

Universidad de Costa Rica
Sistema de Estudios de Posgrado
Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

**Evaluación de la detección de necesidades de capacitación en la empresa
C.V.G. ALUNASA y propuesta de soluciones**

Trabajo final de graduación aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en
Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica,
como requisito parcial para optar por el Grado de Magíster en
Administración y Dirección de Empresas

Fabricio Bolaños Guerrero
Carné 840589

Sede del Pacífico
2007

DEDICATORIA

A mis padres: Gregorio y Elena.

A mis hijos: Heyner y Luis Diego.

AGRADECIMIENTOS

A todos los profesores que impartieron los cursos y, en especial a mi amigo Oriester, quien fue un baluarte en la elaboración de este proyecto.

A mis compañeros Ana Lorena, Henry, Óscar, Miguel, Kleiber, Jannid, Rolando, Ronald y Peter, con quienes compartí y realicé muchos trabajos en grupo.

A todos aquellos amigos que siempre me alentaron en el transcurso de esta actividad.

HOJA DE APROBACIÓN

Este Trabajo Final de Graduación fue aceptado por la Comisión de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar por el Grado de Magíster en Administración y Dirección de Empresas.

Dr. Aníbal Barquero Chacón
Director Programa de Posgrado

Lic. Oriester Abarca Hernández, MBA
Profesor Coordinador

Ing. Luis Diego Bolaños Vásquez, MBA
Profesor Guía

Ing. Aldo Surós Campos
Supervisor Laboral

Lic. Fabricio Bolaños Guerrero
Estudiante

CONTENIDO

Evaluación de la detección de necesidades de capacitación en la empresa C.V.G. ALUNASA y propuesta de soluciones

| | |
|--|------|
| DEDICATORIA | ii |
| AGRADECIMIENTOS | iii |
| HOJA DE APROBACIÓN | iv |
| CONTENIDO | v |
| ÍNDICE DE MAPAS | viii |
| ÍNDICE DE DIAGRAMAS | ix |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS | x |
| ÍNDICE DE TABLAS | xi |
| ÍNDICE DE CUADROS | xii |
| SIGLAS Y ABREVIATURAS | xiii |
| RESUMEN | xiv |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO I: ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE LA CAPACITACIÓN DE PERSONAL | 4 |
| 1.1 Introducción | 4 |
| 1.2 Aspectos históricos | 5 |
| 1.3 Objetivos de la capacitación | 6 |
| 1.4 Distinción de niveles y de conceptos | 7 |
| 1.5 Propósitos de la capacitación | 9 |
| 1.6 Beneficios de la capacitación | 11 |
| 1.7 Tipos de capacitación | 12 |
| 1.8 Áreas esenciales en donde opera la capacitación | 13 |
| 1.9 El proceso de un plan de capacitación | 14 |
| 1.10 Métodos y técnicas de capacitación | 15 |
| 1.11 Detección de las necesidades de capacitación | 18 |
| 1.11.1 Clasificación de las necesidades de capacitación | 20 |
| 1.11.2 Metodología para realizar la detección de necesidades de capacitación | 21 |
| 1.11.2.1 Pasos previos | 21 |
| 1.11.2.2 Aplicación de métodos para la detección de necesidades | 22 |
| 1.11.2.3 Técnicas e indicadores para detectar necesidades de capacitación | 24 |
| 1.11.2.4 Determinación de necesidades específicas de capacitación | 31 |
| 1.11.3 Informe final de la detección | 31 |
| CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA | 33 |
| 2.1 Aspectos generales de C.V.G. ALUNASA | 33 |
| 2.1.1 Ubicación | 33 |
| 2.1.2 Elementos históricos | 34 |
| 2.2 Proceso productivo | 36 |
| 2.3 Tecnología de equipo | 38 |
| 2.4 Tecnología de productos | 39 |

| | | |
|--|--|----|
| 2.5 | Tecnología de mercados | 39 |
| 2.6 | Premios y reconocimientos | 40 |
| 2.7 | Organigrama | 41 |
| 2.8 | Orientaciones estratégicas..... | 43 |
| 2.8.1 | Visión..... | 43 |
| 2.8.2 | Misión | 43 |
| 2.8.3 | Valores | 43 |
| 2.8.4 | F.O.D.A..... | 44 |
| 2.9 | Políticas en diversas áreas..... | 45 |
| 2.9.1 | Política de gestión empresarial | 45 |
| 2.9.2 | Política de comercialización | 45 |
| 2.9.3 | Política de gestión económica..... | 46 |
| 2.9.4 | Política de producción | 47 |
| 2.9.5 | Política social..... | 48 |
| CAPÍTULO III: LA CAPACITACIÓN EN C.V.G. ALUNASA..... | | 49 |
| 3.1 | Política de recursos humanos..... | 49 |
| 3.2 | Datos cuantitativos relacionados con la capacitación en C.V.G. ALUNASA | 51 |
| 3.3 | Panorama y proyecciones para 2007 | 59 |
| CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN DE RESULTADOS..... | | 62 |
| 4.1 | Actividades previas a la detección de las necesidades de capacitación..... | 62 |
| 4.2 | Análisis ocupacional..... | 62 |
| 4.3 | Niveles de los métodos de detección de necesidades de capacitación | 66 |
| 4.3.1 | Nivel individual | 66 |
| 4.3.1.1 | Para ejecutivos..... | 67 |
| 4.3.1.2 | Para mandos medios | 67 |
| 4.3.1.3 | Para cargos operativos | 68 |
| 4.3.2 | Nivel organizacional..... | 68 |
| 4.4 | Técnicas e indicadores en la detección de necesidades de capacitación | 69 |
| 4.4.1 | Técnicas | 70 |
| 4.4.1.1 | Aplicadas por C.V.G. ALUNASA..... | 70 |
| 4.4.1.2 | No aplicadas por C.V.G. ALUNASA..... | 71 |
| 4.4.2 | Indicadores..... | 72 |
| 4.5 | Determinación de necesidades específicas de capacitación | 72 |
| CAPÍTULO V: PROPUESTA, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | | 74 |
| 5.1 | Propuesta..... | 74 |
| 5.2 | Conclusiones..... | 76 |
| 5.2.1 | Aspectos positivos | 76 |
| 5.2.1.1 | Políticas..... | 76 |
| 5.2.1.2 | Presupuesto | 76 |
| 5.2.1.3 | Acciones tácticas..... | 76 |
| 5.2.1.4 | Variada oferta de cursos | 77 |
| 5.2.1.5 | Análisis de cargos | 77 |
| 5.2.1.6 | Política de bienestar personal y familiar..... | 77 |
| 5.2.2 | Aspectos susceptibles de mejora..... | 77 |
| 5.2.2.1 | Subjetividad de los métodos de detección de necesidades | 77 |
| 5.2.2.2 | Limitación del alcance del análisis ocupacional..... | 78 |
| 5.2.2.3 | Carencia de realimentación de los cursos estandarizados | 78 |

| | | |
|--------------------------|--|----|
| 5.2.2.4 | Eventual atribución de fallas a la falta de capacitación | 78 |
| 5.2.2.5 | Deficiente evaluación del desempeño..... | 79 |
| 5.2.2.6 | Omisión en el uso de técnicas de detección de necesidades..... | 79 |
| 5.2.2.7 | Limitación del análisis ocupacional en relación con puestos no operativos y de bodega | 80 |
| 5.2.2.8 | Personal del Departamento de Recursos Humanos | 80 |
| 5.3 | Recomendaciones | 81 |
| 5.3.1 | Orientaciones estratégicas..... | 81 |
| 5.3.2 | Asignación presupuestaria | 81 |
| 5.3.3 | Acciones tácticas..... | 81 |
| 5.3.4 | Oferta de cursos | 82 |
| 5.3.5 | Análisis de cargos | 82 |
| 5.3.6 | Política de bienestar personal y familiar | 83 |
| 5.3.7 | Métodos de detección de necesidades | 83 |
| 5.3.8 | Relación capacitación-desempeño | 84 |
| 5.3.9 | Sesgo que atribuye un resultado no deseado a la falta de capacitación | 84 |
| 5.3.10 | Ampliación del personal del Departamento de Recursos Humanos..... | 84 |
| 5.3.11 | Sistema de Base de Datos de capacitación | 85 |
| 5.3.12 | Sistema de gestión del conocimiento | 85 |
| BIBLIOGRAFÍA | | 87 |
| ANEXO METODOLÓGICO | | 89 |
| 1. | Metodología de la investigación | 89 |
| 2. | Instrumentos de recolección de datos | 94 |

ÍNDICE DE MAPAS

| | | |
|------|--|----|
| Nº 1 | Ubicación geográfica de C.V.G. ALUNASA | 33 |
|------|--|----|

ÍNDICE DE DIAGRAMAS

| | | |
|------|-------------------------------|----|
| Nº 1 | Organigrama de C.V.G. ALUNASA | 42 |
|------|-------------------------------|----|

