



UNIVERSIDAD DE PINAR DEL RÍO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
DEPARTAMENTO ECONOMÍA GLOBAL Y SECTORIAL

# TRABAJO DE DIPLOMA



**Título: “Estrategia de capacitación para los recursos humanos empleados en el Almacén Casa Bella, de La Maná, Ecuador.”**

**(Tesis en opción al título de Ingeniera Comercial)**

**Autora:**

**Diana Madril Mora**

**Tutora:**

**MSc. Soleidy Rivero Amador**

**Septiembre, 2010**

**“Año 52 de la Revolución”**



**UNIVERSIDAD DE PINAR DEL RÍO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
DEPARTAMENTO ECONOMÍA GLOBAL Y SECTORIAL**

# **TRABAJO DE DIPLOMA**

**Título: “Estrategia de capacitación para los recursos humanos empleados en el Almacén Casa Bella, de La Maná, Ecuador.”**

**(Tesis en opción al título de Ingeniera Comercial)**

**Autora:**

**Diana Madril Mora**

**Tutora:**

**MSc. Soleidy Rivero Amador**

**Septiembre, 2010**

**“Año 52 de la Revolución”**

*«Capital Humano implica no sólo conocimientos, sino también conciencia, ética, solidaridad, sentimientos, heroísmo, y la capacidad de hacer mucho con muy poco.»*

Fidel Castro Ruz.

*A mi madre y a mí.*

## PÁGINA DE ACEPTACIÓN

---

Presidente del Tribunal

---

Secretario

---

Vocal

**Ciudad y fecha: Pinar del Río, septiembre 2010.**

## DECLARACIÓN DE AUTORIDAD

Declaramos que somos autor(as) de este Trabajo de Diploma y que autorizamos a la Universidad de Pinar del Río, a hacer uso del mismo, con la finalidad que estime conveniente.

Firma: \_\_\_\_\_

Diana Madril Mora



**Diana Maricela Madril Mora** autoriza la divulgación del presente trabajo de diploma bajo licencia Creative Commons de tipo Reconocimiento No Comercial Sin Obra Derivada, se permite su copia y distribución por cualquier medio siempre que mantenga el reconocimiento de su autora, no haga uso comercial de las obras y no realice ninguna modificación de ellas. La licencia completa puede consultarse en: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/legalcode>

**Diana Maricela Madril Mora** autorizan al Dpto. de Economía Global y Sectorial adscrito a la Universidad de Pinar del Río a distribuir el presente trabajo de diploma en formato digital bajo la licencia Creative Commons descrita anteriormente y a conservarlo por tiempo indefinido, según los requerimientos de la institución, en el repositorio de materiales didácticos disponible en: "[Inserte URL del repositorio]"

**Diana Maricela Madril Mora** autoriza al Dpto. de Economía Global y Sectorial adscrito a la Universidad de Pinar del Río a distribuir el presente trabajo de diploma en formato digital bajo la licencia Creative Commons descrita anteriormente y a conservarlo por tiempo indefinido, según los requerimientos de la institución, en el repositorio de tesis disponible en: <http://revistas.mes.edu.cu>

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por darme la vida, y por darme las fuerzas necesarias para seguir adelante y lograr cumplir con todos mis objetivos y proyectos.

A mi madre Zoila Mora, madrecita bella gracias por tu inmenso apoyo, porque eres mujer luchadora y emprendedora y así seguí tu ejemplo para no dejarme vencer de cualquier obstáculo y poder superarlo, tu eres lo más valioso que tengo en este mundo estoy orgullosa de ti gracias mami por confiar mucho en mi te amo con todo mi corazón.

A mi padre gracias por enseñarme a trabajar honestamente y sobre todo porque aprendí a valorar todos sus consejos que me sirvieron de mucho en este nuevo reto que emprendí y lo he llegado a cumplir, gracias papá por ser un verdadero hombre con H mayúscula.

Agradezco a mis hermanos Mónica, Javier, Sebastián, a mis tíos Oscar, Germánico y a mi sobrino Henry por su apoyo moral y lo más importante todo el amor que me brindan, y por confiar en mí. Los amo mucho, hermosa familia.

Al MSc. Yudemir Cruz Pérez el inmenso agradecimiento por haberme dado la iniciativa y sobre todo el apoyo moral para empezar a realizar este proyecto de tesis, por considerarse un gran amigo ya que depositó en mi toda su confianza y así me apoyó siempre en lo que más necesité.

A mi tutora MSc.. Soleidy Rivera Amador gracias por brindarme confianza, su inmenso apoyo, paciencia y dedicación para llegar a cumplir esta meta.

El incondicional apoyo que recibí de la persona que conocí y me enseñó a aprender a valorar las cosas que se vive en Cuba, ya que fue pieza fundamental para brindarme el apoyo moral y poder soportar ciertas diferencias de nuestro país, con todo el amor que siento gracias Manuel de todo corazón.

A mis amigas Paola, Jimena, Dexy, Marisol, gracias por estar siempre pendiente de mi, y a la distancia me han hecho llegar todo el apoyo moral que es lo que más he necesitado es por ello que las considero unas grandes amigas, por lo cual no las he defraudado.

Y a todos mis compañeros compatriotas que estuvieron en los buenos y malos momentos, apoyándome, gracias de todo corazón, los quiero mucho.

## RESUMEN

El proceso de capacitación constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa en la adaptación hacia el cambio. Es un proceso dentro de la Gestión de Recursos Humanos (GRH) que permite desarrollar el personal de la empresa en función del cumplimiento de los objetivos empresariales. En la presente investigación se abordan conceptos y enfoques de esta práctica en la DRH, con el objetivo de proponer una estrategia de capacitación para el Almacén casa Bella, ajustado a las características de esta empresa. Conforme al objetivo trazado, se realizó un diagnóstico de la organización objeto de estudio, el cual constituye una herramienta en la elaboración de la propuesta, se formularon un conjunto de acciones estratégicas en este subsistema. Finalmente se evidencian las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

Palabras Clave: capacitación, formación, dirección de recursos humanos.

## SUMMARY

The training process constitutes a technique of indispensable address in the administrative activity in the adaptation toward the change. It is a process inside the Administration of Human resources (GRH) that allows to develop the personnel of the company in function of the execution of the managerial objectives. In the present investigation concepts and focuses of this practice are approached in the DRH, with the objective of proposing a training strategy for the Warehouse marries Beautiful, adjusted to the characteristics of this company. According to the objective layout, it's was carried out a diagnosis of the organization study object, which constitutes a tool in the elaboration of the proposal, was formulated a group of strategic actions in this subsystem. Finally the conclusions, recommendations, bibliography and annexes are evidenced.

Words Key: training, formation, address of human resources.

## ÍNDICE.

INTRODUCCIÓN	1
Capítulo I.- La Gestión de Recursos Humanos. Fundamentos teóricos sobre el proceso de capacitación.	5
1.1. La Gestión de Recursos Humanos.	5
1.1.1. La capacitación como proceso en la Dirección de Recursos Humanos.	10
1.2. Principales concepciones del proceso de capacitación.	12
1.2.1. Los objetivos de la capacitación.	15
1.3. Gestión estratégica de los Recursos Humanos.	18
1.3.1. El enfoque estratégico en la gerencia empresarial.	19
1.3.2. Concepciones de la estrategia de GRH.	21
1.3.3. Estrategias de capacitación.	24
Capítulo II.- Diagnóstico del subsistema Recursos Humanos en el Almacén Casa Bella.	28
2.1. Caracterización del almacén “ <i>Casa Bella</i> ”.	28
2.1.1. Descripción de los Recursos Humanos.	29
2.2. Procedimientos e instrumentos aplicados en el diagnóstico.	31
2.3. Análisis y discusión de los resultados del diagnóstico.	32
Capítulo III.- Estrategia para la capacitación de los Recursos Humanos del Almacén Casa Bella.	41
3.1. Aspectos a considerar para la futura implementación de la estrategia de capacitación propuesta.	41
3.2. Planteamiento de la estrategia.	48
CONCLUSIONES.	54
RECOMENDACIONES.	55
BIBLIOGRAFÍA CITADA.	56
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	57
ANEXOS.	62

## INTRODUCCIÓN

Entre las principales tendencias de cambio durante los últimos años, destacan las que se refieren a los cambios tecnológicos y sus efectos sobre la organización de la producción y el trabajo, la globalización económica y la creciente competencia por los mercados, las cuales se manifiestan de manera heterogénea, compleja y dinámica, tanto entre países como entre sectores productivos, e incluso entre grupos específicos de población. Por esta razón es necesario analizar las formas en que se expresan dichas tendencias y cómo se definen las políticas y estrategias para aprovechar las posibilidades que ofrecen para mejorar el bienestar social y contrarrestar los efectos que puedan erosionar aún más el nivel de vida de las personas, en función de las características económicas y sociales de cada país, en particular los de la región latinoamericana.

El factor humano es el principal recurso de una empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, progreso y éxito de la misma. El hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una organización. En este escenario, los empresarios, directivos y en general líderes de instituciones, se han abierto a la necesidad de contar para el desarrollo de sus organizaciones con programas de capacitación y desarrollo que promuevan el crecimiento personal e incrementen los índices de productividad, calidad y excelencia en el desempeño de las tareas laborales (Biles y Schuler, 2006).

La capacitación a pasado de ser considerada un tema rígido y de rutina que impartía las aptitudes técnicas necesarias para realizar un trabajo, a ser considerada un proceso planeado, sistemático y organizado a corto plazo, que comprende un conjunto de acciones educativas y administrativas orientadas al cambio y mejoramiento de conocimientos, habilidades y actitudes del personal, a fin de propiciar mejores niveles de desempeño compatibles con las exigencias del puesto que desempeña, y en consecuencia lograr su desarrollo personal, así como la eficacia, eficiencia y efectividad empresarial a la cual sirve (Danis y Newton, 2003).

En América Latina, se ha desarrollado ampliamente la capacidad institucional en la oferta de formación para el trabajo. Prácticamente todos los países de la región tienen una institución dedicada por ley a la formación y desarrollo de los recursos humanos (Tsui y Gómez, 2008). Es en este escenario en el que se acogió en los últimos cinco años el conjunto de promesas renovadoras implícitas en el concepto de trabajo competente el cual además, tuvo una influencia decisiva en la modernización (Danis y Newton, 2003).

Muchos son los elementos que demuestran que el recurso humano está por encima de los demás recursos y bien pueden decidir el éxito o el fracaso de una organización. Todas las empresas tienen acceso a recursos financieros y otros, pero las determinaciones sobre la adquisición y utilización de esos recursos son tomadas por personas (Estabrooke y Foy, 2002).

En esencia, es tal la importancia que hoy se le esta otorgando a la gestión de recursos humanos, que se considera a la misma como el eje central de la dirección o gestión empresarial. En este orden, la preparación y desarrollo de los recursos humanos ocupa un lugar de extraordinario valor para la realización y desarrollo de una gestión eficiente (Biles y Schuler, 2006).

Según el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional del Ministerio de Trabajo y Bienestar Social (2010), la administración de recursos humanos en la República del Ecuador, tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por las organizaciones y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve.

En este país, el programa tiene como objetivo el trabajo articulado de todas las instituciones vinculadas generando un proceso a largo plazo que contribuya a apoyar y fomentar la formación, inserción y actualización del talento humano, fortaleciendo la capacitación a nivel nacional e internacional.

Sobre la base de lo expuesto hasta aquí, y considerando que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución,

primordialmente del elemento humano con que cuenta, se identificó como **Problema** a ser resuelto en esta investigación el siguiente:

*Inexistencia de una estrategia de capacitación que desarrolle conocimientos y habilidades en los trabajadores y los prepare para la aplicación de prácticas relacionadas con la Dirección Estratégica, en el Almacén Casa Bella de La Mana, Ecuador.*

Para desarrollar la investigación que permitió solucionar el problema anterior, se formuló la siguiente **Hipótesis**:

*Si se diseña una estrategia de capacitación para los recursos humanos capaz de sostener el proceso de gestión integral de la organización, garantizándose la competitividad del almacén Casa Bella de La Maná, Ecuador, se contribuirá al desarrollo de la Dirección Estratégica de la empresa.*

Los objetivos formulados para probar la hipótesis fueron:

- ✓ **Objetivo General**: Elaborar una estrategia de capacitación de los recursos humanos del almacén Casa Bella.
- ✓ **Objetivos Específicos**:
  1. Analizar los fundamentos teóricos sobre el proceso de capacitación.
  2. Diagnosticar el subsistema de recursos humanos y el estado actual de la capacitación en el almacén.
  3. Determinar las acciones estratégicas de capacitación.

Para cumplimentar los objetivos propuestos se analizó la Gestión de Recursos Humanos como **Objeto de Estudio** y el Proceso de Capacitación **Campo de Acción**.

En el trayecto de la presente investigación se aplicaron diferentes métodos, tales como el **Método Teórico**, profundizando en el método histórico, para estudiar los diferentes conceptos de la Gestión de recursos Humanos y sus procesos fundamentales y profundizar en las cuestiones estratégicas del

proceso de capacitación. Y el **Método Analítico**, para profundizar en el tema, descomponerlo, obtener un resultado y después proponer una solución.

Conjuntamente se emplearon **Métodos Empíricos**, tales como: El **Método de observación, y el cuestionario** a los trabajadores de la empresa. Para obtener información cuantitativa acerca de la organización. Se empleó el paquete estadístico de confiabilidad probada Statistical Package for Social Science (SPSS), además para la tabulación de los resultados de los cuestionarios y la elaboración de sus gráficos. Fueron consultados importantes fuentes de información para conocer el estado del arte en la temática, como Academic Source Premier de EBSCO Host, Scirus, Wikipedia y otros recursos de información disponibles en sitios de Internet. Además de libros, artículos de revistas de impacto.

Para el cumplimiento del objetivo general planteado, el trabajo se estructuró en tres capítulos. El primer capítulo aborda los fundamentos teóricos respecto a la capacitación, como elemento primordial para el desarrollo de los recursos humanos de las organizaciones, se parte del análisis del concepto para ir definiendo posteriormente aspectos importantes que respecto a este proceso se desencadenan. El segundo capítulo presenta la caracterización de la organización objeto de estudio, con el sistema de relaciones que lo componen. De igual forma se presenta el conjunto de métodos, técnicas y procedimientos utilizados en la investigación, que permitieron llegar a la confección de la estrategia de capacitación, sobre la base de los resultados del diagnóstico al subsistema recursos humanos que se presenta y analiza. Como colofón el tercer capítulo describe cada aspecto de la estrategia formulada para la empresa objeto de estudio, fundamentada en los resultados del diagnóstico anterior, todo lo cual permitió llegar a conclusiones y proponer un conjunto de recomendaciones para el desarrollo futuro.

## **Capítulo I.- La Gestión de Recursos Humanos. Fundamentos teóricos sobre el proceso de capacitación.**

En este capítulo se analizan los fundamentos teóricos respecto a la Gestión de Recursos Humanos (GRH) y su influencia en el proceso estratégico de la capacitación, como elemento primordial para el desarrollo de los recursos humanos de las organizaciones. Este proceso, en la GRH, es el elemento de actualización de la empresa con los cambios del entorno, esta peculiaridad del proceso de capacitación condiciona su análisis para la realización de procesos estratégicos en la toma de decisiones, con el objetivo de dirigir eficientemente el personal con que cuenta la empresa.

