



**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE
SAN NICOLÁS DE HIDALGO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS**

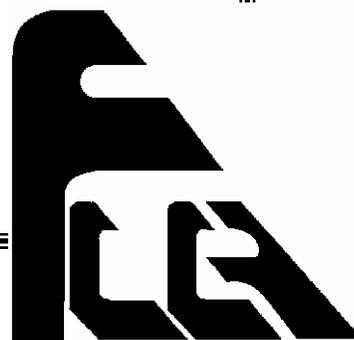
**“LA CAPACITACIÓN CONSTANTE AL
PERSONAL FACTOR IMPORTANTE QUE
INCREMENTA LA PRODUCTIVIDAD Y LA
PERMANENCIA DENTRO DE LA EMPRESA”**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PRESENTA:
BLANCA ESTELA GARCÍA ALVEAR**

**ASESOR:
M.A. ALBERTO CORTES HERNÁNDEZ**

Morelia, Mich., Marzo del 2007.



INDICE

Introducción	1
Antecedentes históricos de la capacitación	2
Capítulo I Marco Teórico Conceptual	3
1.1 Conceptos Generales	4
1.2 Técnicas Alternativas de la Capacitación y su Importancia	5
1.2.1 Fundamentos de la Capacitación	5
1.2.2 Subsistema de Capacitación	6
1.2.3 Objetivos de la Capacitación	6
1.2.4 Importancia de la Capacitación	8
1.2.5 Marco Legal de la Capacitación	8
1.2.6 Teoría del Aprendizaje y la Capacitación	11
1.2.7 Aspectos Jurídicos de la Capacitación	12
1.2.8 Análisis de la necesidad de Capacitar	13
1.2.9 Técnicas para la capacitación	14
1.2.9.1 La Capacitación en la Práctica	14
1.2.9.2 La Capacitación de Aprendices	15
1.2.9.3 El Aprendizaje Informal	16
1.2.9.4 La Capacitación para enseñar el Trabajo (CET)	16
1.2.9.5 Las Clases	17
1.2.9.6 El Aprendizaje Programado	18
1.2.9.7 Las Técnicas Audiovisuales	19
1.2.9.8 La Capacitación de Vestíbulo o Simulada	20
1.2.9.9 Capacitación por Computadora	20
1.2.9.10 La Capacitación por Internet	21
1.2.10 Evaluación del Esfuerzo de la Capacitación	22
1.3 Causas y Efectos de la Rotación de Personal	23
1.3.1 Índice de Rotación de Personal	24
1.3.2 Diagnostico de las Causas de Rotación de Personal	26
1.3.3 Causas de Rotación Forzosa y Causas de Rotación Voluntaria	28
1.3.4 Determinación del Costo de la Rotación de Personal	29
1.4 Alternativas Principales Fundamentales de la Productividad	32
1.4.1 Como se Mide la Productividad	33
1.4.2 Factores que Afectan la Productividad	35
Capítulo II Investigación de Campo	37
2.1 Presentación del Cuestionario y Prueba Piloto	38
2.2 Presentación del Cuestionario Definitivo; y Definición del Tamaño de la Muestra.	40
2.3 Breve Semblanza de la Empresa Elegida	42
Capítulo III Presentación de los Resultados	43
3.1 Gráficos e Interpretación de los resultados	44
Conclusiones	53
Bibliografía	54

AGRADECIMIENTOS

PRIMERAMENTE **A DIOS**,
LE DOY GRACIAS POR GUIARME DE SU MANO Y
DARME LAS FUERZAS PARA LOGRAR ESTE SUEÑO ANHELADO.

A MIS PADRES:

ROMUALDO GARCIA SANTIBAÑEZ Y JULIA ALVEAR.
POR TODO SU APOYO Y COMPRESION,
POR CREER EN MI, Y DARME LA OPORTUNIDAD
DE DEMOSTRARSELOS.

A MI HERMANO:

DIONICIO GARCIA ALVEAR +
GRASIAS POR EL TIEMPO QUE ME
REGALASTE TANTA FELICIDAD Y
PORQUE DESDE EL CIELO VEO TU LUZ
ALUMBRANDOME EL CAMINO.
ESTO ES TUYO MI NIÑO.

A MIS HERMANAS:

MAURY, NORMA Y YAQUI
LES DOY LAS GRASIAS, PORQUE SIEMPRE ESTAN CUANDO YO MAS LAS
NECESITO, EMPUJANDOME A SEGUIR ADELANTE.
LUCHANDO DIA, A DIA A MI LADO PARA LOGRAR QUE YO ME REALICE
PROFESIONALMENTE.

A MI HIJA:

ESTRELLA YOLOTZIN LEON GARCIA
POR SER MI HIJA Y DARME LA DICHA DE SER MADRE.
PORQUE ERES LA MOTIVACION MAS GRANDE QUE TENGO.

A MIS SOBRINAS (O):

**CIELO, ERANDY, GERARDITO,
JOSSELINE, JENNIFER, E ISABELA.**

A MI MAESTRO Y ASESOR:

M.A. ALBERTO CORTES HERNANDEZ
POR BRINDARME SU TIEMPO Y COMPARTIR CONMIGO SUS
CONOCIMIENTOS, PARA SACAR ADELANTE ESTA TESIS. GRASIAS.

INTRODUCCION:

Raras veces el personal contratado puede completar sus actividades y obligaciones de trabajo; incluso los empleados ya experimentados tienen algo que aprender sobre la forma en que opera la organización, como por ejemplo su personal, sus políticas, sus procedimientos, sus controles, sus normas , etc. Es mas, incluso pueden necesitar capacitación para lograr un buen desempeño.

Aun cuando la capacitación y el desarrollo cuestan dinero y tiempo, las organizaciones modernas y con éxito consideran tales costos como una correcta inversión en los recursos humanos.

La diferencia entre las capacidades de un nuevo empleado y las exigencias de su puesto, puede ser importante. La capacitación complementa las capacidades de los nuevos empleados. El resultado que se espera lograr es un equilibrio entre lo que puede hacer el nuevo trabajador y lo que exige el puesto.

Aunque esos esfuerzos requieren mucho tiempo y dinero, reducen la rotación de personal ayudando a los nuevos trabajadores a ser más productivos. Aun el personal con antigüedad necesita capacitación, ya que les ayuda a evitar la obsolescencia y a realizar sus tareas con mayor eficacia.

ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA CAPACITACION:

La función de la capacitación se presenta como una fase intermedia en la evaluación de una sociedad agrícola tradicional a una industrial. En el periodo de las civilizaciones antiguas, como Egipto, y Babilonia, la capacitación era organizada para mantener una cantidad adecuada de artesanos.

Las leyes del Código de Hammurabi hacían referencia a la petición para que los artesanos enseñaran sus artes y oficios a los jóvenes.

En el siglo XII, con la creación de los gremios de artesanos, estos supervisaban y aseguraban la destreza y la capacitación de cada uno de los recién integrados, supervisando la calidad, las herramientas y los métodos de trabajo, y regulando las condiciones de empleo de cada grupo de artesanos de una ciudad. Los gremios eran controlados por el maestro artesano, y los recién llegados se integraban después de un periodo de capacitación como aprendices, el cual duraba de cinco a siete años, siendo un método apto para el proceso domestico. Al maestro no le era permitido tener mas aprendices de los que pudiera capacitar en forma efectiva; el aprendiz era aceptado como maestro artesano después de que completaba toda la capacitación y demostraba su habilidad mediante un examen practico.

En México, el desarrollo de la industria creó grandes fábricas o regiones, donde se concreta la actividad económica, siendo la base de un proceso natural de agrupación de los trabajadores; asimismo, la división del trabajo entre las ramas de la producción y otras, pone en contacto a los diferentes oficios.

Esta necesidad de especialización genera la importancia del adiestramiento y la capacitación del personal a diversos niveles de la organización, para lograr un aumento de la efectividad organizacional.

En nuestro país se tienen antecedentes de una estructura aplicada de capacitación. Las grandes y muy grandes empresas dieron gran importancia a la capacitación de personal, aunque de manera individual analizaron y diseñaron sus propios subsistemas de capacitación.

Las empresas medianas, conscientes de la necesidad e importancia de la capacitación., no lograron diseñar algún subsistema de capacitación, si no que recurrieron a la opción de cursos de capacitación de manera no programada, ofreciéndola a personal preseleccionado.

Posteriormente, aparecen los lineamientos normativos. Se origino en 1970, cuando fue incluida en la fracción xv del art. 132 de las reformas a la Ley Federal del Trabajo. A fin de supervisar el cumplimiento de esta obligación patronal se creó, en el mismo año, el Departamento de Vigilancia de la Capacitación de los Trabajadores, dependiente de la dirección general de trabajo de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social. (STPS)

CAPITULO I

MARCO TEORICO **CONCEPTUAL**

1.1 CONCEPTOS GENERALES:

CAPACITACION: _Es la que se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a los empleados nuevos y actuales las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo.

La capacitación es importante para los empleados, tanto nuevos como antiguos, la capacitación es un intento por mejorar el desempeño actual o futuro.

Se dice que la capacitación es el proceso sistemático de alteración de la conducta de los empleados a cumplir con las metas de la compañía.

Según Reyes Ponce:

Consiste en dar al empleado elegido la preparación teórica que requerirá para llenar su puesto con toda eficiencia.

Para Amaro Guzmán, es:

El proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador o empleado a incrementar sus conocimientos, destreza y habilidad para aumentar la eficiencia en la ejecución de sus tareas.

Para Byars y Rue la capacitación:

Es un proceso que se relaciona con el mejoramiento y crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos dentro de la organización.

ROTACION DE PERSONAL: _ Se define como la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que la fluctuación entre una organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización u el de las que salen de ella. La rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de los trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo.

Se puede definir como: el número de trabajadores que salen y vuelven a entrar, en relación con el total de una empresa, función, departamento o puesto. De la definición anterior, hay que aclarar que no se debe considerar como parte de la rotación el número de trabajadores que salen, pero que no son sustituidos por otros, pues en este caso, puede tratarse de reajuste o contratación de la empresa. Del mismo modo, si determinada cantidad de empleados entra a la organización mas no a sustituir a otros que existían antes, tampoco cuenta esto para la rotación, si no que se trata de un crecimiento de la organización. Nos dice Reyes Ponce.

PRODUCTIVIDAD: _ puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las maquinas, los equipos de trabajo y los empleados.

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento .En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad

de recursos (insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos.

En sentido estático, puede decirse que es la relación entre el volumen de producción y los factores que en ella intervienen.

En su sentido dinámico, la productividad es una actitud mental tendiente a la búsqueda de mejores medios de producción o distribución para mejorar la relación que existe en un momento dado entre los factores de producción y sus resultados finales.

En su sentido finalístico, o sea por los fines que pretende, la productividad busca que el mejoramiento de esta relación se traduzca en una elevación de las condiciones de vida de quienes participen directa o indirectamente en el proceso productivo.

Otro concepto de productividad para Fernando Arias Galicia; sería que es la relación entre los productos y uno o más de los recursos usados en el proceso de producción. Concebida de manera amplia, la productividad es un concepto de sistemas; puede aplicarse a diversas entidades que varían desde un individuo o una máquina hasta una compañía, industria o una economía a nivel nacional. La productividad de un proceso físico, refleja cuán eficientes se usan los recursos para generar resultados.

1.2 TECNICAS ALTERNATIVAS DE LA CAPACITACION Y SU IMPORTANCIA

1.2.1 FUNDAMENTOS DE LA CAPACITACION:

Acrecentar la destreza y la habilidad de los empleados de una organización comprende el área general de capacitación de personal, así también como el uso adecuado de promociones, transferencias y separaciones. En la década de los ochenta, la capacitación resultó más compleja, debido al aumento de las regulaciones gubernamentales en las áreas de igualdad en la oportunidad de empleos. En la década de los años noventa, la capacitación jugó un papel muy importante, ya que por la dinámica de las empresas, se intensificó su actividad hacia la exportación, haciéndose necesario programas formales y sistemas de capacitación efectivos.

Tradicionalmente, las actividades de capacitación y desarrollo de personal son responsabilidad del departamento de personal y del jefe inmediato. Pero en ocasiones, los supervisores inmediatos dan a la capacitación relativamente poca importancia. Sin embargo, el obtener y capacitar personal calificado, debería ser de gran importancia para todo jefe inmediato. Pero en ocasiones, los supervisores inmediatos dan a la capacitación relativamente poca importancia. Sin embargo,

el obtener y capacitar personal calificado, debería ser de gran importancia para todo jefe inmediato.

La eficiencia de cualquier organización dependerá directamente de la adecuada capacitación de su personal. Los empleados recién contratados necesitan alguna capacitación, mientras que los ya experimentados requieren nueva capacitación, para mantenerse actualizados con las exigencias de su puesto actual, a si como futuros traslados o promociones.

La capacitación motiva al personal para trabajar mas; los que entienden su puesto demuestran un espíritu mejor de trabajo, y el simple hecho de que la dirección superior confíen lo suficiente en sus capacidades, para invertir dinero en su capacitación, les da la seguridad de que son miembros apreciados por la empresa.

1.2.2 SUBSISTEMA DE CAPACITACION:

La capacitación es un acto intencionado que proporciona los medios para hacer posible el aprendizaje. El aprendizaje es un fenómeno interno que motiva al individuo.

El propósito de la capacitación es orientar esas experiencias de aprendizaje en sentido positivo y benéfico, complementarlas y reforzarlas con una actividad planeada, para que el personal (en todo nivel) pueda desarrollar más rápidamente sus conocimientos y aquellas aptitudes y habilidades que los beneficiaran tanto como ala organización.

El subsistema de capacitación forma parte del sistema de personal, sus componentes son entradas, proceso de conversión salida y retroalimentación. De una manera especifica, la organización como sistema abierto recibe determinados recursos humanos, los procesa a través de medios de convicción o influencia y trata de volverlos mas adecuados a sus objetivos.