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | | |
|------|--|----|
| Nº 1 | C.V.G. ALUNASA: Actividades de capacitación por año (período 2003-2006) | 51 |
| Nº 2 | C.V.G. ALUNASA: Participaciones en actividades de capacitación por año (período 2003-2006) | 52 |
| Nº 3 | C.V.G. ALUNASA: Total anual de horas de capacitación (período 2003-2006) | 52 |
| Nº 4 | C.V.G. ALUNASA: Promedio anual de horas de capacitación por trabajador (período 2003-2006) | 53 |
| Nº 5 | C.V.G. ALUNASA: Actividades de capacitación por mes - 2006 | 54 |
| Nº 6 | C.V.G. ALUNASA: Participantes en actividades de capacitación por mes - 2006 | 55 |
| Nº 7 | C.V.G. ALUNASA: Horas de capacitación por mes - 2006 | 56 |
| Nº 8 | C.V.G. ALUNASA: Escolaridad del personal - 2006 | 57 |
| Nº 9 | C.V.G. ALUNASA: Horas de capacitación por mes - 2006 | 59 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | | |
|------|---|----|
| Nº 1 | Aspectos distintivos de la formación y del desarrollo | 9 |
| Nº 2 | C.V.G. ALUNASA: Datos de la maquinaria y del equipo (a marzo de 2007) | 38 |

ÍNDICE DE CUADROS

| | | |
|------|--|----|
| Nº 1 | C.V.G. ALUNASA: Población de estudiantes CONED Simón Bolívar - 2006 | 58 |
| Nº 2 | C.V.G. ALUNASA: Población de estudiantes de secundaria del CONED Simón Bolívar trabajadores de la empresa, por nivel (2006 y proyección 2007) | 58 |
| Nº 3 | C.V.G. ALUNASA: Presupuesto mensual para capacitación por área - 2007 (cifras en U.S.\$) | 60 |
| Nº 4 | C.V.G. ALUNASA: Tipo y cantidad de capacitaciones proyectadas por área – 2007 | 61 |
| Nº 5 | C.V.G. ALUNASA: Datos relativos a capacitaciones proyectadas - 2007 | 61 |

SIGLAS Y ABREVIATURAS

| | |
|---|----------|
| Administración por Objetivos | APO |
| Alternativa Bolivariana para América Latina | ALBA |
| Aluminios del Carona Sociedad Anónima | ALCASA |
| Aluminios Nacionales Sociedad Anónima | ALUNASA |
| Corporación Costarricense de Desarrollo | CODESA |
| Corporación Venezolana de Guayana | C.V.G. |
| Estados Unidos de América | E.E.U.U. |
| Fiduciaria de Inversiones Transitorias | FINTRA |
| Occupational Safety and Health Administration | OSHA |
| Tecmo-Hunter Engineering | T.H.E. |

RESUMEN

Bolaños Guerrero, Fabricio

Evaluación de la detección de necesidades de capacitación en la empresa C.V.G. ALUNASA y propuesta de soluciones.

Trabajo final de graduación. Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas. –San José, C.R.

F. Bolaños G., 2007

119 h.: il. – refs.

El objetivo general es evaluar la detección de necesidades de capacitación que aplica actualmente la empresa C.V.G. ALUNASA, para plantear una propuesta de soluciones a los problemas que se identifiquen. Dicha empresa se dedica a la producción industrial de artículos de aluminio para el mercado nacional y el internacional.

El tipo de investigación es descriptiva, con uso de la metodología analítico-sintética, pues en un primer momento se describe, ampliamente, la situación actual de la empresa y del proceso de detección de necesidades de capacitación en el personal, para luego, una vez separado el problema en sus partes, construir una propuesta de soluciones. Se procede inductivamente, construyendo a partir de los elementos disgregados en el análisis, con la ayuda de la teoría seleccionada para interpretar los fenómenos en estudio. Se hace uso de las técnicas de análisis de documentos y de entrevistas.

Dentro de las principales conclusiones cabe mencionar que la empresa tiene orientaciones estratégicas claramente definidas y destina un monto considerable para capacitar a su personal, pero se constatan debilidades en el proceso de detección de necesidades de capacitación, especialmente por una insuficiente utilización de métodos de detección y un análisis de puestos de trabajo parcial y desactualizado. Se recomienda, entre otros aspectos, una triangulación de métodos de detección y, además, actualizar el análisis ocupacional. F.B.G.

DESCRIPTORES:

Capacitación, recursos humanos, manufactura, detección de necesidades de capacitación, desarrollo de personal.

DIRECTOR DE LA INVESTIGACIÓN:

Ing. Luis Diego Bolaños Vásquez, MBA

UNIDAD ACADÉMICA:

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas
Sistema de Estudios de Posgrado

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se realiza en la empresa C.V.G. ALUNASA, la cual se dedica a la producción de productos de aluminio y se ubica en el cantón de Esparza, Puntarenas. El objetivo general es evaluar el proceso de detección de necesidades de capacitación vigente en la empresa C.V.G. ALUNASA, para plantear una propuesta de soluciones a los problemas que se identifiquen.

Los objetivos específicos son:

1. Investigar las bases teóricas aplicables a una empresa manufacturera sobre los principales conceptos y procedimientos relacionados con la capacitación y el desarrollo, de manera que pueda adquirirse una visión teórica adecuada, por medio del uso de conceptos de uso gerencial.
2. Describir los antecedentes y la situación actual de la empresa C.V.G. ALUNASA.
3. Describir el estado actual de la capacitación y el desarrollo en la empresa C.V.G. ALUNASA.
4. Investigar los métodos, técnicas, instrumentos e indicadores que utiliza actualmente la empresa C.V.G. ALUNASA para detectar las necesidades de capacitación de su personal y analizar si corresponden a las mejores opciones, de acuerdo con la teoría aplicable al caso.
5. Plantear una propuesta de soluciones a la alta gerencia de C.V.G. ALUNASA.

En el primer capítulo se presentan los fundamentos teóricos aplicables al caso en estudio. En el segundo capítulo se presentan los antecedentes prácticos y los antecedentes históricos de la empresa. El tercer capítulo describe la situación actual de la capacitación en C.V.G. ALUNASA. En el cuarto capítulo se discuten los resultados de la información primaria obtenida y se evalúan los métodos, técnicas, instrumentos e indicadores que utiliza la empresa. Finalmente, el quinto capítulo presenta la propuesta de soluciones, las conclusiones y las recomendaciones.

No existe ninguna duda en la bibliografía administrativa sobre la importancia de la capacitación en la vida empresarial y de las organizaciones, en general. En los últimos años ha surgido un creciente interés por la capacitación en los diferentes ámbitos de la vida laboral. Trabajadores y empleadores, en la gran mayoría de los casos, reconocen la importancia de capacitarse. Ven en ella una oportunidad de obtener mejores ingresos, un recurso de adquisición y desarrollo de habilidades, conocimientos y destrezas y, en definitiva, un camino hacia la obtención de una mejor calidad de vida. Sin embargo, cuando esta situación se traduce en esfuerzos reales de capacitación, suele enfrentarse a un sinnúmero de dificultades. Una de ellas, y quizás la primera en orden de aparición, corresponde a la detección de las necesidades de capacitación. Para que un programa de capacitación sea eficaz y exitoso debe apuntar a las verdaderas necesidades e intereses de los trabajadores y de la empresa en donde se llevará a cabo; sólo en esta forma podrá ser aprovechado como una posibilidad de formación y de crecimiento laboral y personal.

Una inadecuada detección de las necesidades puede llevar a tomar decisiones equivocadas, a la mala utilización y al desperdicio de recursos valiosos y a la pérdida de valiosas oportunidades de tipo estratégico frente a la competencia y frente a los clientes, así como a generar una organización ineficiente u obsoleta.

En cambio, una adecuada detección de necesidades de capacitación ofrece muchas ventajas: pueden identificarse las carencias o deficiencias de capacitación en los trabajadores de una empresa en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes necesarios en un puesto de trabajo; permite proponer planes alternativos de capacitación que solucionen las necesidades detectadas; permite planificar y ejecutar las actividades de capacitación de acuerdo con prioridades y urgencias, de modo que hace posible utilizar los recursos en la forma más eficiente; mide la situación inicial, datos que servirán a la posterior confrontación con los resultados finales del proceso de capacitación; proyecta una buena imagen de la tarea de capacitación a los trabajadores, puesto que el análisis científico proporciona mayor credibilidad.

De ahí la importancia de la presente investigación para C.V.G. ALUNASA, la cual puede derivar beneficios como: una adecuada planificación de sus programas de capacitación, un mejor uso de sus recursos, una mayor motivación y satisfacción laboral para sus trabajadores, un aumento de la calidad de sus productos, una mayor eficiencia en sus procesos y, en general, la obtención de ventajas competitivas.