### **1.1. La Gestión de Recursos Humanos.**

La Gestión de Recursos Humanos (GRH), ha sido abordada como una práctica ajustada a la evolución de la gerencia empresarial, en función de las condiciones concretas de cada período, de cada tipo de organización y cada propósito estratégico ante el entorno que la rodea. Este escenario, ha exigido un comportamiento de carácter evolutivo, en el tratamiento de la fuerza de trabajo. Al respecto, especialistas de este ámbito establecen diferentes prácticas y teorías muy polémicas, sobre la función y el tratamiento que se le debe dar a la persona dentro de la organización, así como en la gestión de ésta como el factor determinante del proceso productivo.

En el ambiente organizacional resalta la preocupación constante por el quehacer de la formación de los recursos humanos. Los cambios mundiales han generalizado la necesidad de realizar estudios que permitan establecer nuevas y mejores opciones para capacitar al personal en sus diferentes niveles de especialización. En este sentido se reconoce que en la medida en que promuevan el crecimiento de los individuos, impulsarán el desarrollo de la organización en su conjunto.

Las características *sui generis* de la persona en el proceso empresarial han influido en la aparición de teorías y prácticas que respaldan el estudio de la persona en la empresa. En la década de los noventa comienzan a aparecer modelos de Gestión de Recursos Humanos ajustados a necesidades estratégicas y hacia la adecuación de esta gerencia hacia objetivos cambiantes y en un ambiente dinámico. Hacia esta misma perspectiva se desarrolla el enfoque de Gestión de Competencias, esta última se integra a la DRH desde la perspectiva de la gestión de habilidades, experiencias y competencias del personal (Cuesta, 2005; Ernst & Young, 2000; Ulrico, 1998). En el nuevo milenio se desarrollan enfoques más profundos hacia la gestión de los conocimientos de la persona y su integración en la organización. Surgen teorías loables que analizan la medición de estos activos intangibles y que repercuten en la filosofía de la gerencia de los recursos humanos en la organización. Al respecto puede ser mencionada la Gestión del Conocimiento y la gestión del Capital Humano (Bueno, *et al*, 2003; Davenport, 2003; Nonaka y Takeuchi, 1997).

En la actualidad, el escenario latinoamericano se enfrenta a retos que transitan desde la década de los noventa, en interacción con factores que propician una gestión del personal de la empresa hacia los valores intangibles reflejados en la información el conocimiento (Rivero, 2005). A continuación se enumeran los retos a los que se enfrenta el proceso de formación (García, 1995; Bueno, *et al*, 2003):

1. Desarrollar una base de educación general más amplia, de mayor calidad y continua.
2. Enfocar la capacitación y servicios de educación a los nuevos requerimientos de la empresa y de los individuos como tal.
3. Estimular la capacitación y el desarrollo de los trabajadores.
4. Pasar de una acreditación estrictamente académica con relativo valor en el mercado, a una certificación reconocida por éste que refleje lo que los individuos saben hacer y facilite la acumulación de su capital intelectual.

5. Vincular a la capacitación con las políticas de remuneración, estímulos y recompensa, ergonomía y clima laboral en las empresas.
6. Estimular la inversión en el desarrollo de las personas, donde el Estado tenga un papel de promoción y fomento, y con políticas de concertación y amplia participación social para el corto, mediano y largo plazos.

Estos retos ameritan el desarrollo y aplicación de prácticas estratégicas en el proceso de capacitación y desarrollo de personal en la empresa. La presente investigación esta centrada en la Gestión de Recursos Humanos, desde su perspectiva estratégica. Con el objetivo de elaborar una estrategia ajustada a las peculiaridades del proceso de capacitación. En este sentido, es imprescindible tener presente el enfoque tradicional de la GRH como una práctica gerencial en la organización, así como el carácter dinámico del proceso de capacitación (Figura 1). Estas dos cualidades ratifican la necesidad de establecer acciones estratégicas en este tipo de gerencia.

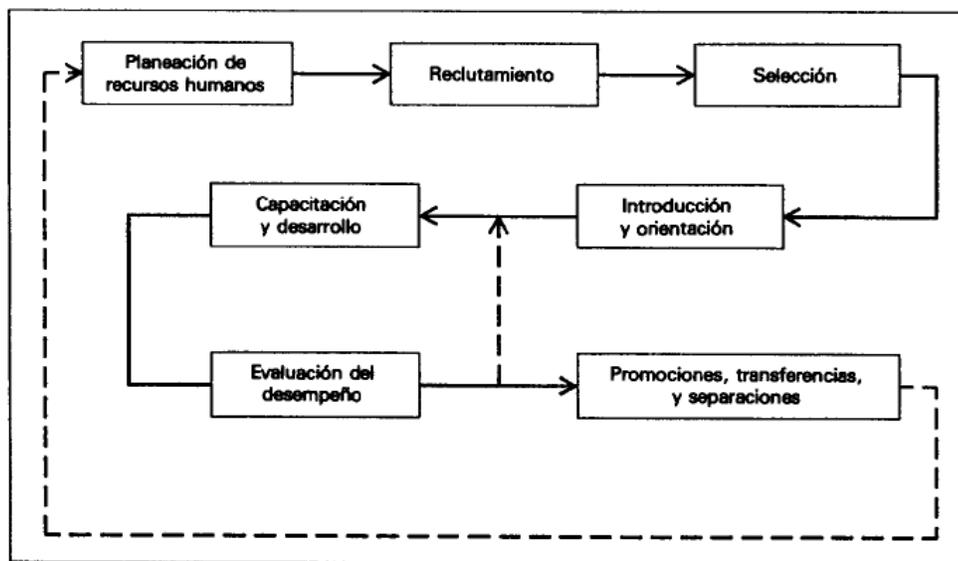


Figura. 1. Procesos de la Gestión de Recursos Humanos

Fuente: Stoner J. (1996).

Podría decirse que la gestión de recursos humanos es *"el conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos"* (Cuesta,

2005; 12). Estas actividades tienen un carácter sistémico y dinámico. Los procesos mostrados en la Figura 1 grafican las fases por las que transita el personal en la organización durante el proceso de gestión de su accionar en la misma. En este escenario el proceso de capacitación ha sido abordado desde una perspectiva más dinámica o integradora, siendo este proceso el encargado de lograr la actualización de las actividades desarrolladas en la interacción persona y puesto de trabajo. Paralelamente, estos procesos han sido abordados en varios modelos de la Dirección de Recursos Humanos reflejados en la literatura consultada (Chiavenato, 1988; Cuesta, 1999; García, *et al*, 1999; Harper y Lynch, 1992; Werther and Davis, 1996).

Para que la DRH exista, es preciso que exista una organización y personas que actúen en ella. Para que se pueda comprender adecuadamente las técnicas de la DRH, es necesario entender las bases sobre las cuales trabajan: las personas y las organizaciones; sin dejar de reconocer que ambos se desarrollan en el entorno. En realidad es difícil separar a las personas de las organizaciones y viceversa, pero lo más importante es su interacción en función el cumplimiento de los objetivos de la empresa. La DRH estudia la persona, en una organización, desde dos alternativas (Chiavenato, 1988):

1. Las personas como personas: dotados de características propias de personalidad y de individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales (Disciplinas Comportamiento humano, comportamiento organizacional)
2. Las personas como recursos: dotados de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar la tarea organizacional.

Por su parte, las organizaciones, son sistemas extremadamente complejos, que están compuestos por actividades humanas en diversos niveles de análisis. La DRH, tiene en cuenta el entorno como un microsistema, a la

organización como un sistema abierto (al entorno) y al individuo como un microsistema abierto que interactúa con los dos anteriores.

Producto a la complejidad de la relación que existe entre personas y organización y para facilitar el estudio, la DRH enfoca a la persona y a la organización como sistemas abiertos que interactúan constantemente entre sí. El enfoque de sistema abierto (aplicado a la empresa) concibe su esencia como una relación totalmente dinámica, integrada con su ambiente, que recibe varios insumos y los transforma en materiales, energía e información, por lo que el sistema no es solamente abierto en relación con su medio ambiente, sino también en relación consigo mismo. Al respecto, el enfoque sistémico de la DRH es desdoblado en tres niveles de análisis (Chiavenato, 1988):

1. A nivel social (microsistema): es una categoría ambiental, o sea, la visualización de la compleja sociedad de organizaciones. El entorno.
2. A nivel de comportamiento organizacional (sistema): se visualiza la organización como una totalidad que interactúa con su ambiente y dentro del cual se interrelacionan sus componentes entre sí y con el ambiente.
3. A nivel del comportamiento individual (microsistema): permite una síntesis feliz de varios conceptos sobre el comportamiento, motivación, aprendizaje y una mejor comprensión de la naturaleza humana.

El proceso de Capacitación actúa en estos tres niveles de análisis, en una estrecha relación entre el ambiente que rodea la organización, las necesidades y perspectivas individuales y los objetivos organizacionales.

### **1.1.1. La capacitación como proceso en la Dirección de Recursos Humanos.**

El éxito en cualquier actividad empresarial depende de la efectividad de las personas para conseguir los objetivos establecidos. Para cumplir estas metas, se debe de dotar al personal de la formación adecuada. Tanto si los empleados son ya miembros de la empresa, poseen una antigüedad, como si son recién

contratados, en cualquier momento precisarán de formación, para ayudarle a ajustarse rápidamente a lo que la organización exige. La formación es algo que se debe de llevar de forma continua. Cada vez que se le indica a alguien como debe de realizar su trabajo, se le estará capacitando para un mejor rendimiento. Cada vez que se dan pautas o se comenta o discute un nuevo sistema de trabajo, se está también capacitando a alguien.

Cuando la formación es un asunto que preocupa a la empresa y se concreta en una buena política, el personal al nivel que sea adquirirá mayor destreza en sus funciones, accederá a nuevos puestos de trabajo que se implanten en la empresa, con lo que se logrará una mayor eficacia, reduciendo las tasas de accidentes, más productividad, etc. Una buena política de formación ayuda tanto a los trabajadores veteranos como a los más nuevos, permitiéndoles desplegar todas sus capacidades en el puesto de trabajo. En definitiva, podemos decir que los individuos pasan a ser la principal ventaja competitiva de la empresa, ya que hay una creciente evidencia que sugiere que si una gestión eficaz de personal no es posible obtener todas las ventajas que ofrecen las tecnologías.

En este sentido, las organizaciones no pueden emprender el cambio por sí solas, las que cambian son las personas que laboran en ellas (Nowack, 2009). En este proceso influye, de forma determinante, los cambios sociales, políticos y económicos que se desarrollan en el entorno que rodea a la organización o región en la que esté enmarcada. El proceso de cambio en la adquisición, desarrollo y diseminación del conocimiento en la actual sociedad es complejo y totalmente dinámico. Este último factor ha sido el principal detonante al considerar al proceso de capacitación como una actividad constante en la Gestión de Recursos Humanos.

Un factor de gran importancia es que la empresa no debe de considerar al proceso de capacitación, como un hecho aislado o mecánico, para cumplir con un requisito. La mejor forma de capacitación es la que se obtiene de un proceso continuo, siempre buscando conocimientos y habilidades para estar al día con

los cambios repentinos que suceden en el mundo de constante competencia en los negocios.

En este contexto, la capacitación es entendida como: el proceso de formación continua e integral mediante el cual se adquieren, actualizan y desarrollan, conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para su mejor desempeño laboral (Cummings, 1993).

Es una herramienta muy útil para la administración del personal y su planeación estratégica, el inventario de recursos humanos abarca una serie de registros históricos de la suma de aptitudes, experiencias y cualidades de los empleados que permite generar un análisis y una evaluación del nivel competitivo en un momento determinado (Goldstein, 2006).

El proceso de capacitación es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo de los individuos en el desempeño de una actividad (Gómez, *et al*, 1999).

Los conceptos, formación, capacitación, entrenamiento y desarrollo han estado reflejados, en la literatura especializada, de manera entrelazada. Un elemento diferenciador ha sido el tiempo que se dedique a este tipo de proceso. De este modo, la capacitación o entrenamiento es en el corto plazo y el desarrollo en el largo plazo. Al mismo tiempo las dos primeras serían en el cargo o puesto que desempeña el trabajador y la segunda en el cargo futuro. El proceso de formación se refiere al proceso (ya sea de capacitación o desarrollo) como proceso educativo y de aprendizaje, por esta razón es utilizado por varios autores al referirse indistintamente a procesos educativos en la empresa.

El proceso de capacitación manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona. Bajo este marco, la capacitación persigue los siguientes objetivos (Helberth, 2006):

- Promover el desarrollo integral del personal, y como consecuencia el desarrollo de la organización.

- Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.
- Servir de herramienta para enseñar, desarrollar y colocar en circunstancias de competencia a cualquier persona.
- Completar la educación formal del individuo ante un ambiente de orden laboral e inclusive en algunos casos sustituirla.
- Ser un medio para propiciar mejoras en los procesos de trabajo.
- Prevenir riesgos de laborales.

### 1.2. Principales concepciones del proceso de capacitación.

El proceso de capacitación constituye un conjunto de fases continuas y estrechamente relacionadas, en unidades dialécticas. La Figura 2 muestra las siguientes fases (Gómez, et al, 1999):

1. Fase de determinación de las necesidades.
2. Fase de desarrollo y aplicación del programa de formación.
3. Fase de evaluación.



Figura. 2. Proceso de formación de los recursos humanos a través de la capacitación.

Fuente: Balklin y Cardy, 1999.

La capacitación continua significa que los trabajadores se deben encontrar preparados para avanzar, hacia mejores oportunidades ya sea dentro o fuera de la empresa

Este proceso se compone de 5 pasos (Gómez, *et al*, 1999):

1. **Analizar las necesidades.** Refiere la identificación de habilidades y necesidades de los conocimientos y el desempeño.
2. **Diseñar la forma de enseñanza:** Aquí se elabora el contenido del programa folletos, libros, actividades y otros.
3. **Validación:** Aquí se eliminan los defectos del programa y solo se presenta a unos cuantos pero que sean representativos.
4. **Aplicación:** Aquí se aplica el programa de capacitación
5. **Evaluación:** Se determina el éxito o fracaso del programa

Un elemento de extrema importancia en este proceso resultan las competencias, estas pueden ser entendidas como los diferentes comportamientos observables en una persona, que facilitan la ejecución eficaz de una determinada actividad. En las **competencias** se integran los siguientes elementos (Cuesta, 2000):

1. Saber: conjunto de conocimientos.
2. **Saber hacer:** conjunto de habilidades / destrezas.
3. **Hacer:** capacidad para poner en práctica el conjunto de comportamientos adecuados, en función de las demandas específicas de la situación.
4. **Saber estar:** capacidad de integrar en un grupo, aceptando y cumpliendo sus normas.
5. **Qué hacer:** mostrar el interés y la motivación precisa para poner en juego el saber, el saber hacer, el hacer y el saber estar.

El proceso de la capacitación en sí tiene la tarea de proporcionar un desarrollo técnico y la especialización de las fuerzas productivas, así como la introducción de los avances de la ciencia y la técnica, que garantice de forma continua un aprovechamiento de todo lo novedoso, para llegar a un incremento de la producción, una disminución de los costos, una alta productividad y un mejoramiento en la calidad y los servicios (McKenna, 1992).

