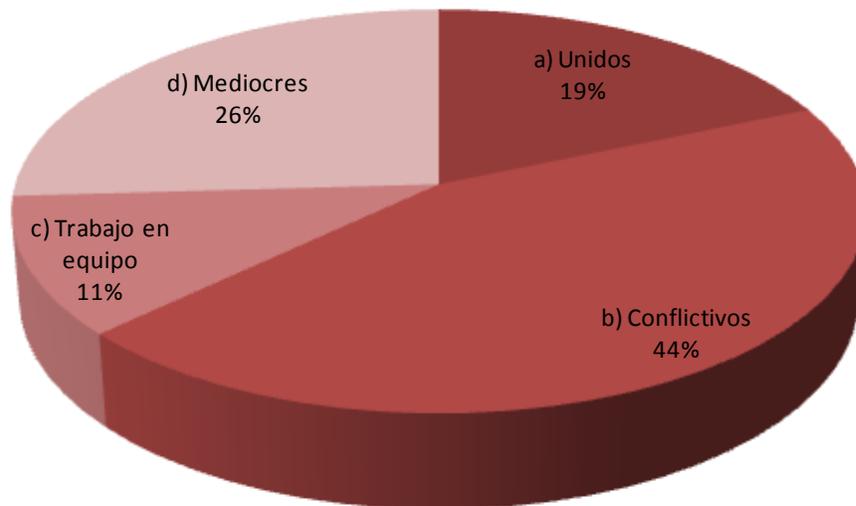
¿Cómo considera su ambiente de trabajo?



En esta gráfica se menciona que el 18% considera que el ambiente de trabajo es aburrido, otro 14% dinámico, el 11% estresante y el 57% relajado.

Pregunta 12

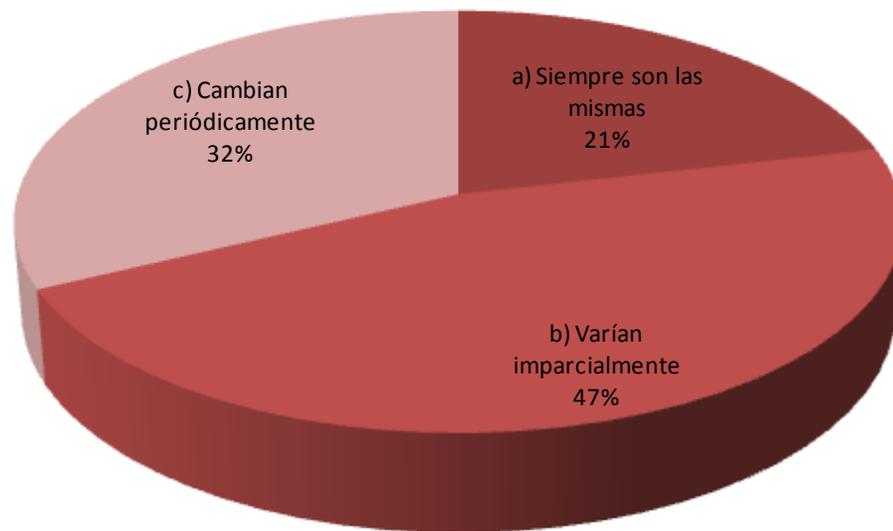
¿Cómo calificaría a los integrantes de Logra más allá de la Red S.C?



Se puede ver que el 44% de los empleados califican a los integrantes de la empresa como conflictivos, el 11% que trabajan en equipo, el 26% mediocres y el 19% unidos.

Pregunta 13

¿Cómo considera que son sus actividades laborales?



En esta pregunta se muestra que el 32% consideran que sus actividades laborales cambian periódicamente, el 47% varían imparcialmente, mientras que el 21% comentan que siempre son las mismas.

3.4 Diseño de Programas de Capacitación

Los programas de capacitación apropiadamente diseñados e implementados, contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo.

Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos, cuando tienen los conocimientos y habilidades necesarias, son menos propensos a cometer errores costosos en el trabajo.