En cuanto a los alcances de la investigación debe manifestarse que se pretende, únicamente, evaluar la detección de las necesidades de capacitación y no abarcar todo el proceso de capacitación, el cual es mucho más complejo, hecho que debe entenderse, a su vez, como una limitación de la investigación y de sus aplicaciones.

CAPÍTULO I: ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE LA CAPACITACIÓN DE PERSONAL

1.1 Introducción

La capacitación puede definirse como “el cambio planeado en la conducta de las personas, hacia las metas, objetivos y actividades organizacionales. La capacitación es producto del cambio y en ocasiones la causa de éste.” (Barrantes y Castillo, 1997, p. 2). Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2003) se refieren a ella como *formación y perfeccionamiento*, lo que definen como: “Cualquier esfuerzo por mejorar el rendimiento actual o futuro mediante la mejora de las capacidades del empleado a través del aprendizaje. Puede lograrse cambiando las actitudes del empleado o mejorando sus habilidades y conocimientos” (p. 376).

Si bien la capacitación y el desarrollo significan costos económicos, no sólo en dinero sino también en tiempo, se considera que éstos constituyen una correcta inversión en recursos humanos. En la actual era del conocimiento, el capital humano es el mejor activo de las empresas. Así, se ha afirmado que “...la enseñanza técnica o profesional de los empleados aumenta su productividad, con lo cual se acrecienta la inversión en capital humano. Si se logra elevar el valor de este capital humano, éste será un factor decisivo de crecimiento económico” (Barrantes y Castillo, 1997, pp. 1-2).

Una adecuada capacitación produce efectos deseables en el personal, entre otros: a) reduce la brecha entre las exigencias del puesto y las capacidades del personal nuevo, equilibrando las expectativas del rendimiento real con lo que el puesto exige, b) genera una mayor productividad, c) reduce la rotación del personal, d) ayuda a evitar su obsolescencia, e) propicia una mayor eficacia en la realización de sus tareas, f) ayuda a evitar malos hábitos en el trabajo, g) favorece la cultura organizacional de la empresa.

La importancia de la capacitación ha sido ampliamente reconocida por la teoría administrativa y por la práctica organizacional, no sólo como un medio para el desarrollo del personal sino para el propio desarrollo de las empresas, pues es un factor clave de la competitividad. La busca de dicha competitividad y de la excelencia por parte de las organizaciones actualmente, lleva a reforzar la posición estratégica del recurso humano tanto en lo referente con su desarrollo como en la identificación de los mecanismos y de los procesos idóneos para su administración.

Se exponen, seguidamente, los elementos teóricos más importantes por considerar en relación con el tema de la capacitación, en relación con los objetivos de la presente investigación.

1.2 Aspectos históricos

La educación se rastrea hasta los orígenes de la humanidad misma; la cultura es el elemento que humanizó a los homínidos primitivos. La transmisión de conocimiento se logra por varios caminos, entre ellos los procesos de enseñanza y de aprendizaje que, en tiempos remotos, tenían un carácter no formal.

En la Edad Media la enseñanza y el aprendizaje de habilidades productivas y artísticas se daba en los talleres a cargo de maestros, donde los aprendices eran instruidos por medio de la práctica. Se trababa de un proceso a cargo de gremios en los distintos oficios. Eso cambia de manera paulatina y especialmente con la Revolución Industrial, a partir del siglo XVIII, cuando aparecen escuelas industriales cuyas metas consistían en lograr el mayor conocimiento de los métodos y los procedimientos de trabajo, en el menor tiempo posible.

En el siglo XX, período de cruentas guerras y de vertiginoso desarrollo de la tecnología, se da la toma de conciencia, a partir de la finalización de la II Guerra Mundial, sobre la importancia de que la capacitación sea un proceso sistematizado y organizado, donde el

instructor adquiere especial importancia. Surgen así de la milicia, técnicas de entrenamiento y de capacitación intensivas.

Cabe resaltar que la administración tradicional reforzaba una posición disminuida del factor humano frente al capital y frente a la tecnología; es decir, eran considerados más importantes el capital, la tecnología y otros bienes de capital, y quedaban los colaboradores en segundo plano. En los tiempos recientes, se ha reconocido la importancia del recurso humano, al punto de establecerlo como uno de los factores determinantes de la competitividad de la empresa. De ahí el surgimiento de muy diversas escuelas y de variadas teorías encaminadas a asegurar el servicio a los clientes o usuarios, como la razón de ser de la empresa y la participación de los colaboradores como principal medio de satisfacer estas necesidades de los clientes, así como también de asegurar el proceso de innovación, calidad y éxito de las organizaciones.

1.3 Objetivos de la capacitación

La capacitación busca lograr ciertos objetivos. Puede mencionarse como objetivo general de la capacitación el lograr la adaptación del personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica, en determinada organización.

Partiendo de varios autores (Dolan et al., 2003, p. 120, Barrantes y Castillo, 1997, p. 4, Strauss, Sayles y Cárdenas, 1981, p. 407), se identifican los objetivos más importantes de la capacitación y del desarrollo:

- Incrementar la productividad.
- Promover la eficiencia del trabajador, sea obrero, colaborador de mando medio o del nivel gerencial.
- Proporcionar al trabajador una preparación que le permita desempeñar puestos de mayor responsabilidad.
- Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.

- Ayudar a desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias, mediante los intercambios personales surgidos con ocasión de la capacitación.
- Promover el mejoramiento de sistemas y de procedimientos administrativos.
- Contribuir a reducir las quejas de personal y proporcionar una moral de trabajo más elevada.
- Facilitar la supervisión del personal.
- Promover ascensos sobre la base del mérito personal.
- Contribuir con la reducción del movimiento del personal.
- Reducir los accidentes de trabajo.
- Reducir costos de operación.
- Promover el mejoramiento de las relaciones humanas en la organización y en la comunidad interna.

1.4 Distinción de niveles y de conceptos

Para comprender mejor el tema de este trabajo es conveniente definir algunos conceptos, que podrían confundirse:

- a) **Capacitación:** Adquisición de conocimientos, fundamentalmente de carácter técnico, científico o administrativo; actividad planeada y basada en las necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos del trabajador. Constituye la preparación teórica que se le brinda al personal para que éste cuente con los conocimientos necesarios, suficientes y pertinentes dirigidos a desempeñar el puesto, con un nivel adecuado de eficiencia.
- b) **Adiestramiento:** Consiste en proporcionar destreza en una habilidad adquirida, lo que generalmente se logra por medio de una práctica de trabajos de carácter muscular o motriz. Se diferencia de la capacitación en que no se trata de una preparación relacionado con conocimientos teóricos, sino de una práctica orientada a que los conocimientos adquiridos durante la capacitación resulten de

utilidad. Se da en un nivel operativo por lo que se refiere a conocimientos técnicos y habilidades (psicomotoras). Desde este punto de vista se imparte a colaboradores operativos u obreros, para el uso de máquinas y de equipos.

- c) **Desarrollo:** A diferencia de los dos conceptos anteriores, los cuales parten de un enfoque parcial (teoría o práctica), el desarrollo busca un enfoque integral en la formación de la persona. Comprende, en consecuencia, aspectos como: carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos, capacidad para dirigir).

Existen ciertas semejanzas en la aplicación de los conceptos de capacitación, desarrollo y adiestramiento. Entre ellas pueden mencionarse: son actividades planeadas, buscan satisfacer las necesidades de la empresa, las necesidades legales y las de los empleados, pretenden un mejoramiento de las habilidades y las aptitudes, así como del desempeño y, finalmente, suponen transmisión de conocimientos.

Las diferencias también existen: El adiestramiento se da en el nivel operativo (para facilitar el manejo y control de las máquinas, equipo y herramientas); mientras, la capacitación se da en el nivel administrativo (para hacer más aptos los mandos intermedios y gerenciales), y el desarrollo en ambos niveles. No obstante, en un sentido amplio, la capacitación incluye el adiestramiento.

Dolan et al. (2003; p. 119) muestran la diferencia entre *formación (capitación)* y *desarrollo*:

Tabla 1: Aspectos distintivos de la formación y del desarrollo

| | FORMACIÓN | DESARROLLO |
|-----------------|-------------------------------|-------------------------|
| Enfoque | Trabajo actual | Trabajos futuros |
| Alcance | Individual | Grupo / organización |
| Marco de tiempo | Inmediato | Largo plazo |
| Meta | Corregir déficit de habilidad | Preparar para el futuro |

1.5 Propósitos de la capacitación

Se señalan puntualmente ocho propósitos fundamentales, a saber:

1. *Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y los valores de la organización:* El éxito en la realización de estas cinco tareas está en directa dependencia con el grado sensibilización, concienciación y comprensión.
2. *Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales:* Los verdaderos cambios de actitud logrados mediante procesos educativos forman una plataforma básica para facilitar los cambios en las organizaciones.
3. *Cambiar la actitud de los colaboradores:* Presenta varias finalidades, entre ellas, crear un clima más propicio y armonioso entre los colaboradores, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y de gerencia.
4. *Elaborar la calidad del desempeño:* Identificar los casos de insuficiencia en los estándares del desempeño individual por falta de conocimientos o habilidades, significa haber detectado una de las más importantes prioridades de capacitación técnica, humana o administrativa; sin embargo, debe tenerse presente que no todos los problemas de ineficiencia encuentran su solución en la capacitación y que, en algunos casos, los problemas de desempeño deficiente requieren que la capacitación se dirija a los niveles superiores del empleado en quien se manifiesta la dificultad, pues la inhabilidad directiva, sin duda, es fuente generadora de problemas de desempeño.