Tomando en consideración la importancia estratégica que la capacitación tiene en el desarrollo presente y futuro de las organizaciones, ésta debe estar orientada a la satisfacción de las necesidades individuales y colectivas dentro de la organización, y por lo tanto, es un proceso que conlleva la aplicación de programas elaborados según esas necesidades, los que se ejecutarán empleando diferentes enfoques y formas, tales como (McKenna, 1992):

- **Individual:** personas de las diferentes empresas y niveles de dirección.
- **Agrupación vertical:** personas de la misma empresa, pero de diferentes niveles de dirección.
- **Agrupación horizontal:** personas de la misma empresa y de igual nivel de dirección.
- **Agrupación de familia:** personas de la misma empresa, que trabajan en equipos, lo cual incluye jefes y subordinados.

### **1.2.1. Los objetivos de la capacitación.**

En el proceso de implantación de un sistema de capacitación resulta imprescindible definir los objetivos de dicho sistema, los cuales deben dimensionarse de acuerdo a su alcance (ver Figura 2).

En el caso de los objetivos del tipo reguladores, los cuales se encuentran en la base de las pirámides, se basan en que el requerimiento mínimo de

capacitación es que se conduzca la capacitación en forma regular, recurrente y rutinaria (Mirabile, 2008).



Figura. 3. Dimensiones de los objetivos de capacitación en un sistema.

Fuente: Mirabile, 2008.

Esto significa que se deben fijar objetivos de naturaleza histórica o estadística para asuntos como la capacitación de inducción de los trabajadores que entran a la organización, capacitar a los nuevos supervisores, a los vendedores en nuevos productos o a nuevos vendedores en ventas al detalle. Tales objetivos deben basarse en resultados reales que se obtienen de antecedentes históricos en que podemos precisar de antemano el número de entrenados, las horas de capacitación y el costo por alumno que se requiere para quienes logren el estándar de desempeño deseado (Mirabile, 2008).

En el caso de los objetivos que solucionan problemas, se basan en la capacidad de encontrar y solucionar problemas a través de la capacitación, otorgando un carácter con orientación estratégica a esta función.

Este es un proceso continuo y permanente, puesto que el análisis del problema y las acciones correctivas llevadas a cabo en un cierto período se convierten en

desempeños estándares, en muchos de los casos, y por lo tanto, en objetivos regulares.

Ver un problema que realmente existe y que se resuelve mediante la capacitación, tiene ciertamente mayor nivel de excelencia. En esta área se encuentran generalmente la mayor cantidad de objetivos de capacitación (Swink, 1993).

Los objetivos innovadores, presentan el más alto nivel de excelencia, se trata, en la mayoría de los casos, de proyectos especiales de capacitación que tienen el propósito de alcanzar metas nunca antes logradas. La innovación por tanto, va más allá de resolver problemas puesto que éstos sólo pretenden restaurar un status a través de la erradicación de las causas que desviaron la norma (Mitchell, 1995).

### **1.2.2. La capacitación como proceso de cambio.**

Las constantes evoluciones de los procesos sociales, tecnológicos, políticos, económicos y científicos que se suceden en el mundo, obligan cada vez más a prestar la mayor atención a un fenómeno que se viene convirtiendo en una constante en los procesos de dirección. Se hace referencia justamente a los procesos de cambio. La influencia del mundo globalizado y del entorno turbulento en el que se mueven los países latinoamericanos, obligan a dar una mayor atención particularizada a estos procesos (Swink, 1993).

Las condiciones fuera de la organización están cambiando de manera rápida y profunda, por ejemplo (Helberth, 2006):

- Cambian las condiciones económicas de manera dinámica.
- La disponibilidad y los costos de materiales.
- La innovación tecnológicas y de los productos.
- Cambia el valor del dinero.
- Las normas gubernamentales.

- La orientación de nuestros mercados.

Pero en particular están cambiando los trabajadores:

- Que poseen un mayor nivel escolar y técnico – profesional.
- Que conocen mejor la importancia de los valores humanos.
- Que cuestionan la autoridad cuando esta no se coherente con los principios y valores.
- Que conocen mejor sus derechos.
- Buscan que se les respete su individualidad.
- Tratan de mejorar la calidad de vida laboral.

La evolución hacia el campo de forma consciente se logra con un liderazgo que enfoque la estrategia hacia la mejora continua de las cualificaciones de sus recursos humanos y, por tanto, la organización, junto a la prioridad de orientar sus objetivos hacia los productos, servicios, el marketing, etc.; debe orientarse fuertemente hacia el aprendizaje continuo de estos recursos (Werther, 1999).

La capacitación es un proceso que interviene en las tres acciones antes mencionadas, pero para concebir la capacitación como proceso de cambio algunos autores plantean que se debe tener en cuenta cuatro fases (Werther, 1999):

- **Reconocimiento:** de que algún cambio individual o en la organización es necesario determinación de las necesidades de capacitación.
- **Decisión:** de hacer algo sobre la situación inadecuada, toma de decisiones sobre en que y a quien se va a capacitar.
- **Permiso:** de la organización en la que el cambio puede tener lugar facilitación de las condiciones para el desarrollo del proceso de capacitación.

- **Acción:** conjunto de acciones encaminadas a que se logren los resultados deseados ejecución de los programas de capacitación.

### **1.3. Gestión estratégica de los Recursos Humanos.**

La gestión estratégica de los recursos humanos en la actualidad, es objeto de atención especial de los directivos, no sólo por el papel que juega en la elaboración y aplicación de la estrategia de la empresa, sino también por su efecto directo e inmediato en el sustancial y sostenido crecimiento de la productividad.

La empresa exitosa debe funcionar como un conjunto cohesionado de habilidades y capacidades listo para ser aplicado a las oportunidades que aparecen en el mercado. Su planeación estratégica se concentra en el desarrollo y la integración de estas habilidades y capacidades, valorando siempre el talento humano y la capacidad necesaria para pasar a la acción concreta (Chiavenato, 2002).

La organización que no cuente con los recursos humanos adecuados, normalmente, no tendrá unos buenos recursos de cualquier otro tipo, pues son las personas quienes proceden a seleccionar los equipos de producción, quienes crean y eligen la tecnología, quienes innovan, quienes seleccionan los materiales, etc.

Es necesario destacar que no basta con que cada una de las personas de la organización sea excelente, el éxito también depende de la forma en que interactúan las personas y de su relación con la organización. Por ello, es importante que las personas se encuentren bien dirigidas. En definitiva, las organizaciones y las personas dependen unas de otras, este es el propósito de la GRH, lograr un equilibrio entre este “recurso” tan peculiar y los objetivos empresariales.

### 1.3.1. El enfoque estratégico en la gerencia empresarial.

El enfoque estratégico como filosofía de negocio ha sido, en estos últimos años, una práctica tradicional en procesos empresariales relacionados con recursos escasos e imprescindibles para alcanzar ventaja en el mercado.

Proveniente del ejército, el término estrategia arrastra consigo la impronta de la lucha, el posicionamiento adecuado para prever las acciones del contrario y proyectar las propias para asestar el golpe donde menos se espere y más débil sea el contrincante. El primer modelo estratégico elaborado en *Harvard Business School* tenía esta concepción competitiva y una gran parte de los que hoy existen contienen obligatoriamente este enfoque y no es por casualidad (Cuesta, 1999).

El concepto de estrategia ha seguido un derrotero hacia las exigencias del entorno, aún cuando éstas son cambiantes. En este sentido y en la literatura consultada, se aborda la estrategia como una dialéctica de la empresa con su entorno (Ansoff, 1970)

Desde esta perspectiva, se retoma el siguiente concepto: *“La estrategia es el producto de un conjunto de acciones lógicas y creativas aplicables que conducen a la formulación de objetivos amplios, de políticas principales y de asignación de recursos para lograr las metas trascendentales de una organización, en la búsqueda de una mejor posición competitiva y una respuesta más coherente ante el entorno actual y futuro”* (Gárciga, 1999; 12).

Para lograr estos objetivos es preciso estudiar el entorno que rodea a la empresa y en profundidad cada proceso empresarial que influye en la consecución y cumplimiento del encargo social y económico de la misma. Por esta razón, la estrategia como filosofía empresarial, posee las siguientes características (Gárciga, 1999):

- Dan una visión de futuro, con carácter activo y anticipante.

- Aportan un marco para la dirección unificada de la organización en función de sus metas principales.
- Orientan los recursos y los concentran en el desarrollo de ventajas competitivas.
- Indican la necesidad de adaptación sistemática al entorno.
- Enfatizan en encontrar posiciones más favorables.
- Enmarcan las acciones futuras, considerando diversos y probables escenarios.
- Tienen un impacto final importante.

Es característico de la GRH el enfoque integral. *“Los enfoques sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo y de proceso, son esenciales en la GRH estratégica que se requiere hoy, y más aún en el porvenir empresarial. Por ello es necesario adoptar un sistema de GRH, reflejado por un modelo, consecuente con esos enfoques, asumiendo previamente determinada dirección estratégica rectora en ese sistema, coherente con la cultura o filosofía empresarial y las políticas de GRH a definir, considerando las interacciones con todas las otras áreas funcionales del interior organizacional y con el entorno”* (Cuesta, 1999; 12).

### 1.3.2. Concepciones de la estrategia de GRH.

En concordancia con los criterios de diversos autores, las estrategias en la DRH son enfocadas en concordancia con los objetivos y características de esta gerencia. Con la particularidad de que las mismas tienen objetivos generales bien definidos y específicos para el logro de la superación de los recursos humanos en áreas clave para el desarrollo organizacional (Fombrum, et al, 2004; Paretti, 2007; Stankiewicz, 2008).

En este sentido, existen tres elementos que distinguen con claridad a una gestión estratégica de los RH: la consideración de los RH como el recurso decisivo en la competitividad de las organizaciones, el enfoque sistémico o integrador en la GRH y la necesidad de que exista coherencia o ajuste entre la GRH y la estrategia organizacional (Cuesta, 1999).

Tabla. 1. Tipos de estrategia empresarial con orientación a la gestión de los recursos humanos.

TIPO DE ESTRATEGIA	ORIENTACIÓN DE LA GRH
Emprendedora o de lanzamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reclutar jóvenes de alto potencial amantes del riesgo.</li> <li>✓ Carreras rápidas.</li> <li>✓ Incentivación individual muy fuerte.</li> <li>✓ Alta rotación.</li> <li>✓ Formación muy diversa para aprovechar oportunidades.</li> </ul>
Crecimiento sostenido	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reclutamiento de RH con alto potencial y deseo de seguridad.</li> <li>✓ Integración de los RH.</li> <li>✓ Promoción interna.</li> <li>✓ Salarios y beneficios incentivando permanencia.</li> <li>✓ Incentivos a la eficacia (individuo y grupo).</li> <li>✓ Formación para mejor coordinación y actualización técnica.</li> <li>✓ Baja rotación.</li> <li>✓ Aumento de la productividad global.</li> </ul>
Mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reclutamiento de personal a los menores costos.</li> <li>✓ Nulas perspectivas de carrera.</li> <li>✓ Salarios situados en la media del sector.</li> <li>✓ Formación centrada sólo en las tareas del puesto.</li> <li>✓ Reducción de conflictos.</li> </ul>

Fuente: Cuesta, 2005.

Según el Centro de Investigación de la Economía, (CIDECE, 1994), de acuerdo con la orientación a la gestión de los recursos humanos, pueden caracterizarse cuatro tipos de estrategias, de acuerdo a los elementos que se presentan en la tabla 1.

Hay que insistir en que no puede jamás considerarse a la estrategia empresarial como una manifestación estática, sino como proceso y extraordinariamente dinámico y cambiante en las condiciones del mundo de hoy. Lo antes expuesto es un esquema, donde no puede calificarse un tipo de estrategia como mejor o superior a otro; esa calificación la confieren las condiciones internas y del entorno.

La estrategia de capacitación facilita el proceso de la adecuación del capital humano a la organización y este fenómeno es percibido por la empresa como una estrategia sustentable basada en el conocimiento y el desarrollo organizacional.

Al analizar los tipos de estrategias de recursos humanos (Tabla 1), es preciso profundizar en las diferentes fases o pasos para establecer la estrategia adecuada. Una estrategia, de modo general, consta de diferentes fases, la primera es la definición de los objetivos de GRH que lógicamente se deriva de la misión de la empresa y la estrategia general como objetivo supremo y planeación a largo plazo de la organización, respectivamente (Besseyre, 2007).

Para expresar las metas a alcanzar a largo plazo en la estrategia en armonía con la situación del entorno, es preciso formular los objetivos generales, los cuales se materializan a partir de los objetivos operacionales. Estos últimos se fijan a todos los niveles de decisión, permitiendo la realización en la práctica de los objetivos generales Menguzzato y Renau (1995).

En una segunda fase se formularán las decisiones en materia de GRH, las cuales se planificarán y organizarán, asignando los recursos necesarios mediante su presupuestación, a cada acción derivada de los objetivos. Los cronogramas para visualizar estas planeaciones resultan bastante adecuados.

La tercera fase constará de las herramientas que permitirán la implementación práctica de la estrategia, explicándose el cómo realizar cada acción y quiénes la llevarán a cabo, así como, qué hacer ante cualquier imprevisto.

La última fase consiste en el proceso de control, corrección y retroalimentación de la estrategia, mediante la cual se sugieren los instrumentos para la evaluación y monitoreo de las acciones, que facilite la adecuación constante de la estrategia a los cambios del entorno para el logro del éxito esperado (Fombrum y Tichy, 2004).

### **1.3.3. Estrategias de capacitación.**

El objetivo de la capacitación es lograr en los trabajadores en ejercicio o de nueva incorporación, los hábitos de conducta que propicien la mayor eficiencia en el desempeño de sus funciones, así como el alcance máximo de su potencial profesional y su creatividad.

La concepción moderna concibe a la capacitación como un sistema lo que implica un conjunto de métodos, procedimientos y acciones que estructurados en sistema propician el equilibrio racional y armónico entre el desarrollo tecnológico y el nivel de preparación de los recursos humanos, en el marco del proceso laboral.

Se hace cada vez más común el concepto de estrategia empresarial entre aquellas personas que tienen bajo su responsabilidad la dirección de una empresa. El que dirige conoce que la estrategia le permite diseñar " el futuro que se desea para la empresa y las vías para lograrlo".

En la praxis la estrategia de capacitación, debe ser insertada como una opción estratégica más dentro de la empresa quedando definida su finalidad en el propio concepto de capacitación con un enfoque de sistema. Al respecto se consideran los siguientes campos de acción (Figura 4).

En primera instancia, la estrategia de capacitación se enfoca en el campo *funcional*, en segundo lugar se enfoca hacia el *desarrollo* nivel personal y organizacional y finalmente hacia el nivel estratégico. Con esta interacción

sistémica se logra que la formación sea más completa y abarque campos más complejos que permitan un mejoramiento productivo y competitivo de la empresa (Mejía, et al, 2010).