Al concebir la función de capacitación como un sistema, permite enfocarla como una serie de fases encaminadas a dotar al personal de conocimientos, desarrollar habilidades y mejorar sus actitudes, para el logro de objetivos organizacionales, del área de trabajo y del desarrollo integral individual.

1.2.3 OBJETIVOS DE LA CAPACITACION:

En la última década se ha advertido gran interés por llevar acabo programas de capacitación de personal, tanto en el sector privado como en el público. En toda organización, es necesario un esfuerzo continuo de educación, de renovación y de actualización de conocimientos y actitudes.

La capacitación busca lograr ciertos objetivos, los cuales se detallan a continuación.

Objetivo general de la capacitación: lograr la adaptación de personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica, en determinada organización.

Objetivos particulares de la capacitación:

- Incrementar la productividad
- Promover la eficiencia del trabajador, sea obrero, empleado o funcionario. Proporcionar al trabajador una preparación que le permita desempeñar puestos de mayor responsabilidad.
- Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.
- Ayuda a desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias, mediante los intercambios personales surgidos con ocasión de la capacitación.
- Promover el mejoramiento de sistemas y procedimientos administrativos.
- Contribuir a reducir las quejas del personal y proporcionar una moral de trabajo más elevada.
- Facilitar la supervisión del personal.
- Promover ascensos, sobre la base del mérito personal.
- Contribuir a la reducción del movimiento de personal, como renuncias, distinciones y otros.
- Contribuir a la reducción de los accidentes de trabajo.
- Contribuir a la reducción de los costos de operación.
- Promover el mejoramiento de las relaciones humanas en la organización y de la comunidad interna.

Ya definidos los objetivos de un programa de capacitación, se procede ahora a señalar los niveles de la organización que deben compartir la capacitación.

La capacitación se requiere a nivel operativo; es decir, aquellas que requieren tanto el obrero, el maestro de taller, el auxiliar administrativo, el analista de sistemas, el supervisor.

A nivel administrativo, la capacitación ocupa un papel decisivo, tiene la responsabilidad de convertirse en promotor y participar en la plantación del programa de capacitación. Debe extenderse tanto a los jefes de departamento, como a los subgerentes y gerentes de área, los cuales también requieren de capacitación.

Un programa de capacitación bien planeado ayuda al personal nuevo y al existente a identificarse con la organización y sus procedimientos, le da idea del significado del trabajo que va a realizar y con ello le permite sobreponerse a los temores y ansiedades que siempre surgen en un trabajo nuevo.

1.2.4 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION:

La capacitación de personal es un proceso que se relaciona con el mejoramiento y el crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos, dentro de la organización. La importancia de la capacitación de personal no se puede subestimar. Con frecuencia, los directivos lo consideran un detalle que se favorece en tiempos de buena economía, pero rápidamente se reduce o elimina cuando la economía es mala. Esta visión a corto plazo, con frecuencia, ocasiona que las organizaciones sufran las consecuencias a largo plazo.

Casi todas las organizaciones progresivas invierten una gran cantidad de dinero en recursos humanos; sin embargo, no le dedican la atención debida. Este es un error que puede eliminarse mediante la capacitación.

Tanto el sector privado como el público y otros segmentos de nuestra sociedad, están dando más y más importancia a la necesidad de capacitar y desarrollar los recursos humanos.

Es evidente que la capacitación puede ser importante durante toda la carrera, pues ayuda a los aprendices a prepararse en responsabilidades futuras. La importancia de la capacitación radica en que esta:

- a).- Ayuda a la organización: Conduce con una mayor rentabilidad y /o actitudes hacia la orientación de los objetivos organizacionales.
- b).- Ayuda al individuo: mediante la capacitación y el desarrollo, se interiorizan y ponen en práctica las variables de motivación, realización, crecimiento y progreso.
- c).- Ayuda a las relaciones humanas en el grupo de trabajo: Fomenta la cohesión en los grupos de trabajo, mediante la mejora de las comunicaciones entre grupos e individuos.

Es decir, la importancia de la capacitación se puede resumir, como una inversión que hace la organización en su personal. Esa inversión paga dividendos al patrón, a la organización y a los demás trabajadores.

1.2.5 MARCO LEGAL DE LA CAPACITACION:

Se considera a la capacitación como uno de los insumos más importantes, de los lineamientos normativos. La Constitución Política y la Ley Federal del Trabajo hacen referencia a la capacitación en la fracción XIII del art. 123 constitucional, otorgando algunas ventajas como espontaneidad, apertura, economía y simplicidad.

Art. 123 constitucional: Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinara los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patronos deberán cumplir con dicha obligación.

De manera paralela, al sistema nacional de capacitación ha otorgado su apoyo para que el sector privado genere centros de capacitación, que beneficien sus respectivas actividades productivas, como ejemplos están:

- *Instituto de capacitación de la industria de la Construcción (ICIC)
- *Instituto de Capacitación Azucarera (ICIA)
- *Instituto de Capacitación Automotriz (ICA)
- *Instituto de Capacitación Textil (CATEX)

En muchos de los países la capacitación es obligatoria por ley. En nuestro país, la Ley Federal del Trabajo ha convertido en obligatoria la capacitación, como se menciona en el art.153 A –X.

Podemos concluir diciendo que la productividades un medio no solo para producir mas y fortalecer la competitividad con el exterior, si no también para lograr un mejor reparto de la riqueza e incrementar los niveles de bienestar social. Es vital que los aumentos de productividad se distribuyan con equidad, para que los trabajadores y los empresarios estén igualmente motivados para incrementarla.

En el siguiente cuadro se muestran de manera esquemática los aspectos más importantes del marco legal de la capacitación y el adiestramiento.

Ley Federal del Trabajo

Tema	Artículo	Contenido
Sobre el propósito de la capacitación	153-A 153-F	* Elevar el nivel de vida y la productividad del trabajador. * Actualizar y perfeccionar los conocimientos y las habilidades del trabajador en su actividad; proporcionarle información sobre nueva tecnología; prepararlo para una nueva vacante; prevenir riesgos de trabajo, e incrementar la productividad. Mejorar las aptitudes del trabajador.
Sobre las obligaciones de la empresa	25-VII y 391-VII 132-XV 132- XXVII 153-0 153-E 153-K 153-N 153-Q 153-V	*Incluir en el Contrato Colectivo puntos referentes a capacitación. * Proporcionar capacitación y adiestramiento. * Participar en las comisiones para este fin. * Informar a la Secretaria del Trabajo y Previsión Social (STPS), sobre la constitución y bases generales de las Comisiones Mixtas. * Impartir la capacitación durante la jornada de trabajo, salvo cuando el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe. * Atender convocatoria para la constitución de las Comisiones. * Presentar a la STPS los planes y los programas, e informar de los avances y/o modificaciones de los mismos. * Aplicar inmediatamente los planes. * Enviar a la STPS lista de constancia de habilidades.

Sobre los derechos y obligaciones de los Trabajadores	153-A	* Derechos del trabajador a la capacitación y adiestramiento.
	153-H	*Obligación de asistir puntualmente a los eventos; a atender las indicaciones de los instructores y pre
		sentar exámenes de evaluación.
	153- I	* Derecho a formar parte de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.
	153-T-V	* Derechos a constancia respectiva y a figurar en los registros.
	153-U	* Obligación de acreditar o presentar examen de suficiencia cuando se niegue a recibir la capacitación.
Sobre las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento	153-I	* Integración y facultades de las comisiones.
Sobre planes y programas	153-Q	* Requisitos de los planes.
Sobre las sanciones	153-S	* Hace referencia a lo dispuesto en el art.878-IV.

Por ello la política de la capacitación esta estrechamente vinculada con la productividad.

La capacitación, además de facilitar la obtención de mayores rendimientos en las empresas, permite elevar el bienestar, por los ingresos superiores y la movilidad social a que dan lugar mejores niveles de calificación, de la fuerza de trabajo y mejores métodos de organización del trabajo.

1.2.6 TEORÍA DEL APRENDIZAJE Y LA CAPACITACION

Puesto que la capacitación es una forma de educación, es lógico que se apliquen algunos hallazgos de la teoría del aprendizaje. Estos principios pueden ser importantes en el diseño de programas de capacitaciones formales e informales. A continuación un resumen breve de la manera en que se aplican los principios del aprendizaje a la capacitación laboral.

El aprendiz debe ser motivado para aprender para ser capaz de aprender, una persona debe querer aprender. En el contexto de la capacitación, la motivación

influye en el entusiasmo de una persona por el aprendizaje, mantiene centrada la atención en las actividades de capacitación y refuerza lo aprendido. Las ideas e impresiones del aprendiz influyen en la motivación. Si el individuo no está motivado, poco se logra en un programa de capacitación.

El aprendiz debe ser capaz de aprender para aprender temas complejos, una persona debe tener ciertas aptitudes. La capacidad de aprender determina si lo que se enseña en un programa de capacitación puede ser entendido y aplicado al trabajo.

El aprendiz debe reforzarse los psicólogos conductistas han demostrado que la gente aprende mejor si se refuerza de inmediato el comportamiento adecuado. El aprendiz debe ser recompensado por la nueva conducta adquirida con aquello que satisfaga sus necesidades, como pago, reconocimiento y ascensos. Los criterios e desempeño deben fijarse de acuerdo con el aprendiz. Los puntos de referencia por el aprendizaje señalan las metas y despiertan un sentimiento de logro cuando se alcanzan. Estos criterios proporcionan una medida para una retroalimentación significativa.

La capacitación debe permitir la práctica del material se necesita tiempo para asimilar lo aprendido, aceptarlo, interiorizarlo y desarrollar confianza en él. Esto requiere práctica y repetición del material.

El material presentado debe ser significativo hay que proporcionar materiales apropiados para el aprendizaje secuencial (casos, problemas, esquemas de análisis, lecturas recomendadas).

Cuando el proceso de aprendizaje es efectivo, el instructor actúa solo como un auxiliar. Los métodos de enseñanza deben ser variados. Lo que destruye el aprendizaje es el hastío, no la fatiga.

El material debe transmitirse bien la comunicación debe darse de manera uniforme y durante el tiempo suficiente para que se asimile.

El material enseñado debe transferirse al trabajo el instructor debe hacer su mayor esfuerzo para que la capacitación se acerque en lo posible a la realidad del trabajo. Así cuando el aprendiz regrese a su puesto, podría aplicar de inmediato lo aprendido en la capacitación.

1.2.7 ASPECTOS JURIDICOS DE LA CAPACITACION:

Las leyes relativas a la igualdad en el empleo son muy importantes cuando se diseñan y ponen en práctica programas de capacitación.

Por ejemplo, el hecho de seleccionar, relativamente, a pocas mujeres o minorías para la capacitación, a la larga podría requerir que demuestre que sus procedimientos de admisión son válidos, es decir, que pronostique el desempeño en el programa de capacitación, o en el trabajo para el que se está capacitando a la persona.

Otra trampa jurídica podría ser la capacitación negligente. La capacitación negligente se presenta cuando el empleador no capacita en forma adecuada y el empleado, mas adelante, produce daños a un tercero.

Los tribunales consideran que el empleador es culpable en casos de capacitación negligente, sobre todo cuando la actividad o el servicio del empleador se dirigen hacia la atención al público.

1.2.8 ANALISIS DE LA NECESIDAD DE CAPACITAR

El primer paso en la capacitación consiste en determinar que tipo de capacitación se requiere, en su caso. Su mayor tarea al determinar la necesidad de capacitar a los empleados nuevos esta en determinar que entraña el trabajo y en desglosarlo en subtareas, cada una de las cuales será enseñada al empleado nuevo. La evaluación de la necesidad de capacitación a los empleados actuales resulta más compleja, toda vez que también tendrá que decidir si la capacitación es la solución o no. Por ejemplo, el desempeño podría haber bajado por que las normas no están claras o porque la persona no esta motivada.

El análisis de tareas y el análisis de desempeño son dos formas básicas para identificar las necesidades de capacitación. Alrededor del 19% de los empleadores que contestaron una encuesta dijeron que usaban el análisis de tareas, un análisis de los requisitos del trabajo, para determinar la capacitación que se requería. El análisis de las tareas es adecuado en especial para determinar las necesidades de capacitación de los empleados nuevos en el trabajo. El análisis de desempeño evalúa el desempeño de los empleados actuales, con objeto de determinar si la capacitación reducirá los problemas del desempeño, como materiales de desecho excesivos o producción baja.

Otras técnicas usadas para identificar la necesidad de capacitar incluirían los informes de los supervisores, los registros de personal, las solicitudes de la administración, las observaciones, las pruebas de conocimientos del trabajo y las encuestas en forma de cuestionario. Sea cual fuere la técnica usada: el análisis de tareas, el análisis de desempeño o cualquier otra, la información que aporten los empleados es esencial.

1.- ANALISIS DE TAREAS: EVALUACION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION DE LOS EMPLEADOS NUEVOS

Se usa para determinar la necesidad de capacitar a empleados nuevos en su puesto. Es frecuente que se contrate a personal inexperto, sobre todo en el caso de los trabajadores de niveles bajos, y después se les capacite. En este caso, su objetivo es desarrollar las habilidades y los conocimientos requeridos para un buen desempeño y, por tanto, la capacitación suele estar fundamentada en el análisis de las tareas. Este es un estudio detallado del trabajo, a efecto de determinar las habilidades específicas que el trabajo requiere, como soldar (en el caso de un obrero de montaje), o entrevistar (en el caso de un supervisor).

En este caso, las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo son muy útiles. Estas enumeran las obligaciones y las habilidades específicas para el trabajo, y ofrecen un punto de referencia básico para determinar la capacitación que se requiere para desempeñar el trabajo.

2.- ANALISIS DEL DESEMPEÑO: DETERMINAR LA NECESIDAD DE CAPACITAR A LOS EMPLEADOS ACTUALES

El análisis de desempeño significa constatar si existe una deficiencia significativa en el desempeño, y en determinar si dicha deficiencia se rectificara mediante capacitación o por otros medios (como transfiriendo al empleado). El primer paso sería evaluar el desempeño del empleado, pues para mejorarlo primero tendrá que comparar el desempeño actual de la persona con el que debería ser.