5. *Resolver problemas*: La alta dirección enfrenta más cada día la necesidad de lograr metas trascendentales con altos niveles de excelencia en medio de diversas dificultades, financieras, tecnológicas , administrativas y humanas.
6. *Habilitar para la promoción*: El concepto de desarrollo y planeación de carrera dentro de una empresa atrae y motiva al personal a permanecer dentro de ella, cuando esta práctica sistemáticamente se apoya en programas de capacitación los cuales permiten que la política de promociones sea una realidad.
7. *Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa*: Las primeras impresiones que un trabajador obtiene de su empresa producen un fuerte impacto en su productividad y en su actitud hacia el trabajo y hacia la propia organización. La alta dirección debe asegurarse de que exista un programa sistemático dirigido a permitir al nuevo colaborador conocer y entender asuntos como:
 - Historia de la empresa.
 - Su misión, valores y filosofía.
 - Sus instalaciones.
 - Ubicación geográfica.
 - Los miembros del grupo ejecutivo.
 - Las expectativas de la empresa respecto al personal.
 - Las política generales y las específicas de las relaciones industriales y los recursos humanos.
 - Los procesos productivos y los productos.
 - Los mercados y los sistemas de comercialización de la empresa.
 - Los medios y las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, así como los sistemas de reconocimiento.
8. *Actualizar conocimientos y habilidades*: Estar alerta ante nuevas tecnologías y métodos facilita que el trabajo mejore y la organización sea más efectiva. Los cambios tecnológicos en las empresas producen modificaciones en la forma de realizar las labores, por ello es importante planear este tipo de cambios, considerando las implicaciones que tendrán en lo relacionado con conocimientos y habilidades.

1.6 Beneficios de la capacitación

Tanto la organización como los colaboradores se benefician de la capacitación. Según Barrantes y Castillo (1997), entre los beneficios que las organizaciones derivan están:

- “Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen.
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Ayuda en la preparación de guías para el trabajo.
- Es un poderoso auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve al desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto” (p. 12).

Barrantes y Castillo (1997) señalan que los colaboradores también reciben beneficios:

- “Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.

- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual” (p. 13).

También señalan Barrantes y Castillo (1997) que se producen ciertos beneficios de alcance general en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y en adopción de políticas:

- “Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- Proporciona información sobre las disposiciones oficiales en muchos campos.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Alienta la cohesión de grupos.
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella” (p. 13).

1.7 Tipos de capacitación

Existen muchos tipos de capacitación; entre los más conocidos pueden mencionarse:

1. *Pre-laboral*: Se da a los aspirantes al puesto, por medio de la organización.
2. *Inductiva*: es la que se brinda a los trabajadores recién ingresados para orientarlos y ambientarlos en su nuevo trabajo.
3. *En el puesto*: Sirve para mejorar el desempeño de un puesto; puede representar la posibilidad de recibir una promoción.
4. *Para el cambio de puesto*: Imparte nuevos conocimientos con el objetivo de ocupar un nuevo puesto.

5. *Para el desarrollo*: Busca la superación personal del trabajador.
6. *Como canal de comunicación*: Sirve para establecer un canal de comunicación, entre todos los niveles de la organización, para adecuarse a las exigencias, tanto internas como externas.
7. *Fuera del trabajo*: Se imparte en instalaciones ajenas a la empresa y se realiza de la siguiente manera:
 - Equipos de trabajo: Se da en grupos que reciben instrucción, simulando situaciones de trabajo.
 - Conductual: Se realiza en grupos cuyo método es la resolución de juegos de negocios, simulando asuntos, análisis y solución de problemas.
 - En aula: También se la llama capacitación residencial o colectiva; se imparte, de propósito, en un centro preestablecido; se lleva a cabo en grupos; puede impartirse mediante cursos, conferencias, seminarios o laboratorios.
8. *En el trabajo*: Actividades directamente relacionadas con el trabajo cotidiano, pueden ser concebidas en forma sistemática y transformadas en un entrenamiento permanente.
9. *Individual*: Se da, de manera particular, a la persona que requiere mejorar su eficiencia en conocimientos, experiencias y habilidades necesarios para el desempeño de su labor.
10. *Externa*: La imparte una persona, física o jurídica, ajena a la institución.

1.8 Áreas esenciales en donde opera la capacitación

1. *Área cognoscitiva*: Referente a los procesos de tipo intelectual que influyen en el desempeño de una actividad. Estos procesos como la atención, la memoria, el análisis, abstracción, reflexión, proporcionan información sobre el mundo circundante, sus relaciones y organizaciones, necesaria en las personas.
2. *Área psicomotriz*: Se refiere al dominio de habilidades, hábitos, destreza mental, verbal y movimientos que las personas necesitan dominar en determinadas

operaciones. Por medio de cursos de adiestramiento pueden mejorarse estos procesos de tipo de psicomotriz.

3. *Área afectiva*: es el conjunto de actitudes, valores y opiniones del individuo, que lo hacen actuar a favor o en contra de las personas, hechos o estructuras. Por medio de cursos de desarrollo se puede modificar estos procesos de tipo afectivo.

1.9 El proceso de un plan de capacitación

Para llevar a cabo la tarea de capacitación es necesario seguir una secuencia lógica de acciones y de tareas, de tal forma que se cumplan los objetivos planteados y se consolide como una actividad exitosa para la empresa y los empleados. Los pasos por seguir son los siguientes:

- Diagnóstico de necesidades.
- Fijación de políticas.
- Planteamiento de objetivos.
- Programación general.
- Puesta en marcha de los programas.
- Evaluación.

El número y la variedad de planes o de programas de capacitación son muy grandes en una empresa de gran envergadura, al igual que su duración; pueden ser horas, días, meses o años. El tipo de capacitación que se adoptará en una organización dependerá de:

- a) El tamaño de la empresa,
- b) las facilidades para el desarrollo del programa y
- c) lo que quiera enseñarse, específicamente.

La mayoría de los programas de capacitación para colaboradores manuales y de oficina inciden más en las habilidades para el trabajo.

Los programas de capacitación de personal van desde el planeamiento hasta la evaluación de tareas.

La programación de la capacitación exige una planeación que incluya lo siguiente:

- Enfoque de una necesidad específica cada vez.
- Definición clara del objetivo de la capacitación.
- División del trabajo por ser desarrollado, en módulos, paquetes o ciclos.
- Elección de los métodos de capacitación, considerando la tecnología disponible.
- Definición de los recursos necesarios para la implementación de la capacitación, como tipo de entrenador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales, manuales, entre otros.
- Definición de la población objetivo, es decir, el personal que va a ser capacitado, considerando: Número de personas, disponibilidad de tiempo, grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes, características personales de comportamiento.
- Local donde se efectuará la capacitación, considerando las opciones en el puesto de trabajo o fuera de él, en la empresa o fuera de ella.
- Época o periodicidad de la capacitación, considerando el horario más oportuno o la ocasión más propicia.
- Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.
- Control y evaluación de los resultados, considerando la verificación de puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones en el programa, para mejorar su eficiencia.

1.10 Métodos y técnicas de capacitación

Una vez determinados la naturaleza de las habilidades, los conocimientos o comportamientos terminales deseados como resultado de la capacitación, el siguiente

paso es la elección de los métodos y las técnicas que van a utilizarse en el programa de capacitación con el fin de optimizar el aprendizaje.

Barrantes y Castillo (1997, pp. 30-41) señalan varios métodos de capacitación:

- Adiestramiento en el puesto.
- Programas de inducción o de orientación.
- Reuniones de trabajo.
- Rotación de puestos.
- Adiestramiento en el aula.
- Paquetes didácticos.
- Programa de lecturas.
- Cursos por correspondencia.
- Cursos a distancia.
- Adiestramiento innovador.