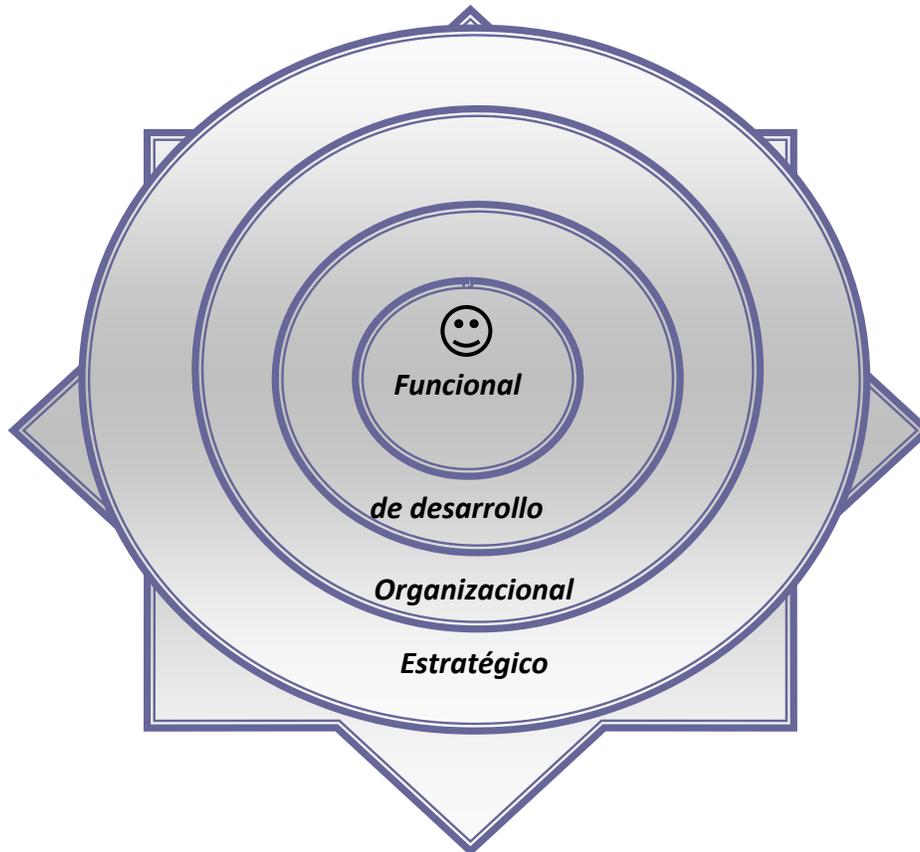


Figura 4: Campos de Acción de la Estrategia Integral de Capacitación

Fuente: Mejía, et al, 2010

**Funcional:** Eventos y actividades relacionadas directamente con el cargo del empleado, ya sea operativo o administrativo.

**De Desarrollo:** Acciones tomadas para beneficiar directamente al empleado en su formación personal, tales como aprender otro idioma, trabajo en equipo, uso del computador, etc.

**Organizacional:** Estas acciones tienen que ver con los objetivos, la misión, visión y políticas corporativas de la empresa, para formar sentido de pertenencia, entre otras cosas.

**Estratégico:** Aquí las decisiones de capacitación trascienden a un plan estratégico de la empresa, y es la última etapa en la capacitación.

Es posible establecer el proceso estratégico de la capacitación como un conjunto de acciones que permitan preparar al individuo para el ejercicio eficiente (competencia) de un oficio o profesión, cuyo nivel de complejidad abarca desde una simple habilidad, hasta el dominio profundo de conocimientos tecnológicos avanzados así como la formación de hábitos cognoscitivos y capacidad creativa, que le permita enfrentar la dinámica del proceso productivo y de servicios en su área de influencia laboral (Díaz, *et al*, 2008).

Es importante destacar que cualquier modelo que encierre este concepto se sustenta de hecho, en el principio del crecimiento humano como premisa del desarrollo de la sociedad en general, de la empresa y del individuo en particular. Por tanto, existen nexos fuertes entre la capacitación y la producción y/o servicios, integrándose en sistema y que deben dar respuesta al incremento de la eficiencia empresarial.

La misión de la capacitación puede ser definida hacia garantizar un equilibrio armónico entre el desarrollo científico-técnico y la preparación de los Recursos Humanos a Partir de alcanzar niveles de competencia profesional que conduzcan al logro de los objetivos económicos productivos de la organización. Definir la estrategia de capacitación es tan importante como la estrategia empresarial en sí misma. ¿Cómo lograr los objetivos estratégicos de la empresa si no somos capaces de saber qué se quiere conseguir con la capacitación de los hombres y mujeres encargados de ejecutar los cambios estratégicos?

Esto obedece al propio enfoque sistémico del conjunto de acciones orientadas hasta los objetivos estratégicos de la organización, donde los procesos de capacitación constituyen premisas para el desempeño de las diferentes opciones y programas en sentido general.

En este contexto hay que ver la Determinación de Necesidades de Capacitación como un problema estratégico que requiere de un estado deseado mínimo alcanzable, que permita tanto una solución adecuada en el orden estratégico, como servir al punto referencial para la evaluación de los resultados.

Otro de los elementos a tener en cuenta en la proyección estratégica de capacitación esta dado por los procesos de integración empresarial y el aprovechamiento óptimo de las oportunidades del entorno.

En la práctica no es posible desarrollar ninguna política de comercialización en la empresa ni la implementación de nuevas tecnología o procesos sin tener en cuenta la calificación de los Recursos Humanos.

## **Capítulo II.- Diagnóstico del subsistema Recursos Humanos en el Almacén Casa Bella.**

El presente apartado tiene como propósito la aplicación de determinados métodos para conocer la realidad objeto de estudio. Se aplica un cuestionario a los trabajadores del Almacén casa Bella para conocer su criterio respecto al proceso de capacitación. Con este propósito se establecen pautas para la elaboración de una estrategia de capacitación.

### **2.1. Caracterización del almacén “*Casa Bella*”.**

El Almacén Casa Bella, es una tienda localizada en la Avenida Quito y San Pablo, en el cantón La Maná provincia de Cotopaxy en la República del Ecuador. El mismo fue creado el 10 de mayo de 1998 por tanto, cuenta con 12 años de presencia en el mercado local y regional.

Casa bella es una tienda que facilita comodidad a las familias a través de muebles y artículos del hogar ajustados al gusto de cada miembro de y de acuerdo con la composición de las mismas, garantizando la calidad de los productos y una excelente atención a los clientes por parte de los miembros de la empresa, de manera que la esta sea rentable de acuerdo con el nivel de satisfacción de los clientes.

La empresa objeto de estudio responde a la siguiente misión: *“Nuestra tienda se encarga de satisfacer las necesidades y deseos de las familias que buscan un hogar más cómodo y de lujo, con muebles y artículos de alta calidad, enfocándonos en atender sus exigencias y respetando cada día sus derechos, la sociedad y el medio ambiente”.*

Con respecto a la estructura formal de la organización, ésta se caracteriza como una de una pequeña empresa, la misma se representa en el organigrama del Anexo 1.

La estructura informal se caracteriza de forma general, y de acuerdo con estudios anteriores de la gerencia del almacén, como positivas, con un ambiente amistoso entre los miembros y la adecuada coordinación entre las funciones, el respeto mutuo y la disciplina respecto al cumplimiento de las normas, procedimientos e indicaciones establecidas y desarrolladas a través de toda la línea de mando.

### 2.1.1. Descripción de los Recursos Humanos.

El Almacén Casa Bella cuenta con un total de 33 empleados de los cuales el 18% son directivos en los diferentes niveles y el restante 82% son empleados en categorías ocupacionales de especialistas y obreros.

A continuación, en la tabla 2, se presenta el desglose de los recursos humanos por las diferentes categorías ocupacionales, donde se observa un número importante de trabajadores en las categorías ocupacionales de obrero, lo que demuestra que existe un uso racional del personal que allí labora.

Tabla. 2.- Distribución de los Recursos Humanos por categorías ocupacionales.

Categoría	Puesto	Cantidad de empleados
<b>Directivos</b>	Gerente	1
	Subgerente	1
	Jefe de área de ventas	1
	Jefe de suministros y logística	1
	Jefe de seguridad y protección	1
	Administrador de bodega	1
<b>Especialistas</b>	Especialista en ventas	1
	Especialista en marketing	1
	Especialista en recursos humanos	1
	Especialista en contabilidad	1
	Especialista en finanzas	1
<b>Obreros</b>	Vendedor	5
	Cajero	3
	Cargador de bodega	2
	Operario de suministros y logística	3
	Agente de seguridad y protección	9

Fuente: Elaboración propia.

La edad promedio de los empleados es de 37 años, lo que demuestra que la empresa puede enfrentar, al menos con los grupos etarios que componen su personal, las diferentes etapas de su ciclo de vida.

Los años de experiencia acumulados en las labores que desempeñan constituye un elemento importante para el éxito en el negocio, en este caso el colectivo de trabajadores reúne un promedio de 7 años de experiencia.

El sexo predominante entre los empleados es el masculino, sin embargo, en la categoría de directivo son las mujeres las que se destacan, esto se puede corroborar en el grafico 1.

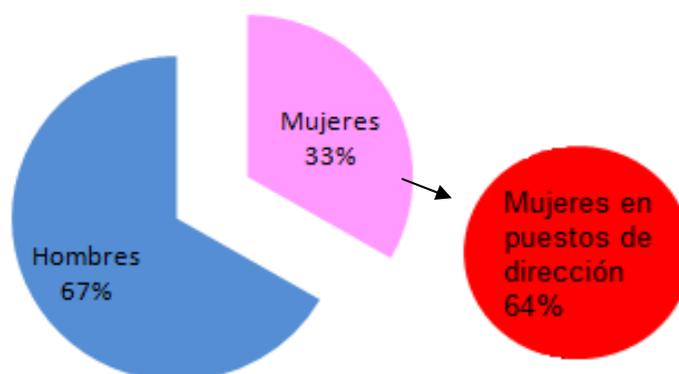


Gráfico 1. Descripción del personal en cuanto a género.

Fuente: Elaboración propia.

Otro aspecto importante de los recursos humanos de una organización resulta su nivel de instrucción, la figura que a continuación se presenta (Gráfico 2) muestra como se caracterizan los mismos, notándose un predominio de los niveles más bajos de instrucción, factor que puede influenciar el éxito del negocio que desarrolla el Almacén Casa Bella, pero que posteriormente se analizará en los resultados del diagnóstico realizado.

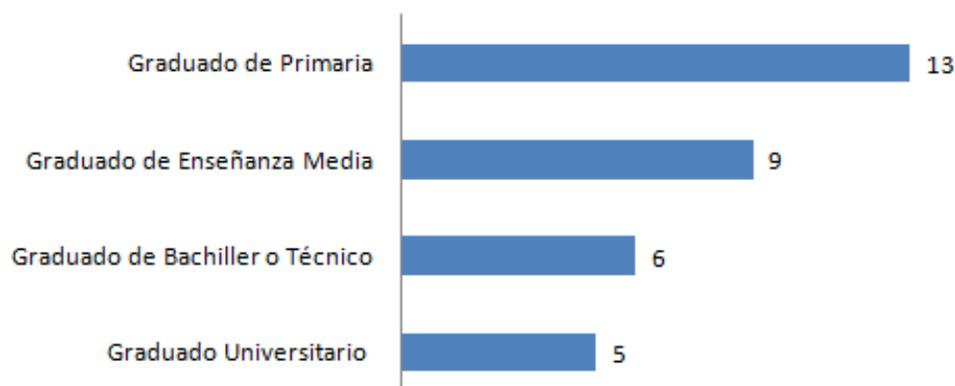


Gráfico 2. Descripción del nivel de instrucción de los recursos humanos del almacén.

Fuente: Elaboración propia.

## **2.2. Procedimientos e instrumentos aplicados en el diagnóstico.**

Cualquier acción de perfeccionamiento y cambio con vista al logro de eficiencia y eficacia requiere de una fotografía de la situación que, debido al curso de aplicación a las bases generales que se definen para el objeto, aparte de la información necesaria para adoptar aquellas decisiones que prometan orientar el trabajo hacia la solución del problema. En la presenta investigación fueron utilizadas los siguientes métodos:

- Visitas programadas: Con las cuales se realizó la generación de ideas o iniciativas en el colectivo laboral beneficioso para la investigación.
- La observación: Con esta técnica se capta visualmente la realidad objetiva, el funcionamiento de la empresa en este caso en el subsistema objeto de estudio, teniendo definido los objetivos que se persiguen, el observador rápidamente se da cuenta de la situación dada.
- El cuestionario: Se realizó a todos los miembros de la organización pues se contó con los recursos necesarios para desarrollar el mismo a los 33 empleados, por tanto no fue necesario determinar una muestra, sino que se encuestó a toda la población, al ser esta finita y pequeña, además de poseerse con el financiamiento suficiente para la reproducción y aplicación del instrumento. El cuestionario aplicado se presenta en el Anexo 2.

Para procesar y analizar estadísticamente información primaria obtenida por medio del instrumento utilizado fue utilizado el paquete estadístico de confiabilidad probada Statistical Package for Social Science (SPSS 15.0), en función de la tabulación de los resultados de los cuestionarios y la elaboración de los gráficos. En el análisis de los datos, esta herramienta fue vinculada con el software Microsoft Excel, 2003 para lograr una mejor interpretación y vinculación de los datos.

### 2.3. Análisis y discusión de los resultados del diagnóstico.

Los resultados del diagnóstico de forma general reflejan una situación desfavorable con respecto a la actividad de capacitación en el Almacén Casa Bella, las tabulaciones totales de estos resultados pueden ser consultadas en el anexo 3.

Si se analiza, en primer lugar, cómo el colectivo laboral del almacén reconoce la importancia de la capacitación, puede observarse (Gráfico 6), de acuerdo a los años de experiencia en el puesto de trabajo, que predomina el criterio de que capacitarse es muy importante, de lo que se infiere que existe un reconocimiento por todos los empleados de la necesidad de elevar las competencias laborales a través del proceso de instrucción y actualización de los conocimientos para un desempeño efectivo, aspecto que coincide con planteamientos como los de (Gómez, Balklin y Cardy, 1999) con respecto a que los empleados están generalmente, conscientes de la importancia de superarse constantemente para lograr cada nuevas competencias que le permitan escalar puestos.

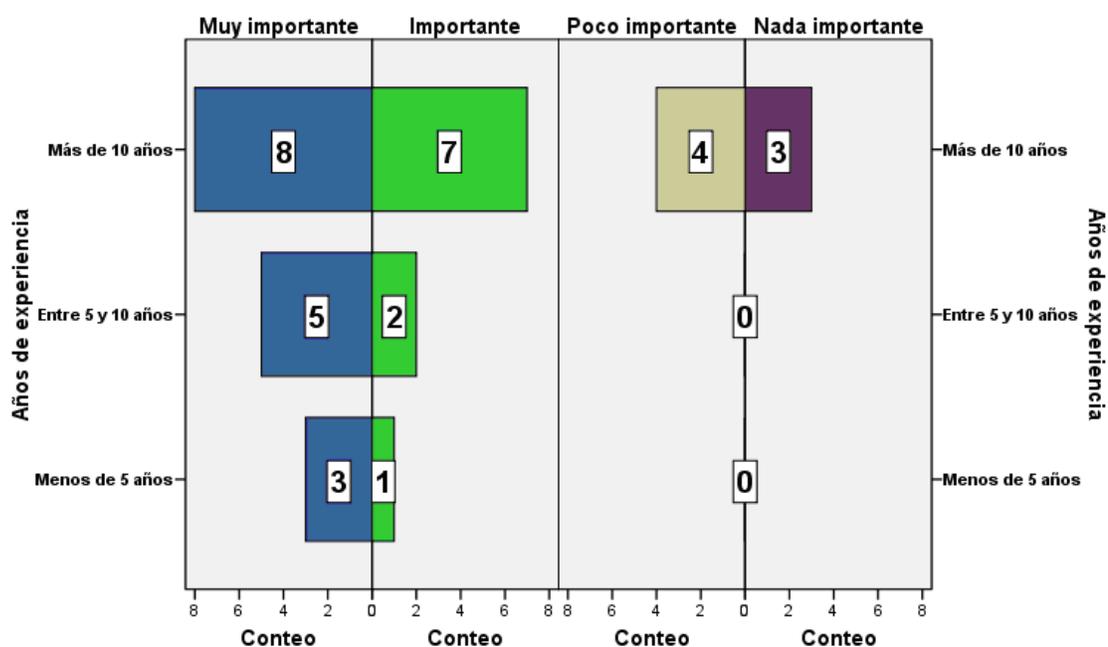


Gráfico 3. Nivel de importancia de la capacitación para el desarrollo de las funciones percibido por los miembros de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo se corrobora a través de el Gráfico 6 que entre los empleados más experimentado un grupo que apunta como poco o nada importante la actividad de capacitación, lo que puede estar dado por la resistencia al cambio que pueden ofrecer los empleados más adultos que perciben como peligrosos para mantener su puesto la introducción de nuevas tecnologías y modos de actuación organizacional.