Algunas deficiencias concretas del desempeño serían:

Espero que cada vendedor haga diez contactos nuevos por semana, pero John solo alcanza un promedio de seis.

Otras plantas, de nuestro tamaño, tienen un promedio máximo de dos accidentes graves al mes; nuestro promedio es de cinco.

Ver la diferencia entre no lo puede hacer y no lo quiere hacer es la base del análisis del desempeño. Primero, determine si se trata de un problema de no lo puede hacer y, en tal caso, cuáles son las causas concretas: los empleados no saben que hacer o no conocen sus normas; si el sistema tiene obstáculos como la falta de herramientas o suministros, se necesitan ayudas para el trabajo, como cables codificados por colores que sean la clave para indicar a los armadores donde va cada cable, o sistemas electrónicos de apoyo para el desempeño que proporcionen a los empleados instrucciones computarizadas, paso por paso, en la pantalla: por ejemplo, como responder ante la solicitud de una persona que llama; malos resultados de la selección por contratar personas que no cuentan con las habilidades para desempeñar el trabajo; o la capacitación no es la adecuada. Por otra parte, podría ser un problema de no lo quiere hacer.

Aquí los empleados podrían desempeñar bien su trabajo si quisieran. En tal caso, tal vez se podría cambiar el sistema de premios, instituyendo un sistema de incentivos. Cuando el análisis de las necesidades está completo, se establecen los objetivos: estos deben especificar lo que debe ser capaz de hacer el aspirante una vez que termine su programa de capacitación

1.2.9 TECNICAS PARA LA CAPACITACION:

1.2.9.1 LA CAPACITACION EN LA PRÁCTICA:-

Capacitar en la práctica (CEP) significa propiciar que la persona aprenda su trabajo mientras lo desempeña de hecho. Casi todo empleado, desde oficinista de correspondencia hasta presidente de la compañía, recibe cierta capacitación en la práctica cuando empieza a trabajar en una empresa. En muchas compañías, la

CEP es el único tipo de capacitación existente. Por lo general, entraña asignar a los empleados nuevos para que trabajen con supervisores o trabajadores expertos, que se encargaran de la capacitación práctica.

Hay varios tipos de capacitación en la práctica.

Método del entrenamiento o estudios básicos: Es el método más conocido; en este caso, un trabajador experto o el supervisor de la persona en entrenamiento capacitan al empleado. En los niveles bajos, los aspirantes podrían adquirir habilidades para, operar una maquina, observando al supervisor. Sin embargo, esta técnica también se usa mucho en los niveles altos de la administración. Por ejemplo. El puesto de asistente con frecuencia se usa para capacitar y desarrollar a futuros gerentes ejecutivos de la compañía.

Otra técnica es la rotación de puestos, en cuyo caso un empleado (por regla general el aspirante a gerente) pasa de un puesto a otro, dentro de intervalos planificados. Así mismo, las asignaciones especiales proporcionan a los ejecutivos de niveles bajos experiencia de primera mano al trabajar con problemas reales.

La CEP ofrece varias ventajas. Es relativamente barata; los educandos aprenden mientras producen, y no se necesitan costosas instalaciones fuera del trabajo, como salones de clase o recursos programados para el aprendizaje. El método también facilita el aprendizaje, pues los educandos aprenden desempeñando su propio trabajo y reciben enseguida retroalimentación sobre si tuvieron un desempeño correcto o no.

No obstante antes de diseñar un programa de CEP se debe tener en mente varios factores relacionados con el entrenador. Los entrenadores mismos deben recibir una capacitación cuidadosa y se les deben proporcionar los materiales que necesitan para la capacitación. Los trabajadores expertos que son elegidos como entrenadores deben estar bien versados sobre métodos adecuados para enseñar; en particular deben conocer los principios de aprendizaje y, tal vez, la técnica de enseñanza laboral.

1.2.9.2 LA CAPACITACION DE APRENDICES:

Cada vez son más los empleados que están “volviendo al futuro” y están instituyendo programas de capacitación de aprendices, un enfoque que empezó en la edad media. La capacitación de aprendices es un proceso estructurado, mediante el cual las personas se convierten en trabajadores capacitados gracias a una combinación de instrucción en el salón de clases y una capacitación en la práctica.

Se usa mucho para capacitar a las personas para muchas ocupaciones, entre ellas, electricistas y plomeros. La capacitación de aspirantes involucra, en lo fundamental, que la persona en entrenamiento o aprendiz estudie bajo la tutela de un maestro artesano. Por ejemplo, en Alemania, los estudiantes entre 15 y 18 años dividen su tiempo entre la instrucción escolarizada en escuelas técnicas, y el

trabajo de medio tiempo con un artesano maestro. El tiempo que dura el aprendizaje es de unos tres años y termina con un examen de certificación.

1.2.9.3 EL APRENDIZAJE INFORMAL:

Alrededor de las dos terceras partes de la capacitación industrial no es “formal” en absoluto, si no que más bien es el resultado de las interacciones diarias, sin plan alguno, entre el trabajador nuevo y sus compañeros. El aprendizaje informal se podría definir como “todo aprendizaje que ocurre mediante un proceso de aprendizaje que no está definido ni diseñado por la organización.

Aun cuando el aprendizaje informal no está definido ni diseñado previamente por la organización, usted puede hacer mucho para asegurarse de que se está dando este aprendizaje.

La mayor parte de los pasos son asombrosamente sencillos. Por ejemplo, Siemens Power Transmisión and Distribution, en Raleigh, Carolina del Norte, coloca herramientas en las zonas de la cafetería para aprovechar la lluvia de ideas, relacionada con el trabajo, que ocurre ahí, en medio del barullo social normal. Otros incluso algo tan sencillo como los pizarrones blancos, bien surtidos de marcadores, para anotar cambios de turnos, puede facilitar el aprendizaje informal.

1.2.9.4 LA CAPACITACION PARA ENSEÑAR EL TRABAJO (CET):

Es el que consta de una secuencia lógica de pasos y se enseñan mejor paso por paso.

Para empezar, haga una lista de todos los pasos necesarios para el trabajo, en secuencia correcta. Junto a cada paso también anote un “punto clave” correspondiente (en su caso). Los pasos muestran Que se debe hacer, mientras que los puntos clave muestran Como se debe hacer y por que.

Ejemplo de una hoja de capacitación para enseñarle en el trabajo a un aprendiz como funciona una guillotina motorizada para corte de papel grande.

PASOS

- 1.- Arrancar el motor
- 2.- Marcar la distancia de corte para evitar
- 3.- Colocar papel sobre la mesa de corte parejo,
- 4.- Empujar el papel en la guillotina bien apre
- 5.- Agarrar la palanca de seguridad con la evitar
mano izquierda.
guilo-
- 6.- Agarrar la palanca de corte con la mano evitar
derecha
guillo-
- 7.- Jalar al mismo tiempo las palancas de corte palancas
y de seguridad
las ma
- 8.- Esperar a que la guillotina se retracte palancas

sobre la
- 9.- Retirar el papel ha re-

lejos de
- 10.- Apagar el motor

PUNTOS CLAVE

Ninguno
Leer cuidadosamente la escala,

un corte del tamaño equivocado.
Asegurarse de que el papel este

para evitar un corte disparejo.
Asegurarse de que el papel este

tado , para evitar un corte disparejo.
No soltar la mano izquierda, para

que la mano quede atrapada en la

tina.
No soltar la mano derecha, para

que la mano quede atrapada en la

tina.
Mantener las dos manos en las

correspondientes, para evitar que

nos estén sobre la mesa de corte.
Mantener las dos manos en las

para evitar que las manos estén

la mesa para cortar.
Asegurarse de que la guillotina se

traído; conservar las dos manos

las palancas.
Ninguno.

1.2.9.5 LAS CLASES:

Las clases ofrecen varias ventajas. Son una forma muy rápida y sencilla para proporcionar conocimientos a grupos grandes de educandos, por ejemplo, cuando se debe enseñar al equipo de vendedores las características especiales de un producto nuevo. Si bien se podría usar en su lugar material escrito, como libros y manuales, estos implican un gasto considerable para su impresión y no permiten el intercambio de preguntas que ocurren en las clases.

Algunas directrices para dar su clase serian:

- Envié señales a los oyentes para ayudarles a seguir sus ideas. Por ejemplo, si tiene una lista de puntos, empiece diciendo algo como: “los informes de ventas son necesarios por cuatro razones.... La primera.... la segunda....”
- No empiece con el pie equivocado. Por ejemplo, no empiece con un chiste o un relato que no tiene nada que ver con el tema, ni diciendo algo como: “en realidad no se por que me han pedido que hable yo aquí.
- Presente conclusiones cortas. Límitese a resumir el o los puntos básicos en una o dos oraciones cortas.
- Observe a su público. Fíjese en el lenguaje corporal que podría enviar señales negativas, como jugar con los dedos o cruzar los brazos.
- Mire a los ojos de los educandos del programa. Cuando menos, debe mirar hacia cada una de las secciones del publico mientras esta dando su clase.
- Asegúrese de que todo el mundo pueda escuchar bien. Use un micrófono o hable lo bastante fuerte como para que las personas que se encuentran en la ultima fila le puedan escuchar y, en caso necesario, repita las preguntas que le ofrecen los aspirantes sentados en las primeras filas del salón antes de contestar
- Controle sus manos. Acostúmbrese a dejarlas colgando al lado del cuerpo, en forma natural, en lugar de llevarlas al rostro, después a los bolsillos, después a la espalda, etc. Colocar las manos cerca de su rostro puede entorpecer la proyección de su voz, y también producir la impresión de que no confía demasiado en lo que esta diciendo.
- Hable usando notas, en lugar de un guión. Prepare notas claras y legibles en fichas grandes y después úselas como esquema, en lugar de aprender de memoria su clase entera.
- Elimine sus malos hábitos. No vaya a distraer a sus alumnos jugando con monedas en su bolsillo, o jalándose de los lóbulos de las orejas
- Practique. Si tiene tiempo, asegúrese de ensayar en condiciones parecidas a las que existirán cuando imparta su clase de hecho.

1.2.9.6 EL APRENDIZAJE PROGRAMADO:

Ya sea que el recurso usado para la enseñanza programada sea un libro de texto o una computadora, el aprendizaje programado tiene tres funciones:

- 1.- Presentar preguntas, hechos o problemas al educando
- 2.- Dejar que el aspirante conteste
- 3.- Informarle si sus respuestas son correctas o no.

La principal ventaja del aprendizaje programado es que disminuye el tiempo que se requiere para la capacitación más o menos en una tercera parte. La enseñanza programada también puede facilitar el aprendizaje, por que permite que los

aspirantes aprendan a su propio ritmo, les proporciona información de inmediato y (desde el punto de vista de los estudiantes) disminuye la posibilidad de error. Por otra parte, los educandos no aprenden mucho más mediante el aprendizaje programado, de lo que se aprendería con un libro de texto tradicional. Por consiguiente, se debe comparar el costo por el concepto de preparar los manuales y /o los programas de computo para la enseñanza programada contra el aprendizaje acelerado, de mejor calidad, que debe ocurrir.

1.2.9.7 LAS TECNICAS AUDIOVISUALES:

Las técnicas audiovisuales, como las películas, las videoconferencias, los audios cintas, y las videocintas, pueden ser muy eficaces y se usan con bastante frecuencia. Los audiovisuales son más caros que las clases convencionales, pero ofrecen algunas ventajas. Piense en la posibilidad de usarlo en las situaciones siguientes:

1.- Cuando es necesario demostrar como se debe seguir un a secuencia en el tiempo, por ejemplo, cuando se enseña a soldar cables o reparar teléfonos. La posibilidad de detener la acción, reanudarla al instante, o pasarla en movimiento acelerado o lento puede resultar muy útil.

2.- Cuando se requiere exponer a los educandos a hechos que no se pueden demostrar con facilidad en las clases vivas, por ejemplo, un recorrido visual por la fábrica o una cirugía a corazón abierto.

3.- Cuando la capacitación se piensa usar en toda la organización y es muy caro trasladar a los estudiantes de un lugar a otro.

- La telé capacitación: En la actualidad, las compañías están usando la telé capacitación, en cuyo caso un entrenador, en una ubicación central, puede capacitar a grupos de empleados en ubicaciones distantes por medio de enlaces de televisión.
- Aprendizaje a distancia por medio de videoconferencias: Están adquiriendo cada vez mas popularidad para capacitar a empleados que están separados geográficamente entre si o del entrenador. Estas se han definido como “un medio para reunir a dos o mas grupos distantes por medio de una combinación de equipo auditivo y visual. Las videoconferencias permiten que las personas en un punto se comuniquen, en vivo, con personas que están en otra ciudad o país, o con grupos en diversas ciudades. Los nexos de comunicación se establecen transmitiendo señales comprimidas especiales de sonido e imagen, por medio de líneas telefónicas o satélite. Los sistemas de teclado permiten la interactividad del público; por ejemplo, en un programa de Texas Instruments el sistema de teclado permite que los instructores llamen a los educandos para confirmar si están aprendiendo. Dado que las videoconferencias por naturaleza son visuales, interactivas y distantes, deben tenerse en mente varios detalles antes de presentarse ante la cámara. Por ejemplo, como la capacitación es distante, es muy

importante preparar una guía de la capacitación por adelantado, concretamente un manual que los aspirantes usen para seguir la pista de los puntos que el capacitador está señalando, y un guión que seguirá el presentador.

1.2.9.8 LA CAPACITACION DE VESTIBULO O SIMULADA:

Es una técnica mediante la cual los educandos aprenden con el equipo real o simulado que usarán en su trabajo, pero de hecho son capacitados fuera de este. Por consiguiente, pretende tener las ventajas de la capacitación en la práctica, pero sin colocar de hecho en el trabajo a la persona en entrenamiento.

La capacitación de vestíbulo casi es una necesidad cuando es demasiado caro o peligroso capacitar a los empleados en la práctica. Por ejemplo, hacer que los trabajadores nuevos de la línea de montaje se pongan a trabajar en seguida, podría desacelerar la producción y, cuando la seguridad es una preocupación, como en el caso de los pilotos la capacitación de vestíbulo podría ser la única alternativa práctica.