Entre las técnicas de capacitación pueden mencionarse:

a) Conferencia: La conferencia puede usarse con el fin de presentar un tema nuevo para resumen final en cada sesión. Permite abarcar gran cantidad de material en un lapso mínimo de tiempo, no tiene interrupciones, no hay preguntas ni discusiones, permite alcanzar directamente el objeto deseado. Cuando se utiliza este método debe motivarse a los individuos al hacer que la instrucción parezca desafiante y estimulante. Debe utilizarse un lenguaje sencillo. Las desventajas radican en que los individuos permanece como grupo pasivo; no hay intercambio de ideas, ni práctica, ni evaluación de reacción de grupo.

b) Mesa redonda: Método de discusión normal. El instructor y el grupo forman parte de una discusión y un intercambio de ideas y de información. El instructor dirige al grupo hacia un objetivo predeterminado. La participación del grupo constituye la base principal de este método. La mesa redonda exige más tiempo que la conferencia y es aceptable hasta un grupo de 25 personas, pues si hay más se desvía la atención. Debe estar alerta, en todo momento, para resolver en ese instante lo que pudiera surgir.

- c) Demostraciones: Es la principal técnica de capacitación para la transmisión de conocimientos sobre la operación de máquinas y equipos, ya sean de escritorio o de producción fabril.
- d) Dramatización: Es una técnica de capacitación ideal para la transmisión de nuevas actitudes y nuevas conductas. Se basa en representar un rol. Ideal para cargos que exigen contacto con personas, como vendedores, demostradores, entre otros. Es muy utilizada para capacitar en relaciones humanas en el trabajo.
- e) Representación: La representación es similar a la dramatización, en la representación el director no determina previamente el resultado. Le solicita a los actores representar sus sentimientos y cada actor trata de comportarse de acuerdo con dichos sentimientos.
- f) Método de casos: El método de casos da la oportunidad de aplicar nuevos conocimientos a situaciones específicas. El problema o caso debe ser construido de modo que sea real en lo que concierne con los participantes, deberán reconocer que se relaciona con ellos y con su trabajo.
- g) Grupo de discusión: Los grupos de discusión son grupos de tres a seis personas, constituidos para resolver un problema breve o para la sesión informal corta. Con esta técnica debe dividirse al grupo en grupos pequeños y debe nombrarse a un presidente y a un secretario.
- h) Clases magistrales: Es la principal técnica de capacitación para la transmisión de nuevos conocimientos e informaciones. Generalmente se utilizan recursos como pizarrón, retroproyector, entre otros.
- i) Lectura programada: Es una técnica de capacitación barata, porque se basa en la lectura de textos o libros previamente indicados. No exige instructor y puede ser realizada fuera del horario de trabajo, pero exige que el mismo capacitado evalúe su aprendizaje.
- j) Instrucción programada: Es una técnica de capacitación nueva basada en grupos de informaciones seguidas por *test* de aprendizaje que determinan si el aprendiz vuelve al grupo anterior, si no aprendió lo suficiente o si continúa en el grupo siguiente.

1.11 Detección de las necesidades de capacitación

El presente trabajo aborda la detección de necesidades de capacitación, que implica “buscar, descubrir e identificar la naturaleza y la magnitud de las necesidades de capacitación de un sistema en un momento determinado” (Gili, Rotondo y Squella, 1982, p. 32).

Como afirman Dolan et al. (2003): “El primer paso para establecer un programa de formación viable es analizar las necesidades” (p. 122). Constituye la función inicial y estratégica, que consiste en el diagnóstico de necesidades de capacitación de los colaboradores. Establece un inventario de necesidades de acuerdo con ciertos factores como la innovación tecnológica, la reducción de la mano de obra, turnos de trabajo o secciones administrativas que obligan a las empresas a fortalecerse en los denominados sistemas de reconversión laboral, para poder ubicar a las personas en el desempeño en otros puestos de trabajo; finalmente, la aparición de nuevas técnicas gerenciales, inherentes a esta área, como el *outsourcing* o el *empowerment*, entre otros, obligan no sólo a estar bien informados sobre ellas, sino también a prepararse ante las exigencias y las características que tales técnicas conllevan y, sobre todo, prevenir los impactos que generan.

Un método genérico para establecer las necesidades de formación, se enfoca en tres niveles:

- a) “Análisis a nivel la organización... comienza con el examen de la estrategia, de los objetivos a corto, medio y largo plazo de la organización en su conjunto, así como de las tendencias que pueden afectar a la estrategia o a dichos objetivos. El análisis de las necesidades de la organización incluye también: a) el de los recursos humanos, b) índice de eficiencia, y c) el clima de la organización.”
- b) “Análisis a nivel de tarea... proporciona información sobre las tareas que deben efectuarse en cada puesto de trabajo (es decir, la información básica

que contienen las descripciones de los puestos de trabajo), las habilidades necesarias para realizar esas tareas (a partir de las especificaciones o requisitos del puesto de trabajo) y el nivel de rendimiento mínimo aceptable.”

- c) “Análisis a nivel de personas... se centra en los sujetos y responde a la pregunta: ¿Quién necesita formación y de qué tipo?... puede efectuarse de dos modos. Pueden descubrirse discrepancias en el rendimiento del empleado, bien comparando el rendimiento real con los niveles mínimos aceptables, bien comparando la evaluación de la competencia del empleado en cada dimensión de habilidades exigidas con el nivel de competencia requerido” (Dolan et al., 2003, pp. 122-125).

El análisis en el nivel de la organización se enfoca en determinar: “1- Si los recursos humanos de la empresa son adecuados para sus operaciones presentes y futuras. 2- Si en todos los niveles de la empresa existe el mejor funcionamiento posible en la utilización de los recursos físicos, productividad del personal, calidad del producto, relaciones con los clientes, servicios, etc. 3- Si el clima organizacional es tal que los empleados pueden realizar sus deberes de forma eficaz.” (Barrantes y Castillo, 1997, p. 21)

El análisis en el nivel de tareas se centra en el puesto y es apropiado para empleados nuevos, mientras que el análisis en el nivel de personas se enfoca en la medición del desempeño (Barrantes y Castillo, 1997, pp. 22-23).

La determinación de las necesidades de capacitación constituye una responsabilidad del área de recursos humanos, quien coordina con los jefes de las unidades administrativas para determinar y priorizar estas necesidades; por otra parte, tiene la responsabilidad de utilizar diversos medios, como contar con la asesoría de especialistas tener así una mejor percepción de los problemas provocados por la carencia de capacitación.

1.11.1 Clasificación de las necesidades de capacitación

Las necesidades, de acuerdo con su detección, pueden clasificarse según diversos criterios:

- *Por su accesibilidad:*
 - a) *Necesidades manifiestas:* Son aquéllas que indican un problema cuya causa se detecta a simple vista. Estas necesidades por ser evidentes, no requieren de investigación para ser detectadas. Pueden presentarse en trabajadores de nuevo ingreso, en aquéllos que acaban de ser promovidos y en caso de cambios tecnológicos, administrativos u operacionales. Las necesidades manifiestas, por ser evidentes, son establecidas sobre la base del sentido común.
 - b) *Necesidades encubiertas:* Son aquéllas que indican un problema cuya causa no se detecta a simple vista; para detectarlas debe hacerse un cuidadoso análisis, por medio de una investigación sistemática y exhaustiva. Cuando las necesidades de la capacitación no son tan obvias, es necesario buscar evidencias generales y síntomas de los problemas.

- *Por su ámbito:*
 - a) *Necesidades organizacionales:* Se refiere a las limitaciones o los problemas generales que presenta la organización como estructura orgánica.
 - b) *Necesidades ocupacionales:* Son limitaciones o deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes que tiene un grupo de personas de un mismo puesto.
 - c) *Necesidades individuales:* Son aquellas deficiencias en conocimientos, habilidades, actitudes presentes en un trabajador.

1.11.2 Metodología para realizar la detección de necesidades de capacitación

El proceso de detección de necesidades, está compuesto básicamente por dos etapas, a saber:

1.11.2.1 Pasos previos

Esta etapa está referida a las actividades que deben llevarse a cabo previamente a la detección de las necesidades de capacitación. Dichas actividades son el conocimiento de general de la empresa y el análisis ocupacional, puntos que se pasan a definir:

- a) *Conocimiento general de la realidad de la empresa:* Este punto enfatiza en el conocimiento del entorno económico y el entorno social de la empresa, tanto interna como externamente. Dicha información es recabada por medio de las entrevistas a los ejecutivos de la empresa, aunque también pueden ser hechas a los consultores externos. Otra fuente la forman los documentos sobre políticas de la empresa, políticas económicas, de relaciones laborales y de personal, estilo de administración, entre otros.
- b) *Análisis ocupacional:* Se trata de la descripción del cargo u ocupación; da a conocer sus características y define las tareas que incluye. A partir del análisis del rendimiento real, se establecen falencias y problemas en el desempeño de un puesto de trabajo. En este sentido se constituye como un patrón de rendimiento ideal para un puesto de trabajo. Por otro lado, entrega información de las ocupaciones; considera requisitos comunes en lo referente con conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores, tanto en el interior de la organización de manera más específica, así como también, independientemente de ésta. Es importante destacar que el análisis ocupacional tiene por objetivo último proporcionar información a una serie de procesos en el área de recursos humanos, fundamentalmente en la administración del personal, como son; el

diseño de programas, orientación, selección e ingreso de personal, políticas de promoción, seguridad industrial, entre otros.