Un elemento importante para el desarrollo del personal lo constituye la periodicidad con que un empleado recibe capacitación. En este caso, los resultados predominantes (Gráfico 4) apuntan a que en el almacén la mayoría de los empleados (52%) participan en actividades de capacitación sólo en algunas ocasiones y un 27% de ellos asegura nunca haber recibido capacitación lo que unido a los que expresan que no saben si han sido objeto de capacitación corroboran el planteamiento inicial de este epígrafe.

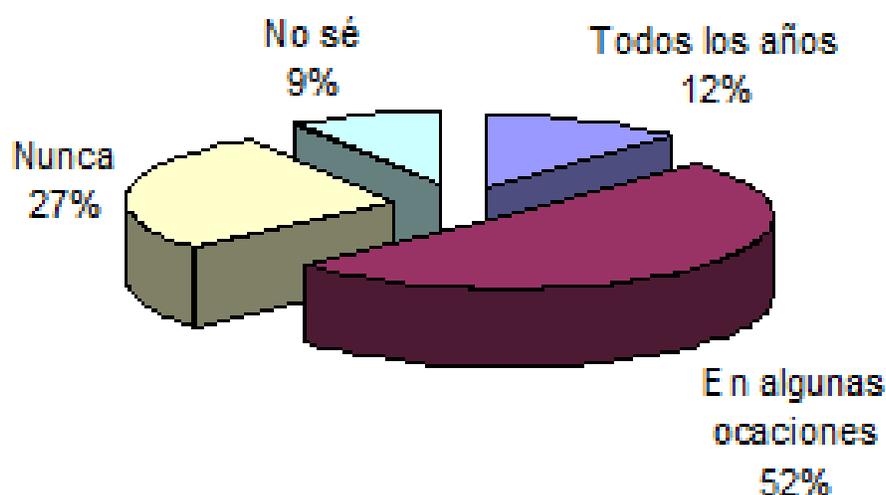


Gráfico 4. Frecuencia con que reciben la capacitación.

Fuente: Elaboración propia.

De igual forma se analizó, a través del cuestionario, cuáles han sido las formas más usadas para la capacitación del colectivo del almacén. En el Gráfico 5 puede observarse que las formas más tradicionales de capacitación no han

prevalecido, por cuanto se ha apelado a otras formas, entre los encuestados principalmente de la categoría ocupacional de obreros cuya curva de acumulado se parte alrededor del 70% para la primera pila que se forma expresando el predominio de este criterio.

De acuerdo con las visitas y la observación realizada por la autora de este trabajo al almacén, pudo corroborarse que éstas han sido acciones de capacitación informales y no planificadas.

No obstante, y principalmente en las categorías ocupacionales de directivos y especialistas, han predominado los cursos y en menor medida los talleres, conferencias, seminarios y videos, según se confirma en el comportamiento de la frecuencia de los casos del análisis de calidad a través del Pareto apilado del Gráfico 5.

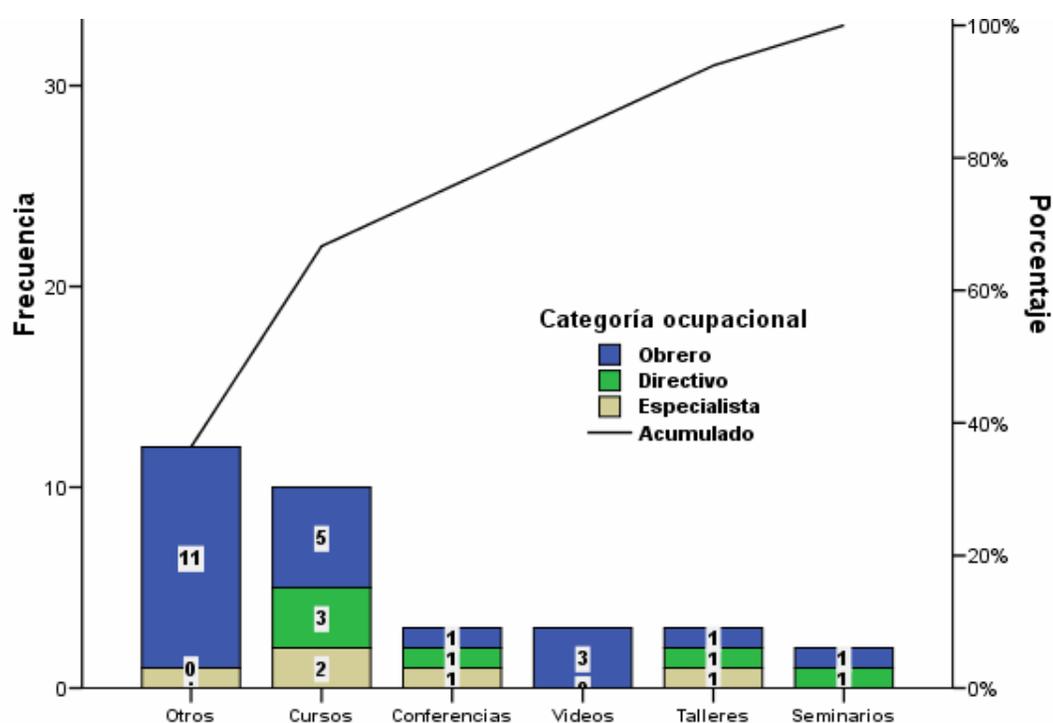


Gráfico 5 Frecuencia con que reciben la capacitación.

Fuente: Elaboración propia.

Las formas de capacitación influyen significativamente, en la eficiencia de la introducción de nuevos conocimientos en la práctica social, por tanto las formas

tradicionales que han demostrado a lo largo del desarrollo de la disciplina de gestión de los recursos humanos ser eficientes, no deben obviarse.

Otro aspecto analizado mediante el cuestionario fue la adecuación de las actividades de capacitación realizadas a las necesidades, expectativas y deseos reales de los empleados.

Según se observa en el Gráfico 6, entre los empleados más experimentados se presenta un grupo con un alto desconocimiento de la adecuación de las acciones de capacitación a sus necesidades, lo que pudiera estar dado porque no valoran la importancia de esta y por tanto han participado por obligación y no por convicción; o porque realmente no conocen sus propias necesidades. Dentro de este mismo grupo, otros aportan criterios diferentes como que estas acciones son adecuadas o medianamente adecuadas a sus necesidades, este porcentaje de criterios proviene, principalmente, de los directivos y especialistas más experimentados.

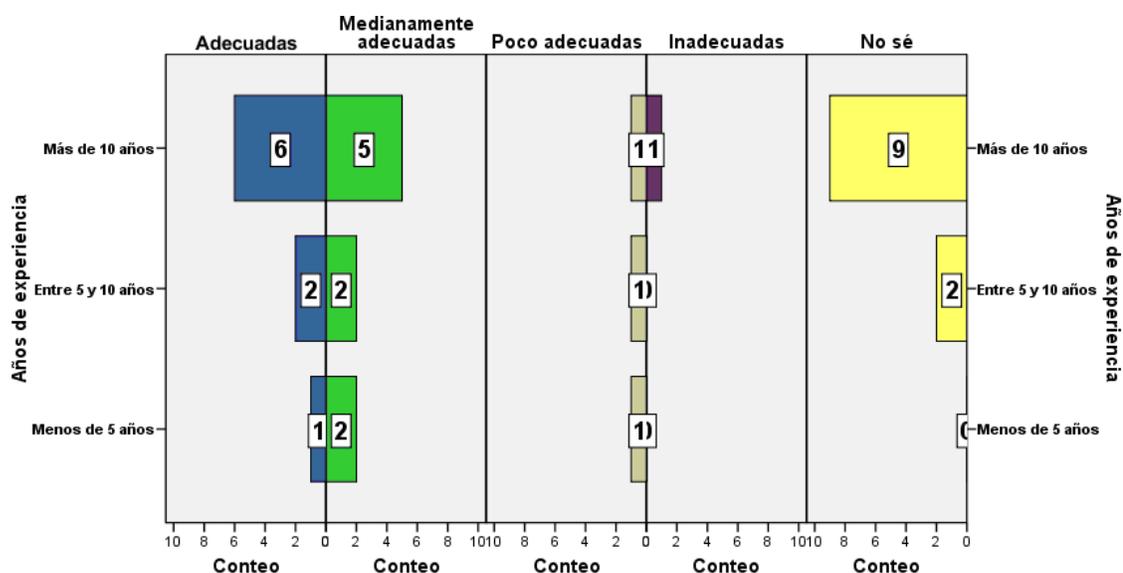


Gráfico 6. Nivel de adecuación de las acciones de capacitación a las necesidades de los miembros.

Fuente: Elaboración propia

En cambio, si se analizan los empleados de menos años de experiencia, los criterios se agrupan en que las acciones de capacitación si se adecuan a sus necesidades y expectativas, lo que puede justificarse debido a la flexibilidad y entusiasmo de las nuevas generaciones para asumir el cambio y las acciones de instrucción y desarrollo laboral, además de la mayor presión que ejerce sus necesidades sociales para mantener el empleo. Inferencias realizadas a partir de los planteamientos de Mirabile (2008).

Otro aspecto muy interrelacionado con el analizado anteriormente, es el nivel de gestión de esas necesidades de capacitación presentes en los miembros de la organización. Observando el Gráfico 7, se puede plantear que la categoría ocupacional a la que mejor se le gestionan las necesidades de capacitación es a la de directivo, seguida por la de los especialistas, pero entre ambas no representan la mayoría de los empleados por lo que no puede afirmarse que la gestión de las necesidades de capacitación sea adecuada en la organización.

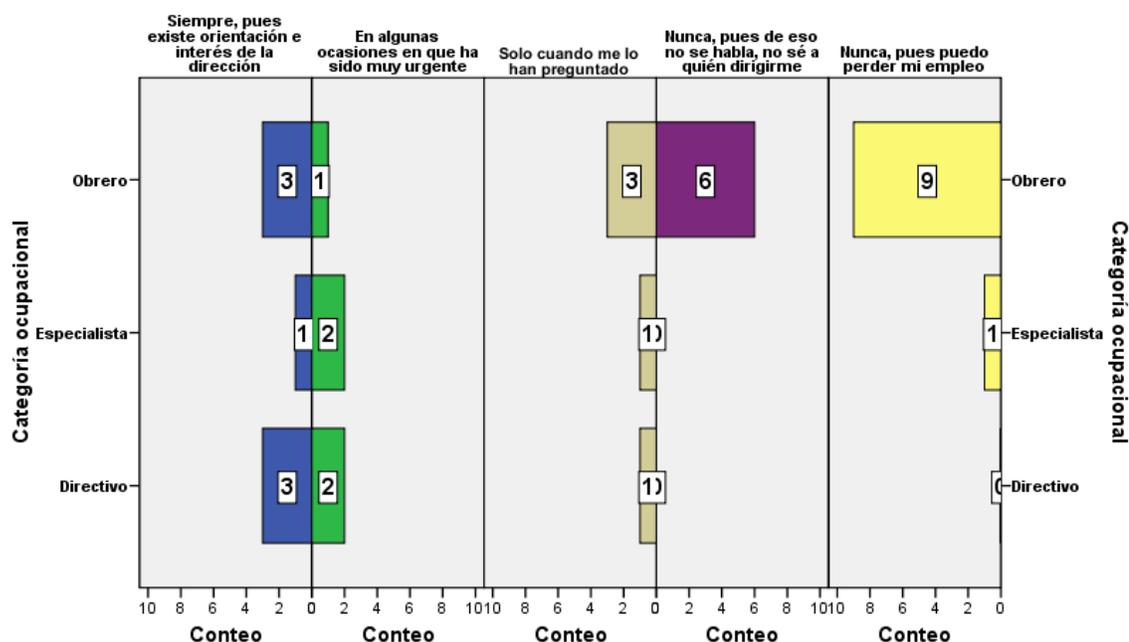


Gráfico 7. Nivel de gestión real de las necesidades de capacitación.

Fuente: Elaboración propia

Para el caso de los obreros la situación es muy diferente pues la mayoría plantean que no exponen a ningún nivel sus necesidades de superación y capacitación, por un lado, no saben a quién dirigirse, y por el otro, el peor de los casos, temen de perder su empleo al plantear el desconocimiento de algunas funciones o la falta de habilidad para desempeñar alguna actividad, situación que atenta contra el desarrollo eficaz de la empresa y hasta contra el incremento de sus utilidades y posición frente a la competencia en el mercado.

Esta situación también denota la carencia de un sistema de gestión de los recursos humanos que estructure coherentemente las funciones de cada puesto de trabajo, que mejore el clima de confianza entre los miembros y que mejore la atención y satisfacción de las necesidades de los clientes internos o, lo que es lo mismo, del personal empleado.

Por último, el cuestionario permitió conocer los resultados más relevantes que las acciones de capacitación han logrado en las personas empleadas en el almacén.

Para examinar este aspecto, mediante el Pareto apilado de Gráfico 8, se observa la formación de una primera pila que agrupa la mayoría de los casos para la categoría de obreros expresando que no les interesa aprender y que prefieren seguir como hasta el momento con sus funciones, situación que pudiera hallar explicación en que los obreros no perciben para su actuar práctico diario la importancia de superarse y perfeccionar sus habilidades.

Estos criterios, según la curva de acumulado, agrupan más del 80% de los criterios totales, de aquí su punto de atención hacia que la empresa deba incluir como un objetivo clave la gestión de los recursos humanos y especialmente su capacitación y superación.

Para el caso de los directivos, la mayoría refiere que logran incrementar su motivación por el trabajo, así como la adquisición de nuevos y mayores conocimientos para el futuro, lo que demuestra nuevamente que las acciones de capacitación realizada hasta el momento en el Almacén Casa Bella han sido eficientes solo en los dirigentes.