La capacitación simulada se puede dar en una sala separada, con el equipo que los educandos usarán, de hecho, en su trabajo. No obstante, muchas veces se requiere usar simuladores del equipo. Por ejemplo, las ventajas principales de los simuladores de vuelo usados para capacitar a los pilotos serían:

Seguridad. Las tripulaciones pueden practicar maniobras peligrosas de vuelo, en un contexto seguro y controlado.

Eficiencia en el aprendizaje. La ausencia de tráfico aéreo conflictivo y parloteo de radio que ocurre en las situaciones de vuelo reales, permite una concentración total en el asunto de aprender a volar una nave.

Ahorro de costos. El costo de volar en un simulador de vuelos solo representa una fracción del costo de volar una nave aérea. Esto incluye ahorro en los costos de mantenimiento, el costo de pilotos, el costo de combustible y el costo de no tener un avión dando servicio regular.

1.2.9.9 CAPACITACION POR COMPUTADORA:

En la capacitación por computadora, el educando usa un sistema de computadora para aumentar, en forma interactiva, sus conocimientos o habilidades. La capacitación de vestíbulo o simulada no siempre tiene que depender de la computarización. No obstante, la capacitación por computadora por lo normal implica presentar a los educandos simulaciones computarizadas, así como usar multimedios, inclusive videocintas, para ayudar al aspirante a aprender a desarrollar su trabajo.

Por ejemplo, un programa de capacitación por computadora (CPC) permite a un empleador grande de la costa noroeste del Pacífico realizar mejor su labor de capacitación a los entrevistadores para que puedan realizar entrevistas correctas y

jurídicamente defendibles. Los educandos empiezan con una pantalla de computadora que exhibe la solicitud de empleo contestada del solicitante, así como información sobre la naturaleza del trabajo.

A continuación, la persona en entrenamiento empieza una entrevista simulada, mecanografiando las preguntas, las cuales son contestadas por un modelo en la videocinta que actúa como el solicitante, y que contesta a infinidad de preguntas que han sido programadas en la computadora.

Algunos puntos requieren preguntas de seguimiento, y a medida que cada pregunta es contestada, el educando registra su evaluación de la respuesta del solicitante y decide si la persona es adecuada para el puesto o no. Al final de la sesión, la computadora indica al educando en que se equivocó (por ejemplo, tal vez haciendo preguntas discriminatorias) y ofrece más material de enseñanza para corregir estos errores.

Los programas CPC pueden ser muy benéficos. Hay estudios que arrojan que las tecnologías interactivas disminuyen el tiempo del aprendizaje un 50% en promedio. A si mismo, pueden tener costos muy efectivos una vez que se han diseñado y producido; se dice que Federal Express se ahorrara mas de 100 millones de dólares por usar un sistema interactivo para la capacitación de los empleados.

Otras ventajas incluyen la consistencia de la enseñanza (las computadoras, a diferencia de los entrenadores humanos, no tienen días buenos y días malos), dominio del aprendizaje (si el educando no aprende, por regla general no puede avanzar al siguiente paso de la CPC), mayor retención y mayor motivación del educando (resultado de la retroalimentación sensible del programa de CPC).

1.2.9.10 LA CAPACITACION POR INTERNET:

La capacitación por Internet ya es una realidad, y muchas empresas la están usando para ofrecer, cuando menos, algunos de sus programas de capacitación. Hoy por hoy, muchos programas de capacitación por Internet buscan enseñar a sus usuarios como usar la Internet.

La Internet ofrece medios para acrecentar el aprendizaje, vincular recursos y compartir conocimientos valiosos dentro y fuera de la organización. Las personas pueden capacitarse por Internet de las siguientes maneras, ya sea en lo individual, ya junto con otros métodos de enseñanza:

- *Correo electrónico para recibir el material y compartir información.
- *Boletines, foros y grupos de noticias para publicar comentarios y preguntas.
- *Tutóales y cursos interactivos para que los aprendices aprendan en línea.
- *Lecciones en tiempo real que reúnen a los participantes en un mismo salón virtual. Los aprendices pueden descargar documentos, tutóales y software.

Las Intranets son redes electrónicas internas privadas, semejantes a Internet. Una intranet suministra los programas desarrollados o adaptados para las necesidades de aprendizaje particulares de la organización. Las organizaciones aprovechan las intranets para compartir información entre sus empleados.

Algunas intranets también pueden transmitir capacitación por CD-ROM.

1.2.10 EVALUACION DEL ESFUERZO DE LA CAPACITACION:

Cuando las personas en entrenamiento han terminado su capacitación (o tal vez intervalos planificados durante la misma), es preciso evaluar el programa para ver si se han alcanzado sus objetivos y si existe un método mejor para hacerlo o no. Por tanto, si los armadores deben tener capacidad para soldar una junta en 3^o segundos, o si un técnico de Ceros debe reparar una maquina en 30 minutos, entonces debe medirse la eficacia del programa con base en si se han cumplido estos objetivos o no.

Un estudio realizado a principios e los noventa llego a la conclusión de que las empresas que instituyen programas de capacitación en el centro de trabajo y que reorganizan el trabajo, registran mejoras notables en las habilidades de sus trabajadores y en la calidad de sus productos.

Otro estudio arrojó que negocios que estaban operando por debajo de los niveles esperados para la productividad de sus trabajadores registraron aumentos significativos en la productividad después de instituir programas de capacitación para los empleados nuevos.

Cuando evaluamos un programa de capacitación debemos abordar dos temas básicos.

El primero es el diseño del estudio para la evaluación y, en particular, si se utilizara experimentación controlada.

El segundo son los efectos de la capacitación que mediremos.

La experimentación controlada es el mejor método para evaluar un programa de capacitación. En el caso de un experimento controlado hay un grupo que ha recibido la capacitación y un grupo de control (que no la ha recibido). Debemos obtener datos antes y después del esfuerzo de la capacitación al grupo expuesto a ella, así como antes y después del periodo laboral correspondiente del grupo de control.

Así podremos determinar la extensión de cambio que registro en desempeño el grupo capacitado, como consecuencia de la capacitación misma, y no de algún cambio en toda la organización, como un aumento de sueldo; suponemos que el segundo afectaría a los dos grupos de empleados por igual.

Los efectos que debe medir:

Los resultados de la capacitación que medirá corresponden a cuatro categorías básicas.

1.- La reacción. Primero, evalúe las reacciones de las personas en el entrenamiento ante el programa. ¿Les gustó el programa? ¿Piensan que valió la pena?

2.- El aprendizaje. Segundo, puede aplicar una prueba a los aspirantes para saber si aprendieron los principios, las habilidades y los hechos que presuntamente debieron aprender.

3.- La conducta. A continuación pregunte si la conducta de los educandos en el trabajo cambió en razón del programa de capacitación o no. Por ejemplo, ¿ahora los empleados del departamento de quejas de la tienda son más corteses que antes con los clientes iracundos?

4.- Los resultados. En último lugar, pero tal vez más importante, pregunte: ¿qué resultados finales se alcanzaron en función de los objetivos que se habían establecido para la capacitación? ¿Disminuyó el número de quejas de los clientes respecto a los empleados? ¿Mejoró el porcentaje de rechazos? ¿Bajaron los costos por desperdicios? ¿Disminuyó la rotación de empleados? ¿En la actualidad se alcanzan las cuotas de producción y otras preguntas por el estilo. Es evidente la importancia de que haya mejoras. El programa podría tener éxito en función de las reacciones de los aspirantes, el mayor aprendizaje e, incluso, los cambios de conducta. Sin embargo, cuando el entrenamiento no alcanza los resultados deseados, entonces, al final del análisis, no habrá conseguido sus metas. En tal caso, el problema podría estar en el programa de capacitación. Aunque cuando estas cuatro categorías son entendibles, y se usan con frecuencia, cuando las usamos para medir los efectos de la capacitación debemos recordar varias cosas.

Primero, por lo general las correlaciones entre los cuatro tipos de criterios del entrenamiento suelen ser mínimas; es decir, obtener una calificación “alta” en el aprendizaje no siempre significa que las calificaciones para la conducta o los resultados también serán “altas”, y lo contrario también será válido.

1.3 CAUSAS Y EFECTOS DE LA ROTACION DE PERSONAL

Como sistema abierto, la organización se caracteriza por el flujo incesante de recursos necesarios para desarrollar sus operaciones y generar resultados. Por una parte, la organización “importa” recursos y energía del ambiente, los cuales son procesados y transformados dentro de la organización. Por otra parte la organización “exporta” al ambiente los resultados de sus operaciones. Entre los insumos que la organización “importa” del ambiente y los resultados que “exporta” a ese ambiente debe existir cierto equilibrio dinámico capaz de mantener las operaciones del proceso de transformación en niveles satisfactorios y controlados.

Si los insumos son mayores que las salidas, la organización congestiona sus procesos de transformación y acumula el inventario de productos terminados. Por el contrario, si los insumos son mucho menores que las salidas, la organización no cuenta con recursos para operar las transformaciones y seguir y seguir produciendo resultados.

Por consiguiente, la entrada y salida de recursos deben mantener entre sí mecanismos homeostáticos capaces de autorregularse, mediante comparaciones entre ellos, y garantizar un equilibrio dinámico y constante. Estos mecanismos de control se denominan retroacción o retroalimentación (feedback).

En toda organización saludable, es normal que se presente un pequeño volumen de entradas y salidas de recursos humanos, lo cual ocasiona una rotación vegetativa, de simple conservación del sistema.

La rotación de personal puede estar destinada a dotar al sistema con nuevos recursos (mayores entradas que salidas) para aumentar las operaciones y acrecentar los resultados o reducir el tamaño del sistema (mayores salidas que entradas) para disminuir las operaciones y reducir los resultados.

Sin embargo, a veces la rotación escapa de control de la organización, cuando el volumen de retiros por decisión de los empleados aumenta notablemente. Cuando el mercado laboral es competitivo y tiene intensa oferta, en general aumenta la rotación de personal.

Si en niveles vegetativos la rotación es provocada por la organización para hacer sustituciones orientadas a mejorar el potencial humano existente, a reemplazar una parte de sus recursos humanos por otros recursos de mejor calidad existentes en el mercado, entonces la rotación se halla bajo el control de la organización.

Sin embargo, cuando las pérdidas de recursos no son provocadas por la organización, es decir, cuando se presentan independientemente de los objetivos de esta, resulta esencial establecer los motivos que provocan la desasimilación (desincorporación) de los recursos humanos, para que la organización pueda actuar sobre aquellos y disminuir el volumen de retiros inconvenientes.

1.3.1 INDICE DE ROTACION DE PERSONAL:

El cálculo del índice de rotación de personal se basa en la relación porcentual entre el volumen de entradas y salidas, y los recursos humanos disponibles en la organización durante cierto periodo.

1.- En el cálculo del índice de rotación de personal para efectos de la planeación de recursos humanos, se utiliza la ecuación.

$$\text{Índice de rotación de personal} = [A+D/2(100)]/ PE]$$

Donde:

A = Admisiones de personal durante el periodo considerado (entradas)

D = Desvinculación de personal (por iniciativa de la empresa o por decisión de los empleados) durante el periodo considerado (salidas)

PE = Promedio efectivo del periodo considerado. Puede ser obtenido sumando los empleados existentes al comienzo y al final del periodo, y dividiendo entre dos.

El índice de rotación de personal expresa un valor porcentual de empleados que circulan en la organización con relación al promedio de empleados. Por ejemplo, si el índice de rotación de personal es 30%, esto significa que la organización puede contar con solo 97% de su fuerza laboral en ese periodo.

2.- Cuando se trata de analizar las pérdidas de personal y sus causas, en el cálculo del índice de rotación de personal no se consideran las admisiones (entradas), sino solo las desvinculaciones, ya sea por iniciativa de la organización o de los empleados:

$$\text{Índice de rotación de personal} = D \times 100 / PE$$

Por ser parcial, esta ecuación puede enmascarar los resultados al no considerar el ingreso de recursos humanos en la organización.

3.- Cuando se trata de analizar las pérdidas de personal y hallar los motivos que conducen a las personas a desvincularse de la organización, solo se tienen en cuenta los retiros por iniciativa de los empleados, y se ignoran por completo los provocados por la organización. En este caso, el índice de rotación de personal cubre solo las desvinculaciones efectuados por iniciativa de los mismos empleados, lo cual hace posible analizar las salidas las salidas resultantes de la actitud y del comportamiento del personal, separando las salidas causadas por decisión de la organización.

$$\text{Índice de rotación de personal} = [D \times 100 / (N1+N2+\dots+Nn)/a]$$

Donde:

D = desvinculaciones espontáneas que deben sustituirse;

N1+N2...+Nn= sumatoria de los números de empleados

Al comienzo de cada mes

a=número de meses del periodo

Este índice de rotación más específico sirve mejor a un análisis de las causas y los determinantes de las desvinculaciones voluntarias. La dificultad reside en que parece existir elevada correlación positiva entre las empresas excelentes y los bajos índices de rotación. Gran de las desvinculaciones voluntarias se deben a una deficiente política de personal.

El índice de rotación ideal debe permitir a la organización retener al personal de buen rendimiento y reemplazar a los empleados que muestran en su desempeño

distorsiones difíciles de corregir mediante un programa factible y económico. De este modo, cada organización tendría su rotación ideal, puesto que esta posibilitaría la potenciación máxima de la calidad de sus recursos humanos, sin afectar la cantidad de recursos disponibles. En realidad, no existe un número que defina el índice ideal de rotación, si no una situación específica en cada organización, en función de sus problemas y de la propia situación externa de mercado.

4.- cuando se trata de valorar la rotación de personal por departamentos o secciones, tomados como subsistemas de un sistema mayor- la organización-, cada subsistema debe tener su propio cálculo del índice de rotación de personal, según la ecuación

$$\text{Índice de rotación de personal} = [A+D/2 +R+T/PE \times 100]$$

Donde:

A = personal admitido

D = personal desvinculado

R = recepción de personal por transferencia de otros subsistemas (departamentos o secciones).