Para llevar a cabo el análisis ocupacional existen diferentes métodos, los cuales varían en su complejidad:

- El *análisis ocupacional simple*: Entrega una descripción abreviada del cargo. Dicha información se basa por lo general en la opinión del jefe directo acerca de lo que cotidianamente se hace.
- El *análisis ocupacional complejo*: Provee una información válida y confiable, ya que depende de un especialista en análisis de cargos.

1.11.2.2 Aplicación de métodos para la detección de necesidades

Los métodos que serán utilizados, dependen directamente de los resultados de los análisis anteriormente dichos, de manera tal, que el método implementado sea el que más se adecue a la realidad y situación actual de la empresa.

Existen diversos métodos según las necesidades y requerimientos de la organización, los cuales podrían ser divididos en dos niveles; un *nivel individual* y un *nivel organizacional*. Estos se describen a continuación:

- a) **Métodos en un nivel individual:** Existen diferentes métodos para los ejecutivos, mandos medios y para los cargos operativos en el interior de una empresa.
 - *Para ejecutivos:*
 - a) *Autoevaluación:* Se basa en ser el propio ejecutivo quien se pronuncia acerca de sus necesidades de capacitación en relación con los conocimientos y las habilidades requeridos para su desempeño eficaz, lo cual debe ser realizado en función del análisis del cargo.

- b) *Análisis del logro de objetivos*: Este método mide el desempeño del ejecutivo con base en indicadores que reflejarían de alguna manera su rendimiento individual. En este punto es relevante que la empresa planifique sus actividades y explicita sus objetivos, ya que de esta manera se lograría el éxito de su aplicación.
 - c) *Selección de temas*: o entrevistas programadas. Según este método, los ejecutivos seleccionan temas que consideran relevantes para su desempeño en el puesto de trabajo.
 - *Para mandos medios*:
 - a) *Autoevaluación*: Básicamente trata de lo mismo que en los ejecutivos, con la diferencia obvia que son los mandos medios quienes se pronuncian sobre sus necesidades de capacitación.
 - b) *Análisis del logro de objetivos*: La diferencia fundamental con el mismo método aplicado a ejecutivos, radica en que quien identifica las deficiencias de capacitación en el mando medio es el jefe directo o el superior inmediato.
 - c) *Análisis de rendimiento*: Es el método que mejor refleja las deficiencias individuales ya que analiza el rendimiento del mando medio en su puesto de trabajo.
 - *Para cargos operativos*:
 - a) *Análisis de rendimiento*: Se basa en contrastar el rendimiento del trabajador en el puesto de trabajo con el rendimiento ideal, es decir, con el análisis ocupacional. De las diferencias rescatadas de tal acción, es posible visualizar las necesidades individuales de capacitación.
 - b) *Estudios ocupacionales*: Este método está centrado en la percepción que tiene el supervisor directo acerca del rendimiento del trabajador, lo cual permite reconocer a quién capacitar y en qué habilidades y conocimientos.
- b) Métodos en el nivel de la organización:** Para la aplicación de estos métodos, la organización puede ser vista en su totalidad o bien puede ser descompuesta en los subsistemas que la integran.

- *Análisis del rendimiento del subsistema:* La implementación de este método requiere de un modelo de funcionamiento del subsistema, de manera que se logre realizar un contraste con la realidad. Sin embargo, si no existe tal patrón puede llegar a confeccionarse uno con base en fuentes de información cuantitativa (planes de producción y ventas, índices de seguridad industrial, entre otros) y cualitativa (políticas de la empresa, de relaciones laborales, estilo de administración, entre otros).
- c) **Otros métodos:** Se desprenden del enfoque dinámico, puesto que pretenden “visualizar el desarrollo futuro de la organización basándose en el diagnóstico de la empresa y en sus políticas de desarrollo y de recursos humanos” (Gili, Rotondo y Squella, 1982, p. 39). De esta manera es posible predecir cuándo se producirán las necesidades, cuál es su prioridad de satisfacción y cuánto tiempo se requiere para dar respuesta a éstas. Los métodos utilizados para este propósito se abocan en el nivel de los ejecutivos; éstos son:
- *Inventario de funcionarios ejecutivos:* Consiste en una ficha con los datos personales y los datos laborales del trabajador, donde lo más relevante es la parte donde los jefes inmediatos de los ejecutivos los evalúan en cuanto a la experiencia que requieren y en cuanto a lo lejos que podrían llegar (estimado).
 - *Diagramas de sustitución:* Se basa en un inventario el cual posee las características que deben tener los ejecutivos; luego se ven las posibilidades de ascenso de un grupo de ejecutivos contrastando, sus características con las del inventario.

1.11.2.3 Técnicas e indicadores para detectar necesidades de capacitación

Existe una gran cantidad de técnicas utilizadas en los procedimientos de detección de necesidades de capacitación. Por medio de tales técnicas es posible acceder a la

información fidedigna. La elección de una o de otra o de un conjunto de ellas tendrá que ver con los recursos económicos y el tiempo con que se cuente. Las técnicas más utilizadas son: la entrevista, el cuestionario, las pruebas de desempeño, las reuniones de grupo, la encuesta a la gerencia, las conversaciones con supervisores, la observación, las discusiones de grupo y el análisis de relaciones (costos, cambios en el personal, reclamaciones, etc.). A continuación se exponen algunas de estas técnicas:

- **Entrevista:** Corresponde a un interrogatorio dirigido por un investigador, con el propósito de obtener información de un sujeto en relación con un aspecto específico. Puede ser dirigida, semidirigida o abierta. Sus ventajas son la profundidad de la información obtenida, el clima de confianza que genera y la posibilidad de reformular ciertas preguntas en caso de ser necesario (Mendoza, 1986). Tener contactos directos con supervisores y gerentes respecto de posibles problemas solucionables mediante la capacitación es una buena medida, pues ellos son conocedores del desarrollo y la aplicación de los conocimientos, destrezas y habilidades de los colaboradores en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades. Los jefes inmediatos, por lo general, saben quién necesita ser capacitado o no.
- **Observación:** Un investigador realiza un examen atento de determinado hecho, situación o comportamiento, en el que estén implicados uno o varios sujetos. Puede ser sistemática o casual. Sus ventajas son permitir registrar hechos reales y no opiniones y la capacidad de registrar situaciones que no pueden reproducirse. Sus desventajas son que exige mucho tiempo y habilidades de observación, como también el que la presencia del investigador puede estar influyendo en el fenómeno observado (Mendoza, 1986). Permite apreciar los puntos débiles de los colaboradores, especialmente en relación con un trabajo ineficiente (como excesivo daño de equipo, atraso en relación con el cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número acentuado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo). Durante la observación del cumplimiento de las rutinas de trabajo hay que saber detectar quién no entiende completamente una tarea y cuándo la desempeña incorrecta o deficientemente o da información incorrecta. La

observación constituye una de las técnicas más utilizadas para el diagnóstico de las necesidades de capacitación, antes que la evaluación y la calificación de los certificados y diplomas de capacitación, que muchas veces sólo dan fe de lo que formalmente (en teoría y no en la práctica) sabe el trabajador.

- **Encuestas:** Un investigador recaba en un formulario las respuestas que le proporciona un sujeto, en torno de algunos asuntos que va planteándole de manera organizada. Sus ventajas son permitir establecer un contacto directo entre investigador y encuestado con lo que se vencen muchas resistencias y permite replantear preguntas en caso de que no sean entendidas. Sus desventajas son exigir casi el mismo tiempo de una entrevista, aunque no posee su flexibilidad (Mendoza, 1986).
- **Período de actuación:** El desempeño de uno o varios sujetos es sometido a estudio y la observación, en situaciones reales de trabajo, durante un período determinado, que puede ser de meses, con el objetivo de conocer, lo más fielmente posible, sus necesidades de capacitación. Sus ventajas son permitir observar al personal en una situación relativamente controlada y dentro de un lapso específico. Sus desventajas se dan en introducir condiciones artificiales, puesto que los sujetos saben que están siendo evaluados. Además requiere mucho tiempo (Mendoza, 1986). Mediante la evaluación del desempeño es posible descubrir los aciertos y los desaciertos en la realización de las tareas y responsabilidades de los trabajadores; permite determinar el nivel satisfactorio o no del cumplimiento de sus obligaciones, por lo que puede determinarse el reforzamiento en sus conocimientos; también sirve para averiguar qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables de la capacitación.
- **Inventario de habilidades:** El supervisor o el jefe de área emite su opinión respecto de las necesidades de capacitación de su personal. Su ventaja es que ofrece datos comparativos de las necesidades de capacitación de todos los subordinados de un jefe específico; la elaboración del material es sencilla y no exige habilidades especiales. Sus desventajas son que su valor disminuye en la medida en que el jefe desconoce el desempeño y los problemas particulares de

cada uno de sus subordinados, además puede producirse un sesgo al influir las preferencias, valoraciones y prejuicios que el jefe tiene sobre los empleados (Mendoza, 1986).