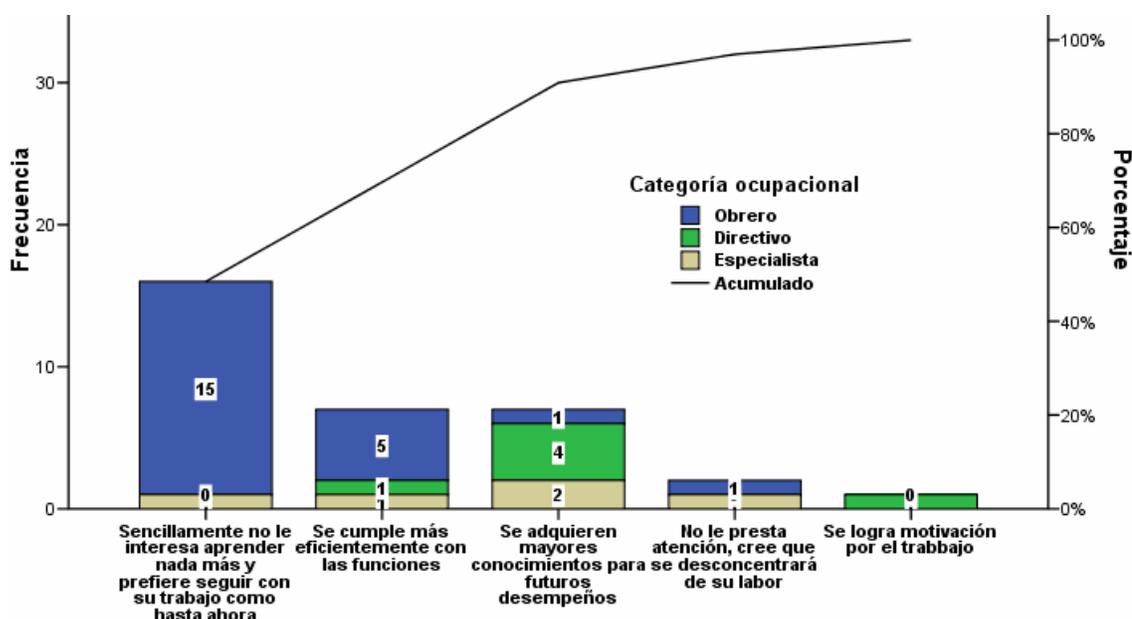


Gráfico 8. Resultados de las acciones de capacitación.

Fuente: Elaboración propia

Una vez discutidos los resultados del diagnóstico se puede decir que en el Almacén Casa Bella, la gestión de los recursos humanos respecto a la capacitación y superación, no ha sido coherente, adecuada ni eficiente a lo largo del ciclo de vida de la empresa, lo cual exige, en primer término, estructurar a largo plazo las acciones de capacitación necesarias y suficientes, la cual puede ser encausada a partir de una estrategia.

#### Principales deficiencias detectadas en el diagnóstico

- 1- Existencia de trabajadores no capacitados.
- 2- Deficiencias en la Determinación de las Necesidades de Aprendizaje (DNA).
  - Existe una minoría de trabajadores que desconocen las vías para la Determinación de las Necesidades de Aprendizaje (DNA)
  - No fluye la comunicación entre los directivos y trabajadores en función de lograr esas necesidades
- 3- El Plan de Capacitación no es efectivo:

- No está ajustado a los objetivos del puesto de trabajo y a las necesidades de los trabajadores
- Poca coordinación entre los horarios de trabajo y las acciones formativas
- No existe variedad en los métodos empleados en la capacitación, lo cual está reflejado en el uso de métodos fuera del área de trabajo que no logran un nivel efectivo de aplicación de los conocimientos.
- No se evalúan los resultados de la capacitación.

4-La mayoría de los trabajadores no están motivados para el proceso de capacitación.

Estos resultados muestran una situación desfavorable en el proceso de capacitación del Almacén “Casa Bella”. En este sentido, la empresa necesita tomar un grupo de medidas para mejorar las deficiencias que presenta en el sistema de capacitación y aplicar la Dirección Estratégica como instrumento de gestión en la toma de decisiones. En el próximo capítulo se propone una estrategia de capacitación como preámbulo en la introducción de la Planeación estratégica de los Recursos Humanos.

## **Capítulo III.- Estrategia para la capacitación de los Recursos Humanos del Almacén Casa Bella.**

En este capítulo se propone una estrategia para el proceso de capacitación de la entidad objeto de estudio. En primera instancia se abordan cuestiones importantes para establecer un proceso de capacitación eficiente, y ajustado al diagnóstico realizado en el almacén. La estrategia propuesta constituye un punto de partida para iniciar el proceso de planeación estratégica en la empresa. Con este objetivo se proponen acciones para incentivar al personal hacia el proceso de capacitación de forma estratégica y para preparar a los gestores hacia una gestión estratégica de los Recursos Humanos de la entidad.

### **3.1. Aspectos a considerar para la futura implementación de la estrategia de capacitación propuesta.**

La capacitación debe ser enfocada como un proceso administrativo complejo, compuesto de diferentes fases. Debido a que la meta primaria de la capacitación es contribuir a las metas globales de la organización, es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales, ya que todo debe guardar una coherencia interna dentro de la organización.

Las operaciones organizacionales abarcan una amplia variedad de metas que comprenden personal de todos los niveles, desde la inducción hacia el desarrollo ejecutivo. Además de brindar la capacitación necesaria para un desempeño eficaz en el puesto, los patrones ofrecen capacitación en áreas como el desarrollo personal y el bienestar.

A fin de tener programas de capacitación eficaces y que tengan un impacto máximo en el desempeño individual y organizacional, le recomendamos a la empresa usar este enfoque sistemático con una progresión de las siguientes fases, que posteriormente serán profundizadas:

1. Evaluación de necesidades (DNA)
2. Diseño de programas
3. Instrumentación
4. Evaluación

### **FASE 1: Detectar necesidades de capacitación**

La búsqueda de necesidades de capacitación es la clarificación de las demandas educativas de los proyectos prioritarios de una empresa.

Los gerentes y el personal de Recursos Humanos deben permanecer alerta a los tipos de capacitación que se requieren, cuándo se necesitan, quién los necesita y qué métodos son mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarias para desempeñarse en el puesto su trabajo. Para asegurar que la capacitación sea oportuna y esté enfocada en los aspectos prioritarios los gerentes deben abordar la evaluación de necesidades en forma sistemática utilizando tres tipos de análisis:

1. Organizacional, consiste en observar el medio ambiente, las estrategias y los recursos de la organización para definir tareas en las cuales debe enfatizarse la capacitación, permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales, que es necesario enfrentar.
2. De tareas, que significa determinar cuál debe ser el contenido del programa de capacitación, es decir identificar los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren, basado en el estudio de las tareas y funciones del puesto. Se debe hacer hincapié en lo que será necesario en el futuro para que el empleado sea efectivo en su puesto.
3. De personas, este análisis conlleva a determinar si el desarrollo de las tareas es aceptable y estudiar las características de las personas y

grupos que se encontrarán participando de los programas de capacitación.

Una vez realizados todos los análisis, surge un panorama de las necesidades de capacitación que deberían definirse formalmente en términos de objetivos.

La determinación de las necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff, corresponde al administrador de línea la responsabilidad por la percepción de los problemas provocados por la carencia de capacitación.

Los principales medios que deben ser utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son: Evaluación de desempeño; Observación; Cuestionarios; Solicitud de supervisores y gerentes; Entrevistas con supervisores y gerentes; Reuniones interdepartamentales; Examen de empleados; Modificación de trabajo; Entrevista de salida; Análisis de cargos.

Además de estos medios, existen algunos indicadores de necesidades de capacitación. Estos indicadores sirven para identificar eventos que provocarán futuras necesidades de capacitación (indicadores a priori) o problemas comunes de necesidades de entrenamiento ya existentes (indicadores a posteriori).

### **FASE 2: Diseño del programa de capacitación**

La determinación de necesidades de capacitación debe suministrar las siguientes informaciones, para que el programa de capacitación pueda diseñarse:

- ¿QUÉ debe enseñarse?
- ¿QUIÉN debe aprender?
- ¿CUÁNDO debe enseñarse?
- ¿DÓNDE debe enseñarse?
- ¿CÓMO debe enseñarse?
- ¿QUIÉN debe enseñar?

Se debe tener en cuenta que el programa debe elaborarse de tal manera que, al descubrir nuevas necesidades, los cambios que se realicen en el programa no sean violentos ya que esto podría ocasionar una desmotivación en el entrenado y un cambio de actitud hacia la capacitación.

El diseño del proceso de capacitación debe enfocarse, al menos, en cuatro cuestiones relacionadas:

- Objetivos de capacitación
- Deseo y motivación de la persona
- Principios de aprendizaje
- Características de los instructivos

- **Objetivos de capacitación:**

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y estos se refieren a los resultados deseados de un programa de entrenamiento. La clara declaración de los objetivos de capacitación constituye una base sólida para seleccionar los métodos y materiales y para elegir los medios para determinar si el programa tendrá éxito.

- **Disposición y motivación de la persona:**

Existen dos condiciones previas para que el aprendizaje influya en el éxito de las personas que lo recibirán. La buena disposición, que se refiere a los factores de madurez y experiencia que forman parte de sus antecedentes de capacitación. La otra es la motivación, para que se tenga un aprendizaje óptimo los participantes deben reconocer la necesidad del conocimiento o habilidades nuevos, así como conservar el deseo de aprender mientras avanza la capacitación. Las siguientes seis estrategias pueden ser esenciales:

- Utilizar el refuerzo positivo
- Eliminar amenazas y castigos
- Ser flexible
- Hacer que los participantes establezcan metas personales

- Diseñar una instrucción interesante
- Eliminar obstáculos físicos y psicológicos de aprendizaje

- **Principios de aprendizaje**

Los principios de aprendizaje constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva. Mientras más utilicen estos principios en el aprendizaje, más probabilidades habrá de que la capacitación resulte efectiva. El éxito o fracaso de un programa de capacitación, suele relacionarse con dichos principios. Algunos de estos principios son: participación, repetición, retroalimentación, etc.

Es muy importante la elección de las técnicas que van a utilizarse en el programa de capacitación con el fin de optimizar el aprendizaje. Estas pueden ser:

- Técnicas aplicadas en el sitio de trabajo
- Técnicas aplicadas fuera del sitio de trabajo

- **Características de los instructores**

El éxito de cualquier actividad de capacitación dependerá en gran parte de las habilidades de enseñanza y características personales de los instructores. Estos responsables del entrenamiento, son las personas situadas en cualquier nivel jerárquico, expertos o especialistas, en determinada actividad o trabajo y que transmite sus conocimientos de manera organizada. Estos maestros deben ser líderes, es decir, personas que sepan guiar a un grupo, que sepan crear en el alumno o colaborador un vivo deseo de superación personal, líderes que sepan señalar el camino que ha de seguirse.

Las características esenciales y deseables que debe tener todo instructor son: conocimiento del tema, adaptabilidad, facilidad para las relaciones humanas, sinceridad, sentido del humor, interés, motivación por la función, entusiasmo, capacidades didácticas, instrucciones claras, asistencia individual, entre otras.

Es evidente que el criterio de selección de los instructores es muy importante, los mismos podrán ser seleccionados entre los diversos niveles y áreas de la empresa. Cuanto mayor sea el grado en que el instructor posea tales características, tanto mejor desempeñará su función.

### **FASE 3: Implementar el programa de capacitación**

Existe una amplia variedad de métodos para capacitar al personal que ocupa puestos no ejecutivos. Uno de los métodos de uso más generalizado es la capacitación en el puesto de trabajo, porque proporciona la ventaja de la experiencia directa, así como una oportunidad de desarrollar una relación con el superior y el subordinado. Es un método por el cual los trabajadores reciben la capacitación de viva voz de su supervisor o de otro capacitador. En la capacitación de aprendices, las personas que ingresan a la empresa reciben instrucciones y prácticas minuciosas, tanto dentro como fuera del puesto, en los aspectos teórico y prácticos del trabajo.

A continuación se nombrarán algunas de las dimensiones de la capacitación:

La capacitación de inducción, comienza y continúa durante todo el tiempo que un empleado presta sus servicios en una organización. Al participar en un programa formal de inducción, los empleados adquieren conocimientos, habilidades y actitudes que elevan sus probabilidades de éxito en la organización.

La capacitación en habilidades, la capacitación de equipos y la capacitación de diversidad tienen una importancia fundamental en las organizaciones actuales.

La capacitación combinada consiste en programas de entrenamiento que combinan la experiencia práctica del trabajo, con la educación formal en clases.

Otros métodos fuera del trabajo incluyen las conferencias o discusiones, la capacitación en el aula, la instrucción programada, la capacitación por computadora, las simulaciones, los circuitos cerrados de televisión, la capacitación a distancia y los discos interactivos de video, entre otros.

Estos últimos métodos pueden suponer una aportación al esfuerzo de capacitación de un costo relativamente bajo en relación con la cantidad de participantes que es posible alcanzar.

Cabe destacar, a su vez, la relevancia que ha adquirido el *e-learning* como filosofía cambiante y en constante renovación en el proceso de capacitación del personal. El mismo consiste en un nuevo modelo de aprendizaje, progreso y desarrollo profesional, se trata de la capacitación a través de Internet, *on-line*.

#### **FASE 4: Evaluación del programa de capacitación**

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos, en la cual se intenta responder preguntas tales como: ¿Qué estamos obteniendo de los programas de capacitación? ¿Estamos usando productivamente nuestro tiempo y nuestro dinero? ¿Hay alguna manera de demostrar que la formación que impartimos es la adecuada?

La capacitación debe evaluarse para determinar su efectividad. La experiencia suele mostrar que la capacitación muchas veces no funciona como esperan quienes creen e invierten en ella. Los costos de la capacitación siempre son altos en términos de costo directo y, aun más importante, de costos de oportunidad. Los resultados, en cambio, suelen ser ambiguos, lentos y en muchos casos, más que dudosos.

La evaluación debe considerar dos aspectos principales:

1. Determinar hasta qué punto el programa de capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
2. Demostrar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

### 3.2. Planteamiento de la estrategia.

#### **Objetivo:**

Desarrollar el proceso de capacitación de los recursos humanos con un enfoque estratégico y ajustado a las necesidades de la empresa.

#### **Premisas:**

- El proceso de capacitación realizará a todos los trabajadores de la empresa, en correspondencia con las necesidades de capacitación y con el puesto de trabajo que ocupa.
- El plan de capacitación se realizará en función de planes parciales. Se debe establecer un equilibrio entre lo planificado a nivel individual, grupal y organizacional (Ver Anexo 3).
- La Determinación de las Necesidades de Aprendizaje (DNA) se debe realizar sobre la base de criterios múltiples<sup>1</sup> (Trabajador, directivos, colectivos, resultados de la evaluación de desempeño etc.).
- El proceso de capacitación debe enfocarse como una actividad en constante renovación. Mediante el estudio de las necesidades y cambios del entorno y las potencialidades de la empresa.