1.3.2 DIAGNOSTICO DE LAS CAUSAS DE ROTACION DE PERSONAL:

El sistema es eficaz en medida en que alcanza sus objetivos con un mínimo de recursos, esfuerzos y tiempo.

La rotación de personal no es una causa, si no un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o el exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Por tanto, es una variable dependiente (en mayor o menor grado) de los fenómenos internos o externos de la organización.

Como fenómenos externos puede citarse la situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, la situación económica, las oportunidades de empleo en el mercado laboral, etc.

Entre los fenómenos internos, pueden mencionarse:

- política salarial de la organización
- política de beneficios sociales
- tipo de supervisión ejercido sobre el personal
- oportunidades de progreso profesional ofrecidas por la organización
- tipo de relaciones humanas existentes en la organización
- condiciones físicas del ambiente de trabajo
- moral del personal de la organización
- cultura organizacional de la empresa
- política de reclutamiento y selección de recursos humanos

- criterios y programas de capacitación y entrenamiento de los recursos humanos
- política disciplinaria de la organización
- criterios de evaluación del desempeño
- grado de flexibilidad de las políticas de la organización.

La información correspondiente a estos fenómenos internos o externos se obtiene de las entrevistas de retiro con las personas que se desvinculan, para diagnosticar las fallas y eliminar las causas que están provocando el éxodo de personal.

Entre los fenómenos internos causantes de retiros están casi todos los ítems que forman parte de una política de recursos humanos. Cuando esta política es inadecuada, predispone al personal a retirarse de la organización.

La permanencia del personal en la organización es uno de los mejores índices de una buena política, en especial cuando esta acompañada de la participación y dedicación de las personas.

La entrevista de retiro constituye uno de los principales medios de controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos desarrollada por la organización. A menudo, es el principal medio utilizado para diagnosticar y determinar las causas de la rotación de personal.

En términos generales, la entrevista de retiro debe abarcar los siguientes aspectos:

- 1.- Motivo del retiro (por decisión de la empresa o del trabajador)
- 2.- Opinión del empleado respecto de la empresa
- 3.- Opinión del empleado acerca del cargo que ocupa en la organización
- 4.- Opinión del empleado sobre su jefe directo
- 5.- Opinión acerca de su horario de trabajo
- 6.- Opinión acerca de las condiciones físicas del ambiente en que desarrolla su trabajo
- 7.- Opinión sobre los beneficios sociales otorgados por la organización
- 8.- Opinión del empleado acerca de su salario
- 9.- Opinión del empleado sobre las relaciones humanas existentes en su sección
- 10.- Opinión del empleado acerca de las oportunidades de progreso que le brinda la organización
- 11.- Opinión del empleado respecto de la moral y la actitud de sus compañeros de trabajo
- 12.- Opinión acerca de las oportunidades que encuentra en el mercado laboral.

En general, estos aspectos se resumen en un formulario de entrevista de retiro en donde se registran las informaciones y respuestas. La opinión del empleado refleja su percepción de la situación y permite identificar los problemas existentes y las posibles disonancias que causan la rotación de personal.

En la entrevista de retiro, se pide información referente a los aspectos que están bajo control de los empleados o son claramente percibidos por ellos. Los datos obtenidos en las entrevistas de retiro pueden tabularse por sección, departamento, división o cargo para detectar mejor la localización de los problemas existentes.

Las informaciones obtenidas a través de las entrevistas de retiro y otras fuentes permiten hacer un análisis situacional de la organización y su ambiente y, por consiguiente, una evaluación de los efectos de la política de recursos desarrollada por la organización, para determinar los cambios necesarios, con el propósito de impulsar nuevas estrategias que permitan disminuir sus efectos en la rotación de personal.

1.3.3 CAUSAS DE ROTACION FORZOSA Y CAUSAS DE ROTACION VOLUNTARIA

Causas de rotación Forzosa:

Por muerte. Es obvio que al morir un trabajador, normalmente hay que sustituirlo por otro.

Por jubilación. Las empresas frecuentemente tienen ciertos planes que permiten, o en otros casos obligan a los trabajadores a salir de la empresa cuando se ha cumplido cierto número de años de trabajo, ordinariamente combinados con cierta edad.

Por incapacidad permanente. El trabajador que se incapacite para poder seguir trabajando, debe ser substituido por otro.

Por enfermedad. Hay ocasiones en las que, aunque no se trate precisamente de la incapacidad, en términos de la ley, ciertas enfermedades crónicas obligan al trabajador a dejar su puesto.

Causas de rotación voluntaria:

Por renuncia del trabajador: Esta es quizá la causa que mejor puede controlarse y, por ello, deben investigarse.

Por despido. Cuando exista una razón que justifique la rescisión del contrato de un trabajador, o que la empresa considere indispensable prescindir de el, aunque tenga que substituirlo

Por mala selección y acomodación: Cuando la selección de personal se ha hecho inadecuadamente, se darán en su trabajo razones de descontento para el y para la empresa, que llevarán a la rotación.

Por razones personales o familiares: Muchas veces no puede señalarse una causa propiamente de descontento del trabajador con su puesto, si no que su salida se debe a problemas tales como cambio de domicilio.

Por inestabilidad natural: Existen trabajadores, que, por razones sociológicas, psicológicas o de educación, en muchas ocasiones no adquieren estabilidad en una empresa, sino que constantemente están necesitando cambiar de una a otra.

1.3.4 DETERMINACION DEL COSTO DE LA ROTACION DE PERSONAL:

Muchas veces, puede resultar mucho más costoso el flujo continuo de recursos humanos a través de una elevada rotación de personal para mantener una política salarial restrictiva. Por tanto, debe evaluarse la alternativa menos costosa. Saber hasta que nivel de rotación de personal puede llegar una organización, sin verse muy afectada, es un problema que cada organización debe evaluar según sus propios cálculos y sus intereses básicos.

La rotación de personal implica costos primarios, secundarios y terciarios, los cuales se explicaran a continuación:

A).-COSTOS PRIMARIOS DE ROTACION DE PERSONAL.

Se relacionan directamente con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro. Incluyen:

1.- Costo de reclutamiento y selección:

- *Gastos de emisión y procesamiento de la solicitud de empleado.
- * Gastos de mantenimiento de la sección de reclutamiento y selección (salarios de personal de reclutamiento y selección, obligaciones sociales, horas extras, artículos de oficina, arrendamientos, pagos, etc.)
- * Gastos en publicación de avisos de reclutamiento
- * Gastos en pruebas de selección y evaluación de candidatos
- * Gastos de mantenimiento de la dependencia de servicios médicos (salario del personal de enfermería, obligaciones sociales, horas extras, etc.)

2.- Costo de registro y documentación:

- *Gastos de mantenimiento de la dependencia de registro y documentación del personal (salarios, obligaciones sociales, horas extras, artículos de oficina, arrendamientos, pagos, etc.)
- *Gastos de formularios, documentación, anotaciones, registros, procesamiento de datos, apertura de cuenta bancaria, etc.

3.- Costo de ingreso:

*Gastos de la dependencia de entrenamiento (en caso de que esta sea la encargada de la integración del personal recién ingresado en la organización; si la integración esta descentralizada en las diversas dependencias del sistema de recursos humanos de la organización.

*Costo del tiempo que el supervisor de la dependencia solicitante invierte en la ambientación del empleado recién ingresado en su sección.

4.- Costo de desvinculación:

*Gastos de la dependencia de registro y documentación, relativos al proceso de retiro del empleado.

*Costo de las entrevistas de desvinculación (tiempo del entrevistador invertido en entrevistas de desvinculación, costo de formularios, costo de elaboración de los informes correspondientes, etc.)

*Costo de las indemnizaciones por el tiempo anterior a la opción dada por el Fondo de Garantías de Tiempo de Servicios (FGTS), SEGÚN EL CASO.

*Costo del anticipo de pagos relacionados con vacaciones proporcionales, prima proporcional, preaviso (no importa si el empleado lleva a cabo o no la contraprestación), multa del FGTS, etc.

En esencia, los costos primarios constituyen la suma del costo de admisión más el costo de desvinculación.

B).-GASTOS SECUNDARIOS DE LA ROTACION DEL PERSONAL:

Abarcan aspectos intangibles difíciles de evaluar en forma numérica porque sus características son cualitativas en su mayor parte. Están relacionados de manera indirecta con el retiro y el consiguiente reemplazo del trabajador, y se refieren a los efectos colaterales e inmediatos de la rotación.

Los costos secundarios incluyen:

1.- Efectos en la producción:

*Pérdida de producción ocasionada por la vacante dejada por el trabajador desvinculado, en tanto este no sea reemplazado.

*Producción inferior- por lo menos durante el período de ambientación del nuevo empleado en el cargo.

*Inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de los compañeros

2.- Efectos en la actitud del personal:

*Imagen, actitudes y predisposiciones transmitidas a sus compañeros por el empleado que se retira.

*Imagen, actitudes y predisposiciones transmitidas a sus compañeros por el empleado que se inicia en su cargo.

*Influencia de los dos aspectos anteriores en la moral y la actitud del supervisor y del jefe.

*Influencia de esos dos aspectos en la actitud de clientes y proveedores.

3.- Costo extra laboral:

*Gastos de personal extra u horas extras necesarios para cubrir la vacante que se presenta o para cubrir la deficiencia inicial del nuevo empleado.

*Tiempo adicional de producción causado por la deficiencia inicial del nuevo empleado

*Elevación del costo unitario de producción por la deficiencia media provocada por el nuevo trabajador.

*Tiempo adicional del supervisor, invertido en la integración y el entrenamiento del nuevo trabajador.

4.- Costo extra operacional:

*Costo adicional de energía eléctrica, debido al índice reducido de producción del nuevo empleado

*Costo adicional de lubricación y combustible, debido al índice reducido de producción del nuevo empleado

*Costo adicional de servicios de mantenimiento, utilidades, planeación y control de la producción, etc.

*Aumento de accidentes- y, en consecuencia, de sus costos directos e indirectos, debido a la mayor intensidad en el periodo de ambientación inicial de los recién admitidos

*Aumento de errores, desperdicios y problemas de control de calidad causados por la inexperiencia del nuevo trabajador.

Los cálculos de los costos primarios y secundarios de la rotación del personal podrán aumentar o disminuir, de acuerdo con el nivel de los intereses de la organización. Lo importante de estos datos, además de su valor cuantitativo y cualitativo, es la toma de conciencia de los dirigentes de las organizaciones sobre los efectos profundos que la rotación de personal produce no solo en las organizaciones, si no también en la comunidad y el individuo.

C).- COSTOS TERCIARIOS DE LA ROTACION DE PERSONAL:

Se relacionan con los efectos colaterales mediatos de la rotación, que se manifiestan a mediano y a largo plazos. En tanto los costos primarios son

cuantificables y los costos secundarios son cualitativos, los costos terciarios son solo estimables. Entre dichos costos se encuentran:

1.- Costos de inversión extra:

*Aumento proporcional de las tasas de seguros, depreciación de equipo, mantenimiento y reparaciones con respecto al volumen de producción (reducido ante las vacantes presentadas o a los recién ingresados durante el periodo de ambientación y entrenamiento).

*Aumento del volumen de salarios pagados a los nuevos empleados y, por tanto, incremento de reajustes a los demás empleados cuando la situación del mercado laboral es reoferta, lo que intensifica la competencia y la oferta de salarios iniciales mas elevados en el mercado de recursos humanos.

2.- Perdidas en los negocios:

*Se reflejan en la imagen y en los negocios de la empresa, ocasionadas por la falta de calidad de los productos o servicios prestados por empleados inexpertos en periodo de ambientación.

La rotación de personal se convierte en un factor de perturbación por sus innumerables y complejos aspectos negativos, cuando se acelera, sobre todo si es forzada por las empresas para obtener falsas ventajas a corto plazo. No obstante, a mediano y a largo plazos, la rotación causa grandes perjuicios a la organización, al mercado y a la economía como totalidad y, en su mayor parte, al trabajador, considerado individual o socialmente respecto de su familia.

Para enfrentar el desafío de la rotación muchas organizaciones han modificado su política de personal, rediseñando los cargos para volverlos mas atractivos y retadores, redefiniendo la gerencia para democratizarla y hacerla participativa, replanteando la remuneración para transformarla en ganancia variable, en función del desempeño y las metas que deben ser superadas, además de fijar estrategias motivadoras.

1.4 ALTERNATIVAS PRINCIPALES FUNDAMENTALES DE LA PRODUCTIVIDAD:

El único camino para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad (o sus utilidades) es aumentando su productividad. Y el instrumento fundamental que origina una mayor productividad es la utilización de métodos, el estudio de tiempos y un sistema de pago de salarios.

Del costo total a cubrir en una empresa típica de manufactura de productos itálicos, 15% es para mano de obra directa, 40% para gastos generales. Se debe comprender claramente que todos los aspectos de un negocio o industria- ventas, finanzas producción, ingeniería, costos, mantenimiento y

administración son áreas fértiles para la aplicación de métodos, estudio de tiempos y sistemas adecuados de pago de salarios.

Siempre que hombres, materiales e instalaciones se conjugan para lograr un cierto objetivo la productividad puede mejorar mediante la aplicación inteligente de los principios de métodos, estudios de tiempos y sistema de pago de salarios.

1.4.1 COMO SE MIDE LA PRODUCTIVIDAD

La productividad se define como la relación entre insumos y productos, en tanto que la eficiencia representa el coto por unidad de producto. Por ejemplo: En el caso de los servicios de salud, la medida de la productividad estaría dada por la relación existente entre el número de consultas otorgadas por hora/ médico.

La productividad se mediría a partir del costo por consulta, mismo que estaría integrado no solo por el tiempo dedicado por el médico a esa consulta, si no también por todos los demás insumos involucrados en ese evento particular, como pueden ser materiales de curación medicamentos empleados, tiempo de la enfermera, etc.