3.5 Cartas descriptivas de los cursos

Este documento se analizó de los datos obtenidos al realizar la Detección de Necesidades de Capacitación; muestra toda la información relativa a la capacitación que se desea impartir.

Si se tiene claro el objetivo general que se desea logre el participante, la población a quien se dirige, el contenido de lo que se desea enseñar, cuánto tiempo se requiere para lograrlo y los criterios de evaluación, seguramente se tendrá éxito en la capacitación.

3.5.1. Cursos

Curso I
Inducción**Objetivo general del curso:**

Que el participante conozca a la organización en la que laborará con la convicción de cumplir las metas y objetivos establecidos.

Temario:

Objetivo del curso.

- 1.- Historia de la Empresa.
- 2.- Principios de la Organización.
 - 2.1. Misión.
 - 2.2 Visión.
 - 2.3 Objetivos.
 - 2.4 Políticas.
 - 2.5 Valores.
3. Reglamento de la organización.
- 4.- Seguridad e Higiene en el trabajo.
 - 4.1 Riesgos de Trabajo.
 - 4.2 Señalización de Áreas de Trabajo.
 - 4.3 Equipo de Protección personal.

5.- Descripción de Puestos.

5.1 Organigrama de la empresa.

5.2 Líneas de mando.

6.- Casos Prácticos.

7.- Evaluación final.

Metodología:

Adaptar la integración de los empleados de nuevo ingreso en la organización con su nuevo puesto de trabajo, mediante la información otorgada en el curso inductorio de acuerdo a las características de logra mas allá de la red S.A de C.V para lograr la mayor eficiencia con la camiseta puesta.

Duración:

10 horas.

Dirigido a:

- Todo el personal de nuevo ingreso de Logra más allá de la Red S.C.

Horario:

1 sesión de 9:00 a 14:00 horas (incluye 30 min de coffee break para receso).

1 sesión de 9:00 a 14:00 horas.

Número de participantes:

Máximo 15.

Conocimientos previos del participante:

Ninguno.

Acreditación del curso:

Asistir al 100% de las sesiones y acreditar la evaluación final, como mínimo con 8 de calificación.

Curso II**Departamento de Infoweb****Objetivo general del curso:**

El participante obtendrá los elementos necesarios y correspondientes para el desarrollo y buen rendimiento de Infoweb.

Temario:

Objetivo del curso.

1.- Redes Sociales.

1.1 Panorama actual de redes sociales.

1.2 Impacto.

1.3 Importancia de la creación de interacciones en la red.

1.4 Uso estratégico de widgets.

1.5 Radio y redes sociales: La comunicación que viene.

2.- Analítica WEB.

2.1 Elección y compra de dominio.

2.2 Rentabilidad del mercado.

2.3 Ventajas y desventajas.

3.- Codificación.

3.1 Codificación efectiva.

3.2 Códigos de detección y corrección de error.

3.3 Creación de formularios WEB.

3.4 Configuración de redes.

6.- Casos Prácticos.

7.- Evaluación final.

Metodología:

Curso teórico-práctico: los participantes tendrán un taller enfocado al desarrollo de las habilidades necesarias para la realización de las funciones del departamento con eficacia, obtenidas durante la información recibida.

Duración:

10 horas.

Dirigido a:

- Personal de Logra más allá de la Red S.C del departamento de INFOWEB.

Horario:

1 sesión de 9:00 a 14:00 horas (incluye 30 min de coffee break para receso).

1 sesión de 9:00 a 14:00 horas.

Número de participantes:

Máximo 15.

Conocimientos previos del participante:

Manejo de PC, programación web, uso de redes sociales.

Acreditación del curso:

Asistir cuando menos al 90% de las sesiones y acreditar la evaluación final, como mínimo con 8 de calificación.

Curso III**Departamento de Radio****Objetivo general del curso:**

Al término del curso el participante identificará los medios estratégicos para impactar al radioescucha mediante la WEB, durante el curso se realizarán exposiciones y ejecuciones de los medios escogidos por el participante.