- **Pruebas de desempeño:** Un sujeto o un grupo de ellos se somete a exámenes teóricos y prácticos con el objetivo de conocer en qué medida posee los conocimientos, las habilidades y las actitudes necesarios para desempeñar a satisfacción su puesto de trabajo o una parte del mismo. Sus ventajas están en que quizás sea la mejor forma de determinar los conocimientos, habilidades y actitudes de puestos básicos (obrero, empleado, técnico). Además disminuye, en gran parte, la deformación u ocultamiento de información. Sus desventajas son requerir personal especializado para la elaboración de la prueba, requerir más tiempo que otras técnicas y es difícil de elaborar pruebas objetivas para ciertos puestos de trabajo (Mendoza, 1986).
- **Comités:** Un grupo de sujetos se reúne periódicamente para abordar el asunto de las necesidades de capacitación, formular proposiciones específicas y vigilar su adecuada implementación. Puede ser integrado por personal directivo y empleados, en forma conjunta. Su ventaja principal es permitir agrupar opiniones, hechos y puntos de vista. Su desventaja es requerir tiempo para reunirse, compromiso y voluntad de acuerdo (Mendoza, 1986).
- **Planeación de carrera:** Uno o varios sujetos, ayudados por un especialista en capacitación, plantean estrategias específicas de educación, de autodesarrollo y de capacitación, con miras a alcanzar dentro de un tiempo determinado cierta posición o puesto dentro de su campo ocupacional o fuera de él. Sus ventajas están en suponer un serio compromiso de los sujetos con metas educativas y de capacitación que ellos mismos definieron y que muchas de esas metas suponen necesidades de capacitación actuales y futuras. Sus desventajas consisten en tener poco valor para personas sin motivación, no siempre señala las tareas donde realmente se requiere capacitación, sino lo que el sujeto desea (Mendoza, 1986).
- **Análisis de cargos:** Es el estudio de un puesto realizado para obtener información, con el objetivo de conocer las necesidades que deben cubrirse, para

que se desempeñe de la manera eficiente y eficaz. Según Dolan et al. (2003) el análisis del puesto de trabajo es el “Proceso de descripción y registro de los fines, características de las tareas y los cometidos de un puesto de trabajo en un entorno organizativo dado, a fin de determinar el perfil de habilidades, experiencia, conocimientos y necesidades individuales” (p. 370). Esta técnica permite tener el conocimiento y la definición de lo que se quiere en cuanto a aptitudes, conocimientos y capacidad, permite que puedan prepararse programas adecuados de capacitación para desarrollar la capacidad y proveer conocimientos específicos según las tareas; además, formular planes de capacitación concretos y económicos y de adaptar métodos didácticos. Permite asimismo revisar la descripción de funciones para cada cargo y señalar las habilidades críticas requeridas por la persona que ocupa el puesto. Si algún colaborador no tiene los conocimientos necesarios para su posición, éstos deben incluirse en el programa de capacitación y la persona que carezca de ellos debe asistir a los módulos correspondientes del curso.

- **Registros de personal:** Esta técnica consiste en obtener de los archivos, de la empresa, todos aquellos datos que reflejan el desempeño de los trabajadores. Los datos que se obtienen de los registros son los siguientes: asistencia, accidentes, tiempos extras, escolaridad, formación, participación sindical, promociones, cambios dentro de la organización.
- **Solicitud de supervisores, jefes y gerentes:** Es una de las formas más aceptadas, por cuanto el jefe o supervisor, conocen en forma muy específica cuándo el personal necesita capacitación, por los continuos aciertos y errores que cometen los colaboradores en el cumplimiento de sus responsabilidades; conocedores de esa realidad, los propios gerentes y supervisores se hacen propensos a solicitar capacitación para su personal.
- **Foro:** Consiste en que un grupo discute informalmente un tema o un problema, dirigida la discusión por un coordinador. El número de participantes es de 10 a 35 y la duración de la práctica, es de 60 a 90 minutos. El instructor inicia el foro al indicar con precisión cual es el tema o el problema que va a discutirse, posteriormente el instructor formula una pregunta concreta y pide respuesta u

opiniones. Al final de este ejercicio el instructor elabora una síntesis o resumen de la opiniones, señala coincidencias y deferencias y formula conclusiones.

Además de estos medios, existen algunos indicadores de necesidades de capacitación. Éstos sirven para identificar acontecimientos que darán origen a futuras necesidades de capacitación (indicadores *a priori*) o problemas comunes de necesidades de entrenamiento ya existentes (indicadores *a posteriori*).

Los indicadores *a priori* son las acciones que, en caso de ocurrir, darán origen a necesidades futuras de capacitación fácilmente previsibles. Entre los indicadores *a priori* es posible mencionar:

- Crecimiento y desarrollo de la empresa y admisión de nuevos colaboradores.
- Reducción del número de colaboradores.
- Cambio de métodos y procesos de trabajo.
- Sustituciones o movimiento de personal.
- Expansión de los servicios.
- Modernización de maquinarias y equipos.
- Producción y comercialización de nuevos productos o servicios.

Los indicadores *a posteriori* son los problemas causados por las necesidades de capacitación no atendidas. Estos problemas, por lo general, están relacionados con la producción o con el personal y sirven como diagnóstico de capacitación. Entre los problemas de producción más usuales están:

- Calidad inadecuada de la producción.
- Baja productividad.
- Averías frecuentes en equipos e instalaciones.
- Comunicaciones defectuosas.
- Prolongado tiempo de aprendizaje e integración en el campo.
- Gastos excesivos en el mantenimiento de máquinas y de equipos.

- Exceso de errores y desperdicios.
- Elevado número de accidentes.

Entre los problemas de personal pueden mencionarse:

- Relaciones deficientes entre el personal.
- Número excesivo de quejas.
- Poco o ningún interés por el trabajo.
- Falta de cooperación.
- Errores en la ejecución de órdenes.

Es muy común el uso simultáneo de varias de estas técnicas, pues cuando una ayuda a la otra, se produce un efecto sinérgico.

La recolección e interpretación de datos debe dirigirse a determinar:

- Estructuras afectadas.
- Personal afectado.
- Actividades que exigen capacitación.
- Problemas de fácil solución y de difícil solución.

Y debe plantear además:

- ¿Dónde se quiere la capacitación?
- ¿En qué puntos precisos?
- ¿Quiénes la requieren?
- ¿Cuándo, con qué urgencia?

1.11.2.4 Determinación de necesidades específicas de capacitación

Este punto consiste básicamente en “la definición de las necesidades detectadas y su registro” (Gili, Rotondo y Squella, 1982, p. 42). Después de haber aplicado alguno (o varios) de los métodos antes expuestos, primero se aíslan las necesidades que pueden ser solucionadas por la vía de la capacitación, de las que son atribuibles a otros factores. Luego las necesidades de capacitación identificadas en los diferentes subsistemas y en las relaciones surgidas entre éstos, se jerarquizan con fundamento en los criterios que han sido establecidos previamente.

1.11.3 Informe final de la detección

Debe incluir cuatro aspectos:

Justificación: ¿Por qué se realizó el diagnóstico de necesidades de capacitación?

Metodología: La forma como se llevó a cabo.

Los resultados obtenidos: Necesidades específicas de capacitación.

Propuesta: La proposición de opciones de capacitación.

Incorporando los elementos anteriores, el informe final puede redactarse según el siguiente formato:

1. Introducción.
 - 1.1. Justificación.
 - 1.2. Metodología.
2. Problemática (resultados).
 - 2.1. Enumeración de los problemas.
 - 2.2. Tipificación de los problemas.
 - 2.3. Análisis explicativo (causal).
 - 2.4. Jerarquización.
 - 2.5. Ámbito de repercusión.

2.6. Actividades que requieren capacitación.

3. Propuesta

3.1. Plan general de la capacitación: objetivos, insumos.

3.2. Expectativas de mejoramiento como fruto de la capacitación.

El informe debe ser comunicado a los niveles de decisión de los subsistemas donde fue implementada la detección de necesidades. El encargado de capacitación es el responsable de entregar esta información de manera escrita y verbal, cuando se tomen las decisiones de capacitación en la empresa.

CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

2.1 Aspectos generales de C.V.G. ALUNASA

El presente capítulo describe la situación general de la empresa y se ha construido con datos y registros proporcionados por la empresa misma.

2.1.1 Ubicación

Se localiza en la ruta # 657, Juanilama, en el cantón de Esparza, provincia de Puntarenas, a una distancia aproximada de 92 kms. de San José y a muy pocos kms. de Puerto Caldera, ubicado en ese mismo cantón; su distancia de Puerto Limón es de unos 300 kms., aproximadamente.