En las empresas que miden su productividad, la fórmula que se utiliza con más frecuencia es:

Productividad
Número de unidades producidas
Insumos empleados

Este modelo se aplica muy bien a una empresa manufacturera, taller o que fabrique un conjunto homogéneo de productos. Sin embargo, muchas empresas modernas manufacturan una gran variedad de productos. Estas últimas son heterogéneas tanto en valor como en volumen de producción a su complejidad tecnológica puede presentar grandes diferencias.

En estas empresas la productividad global se mide basándose en un número definido de centros de utilidades que representan en forma adecuada la actividad real de la empresa.

La fórmula se convierte entonces en:

Productividad:
Producción a + prod. b + proa. N ...
Insumos empleados

Finalmente, otras empresas miden su productividad en función del valor comercial de los productos.

Productividad:
Ventas netas de la empresa
Salarios pagados

Todas estas medidas son cuantitativas y no se considera en ellas el aspecto cualitativo de la producción (un producto debería ser bien hecho la primera vez y responder a las necesidades de la clientela).

Todo costo adicional (reinicios, refabricación, reemplazo reparación después de la venta) debería ser incluido en la medida de la productividad. Un producto también puede tener consecuencias benéficas o negativas en los demás productos de la empresa.

En efecto si un producto satisface al cliente, este se vera inclinado a comprar otros productos de la misma marca; si el cliente ha quedado insatisfecho con un producto se vera inclinado a comprar otros productos de la misma marca.

El costo relacionado con la imagen de la empresa y la calidad debería estar incluido en la medida de la productividad

Con el fin de medir el progreso de la productividad, generalmente se emplea el INDICE DE PRODUCTIVIDAD (P) como punto de comparación:

$$P = 100 * (\text{productividad observada}) / (\text{estándar de productividad})$$

La productividad observada es la productividad medida durante un periodo definido (día, semana, mes, año) en un sistema conocido (taller, empresa, sector económico, departamento, mano de obra, energía, país).

El estándar de productividad es la productividad base o anterior que sirve de referencia. Con lo anterior vemos que podemos obtener diferentes medidas de productividad, evaluar diferentes sistemas, departamentos, empresas, recursos como materias primas, energía, entre otros.

Pero lo más importante es ir definiendo la tendencia por medio del uso de índices de productividad a través del tiempo en nuestras empresas, realizar las correcciones necesarias con el fin de aumentar la eficiencia y ser más rentables.

Elementos importantes a considerar para aumentar la productividad de la empresa son el capital humano como la inversión realizada por la organización para capacitar y formar a sus miembros y el instructor de la o población trabajadora que son los conocimientos y habilidades que guarden relación directa con los resultados del trabajo.

1.4.2 FACTORES QUE AFECTAN LA PRODUCTIVIDAD

Se pueden agrupar en cuatro categorías:

INVERSION:

La capacidad de producción de una economía depende en gran parte de la masa de capital físico acumulado y de la distribución de las inversiones entre los diferentes sectores de actividades. Las inversiones tienen un efecto importante en la productividad de un país.

En la empresa, las inversiones en equipos y maquinaria están en función de las necesidades del mercado. Si la inversión no hace esta consideración, la productividad se vera afectada y contribuirá directamente al aumento de los costos de producción.

INVESTIGACION Y DESARROLLO:

La ciencia y la tecnología participan de manera decisiva en el desarrollo de los países y en el crecimiento de su productividad.

En la empresa, la investigación y el desarrollo ya sean internos o procedentes del exterior contribuyen en varias formas al crecimiento de la productividad:

- El desarrollo de nuevos procedimientos y equipos permite producir más rápidamente y con menos mano de obra por unidad (como ocurre por ejemplo en el procedimiento de fabricación continua).
- La modificación y el perfeccionamiento de los procedimientos y de los equipos permiten reducir los reinicios y las detenciones de la fabricación (por ejemplo mediante detectores y lectores ópticos)
- Las substituciones de componentes permiten acortar el tiempo entre cada etapa de la fabricación (por ejemplo el tiempo de secado de un barniz).

REGLAMENTACION GUBERNAMENTAL:

En cada década el numero de leyes y de reglamentos aumento en la mayoría de los países industrializados para todos los sectores económicos, desencadenando con ello gastos adicionales que afectan directamente la productividad de las empresas.

MANO DE OBRA:

La productividad de la empresa depende principalmente de este factor, puesto que es con la mano de obra como empiezan la investigación y el desarrollo, y es en función de su desempeño como se mide la productividad.

El ser humano, dado su carácter emotivo, a veces caprichoso, influye directamente en la productividad de la empresa.

Los elementos que afectan la productividad de la mano de obra pueden clasificarse en dos grupos:

a).- Elementos ajenos a la empresa

-Medio familiar. La personalidad del individuo, sus hábitos y sus problemas familiares afectan su desempeño y consecuentemente su productividad; el alcoholismo y la drogadicción contribuyen al ausentismo y motivan jornadas improductivas; las enfermedades y las defunciones afectan la productividad del empleado.

-Medio social. Las disposiciones fiscales locales, los transportes públicos y los servicios municipales pueden crear medios ambientes comunitarios propicios o no para la productividad, y contribuir a los costos de la mano de obra; una reforma fiscal municipal que reduzca el impuesto predial puede producir una satisfacción que favorezca la productividad de los ciudadanos. Las guarderías subsidiadas permiten a las parejas que tienen niños aumentar sus ingresos y elaborar proyectos familiares que estimulen su productividad.

b).- Elementos propios de la empresa

-Condiciones físicas de trabajo. El empleado que tiene las herramientas adecuadas y goza de condiciones favorables generalmente es productivo, pero estas condiciones ideales no existen en la tecnología actual; por ejemplo el trabajo cerca de los hornos de fundición de metal o vidrio se hace en condiciones penosas, porque el cuerpo puede apenas soportar estas temperaturas; sin embargo, estas tareas son necesarias.

-Imagen de la empresa. El empleado que trabaja para una empresa prestigiada se siente frecuentemente orgulloso de identificarse con ella y suele ser más productivo; si este prestigio se debe a la calidad del producto, el empleado buscara el honor de la calidad del producto.

- Políticas de la empresa. Si estas estimulan el animo de las personas que trabajan en ella, el personal participara en el desarrollo de la empresa y contribuirá voluntariamente al aumento de la productividad.

CAPITULO II

INVESTIGACION DE **CAMPO**

2.1 PRESENTACION DEL CUESTIONARIO Y PRUEBA PILOTO:

A continuación se presenta el cuestionario piloto que se aplicó como prueba a 10 personas, y que constaba de 11 preguntas.

Cuestionario piloto para desarrollar la investigación de campo, correspondiente al desarrollo de trabajo de la tesis "la capacitación constante al personal, factor importante que incrementa la productividad y la permanencia dentro de la empresa".

1.- En el entendido de que la capacitación consiste en la continua aplicación de cursos y adiestramientos para aumentar, las capacidades laborales de los trabajadores. ¿Considera que esta es importante para usted?

a).- Si _____ porque?

b).- No _____ porque?

2.- En el entendido que la productividad consiste en lograr que se produzcan más bienes y servicios en las empresas, a través de menores inversiones. ¿Considera usted que ello le beneficia de alguna manera a usted?

a).- Si _____ porque?

b).- No _____ porque ?

3.- En el entendido que la rotación de personal consiste en que las personas se retiran de la empresa; ¿Considera usted que esto es algo que afecta a los trabajadores?

a).- Si _____ porque?

b).- No _____ porque?

4.- ¿Considera usted que la capacitación constante al personal le beneficia a:

a).- La empresa _____

b):- Los trabajadores _____

c).- A empresa y trabajadores _____

5.- ¿Considera usted que en base a que exista una capacitación constante, se incrementa la productividad de la empresa?

a).- Si _____ porque?

b).- No _____ porque?

6.- ¿Considera usted que al existir una capacitación constante se incrementa la productividad y se garantiza la mayor permanencia del personal en la empresa?

a).- Si _____porque?

b).- No _____porque?

7.- ¿Considera usted, que al existir capacitación constante se incrementa la productividad y se garantiza la mayor permanencia del personal en la empresa?

a).- Si _____ porque?

b).- No _____porque?

8.- ¿En la empresa que usted labora existen planes de capacitación constante?

a).- Si _____

b).- No _____

c).- Existen pero escasamente _____

9.- ¿En la empresa donde usted labora se ha percibido una mayor productividad cuando existe capacitación constante?

a).- Si _____porque?

b).- No _____porque?

10.- ¿En la empresa donde usted labora al aplicarse capacitación constante se ha disminuido la rotación de personal?

a).- Si _____

b).- No _____

c).- Lo desconozco/ no se

11.- ¿Considera usted que la capacitación constante que recibe por parte de la organización donde labora es un factor importante, para que usted produzca mas, y decida permanecer por mas tiempo en la misma?

a).- Si _____ porque?

b).- No _____ porque?

2.2 PRESENTACION DE EL CUESTIONARIO DEFINITIVO; Y DEFINICION DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA.

Cuestionario final para desarrollar la investigación de campo, correspondiente al desarrollo de trabajo de la tesis "la capacitación constante al personal, factor importante que incrementa la productividad y la permanencia dentro de la empresa".

1.- En el entendido de que la capacitación consiste en la continua aplicación de cursos y adiestramientos para aumentar, las capacidades laborales de los trabajadores. ¿Considera que esta es importante para usted?

a).- Si _____ porque?

b).- No _____ porque?

2.- En el entendido que la productividad consiste en lograr que se produzcan mas bienes y servicios en las empresas, a través de menores inversiones. ¿Considera usted que ello le beneficia de alguna manera a usted?

a).- Si _____ porque?

b).- No _____ porque ?

3.- En el entendido que la rotación de personal consiste en que las personas se retiran de la empresa; ¿Considera usted que esto es algo que afecta a usted como trabajador?

a).- Si _____ porque?

b).- No _____ porque?

4.- ¿Considera usted que la capacitación constante al personal le beneficia a:

a).- La empresa _____

b):- Los trabajadores _____

c).- A empresa y trabajadores _____

5.- ¿Considera usted que en base a que exista una capacitación constante, se incrementa la productividad de la empresa?

a).- Si _____ porque?

b).- No _____ porque?

6.- ¿Considera usted que al existir una capacitación constante se incrementa la productividad y se garantiza la mayor permanencia del personal en la empresa?

a).- Si _____porque?

b).- No _____porque?

7.- ¿ En la empresa que usted labora existen planes de capacitación constante?

a).- Si _____

b).- No _____

c).- Existen pero escasamente _____

8.- ¿En la empresa donde usted labora se ha percibido una mayor productividad cuando existe capacitación constante?

a).- Si _____porque?

b).- No _____porque?

9.- ¿En la empresa donde usted labora al aplicarse capacitación constante se ha disminuido la rotación de personal?

a).- Si _____

b).- No _____

c).- Lo desconozco/ no se

10.- ¿Considera usted que la capacitación constante que recibe por parte de la organización donde labora es un factor importante, para que usted produzca mas, y decida permanecer por mas tiempo en la misma?

a).- Si _____ porque?

b).- No _____ porque?

TAMAÑO DE LA MUESTRA DE UNA PROPORCION

$$n= p(1-p) (Z/E) ^2$$

$$n= (0.5) (0.5) (1.65/0.10)^2 =$$

$$n= (0.25) (16.5)^2=$$

$$n= (0.25) (272.25) = 68.0625 \text{ tamaño de la muestra}$$

p= Probabilidad de éxito

(1.p)= probabilidad fracaso

Z= Es el valor estandarizado que equivale a 1.65 cuando hay un 90% de confiabilidad en la muestra (que se requiere)

E= Error que es el 10%

2.3 BREVE SEMBLANZA DE LA EMPRESA ELEGIDA

El Gobierno de la Republica Mexicana, a cargo del Lic. José López Portillo, a través del Instituto Mexicano del Seguro Social, construyo y puso en operación la Clínica Hospital de Campo para el servicio de la población.

En octubre de 1982 fue fundado el Hospital Rural Social # 31 Huetamo, a través de: Comisión Nacional del Programa de Atención de Grupos y Zonas Marginadas (COPLAMAR).

Fue en noviembre de 1982 cuando esta clínica inicio a prestar sus servicios de: Consulta Externa, Medicina Preventiva, Farmacia, Archivo Clínico, Urgencias Primer Nivel, Administración.

En noviembre de 1984 este Hospital se amplia con los servicios de: Hospitalización, Toco cirugía, Quirófano, Urgencias Primero y Segundo nivel, Laboratorio, Trabajo social, RX, Salud Publica, y Estamologia.

Actualmente sigue contando con todos los servicios antes mencionados además de las especialidades de:

Medicina Familiar, Cirugía General, Ginecología y Obstetricia, Pediatría, Medicina Interna, Anestesiología, Epidemiología, Psicología, Dietologia y Nutrición, CEN (Centro de Educación Nutricional), CARA (Centro de Atención Rural al Adolescente).

Actualmente se le llama IMSS OPORTUNIDADES, que recientemente le adopto el Ex Presidente Vicente Fox Quezada.

Actualmente cuenta con 119 trabajadores:

Auxiliar de Área Medica (enfermería), Auxiliar de Servicios Generales, Operador de Mantenimiento y Conservación, Auxiliar de Administración, Médicos Generales, Laboraristas, Operador de Rayos x, Nutriologo, Ingeniero de mantenimiento y conservación, Administrador, Director, Jefa de Enfermeras, Médicos Residentes, Pasantes de Medicina, Pasantes de Medicina, Pasantes de Enfermería.

El IMSS presta atención a todo el municipio de huetamo y sus comunidades, así como a gran parte de Guerrero; y Edo. De México.