Temario:

- 1.- Historia de la radio en México.
 - 1.1 Sociedad y la radio.
- 2.- Ética, producción y audiencias en el mercado.
 - 2.1 Formas de audiencia.- Como oyentes escuchar y programas de acompañamiento.
 - 2.2 Forma de entrega.- Locales, Internet, lugar remoto.
 - 2.3 Diferencia entre transmisiones: local e internet.
 - 2.3.1 Ventajas y desventajas.
- 3.- Programas radiofónicos.
 - 3.1 Objetivos de los programas.
 - 3.2 Programas en vivo.
 - 3.3 Programas grabados.
 - 3.4 Séptima.- Evidencia.
 - 3.5 Horario de programación.
 - 3.6 Contenido.

- 4.- Programación de S.A.M.
 - 4.1 Manual de uso.
 - 4.2 Agregar canciones.
 - 4.3 Transmisiones.
 - 4.4 Efectos y sonidos.
 - 4.5 Marco conceptual.
 - 4.6 Cronograma de actividades.
- 5.- Sweepers y vestido de comerciales.
- 8.- Evaluación final.

Metodología:

Curso teórico-práctico. Los participantes tendrán un taller enfocado al conocimiento de la historia de la radio en México y el impacto necesario.

Duración:

14 horas

Dirigido a:

- Personal del departamento de Radio de Logra más allá de la Red S.C, que busquen adquirir conocimientos necesarios para realizar con éxito sus actividades.

Horario:

2 sesiones de: 9:00 a 14:00 horas (incluyendo 30 min de coffee break para receso).

1 sesión de: 8:00 a 12:00 horas (incluyendo 30 min de coffee break para receso).

Número de participantes:

Máximo 15.

Conocimientos previos del participante:

El participante deberá tener conocimiento de publicidad y los medios para llegar al impacto del público.

Acreditación del curso:

Asistir cuando menos al 90% de las sesiones y acreditar la evaluación final, como mínimo con 8 de calificación.

Curso IV**Departamento de Estudio de Grabación****Objetivo general del curso:**

Formar al participante como técnico especialista en grabaciones logrando una formación integral profesional en cuanto a las grabaciones, sistemas de sonido, captura de audio, post-producción, señales de sonido.

Temario:

- 1.- El sonido.
 - 1.1 Propiedades del sonido.
 - 1.2 Sistemas de sonido.
- 2.- Captura de audio.
 - 2.1 Audio digital y placas de sonido.
- 3.- Acústica.
 - 3.1 Psicoacústica.
 - 3.2 Acústica en recintos.
 - 3.3 Parlantes y potencia.

4.- Componentes.

4.1 Micrófonos.

4.2 Cables y conectores.

4.3 Consolas.

5.- Evaluación final.

Metodología:

Este curso será teórico-práctico, comenzando por el estudio de nociones del sonido, con profundidad en temas de grabación con un taller demostrativo en un equipo de integrantes.

Duración:

20 horas.

Dirigido a:

- Personal del Departamento de Estudio en Logra más allá de la Red S.C

Horario:

5 sesiones de: 9:00 a 12:00 horas (incluye 15 minutos de coffee break para receso).

Número de participantes:

Máximo 10.

Conocimientos previos del participante:

Conocimientos básicos de grabación y edición.

.

Acreditación del curso:

Asistir cuando menos al 90% de las sesiones y acreditar la evaluación final, como mínimo con 8 de calificación.

Curso V**Departamento de Publicidad y Promoción****Objetivo general del curso:**

Lograr que el participante adquiriera las herramientas necesarias para incrementar el consumo del servicio a través de los medios de comunicación existentes en Logra más allá de la red, y así informar, persuadir y recordar los beneficios y atributos que ofrecen los servicios de esta.