---

<sup>1</sup> *La determinación de las necesidades de aprendizaje sobre la base de criterios múltiples garantiza la efectividad de los programas o planes de capacitación. Estas necesidades indican aquellos aspectos en los cuales se deben capacitar el trabajador. Sin embargo, no siempre se realiza de la forma más objetiva posible, pues generalmente se realiza de criterio de jefe inmediato superior del trabajador (criterio unilateral). En este sentido se ganaría mucho en objetividad si otros factores como los mencionados anteriormente aportaran criterios. Los resultados de la evaluación del desempeño pueden enriquecer mucho este proceso.*

**Acciones:**

**1. Realizar un estudio interno y externo de la empresa, en función del desarrollo del proceso de capacitación.**

Para realizar un proceso de capacitación efectivo debe estar ajustado a los cambios del entorno, logrando una estrecha relación con el mismo y aplicar las tecnologías y procesos a las necesidades de los puestos de trabajo. Los gestores del proceso de capacitación y desarrollo deben conocer los cambios novedosos del entorno y su influencia en la organización, en función de determinar que acciones formativas son necesarias para aplicarlos a los puestos de trabajo. Esta actividad está estrechamente relacionada con las proyecciones futuras de la empresa y las estrategias establecidas.

**2. Motivar a los trabajadores para que perciban el proceso de capacitación como una actividad beneficiosa para ellos y la empresa.**

Se establecerán acciones para motivar a los trabajadores hacia el aprendizaje en su puesto de trabajo. El trabajador debe recibir beneficios monetarios y de otro tipo, en relación con su desempeño en la capacitación y de las habilidades aplicadas en su puesto de trabajo.

**3. Establecer acciones de capacitación a los jefes inmediatos y los gerentes principales.**

Se diseñarán acciones de capacitación para los trabajadores que desempeñan cargos de dirección, los cuales serán agentes desarrolladores de la estrategia de capacitación en los diferentes niveles, además, estos trabajadores se desarrollaran como formadores de los trabajadores relacionados con su ambiente de trabajo.

**4. Identificar las principales brechas actuales de formación en cada área de desempeño, de manera individual o grupal y procurando un consenso con los implicados. Se debe precisar:**

- Brechas con respecto al desempeño exigido en el puesto actual (calificador del cargo).
- Brechas con respecto a la proyección perspectiva del desarrollo del trabajador (o sea, para la carrera profesional, en el propio puesto actual o en posibles puestos futuros; por ejemplo, para la reserva de cuadros, los jóvenes trabajadores, etc.)

En todos los casos, tener presente que la brecha es la distancia que separa al trabajador del desempeño requerido para su máxima contribución al logro de las metas organizacionales y la satisfacción de las necesidades estratégicas de la entidad.

**5. Identificar las fuentes de obtención de los servicios educacionales requeridos en cada caso.**

Pueden ser internas, externas o mixtas, en dependencia de las necesidades identificadas y los modos de formación que se proyectan para resolverlas. Esta acción se desarrollará en función del presupuesto con que cuenta la empresa y las oportunidades que se manifiesten en el entorno. En este sentido se priorizarán las fuentes que estén relacionadas con los siguientes aspectos:

- Cursos relacionados con los suministradores de productos, los cuales desarrollan en el personal de ventas las habilidades y experiencias relacionadas con los productos que vende el almacén y la orientación hacia el cliente al respeto.

- Acciones de capacitación relacionadas con procesos de ventas, gestión de almacenes, suministros y logística, gestión de marketing, entre otros.

**6. Realizar el proceso de rotación de puestos como acción de capacitación constante.**

Existe la tendencia de centrar la capacitación de aquellos niveles en lo que generalmente ocurren cambios tecnológicos, conceptuales, de procedimientos etc. y que están ubicados por lo general, en la parte alta o media de la estructura organizativa. Sin embargo, la capacitación no llega con la misma fuerza al nivel bajo de la organización, donde hay trabajadores que si bien la labor que realizan, por sus características, no requieren de una constante actualización de reconocimientos técnicos específicos, el mantenimiento y elevación de su cultura general constituye una responsabilidad de la organización y para los cuales hay que diseñar acciones de capacitación en correspondencia a sus características y que además resulten atractivas.

Hacia esta perspectiva se establece el proceso de rotación de puestos, este método de capacitación es muy eficiente en puestos de trabajo de corte técnico. En el caso de estudio es un método muy productivo.

**7. Proyectar los presupuestos requeridos para la ejecución de la estrategia.**

Se debe tener en cuenta todos los aspectos señalados y otros que puedan ser necesarios en dependencia de las diferentes modalidades de capacitación a utilizar y su tiempo de duración, los costos en que se incurrirá en cada una, etc.

**8. Establecer un equilibrio entre la utilización de Métodos de capacitación relacionados directamente con el puesto de trabajo o fuera de éste.**

Se pueden utilizar métodos relacionados con el área de trabajo fuera de esta. Los primeros contribuyen al entrenamiento del trabajador en su puesto de trabajo logrando que los empleados desempeñen diferentes puestos obteniendo una perspectiva más amplia de las actividades de la organización, los métodos fuera del área de trabajo preparan al empleado en actividades relacionadas con su puesto de trabajo pero las actividades formativas eran fuera de él. Lo que significa que se deberá contar de instrumentos y técnica para evaluar esta formación y lograr que el trabajador aplique los conocimientos adquiridos.

**9. Establecer vías o formas para Evaluar el impacto de la capacitación.**

Medir el impacto de la capacitación en la empresa es uno de los aspectos más críticos de dicho proceso, le permite a los servicios de capacitación evaluar su tarea para que la organización reconozca su contribución al proyecto empresarial. Además de la función de información a los involucrados de las actividades realizadas, la evaluación sirve también para mejorar las acciones de capacitación, ya que se produce una retroalimentación.

Un elemento muy importante en la evaluación de la capacitación es tener presente el criterio del trabajador, mediante entrevistas, encuestas o evaluaciones de los resultados de la acción formativa. Mediante ello se logra además la retroalimentación del proceso.

#### **10. Dar seguimiento sistemático a la estrategia propuesta.**

Se deben establecer mecanismos, por diferentes vías, tanto a escala organizacional como por áreas, al cumplimiento de la Estrategia de Capacitación aprobada, haciendo especial énfasis en exigir el cumplimiento de los cronogramas por parte de todos los implicados, y en que se evalúe la calidad y el impacto de las diferentes acciones

Es necesario destacar que estas acciones constituyen una propuesta inicial que deberá ser revisada por los especialistas de esta actividad en la empresa, con el objetivo de establecer los responsables de las acciones diseñadas y los mecanismos de control establecidos para su cumplimiento. Además, se necesita realizar un diagnóstico más profundo con el objetivo de conocer las deficiencias del proceso de capacitación en su desarrollo y aplicación y estudiar con profundidad el entorno para establecer fuentes de la capacitación más eficientes.

Con el diseño de la estrategia de capacitación del Almacén Casa Bella se logra un mayor acercamiento a conceptos y prácticas relacionadas con la planificación estratégica de los Recursos Humanos, con el objetivo de comenzar un proceso de aplicación de la Dirección estratégica como filosofía de negocio en esta empresa.

## Conclusiones

- 1- La Gestión de Recursos Humanos es un proceso sistemático, con el objetivo de dirigir la persona (en la organización) como portadora de recursos intangibles, generadores de ventajas competitivas.
- 2- El proceso de capacitación establece prácticas para actualizar el accionar de la empresa y el empleado, en correspondencia con los cambios del entorno y el cumplimiento exitoso de los objetivos organizacionales. Este proceso requiere de una retroalimentación constante entre los empleados, jefes inmediatos, la alta dirección y los gestores de la Dirección de Recursos Humanos.
- 3- El Almacén Casa Bella, El diagnóstico realizado a la empresa, mostró deficiencia en el sistema integral de Gestión de los Recursos Humanos y en particular en el proceso de capacitación. En este sentido se deben establecer procedimientos para desarrollar el proceso de capacitación como dinamizador de los cambios que pretende emprender la empresa.
- 4- La estrategia de capacitación propuesta constituye un punto de partida en el establecimiento de métodos y procedimientos para gestionar estratégicamente los recursos humanos en la entidad objeto de estudio.

## Recomendaciones

- 1- Continuar perfeccionando los procesos de la Gestión de Recursos Humanos de la empresa en función de obtener una mayor eficiencia y eficacia en el desempeño.
  
- 2- Hacer un estudio riguroso para determinar las necesidades de aprendizaje de los trabajadores, lo que permitirá capacitar a cada trabajador en aquello que realmente necesite y aplique en su puesto de trabajo.
  
- 3- Realizar los planes de capacitación con un enfoque integral, vinculando los criterios de los trabajadores, jefes inmediatos y gerentes de la empresa.
  
- 4- Presentar y defender, la estrategia propuesta a la alta dirección de la empresa, con el objetivo de establecer los responsables de las acciones y elaborar acciones para implementar esta estrategia.

**Bibliografía Citada**

- Ansoff, H. (1970). Corporate structure: Present and Future. Trabajo. Instituto Europeo para Estudios Avanzados en Administración. Bruselas. Bélgica
- Besseyre, C. (2007). Tipologías de prácticas de gestión de recursos humanos. Revue Francaise de Gestión, noviembre – diciembre. Págs.: 23 – 29.
- Biles, G.; Schuler, R. 2006. audit. Bandbook of human resources management practices. Info World, 63.
- Bueno, E., Arrien, M. y Rodríguez, O. *et. al.* (2003). Modelo Intellectus: Medición y Gestión del Capital Intelectual. CIC. Universidad Autónoma de Madrid. (Primera Edición). DICREA creaciones gráficas s.l.
- Chiavenato I. (2002). Gestión del Talento Humano. Bogota. p. 55.
- Chiavenato, I. (1988). Administración de recursos humanos, Ed. McGraw-Hill, México.
- CIDEC. (1994). Sistema integrado de gestión de recursos humanos, Donostia-San Sebastián, Ed. Centro de Investigación y Documentación sobre problemas de la Economía, el Empleo y las Calificaciones profesionales (CIDEC).
- Cuesta A. (1999). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. La Habana Cuba;, p. 25-29.
- Cuesta A. (2000). Gestión de Competencias. Monografía. Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad Tecnológica de La Habana (ISPJAE), 2000.
- Cuesta, A. (2005). Gestión del Conocimiento. Análisis y Proyección de los Recursos Humanos. Academia. La Habana.
- Cummings, J. (1993). Survery finds managers lock focus on training goals. Editorial Network Word. 75 p.
- Danis, K.; Newton, J. 2003. El comportamiento humano en el comportamiento organizacional. Editorial McGraw – Hill. México. 400 p.
- Davenport T. Capital Humano. Barcelona. 2003.p. 23
- Díaz, S; Grillo, A; Torrente, I (2008). La estrategia de capacitación y su relación con la estrategia empresarial: objetivos de la capacitación y objetivos empresariales Revista BET. Sime. Octubre/diciembre. En línea,

- [http://www.betsime.disaic.cu/secciones/ger\\_1\\_01.htm#1](http://www.betsime.disaic.cu/secciones/ger_1_01.htm#1) fecha de consulta: 2 de julio de 2010.
- Ernst & Young (2000). Manual del Director de Recursos Humanos. La gestión por Competencias [en línea] <http://www.ey.com/global/content.nsf/Spain/Home>
- Estabrooke, M.; Foy, N. 2002. Answering the call of “tailored training”. Training 29, págs.: 85 – 88.
- Fombrun, C; Tychi, N. ; Devanna, M. (2004). El contexto organizacional para la gestión estratégica de los recursos humanos. Editorial: John Wiley and Sons, Nueva York.
- Fombrun, C.; Tichy, N. 2004. Gestión estratégica de los recursos humanos. Editorial: Prentice Hill. 231 p.
- García, A. (1995). Productividad y Reducción de Costos para la Pequeña y Mediana Industria. Editorial Trillas, México, Primera Edición, Capítulo 1.
- García, J.; Casanueva R. (1999), “Gestión de Empresas. Enfoques y técnicas en la práctica”. Ediciones Pirámides. S.A. Madrid. España.
- Garciga, R. (1999). Formulación estratégica (un enfoque para directivos). Ed. Félix Varela, La Habana.
- Goldstein, I. (2006). Training in organizations: needs, assessment, development and evaluation. 2da. edición. Editorial Brooks Cole. Monterey CA.
- Gómez, R.; Balklin, D.; Cardy, R. (1999). Gestión de recursos humanos. 5ta. edición. Editorial Prentice Hall. Madrid, España.
- Harper y Lynch (1992). Manuales de recursos humanos (1 al 12). Madrid, Ed. La Gaceta de los Negocios.
- Helberth, A. (2006). La capacitación en la administración de recursos humanos (en línea) noviembre. Disponible en: [http://www.wikilearning.com/apuntes/capacitacion\\_y\\_desarrollo\\_del\\_personal-concepto\\_de\\_capacitacion/19921-2](http://www.wikilearning.com/apuntes/capacitacion_y_desarrollo_del_personal-concepto_de_capacitacion/19921-2) (consulta: junio, 10/2010).
- McKenna, J. (1992). Apprenticeships: something old, something new, something needed. Industry Week. Págs.: 14 – 20.

- Mejía, A; Montoya, A; Vélez, N. (2010). Estrategia integral de capacitación orientada hacia la innovación tecnológica y el mejoramiento productivo en pymes. Eighth LACCEI Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology (LACCEI'2010) "Innovation and Development for the Americas", June 1-4, 2010, Arequipa, Perú. En línea: [http://www.laccei.org/LACCEI2010Peru/Papers/Papers\\_pdf/IE126\\_Mejia.pdf](http://www.laccei.org/LACCEI2010Peru/Papers/Papers_pdf/IE126_Mejia.pdf)
- Menguzzato, M.; Renau, J. (1995). La dirección estratégica de la empresa: un enfoque innovador del management. La Habana. Reproducciones MES. Cuba.
- Mirabile, R. (2008). Pinpointing development needs: a simple approach to skill assessment. Training and Development, 45. Págs.: 19 – 25.
- Mitchell, G. (1995). Manual del capacitador. Grupo editorial Ibero América.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1997): "The knowledge-creating company". Oxford University Press, Nueva Cork.
- Nowack, K. (2009). A trae training needs análisis. Training and development Journal 45. Págs.: 69 – 73.
- Paretti, J. (2007). Gestión de recursos humanos. Editorial: Vuivert, París. 548 p.
- Rivero, S. (2005) La Gestión del Conocimiento y el Factor Humano. Pasos para Equilibrar sus funciones en el logro del Aprendizaje Organizacional. Extraído el 27 de enero de 2009 desde <http://www.monografias.com/trabajos34/gestion-conocimiento/gestion-conocimiento.shtml>
- Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos. [LEY DEL SECAP No 2.928 de 6.X.1978](#). (en línea) enero 1999. Disponible en: <http://www.secap.gov.ec/> (consulta: junio, 23/2010).
- Stankiewicz, F. (2008). Las estrategias empresarias y los recursos humanos. Editorial: Económica, París.
- Stoner J. (1996). Administración. La Habana: Edición MES.
- Swink, D. (1993). Role – play your way to learning. Training and development Journal 47. Págs.: 91 – 97.
- Tsui, A.; Gómez, L. 2008. Evaluating human resource effectiveness. Info World, 56.

Ulrich D. (1998). El futuro de la Dirección de Recursos Humanos. Edición Gestión 2000. Barcelona. p.56.

Werther, W. y Davis, K. (2001). Administración de personal y recursos humanos. 5ta. Edición. México. Editorial Mc Graw Hill.

Werther, W.; Davis, K. (2007). Administración de Personal y Recursos Humanos. 4ta. Edición. Edición ICARE.