CAPITULO III

PRESENTACION DE LOS **RESULTADOS**

3.1 GRAFICOS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

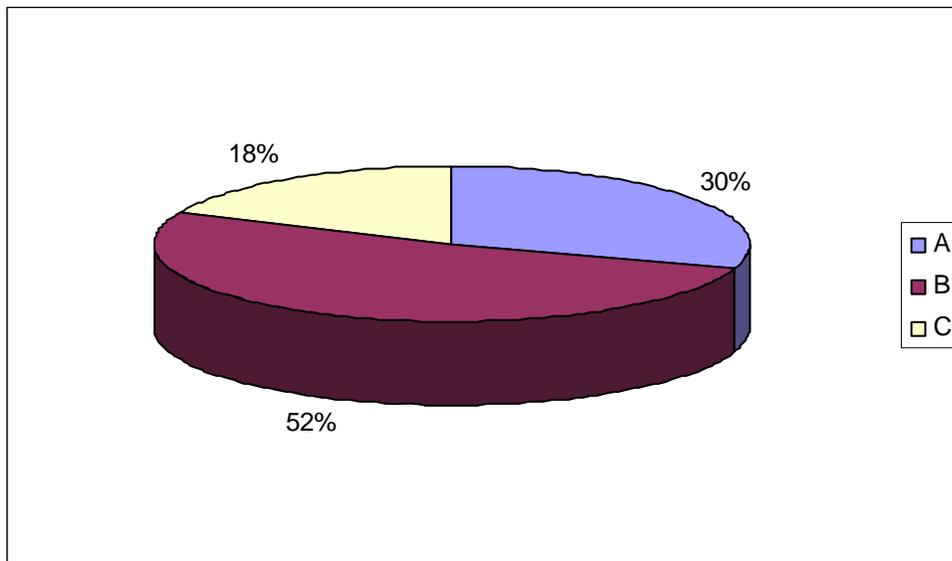
Cuestionario final para desarrollar la investigación de campo, correspondiente al desarrollo de trabajo de la tesis "la capacitación constante al personal, factor importante que incrementa la productividad y la permanencia dentro de la empresa".

1.- En el entendido de que la capacitación consiste en la continua aplicación de cursos y adiestramientos para aumentar, las capacidades laborales de los trabajadores. ¿Considera que esta es importante para usted?

A).- Considero que si porque mejora el desempeño laboral en la empresa, y para dar un mejor servicio al usuario.

B).- Si porque aumenta sus conocimientos y mejora sus capacidades laborales, y se esta actualizado y ala vanguardia de la tecnología. Para aumentar la seguridad en las actividades que se realizan.

C).- Se beneficia tanto empresa como trabajador.



INTERPRETACION

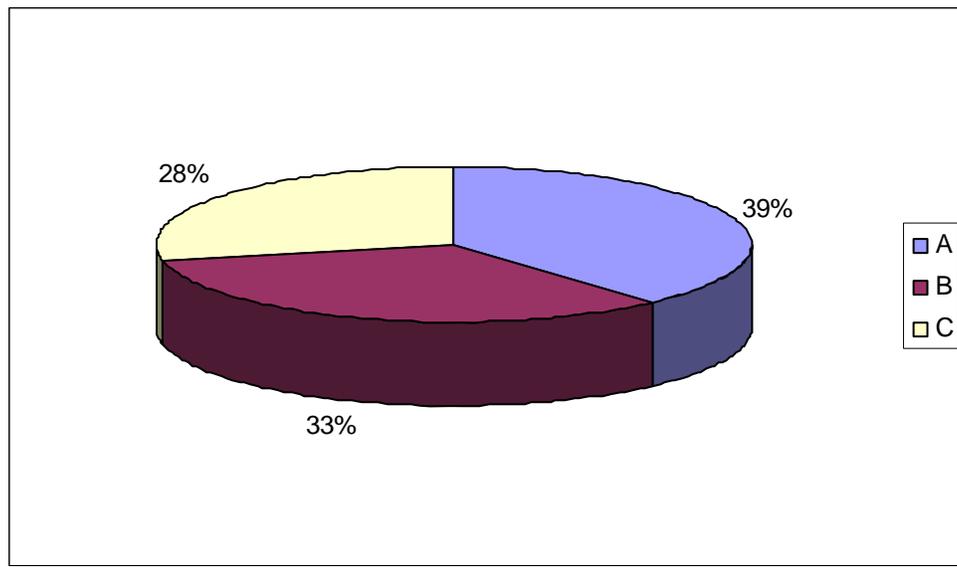
En esta respuesta podemos percibir que los trabajadores observan los beneficios de la capacitación hacia su persona ya que esta les brinda seguridad sobre el trabajo que realizan.

2.- En el entendido que la productividad consiste en lograr que se produzcan mas bienes y servicios en las empresas, a través de menores inversiones. ¿Considera usted que ello le beneficia de alguna manera a usted?

A).- Si porque se produce mas y a mas bajo costo, y se obtendrían mas ganancias en general y tener una estabilidad en la organización. Para dar mejor calidad al cliente.

B).- Se incrementaría el salario. Beneficios para el trabajador, que se verían reflejados en aumento de salario, prestaciones, etc.

C).- Habría mas prestaciones con el ahorro que se haría. Más beneficios para la empresa y por ende para el trabajador.



INTERPRETACION

En esta pregunta la respuesta, estuvo dividida por pequeños márgenes ya que los encuestados consideran en proporciones muy similares los beneficios en lo individual hacia la empresa y a ambos, situación que hace notar que los trabajadores no consideran los beneficios de manera egoísta si no que también observan los de la empresa.

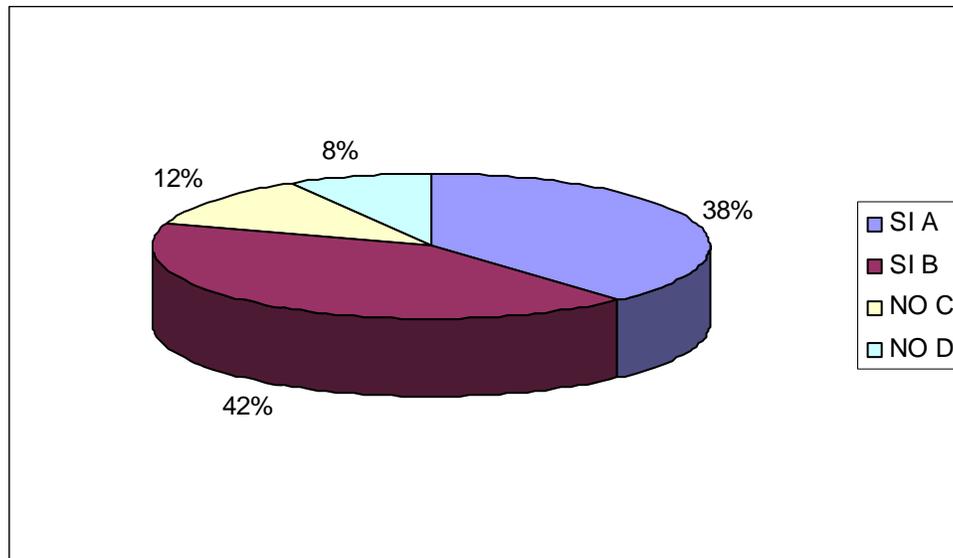
3.- En el entendido que la rotación de personal consiste en que las personas se retiran de la empresa; ¿Considera usted que esto es algo que le afecta a usted como trabajador?

A).- Si me afecta porque me quedo sin empleo. Si porque no se me acumula antigüedad, se pierde la estabilidad y la seguridad en el trabajo.

B).- Si porque altera las funciones en la empresa por dejar el trabajo incompleto, afecta las relaciones entre los trabajadores. Si porque se le tendría que estar capacitando a cada rato al personal nuevo.

C).- No me afecta porque probablemente ingrese personal mas capacitado. No porque al dejar un puesto yo tendría la posibilidad de ascender a ese lugar.

D).- No porque tenemos derechos y hay una ley que nos protege. No porque yo sigo cumpliendo igual con mi trabajo. No me afecta si yo cumplí con mi tiempo en la empresa (jubilación).



INTERPRETACION

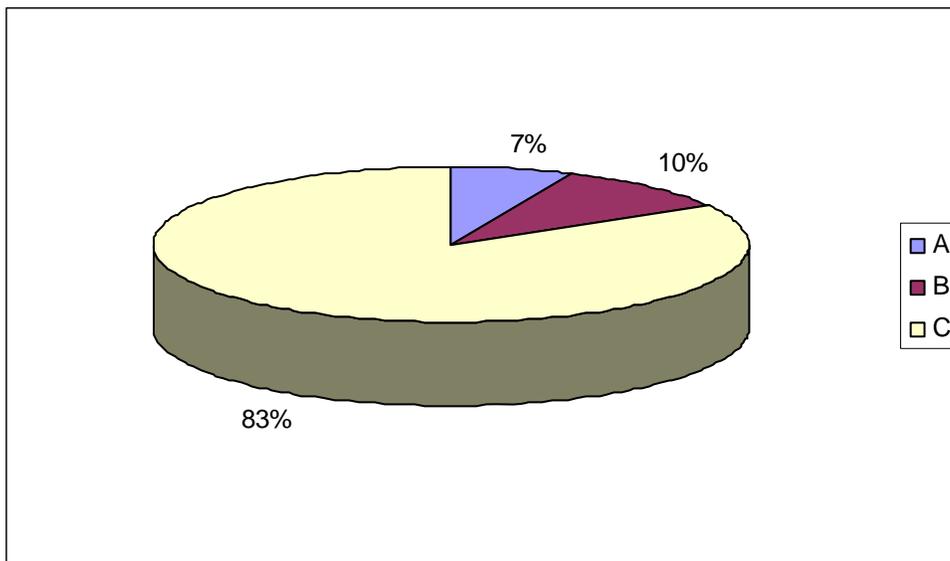
Al respecto de esta pregunta podemos observar que los encuestados en su mayoría consideran la rotación de personal como un problema importante, tanto porque afecta a la empresa, pero también a su desempeño personal, por lo que se puede interpretar que si existe una relación directa entre la falta de capacitación y la rotación de personal.

Para el pequeño sector de encuestados que contestaron negativamente sus argumentos son:

Que la rotación quizás les pueda traer beneficios de manera indirecta.

4.- ¿Considera usted que la capacitación constante al personal le beneficia a:

- A.- La empresa
- B.- Los trabajadores
- C.- Empresa y trabajadores



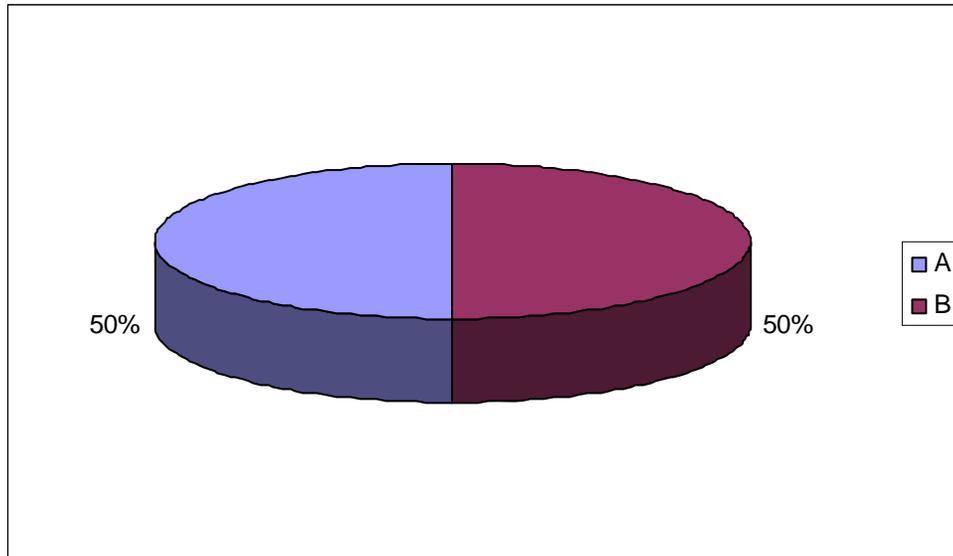
INTERPRETACION

Al respecto de esta pregunta reiterativa comprobamos que la percepción del beneficio compartido a empresa y trabajadores ubican los beneficios más aya de lo que a ellos respecta.

5.- ¿Considera usted que en base a que exista una capacitación constante, se incrementa la productividad de la empresa?

A).- Si porque entre mas capacitación hay mas ganancias para la empresa, y se trabaja con menos inversión y se da mas y mejor atención.

B).- Si porque con la capacitación es mas fácil de desempeñar las labores. Si por tener a un personal capacitado con nuevo conocimiento. Si porque más produce el que más sabe y seria más competitiva.



INTERPRETACION

Al respecto de este cuestionamiento existieron 2 perspectivas para dar respuesta:

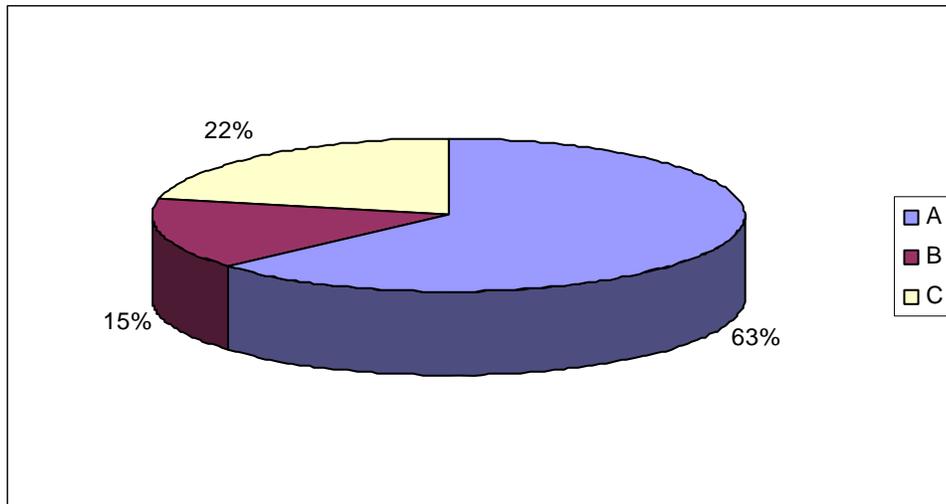
En donde se ve la productividad desde un punto de vista de mayores resultados económicos , en donde un 50% de los encuestados dio su aprobación y el restante 50% donde se vio a la productividad como la mayor capacidad para desarrollar el trabajo, sobre lo cual puso su atención la mitad de los encuestados.