Temario:

- 1.- Perspectiva mercadológica de la industria en redes sociales.
 - 1.1 El consumidor dentro de las redes sociales
- 2.- Mercados.
 - 2.1 Segmentación de mercados y las redes sociales.
 - 2.2 Segmentación demográfica.
 - 2.3 Beneficios y necesidades.
- 3.- Tipos de consumidores.
 - 3.1 Consumidores finales.
 - 3.2 Consumidores intermediarios.
- 4.- Canales de distribución.
 - 4.1 Operadores de campo.
 - 4.2 Operadores de piso.
- 5.- Medios de publicidad.
 - 5.1 Técnicas de innovación.
 - 5.2 Alcance.
 - 5.3 Competitividad.
 - 5.4 Estrategias.
 - 5.5 Impacto.

6.- Evaluación final

Metodología:

Este curso será teórico-práctico: el taller estará enfocado al conocimiento del mercado y las estrategias de impacto en promoción y publicidad con exposiciones del maestro, trabajos en equipo y discusión de casos.

Duración:

18 horas.

Dirigido a:

- Personal del departamento de Publicidad y Promoción de Logra más allá de la Red S.C.

Horario:

2 sesiones de: 9:00 a 13:00 horas (incluye 15 minutos de coffee break para receso).

1 sesión de: 9:00 a 16:00 horas (incluye 1 hora de coffee break para receso).

Número de participantes:

Máximo 10.

Conocimientos previos del participante:

El participante deberá tener conocimientos del mercado en las redes sociales, facilidad de palabra, visión de los nuevos mercados.

Acreditación del curso:

Asistir cuando menos al 90% de las sesiones y acreditar la evaluación final, como mínimo con 8 de calificación.

3.6 Programa de Capacitación

Es importante detectar las necesidades específicas de capacitación de cada departamento de Logra más allá de la Red S.C (infoweb, radio, estudio de grabación, promoción y publicidad) para los trabajadores, para posteriormente proceder a la siguiente fase del proceso que es:

- La elaboración de uno o varios programas de capacitación planeados especialmente para cubrir estas necesidades.

La eficiencia y eficacia en la etapa de diseño del programa de capacitación depende de una adecuada detección de necesidades, que no es más que, la identificación de los problemas de la empresa que se pueden resolver mediante la capacitación y el desarrollo del personal.

Con base en el diagnóstico de necesidades, el programa de capacitación deberá plantear un enlace lógico entre su objetivo general y los específicos, y entre los objetivos específicos y el contenido de los cursos ya que es importante que exista una interrelación, de igual manera debe establecer claramente los procedimientos y técnicas para evaluar el aprendizaje.

El programa de capacitación debe contener la definición, los objetivos del programa, las características, sus contenidos y las técnicas e instrumentos.

Una vez teniendo en cuenta las características y necesidades para el desarrollo de un plan de capacitación se prosiguió a la elaboración de este dando atención a los cuatro cursos que se diseñaron dentro del proyecto de capacitación para formar especialistas en cada área que conforma Logra más allá de la Red S.C.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

El Proyecto de Capacitación para la mejora continua de cada área que conforma Logra más allá de la Red S.C, parte de la necesidad de tener personal calificado; de atender áreas de oportunidad referente a la planeación, al control y a la evaluación de resultados.

Este estudio está basado en necesidades reales, en objetivos institucionales de prevención y control.

A través de la información que otorgó la empresa como elemento demandante de esta actividad, se diseñaron los cursos de capacitación que se requieren

Con la realización de este estudio, se llegó a la conclusión que es muy importante que el personal tenga un plan de

capacitación de manera constante en todas las áreas que conforman la empresa para estar a la vanguardia y estar actualizados competitivamente en el mercado, desarrollando estrategias que permitan el contribuir a la mejora continua de Logra más allá de la red S.C. considerando lo anterior como el sustento que acepta la hipótesis de trabajo que guía el desarrollo de la investigación; así mismo dentro de la compañía se puede ir incrementando la rentabilidad y posicionamiento en el mercado, que de manera conjunta propicia un ambiente laboral sano y de crecimiento, con la obtención de óptimos resultados.

4.2 Recomendaciones

Se recomienda llevar a cabo la impartición del diseño del plan de capacitación, de acuerdo a las necesidades detectadas en los departamentos que fueron estudiados (infoweb, radio, promoción y publicidad y estudio de grabación) para incrementar la rentabilidad y competitividad en el mercado, así como para el desarrollo profesional de los trabajadores y propiciar la mejora continua.