## Bibliografía Consultada

- Aguirre, J.M., Andrés, M.P., Rodríguez, J., Tous, D. (2000). Dirección y gestión de personal. Madrid.
- Alles Atha Alicia (2003) "Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias" [en línea] <http://www.xcompetencias.com/dipte/tesis/libro.html> [consulta marzo 2005]
- Cardona Patau Sergio(2002)"La Gestión de Conocimientos y Aptitudes como factor primordial en la dirección del rendimiento" [en línea] <http://www.gestiondelconocimiento.com/gestion/conocimiento/sergio.html> [consulta marzo 2006]
- García del Junco Julio, Casanueva Rocha Cristóbal (1999), "Gestión de Empresas. Enfoques y técnicas en la práctica". Ediciones Pirámides. S.A. Madrid. España.
- Gasalla José María (2004). Aspectos claves de los recursos humanos en las empresas de la Nueva Economía. [en línea] <http://www.madrimasd.org/revista/revista7/tribuna/tribuna2.asp> [fecha de consulta diciembre 2005.
- Kotler, P. 1993. Dirección de marketing. Tomo I. La Habana. 7<sup>ma</sup> edición. Reproducciones MES.
- Neilson, J. Evaluación de impacto de la capacitación: una reflexión desde la práctica. (en línea) abril 2009. Disponible en: <http://www.depi.itchiuhua.edu.mx/mirror/itch/academic/maestriaadmon/cursoarh/tomo1/cap06.html> (consulta: junio, 24/2010).
- Pino, A.; Vélez, P. 2009. La cultura empresarial, una variable a considerar en la competitividad de las empresas. Folletos Gerenciales. Año 3 (3), marzo. Cuba.

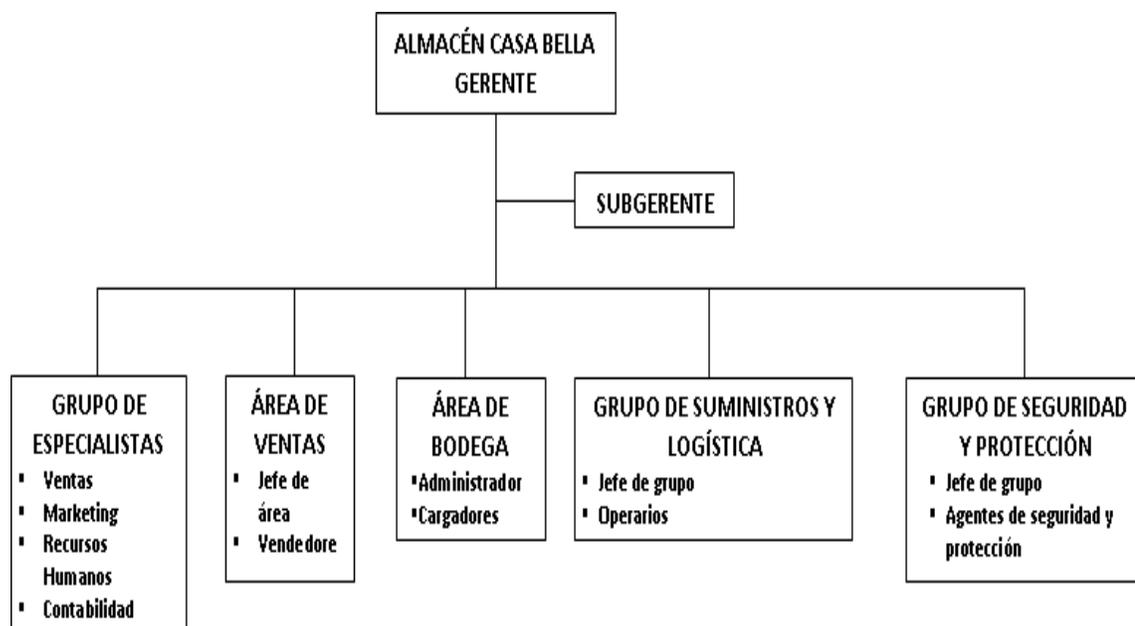
Robbins, S. 2008. Comportamiento Organizacional: Teoría y Práctica. 7ma. Edición. Edición ICARE.

Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos. [LEY DEL SECAP No 2.928 de 6.X.1978](#). (en línea) enero 1999. Disponible en: <http://www.secap.gov.ec/> (consulta: junio, 23/2010).

Tsui, A.; Gómez, L. 2008. Evaluating human resource effectiveness. Info World, 56.

## ANEXOS

## Anexo. 1.- Organigrama del Almacén Casa Bella.



## Anexo. 2.- Cuestionario para el diagnóstico.

<b>REPÚBLICA DEL ECUADOR</b>  <b>UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI</b> <b>EXTENSIÓN LA MANÁ</b>  <b>FACULTAD DE CIENCIAS HUMANÍSTICAS</b> <b>Y DEL HOMBRE</b>	<b>REPÚBLICA DE CUBA</b>  <b>UNIVERSIDAD DE PINAR DEL RÍO</b> <b>“HERMANOS SAIZ MONTES DE OCA”</b>  <b>FACULTAD DE CIENCIAS</b> <b>ECONÓMICAS</b>
---	---

<p>Estimados trabajadores:</p> <p>Le solicitamos su colaboración en el empeño de estas dos instituciones para con una investigación referente a la elaboración de una estrategia de capacitación para los Recursos Humanos de su Almacén que permitirá elevar los niveles de competencia de cada uno y por ende lograr un desempeño más eficiente en sus puestos de trabajo. Para la cual pedimos que responda con la mayor sinceridad el cuestionario que a continuación se presenta.</p> <p>De ante mano le agradecemos por su atención y el tiempo que nos ha dedicado.</p>										
<b>CUESTIONARIO</b>										
1. Su categoría ocupacional es como:					2. Años de experiencia en la labor que desempeña:					
Directivo (gerencia)	Especialista (técnico, profesional)	Obrero (operario)	No sé		Menos de 5	Entre 5 y 10	Más de 10	No sé		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Considera importante la capacitación para el desarrollo de sus funciones en el trabajo:					4. Recibe capacitación dentro del Almacén:					
Muy Importante	Importante	Poco importante	Nada importante	No sé	Todos los años	En algunas ocasiones	Nunca	No sé		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Si en la pregunta 4 seleccionó una de las 2 primeras opciones, indique todas las formas mediante las cuales recibió la capacitación:					6. Considera que las acciones de capacitación que ha recibido son adecuadas a sus necesidades y la actividad que desempeña:					
Cur- sos	Talle- res	Confere- ncias	Semi- narios	Videos	Otros, cuál:	Adecua- das	Medianamente adecuadas	Poco adecua- das	Inade- cuadas	No sé
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Cuando percibe que tiene inexperiencia, poca habilidad o desconocimiento de alguna labor en su trabajo, le comunica su necesidad de capacitarse a sus superiores o a la persona encargada de esta función en el Almacén:										
Siempre, pues existe orientación e interés de la dirección en atender estos casos			En algunas ocasiones en que ha sido muy urgente			Solo cuando me lo han preguntado		Nunca, pues de eso no se habla, no sé a quién dirigirme		Nunca, pues puedo perder mi empleo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Cuando recibe acciones de capacitación específicamente relacionadas con la labor que desempeña y sus necesidades y preferencias:										
Se siente motivado por su trabajo		Cumple eficientemente sus funciones		más con		Adquiere mayores conocimientos para su futuro desempeño		No le presta atención, cree que se desconcentrará de su labor		Sencillamente no le interesa aprender nada más y prefiere seguir con su trabajo igual que hasta ahora
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Anexo. 3.- Resultados tabulados del cuestionario a los miembros de la organización.**

<b>Nivel de importancia de la capacitación para el desarrollo de las funciones percibido por los miembros de la empresa</b>			<b>Recuento</b>
<b>Años de experiencia</b>	<b>Menos de 5 años</b>	<b>Muy importante</b>	<b>3</b>
		<b>Importante</b>	<b>1</b>
		<b>Poco importante</b>	<b>0</b>
		<b>Nada importante</b>	<b>0</b>
	<b>Entre 5 y 10 años</b>	<b>Muy importante</b>	<b>5</b>
		<b>Importante</b>	<b>2</b>
		<b>Poco importante</b>	<b>0</b>
		<b>Nada importante</b>	<b>0</b>
	<b>Más de 10 años</b>	<b>Muy importante</b>	<b>8</b>
		<b>Importante</b>	<b>7</b>
		<b>Poco importante</b>	<b>4</b>
		<b>Nada importante</b>	<b>3</b>

<b>Frecuencia con que reciben la capacitación</b>			<b>Recuento</b>
<b>Categoría ocupacional</b>	<b>Directivo</b>	<b>Todos los años</b>	<b>1</b>
		<b>En algunas ocasiones</b>	<b>5</b>
		<b>Nunca</b>	<b>0</b>
		<b>No sé</b>	<b>0</b>
	<b>Especialista</b>	<b>Todos los años</b>	<b>2</b>
		<b>En algunas ocasiones</b>	<b>2</b>
		<b>Nunca</b>	<b>1</b>
		<b>No sé</b>	<b>0</b>
	<b>Obrero</b>	<b>Todos los años</b>	<b>1</b>
		<b>En algunas ocasiones</b>	<b>10</b>
		<b>Nunca</b>	<b>8</b>
		<b>No sé</b>	<b>3</b>

Formas principales de capacitación recibidas			Recuento
Categoría ocupacional	Directivo	Cursos	3
		Talleres	1
		Conferencias	1
		Seminarios	1
		Videos	0
		Otros	0
	Especialista	Cursos	2
		Talleres	1
		Conferencias	1
		Seminarios	0
		Videos	0
		Otros	1
	Obrero	Cursos	5
		Talleres	1
		Conferencias	1
Seminarios		1	
Videos		3	
Otros			
			11

Nivel de adecuación de las acciones de capacitación a las necesidades de los miembros			Recuento
Años de experiencia	Menos de 5 años	Adecuadas	1
		Medianamente adecuadas	2
		Poco adecuadas	1
		Inadecuadas	0
		No sé	0
	Entre 5 y 10 años	Adecuadas	2
		Medianamente adecuadas	2
		Poco adecuadas	1
		Inadecuadas	0
		No sé	2
	Más de 10 años	Adecuadas	6
		Medianamente adecuadas	5
		Poco adecuadas	1
		Inadecuadas	1
		No sé	9

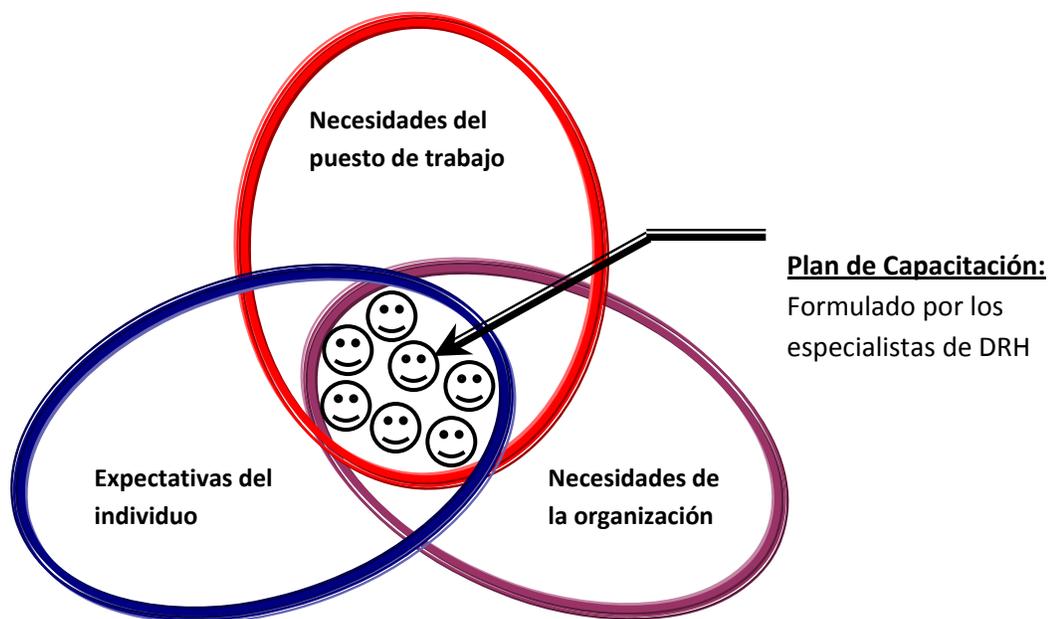
<b>Nivel de gestión real de las necesidades de capacitación</b>			<b>Recuento</b>
<b>Categoría ocupacional</b>	<b>Directivo</b>	<b>Siempre, pues existe orientación e interés de la dirección</b>	<b>3</b>
		<b>En algunas ocasiones en que ha sido muy urgente</b>	<b>2</b>
		<b>Solo cuando me lo han preguntado</b>	<b>1</b>
		<b>Nunca, pues de eso no se habla, no sé a quién dirigirme</b>	<b>0</b>
	<b>Especialista</b>	<b>Nunca, pues puedo perder mi empleo</b>	<b>0</b>
		<b>Siempre, pues existe orientación e interés de la dirección</b>	<b>1</b>
		<b>En algunas ocasiones en que ha sido muy urgente</b>	<b>2</b>
		<b>Solo cuando me lo han preguntado</b>	<b>1</b>
	<b>Obrero</b>	<b>Nunca, pues de eso no se habla, no sé a quién dirigirme</b>	<b>0</b>
		<b>Nunca, pues puedo perder mi empleo</b>	<b>1</b>
		<b>Siempre, pues existe orientación e interés de la dirección</b>	<b>3</b>
		<b>En algunas ocasiones en que ha sido muy urgente</b>	<b>1</b>
		<b>Solo cuando me lo han preguntado</b>	<b>3</b>
		<b>Nunca, pues de eso no se habla, no sé a quién dirigirme</b>	<b>6</b>
		<b>Nunca, pues puedo perder mi empleo</b>	<b>9</b>

Resultados de las acciones de capacitación			Recuento
Años de experiencia	Menos de 5 años	Se logra motivación por el trabajo	0
		Se cumple más eficientemente con las funciones	2
		Se adquieren mayores conocimientos para futuros desempeños	1
		No le presta atención, cree que se desconcentrará de su labor	0
		Sencillamente no le interesa aprender nada más y prefiere seguir con su trabajo como hasta ahora	1
	Entre 5 y 10 años	Se logra motivación por el trabajo	0
		Se cumple más eficientemente con las funciones	0
		Se adquieren mayores conocimientos para futuros desempeños	2
		No le presta atención, cree que se desconcentrará de su labor	1
		Sencillamente no le interesa aprender nada más y prefiere seguir con su trabajo como hasta ahora	4
Más de 10 años	Se logra motivación por el trabajo	1	
	Se cumple más eficientemente con las funciones	5	
	Se adquieren mayores conocimientos para futuros desempeños	4	
	No le presta atención, cree que se desconcentrará de su labor	1	
	Sencillamente no le interesa aprender nada más y prefiere seguir con su trabajo como hasta ahora	11	

**Anexo 3.- Integración de los Planes parciales de capacitación, en la confección del Plan de Capacitación.**

**Plan del puesto de trabajo:**

Definido por el Jefe.



**Plan de Capacitación:**

Formulado por los especialistas de DRH

**Plan Individual:** Solicitado por el individuo.

**Plan de la organización:** Dictado por la dirección.