6.- ¿Considera usted que al existir una capacitación constante se incrementa la productividad y se garantiza la mayor permanencia del personal en la empresa?

A).- Si porque el personal mas capacitado es de mayor utilidad y tiene la oportunidad de ascender; si porque el personal trabaja mejor para evitar su retiro. Si por la experiencia del personal.

B).- Porque la empresa necesita personal capacitado.

C).- Si porque aumenta la producción y un personal capacitado beneficia empresa y trabajadores. Si mas producción pero no se garantiza la permanencia del personal.

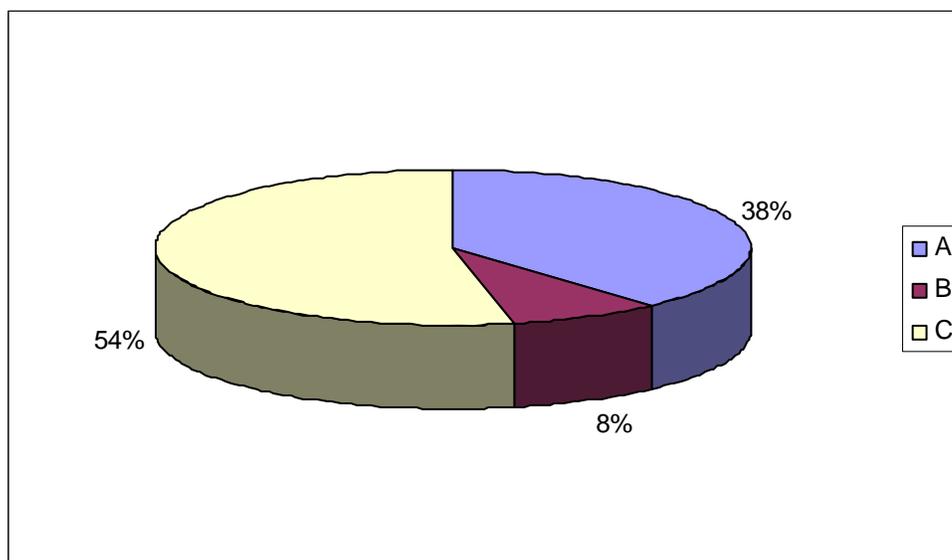


INTERPRETACION

Al respecto de esta pregunta podemos notar que la mayoría de los encuestados consideraron a la capacitación como elemento que ancla al personal con la organización, sin embargo existe un 22% que son escépticos al respecto de que la capacitación significa un mayor arraigo en la organización.

7.- ¿En la empresa que usted labora existen planes de capacitación constante?

- A).- Si
- B).- No
- C).- Existen pero escasamente



INTEERPRETACION

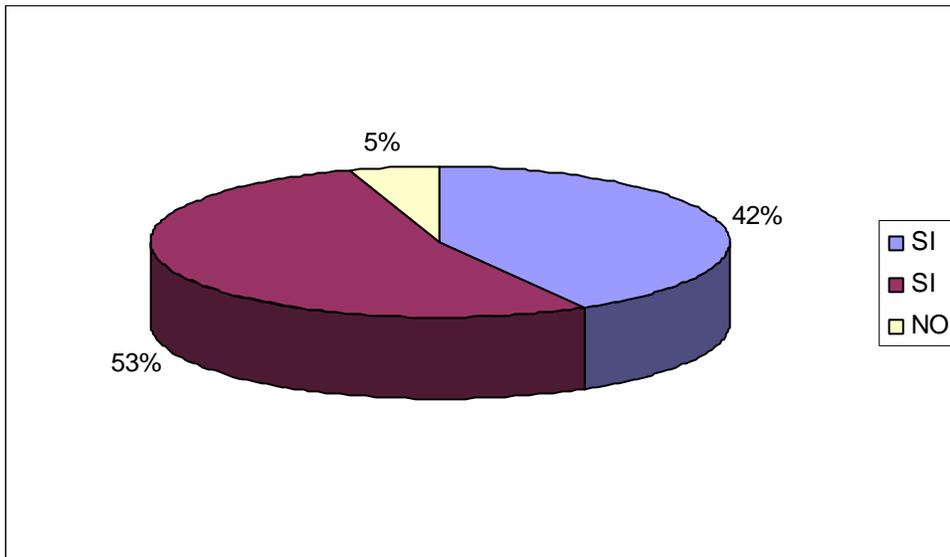
Al respecto de esta pregunta, es manifiesto que la capacitación existe hoy en día en las organizaciones, sin embargo a un cuando se reconoce su existencia un 54% de los encuestados considera que es escasa por lo que se entiende que la necesidad de capacitar mas al personal persiste.

8.- ¿En la empresa donde usted labora se ha percibido una mayor productividad cuando existe capacitación constante?

A).-Si porque los productos son de mejor calidad, y hay mas clientes.

B).- Si porque se aprende mas, se desempeña mejor el trabajo, y se esta mas actualizado. Si porque se enseña uno a desenvolverse mejor por la práctica laboral.

C).- No porque ahora se tratara de dar calidad, claro con la misma productividad. No porque ya existe la productividad.



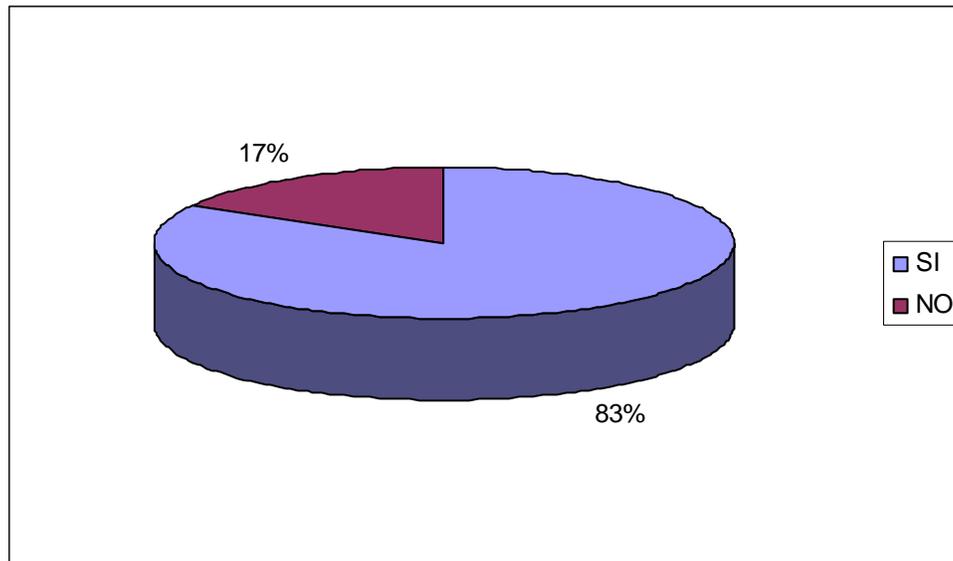
INTERPRETACION

Al cuestionar a los trabajadores sobre los resultados reales, en cuanto a la producción o prestación de servicios al respecto de la capacitación recibida una gran mayoría considera que los resultados positivos son considerables, un 53% considera que este beneficio se observa por la practica laboral mas eficiente y un 42% porque los productos resultantes tendrán mayor calidad, sin embargo existe un pequeño % que considera que la capacitación debe ser mas dirigida hacia incrementar la calidad mas que a producir mas con menos.

9.- ¿En la empresa donde usted labora al aplicarse capacitación constante se ha disminuido la rotación de personal?

A).- Si porque nos interesa conservar el empleo. Si por la confianza que se le brinda al personal. Si por que nos gusta nuestra empresa. Si porque la empresa prefiere personal ya capacitado y adaptado al trabajo. Si porque se realizan mejor las labores.

B).- Por falta de interés de algunas personas. No ha sido necesario porque a todos nos capacitan. Aquí no hay rotación es fijo.



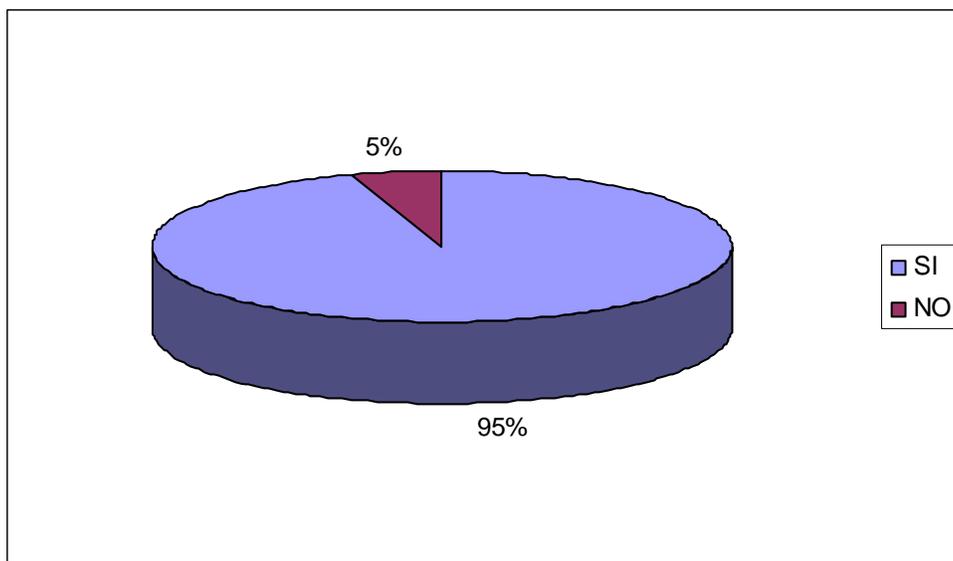
INTERPRETACION

La respuesta a esta pregunta, nos hace notar la relación directa entre estar constantemente capacitado y permanecer en la empresa, sin embargo existe un menor % que no considera la capacitación como elemento clave para su permanencia

10.- ¿Considera usted que la capacitación constante que recibe por parte de la organización donde labora es un factor importante, para que usted produzca mas, y decida permanecer por mas tiempo en la misma?

A).- Si por seguridad de trabajo y sueldo fijo, si para aumentar la capacidad y eficiencia para el desarrollo de las actividades. Si porque aumenta la capacidad y seguridad, si porque aumenta el conocimiento, hay mas seguridad y actualización. Si porque se proporcionaría calidad a los clientes, si porque se aumenta la capacidad y aumenta la productividad, y hay una mayor estabilidad en la empresa.

B).- No porque yo busco la forma de aprender, pero cuando hay capacitación por parte de la organización es más motivado. No porque si rinde o produce uno más pero no precisamente para estar más tiempo, esa es decisión propia y de la empresa o patrón. Porque solo es buena para que todo se haga con calidad y calidez.



INTERPRETACION

La respuesta a esta pregunta que es reiterativa sobre aspectos ya antes tocados, es clara ya que una gran mayoría de los encuestados considera de gran beneficio para su desempeño y permanencia en la organización a la capacitación, aun en las respuestas negativas encontramos argumentos que respaldan la importancia que tiene para los trabajadores la capacitación.

CONCLUSIONES

Como ya se ha expuesto en este trabajo, la Capacitación es un factor sumamente importante que auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo de mejor manera y por ende a prolongar su vida laboral dentro de las organizaciones.

La capacitación en todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda la organización, porque al sentirse cómodos en su área de trabajo se produce más y con más seguridad en lo que se hace.

Antes la capacitación se concentraba en enseñar habilidades técnicas, pero ahora la capacitación técnica de este tipo ya no es suficiente. Ahora las empresas han tenido que adaptarse a veloces cambios tecnológicos, y a mejorar la calidad de sus productos y servicios, lo que conlleva a elevar la productividad para seguir siendo competitivos, y para ello se requiere una capacitación estudios específicos.

En muchas de las organizaciones medianas y grandes se ofrecen le ofrecen a los empleados la oportunidad de adquirir habilidades, el conocimiento y las actitudes necesarias para desempeñarse en forma adecuada.

Sin embargo es importante que los capacitadores efectúen un análisis de las necesidades para cada curso específico, con objeto de determinar si es verdaderamente necesario.

Las empresas tienen indiscutible interés en que su personal guarde una situación de estabilidad, tanto en la misma como en los diversos puestos, porque ello garantiza su eficiencia.

Pero a la vez tiene interés en cierto cambio de personal que aporta nuevos conocimientos a dicha empresa. Porque uno de los aspectos más importantes de la dinámica organizacional es la rotación adecuada de recursos humanos.

La productividad puede evaluarse por el trabajo ejecutado, teniendo en cuenta los medios utilizados (recursos humanos o financieros). El índice de productividad permite comparar la producción con los estándares establecidos en el tiempo o el espacio.

Así pues la capacitación, la productividad, y la rotación de personal son 3 factores vinculados estrechamente y que tienen consecuencias directas, con el personal de toda organización.

Finalmente podemos concluir que

“LA CAPACITACION CONSTANTE AL PERSONAL ES UN FACTOR IMPORTANTE QUE INCREMENTA LA PRODUCTIVIDAD Y LA PERMANENCIA DENTRO DE LA EMPRESA”.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

Administración Moderna de Personal, Fundamentos.
Joaquín Rodríguez Valencia.
Editorial Thomson.

Administración de personal, Relaciones Humanas.
Agustín Reyes Ponce, 1ra parte.
Editorial Limusa. Noriega Editores.

Administración de personal, Gary Dessler.
Octava Edición, Editorial Prentice Hall.

Administración de Recursos Humanos.
John M. Ivancevich. 9na Edición.
Editorial Mc. Graw Hill.

Administración de la Producción.
L. Tawfik, A.M. Chauvel.
Editorial Mc. Graw Hill.

Productividad.
Agustín Montaña García.
Editorial Pac. Com.

Productividad
[www. lienet. Org.](http://www.lienet.org)
[Hpt: // dictionary. Cambride. Org.](http://dictionary.cambridge.org)