Se sugiere también tener monitoreadas estas áreas para mantenerlas actualizadas y estar así a la vanguardia en la organización.

Ya que con esto se logra definir la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores y ofrecer mejores

servicios, es decir; la optimización de la satisfacción del cliente conforme a su producto.

Se sugiere también tener monitoreadas estas áreas para mantenerlas actualizadas y estar así a la vanguardia en la organización con una capacitación estructurada con entrenamiento formal en diferentes técnicas que abarquen los departamentos de mayor demanda del cliente como lo son: ventas, servicio así como habilidades gerenciales que permitan conocer y desarrollar una metodología acorde a las necesidades de los departamentos que existen en logra mas allá de la red S.C (infoweb, estudio de grabación, radio y promoción y publicidad).

Es importante tener en cuenta que durante la capacitación el entrenamiento formal en técnicas de negociación interna y externa garantizan el éxito en las tareas emprendidas para el cumplimiento de las metas personales, grupales y organizacionales, es por ello que debe existir una formación y desarrollo de habilidades gerenciales y de dirección tales como trabajo en equipo, administración del tiempo, toma de decisiones, comunicación y asertividad.

Es indispensable que durante el desarrollo del plan de capacitación exista un asesor que permita a cada miembro del equipo ver sus avances en la asimilación e incorporación de técnicas y conceptos referidos al dominio de las habilidades comerciales y gerenciales.

BIBLIOGRAFÍA

ALLES, Martha Alicia, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, "Gestión por Competencias", 2ª Edición, GRANICA, 2008, 2da reimpresión.

BATEMAN S., Thomas, Administración una Ventaja Competitiva, 4ª Edición, Mc Graw Hill, 2001

BERNAL T, Cesar Augusto, Metodología de la Investigación para Administración y Economía, 2ª Edición, Prentice May, Colombia 2000.

CHIAVENATO, Idalberto, Administración, Proceso Administrativo, 3ª Edición, Mc Graw Hill, 2001

CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, 7ª Edición, Mc Graw Hill, 2006

DESSLER, Gary, Administración de Personal, 8ª Edición, México, Pearson Educación, 2001.

DESSLER, Gary, Administración de Recursos Humanos, 11ª Edición, Pearson, 2009.

GRADOS Espinoza, Jaime, Capacitación y Desarrollo del Personal, México D. F., Trillas Editorial, S. A., 1999, ISBN

GUERRA López, Ingrid, PhD., Evaluación y Mejora Continua: Conceptos y Herramientas para la Medición y Mejora del Desempeño, Bloming Indiana, ed. global bussiness press, 2007.

HELLRIEGEL, Don, Administración: Un Enfoque basado en Competencias, 11ª. Edición, Cengage Learning 2009.

HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto, Metodología de la Investigación, 5ª Edición, Mc Graw Hill, 2010.

HITT A., Michael, Administración Estratégica, 7ª Edición, Cengage Learning, 2008.

KOONTZ, Harold, Administración una Perspectiva Global y Empresarial, 13ª Edición, Mc Graw Hill, 2008.

MONDY, R. Wayne y Noe, Robert M., Administración de Recursos Humanos, México, Pearson Educación, 2005.

RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín Administración Moderna de Personal, 7ª Edición, Cengage Learning Editores, 2007.

ROBBINS P., Stephen, Administration, 8ª Edición, Pearson Prentice Hall, 2005.

SILÍCEO Aguilar, Alfonso, Capacitación y Desarrollo de Personal, 4ª Edición, México DF, ed. LIMUSA, 2004.

THOMPSON A. Arthur, Administración Estratégica, 15^a Edición, Mc Graw Hill, 2008.

VÉRTICE, Dirección de Operaciones, 2^a Edición, Vértice, 2007.

WERTHER B., William, Administración de Personal y Recursos Humanos, 5^a Edición, Mc Graw Hill, 2000.