Mapa 1. C.V.G. ALUNASA: Ubicación geográfica



2.1.2 Elementos históricos

C.V.G. ALUNASA fue fundada en 1976 por la Corporación Costarricense de Desarrollo (CODESA), mediante un contrato con la firma italiana *Tecmo-Hunter Engineering* (T.H.E.) con el fin de instalar una planta que fabricara productos terminados y semiterminados de aluminio, a partir del lingote primario. El 08 de febrero de 1978 se creó Aluminios Nacionales, S. A. (nombre con que se creó originalmente C.V.G. ALUNASA); el proyecto se situó en Juanilama, Esparza, Puntarenas y consistió en la instalación de una planta con los sistemas más modernos y la más avanzada tecnología. La maquinaria, el equipo e instalaciones fueron totalmente nuevos y suplidos por la T.H.E. de Italia.

Desde 1978 hasta 1981 hubo una etapa preoperativa y no fue sino hasta 1982 cuando finalmente inició sus operaciones. Sin embargo, para ese entonces, los mercados habían comenzado a cambiar drásticamente y esto provocó que el proyecto decayera. Centroamérica, el mercado potencial de C.V.G. ALUNASA, entró en un proceso de guerrilla; esto impidió crear una apropiada cultura de consumo del aluminio que, unido al ingreso del *P.V.C.*, aplastó la demanda del tubo de riego y tubo colapsible para dentífricos y medicamentos. Asimismo, el escaso poder adquisitivo de los centroamericanos hizo que la lámina para techo resultara muy cara, por lo que el uso de lámina de hierro persistió y no se dio lugar al aluminio.

En situaciones muy difíciles logró mantener sus operaciones hasta diciembre de 1985, cuando la firma Fiduciaria de Inversiones Transitorias (FINTRA), asumió el control de C.V.G. ALUNASA, con el único propósito de privatizarla. El 23 de octubre de 1987 la compañía fue adquirida por Aluminios del Pacífico, S.A. (subsidiaria de la Corporación Superior S.A.); posteriormente el 01 de febrero de 1988, la empresa de la República Bolivariana de Venezuela C.V.G. Aluminios del Carona, S.A. (C.V.G. ALCASA) adquirió el 40% de las acciones e inyectó una fuerte inversión de capital para hacer adquisiciones en maquinaria, modernización de equipos y materias primas. En esta fase de inestabilidad la empresa no contaba con una planificación y liderazgo; agregado a la

improvisación y al total desconocimiento de la tecnología del proceso, por lo cual se generaron interrogantes y problemas tales como: abundantes reclamos en la calidad del producto, crisis financiera e incertidumbre en los trabajadores en relación con su estabilidad laboral. Es ahí donde se inicia, entonces, una segunda etapa preoperativa cuyas principales actividades consistieron en una reorganización administrativa, reactivación y ajuste de la planta, desincorporación de algunas líneas de producción, reorientación de la producción, búsqueda y apertura de nuevos mercados y desarrollo de la logística de distribución. También se dio un viraje a su estrategia, al cambiar su estilo gerencial y al aplicar la definición de objetivos en un corto plazo, la cultura hacia la calidad y la medición.

En mayo de 1990 C.V.G. ALCASA adquiere el 94% de las acciones y no fue sino hasta el 1° de febrero de 1991 cuando adquiere el total de las acciones. Para entonces la empresa tomó otro impulso y se estableció la *Administración por Objetivos (APO)* como primera etapa, la cual consistía en planes de corto plazo, pero con la limitante de la formación de islas de trabajo en la organización. No obstante, se empezaron a fabricar productos para mercados globales, se inició con la especialización del *foil* (papel) en distintas aplicaciones, como por ejemplo, envolturas de aluminio para chocolates y medicamentos, aislante térmico para aire acondicionado, *foil* para la elaboración de membranas asfálticas y recipientes para comida. Entre 1992 y 1998 se realizaron grandes esfuerzos en capacitación y desarrollo de los trabajadores, con el objetivo estratégico de implementar el Aseguramiento de la Calidad como herramienta, por medio de la *Certificación ISO-9002*, con la cual se logró homogeneizar las funciones, procesos y procedimientos de la empresa. Posteriormente, en 1999, surge el Planeamiento Estratégico, basado en un Sistema¹ de Excelencia, luego de lo cual la empresa se destaca en un nivel nacional por la obtención de importantes premios a la excelencia en diferentes categorías por parte de la Cámara de Industrias; además, del proyecto de modernización que se llevó a cabo con el fin de actualizarse

¹ Sistema: Es un conjunto de partes que unidas en un todo adquieren características que las partes por sí mismas no poseen.

tecnológicamente y mejorar la calidad de los productos y así competir en el mercado globalizado.

En 2000 la Corporación Venezolana de Guayana (C.V.G.) adquiere el 100% de las acciones y se establece el *Sistema de Administración por Valores*; se enfoca en los diferentes subsistemas dirigidos y orientados por las gerencias funcionales y fortalecido con el programa de *Cero Defectos*, el cual se implementó dentro de la organización como una cultura, con el lema “Hacer las cosas bien desde la primera vez”. Se dio énfasis al entendimiento y vivencia de los valores y se tomó muy en cuenta que la “Calidad no cuesta, lo que cuesta es la no calidad”.

A partir de 2003, la empresa tomó un nuevo rumbo; con perspectivas, ideas y proyectos innovadores dirigidos al objetivo de optimizar y consolidar la permanencia de la empresa en el largo plazo. Es cuando surge el *Sistema de Gestión Empresarial*, basado en la integración de las *Normas ISO*; tanto la de *Calidad 9001:2000*, *Ambiente 14001:1996* y *Prevención de riesgos laborales OSHA 18001:2000*.

2.2 Proceso productivo

El proceso productivo para la obtención de productos de aluminio (papel industrial, institucional, doméstico, hojas interfoleadas, discos, flejes, láminas planas y embobinadas), está constituido, a grandes rasgos, por las etapas de fundición, colado, laminación, recocido, corte, separación, acabado y empaque.

Se inicia en el área de fundición y colado, con la carga en el horno de fusión de lingotes de aluminio con pureza del 99.5%, como materia prima, aleación madre de aluminio-hierro, aleación de aluminio-silicio y adición de cobre; con esto se da inicio al ciclo de fundición por medio de quemadores de búnker, que generan calor. Posteriormente del horno de fusión, se transfiere el metal líquido al horno de espera en donde se mantiene en reposo y se toma muestra para analizar el tipo de aleación por procesar; para que el

aluminio líquido proveniente del horno de espera, mediante el sistema de transferencia, se traslade por una serie de canales y un filtro en un punto intermedio de dicho sistema, para desplazar o desgasificar el hidrógeno (gas) con cloro gaseoso, contenido en el metal fundido y la remoción de ciertas impurezas metálicas e intermetálicas.

La coladora continua se alimenta con aluminio líquido, el cual pasa a través de las boquillas de transferencia y por dos rodillos que son enfriados internamente con agua; se genera así, la solidificación del metal que aún mantiene una alta temperatura, donde se obtienen bobinas de rollo colado con aproximadamente seis toneladas y seis milímetros de espesor.

Estas bobinas de rollo colado son laminadas en frío con el fin de reducir el espesor por medio de la presión ejercida por los rodillos de trabajo y el estiramiento, producto de la tensión de los enrolladores; todo ello, mediante varias pasadas por el laminador pesado (espesores hasta $50 \mu\text{m}^2$) y reduciéndose así el espesor de la lámina en aproximadamente la mitad por pasada. Durante este proceso el material endurece, debiendo ser recocido o suavizado con el fin de reducir los esfuerzos mecánicos (recocido intermedio). El proceso se subdivide en productos de discos ó láminas y papel; el producto disco se traslada a la cortadora longitudinal para efectuar el corte en cuadros, láminas rectangulares o flejes; a la postre el proceso se divide dos: en la cizallas circulares de disco se transportan los cuadros para transformar en discos de distintos diámetros y espesores; el otro subproceso se lleva a cabo en la troqueladora de disco la cual, por medio de embutido con troqueles con diámetros desde 100 mm hasta 500 mm se efectúan los discos, para después pasar al área de inspección y de empaque.

El subproceso de papel de aluminio continúa posterior al proceso de laminación liviana (espesores entre $50 \mu\text{m}$ a $10 \mu\text{m}$) con reducciones adicionales de espesor, mediante más pasadas. Por consiguiente, se traslada al área de corte y separación, en donde se separa y corta para producir bobinas de papel enrolladas en núcleos de 70 mm, 76.2 mm, 101.6 mm, 150 mm ó 152.4 mm de diámetro interior. El ciclo productivo se termina con un

² μm : Simbología para unidad de medición del espesor denominada “micrones” ó “micras”.

último recocido en hornos eléctricos, para después aplicar un recubierto o pintado en la nueva línea de producción, producir hojas interfoliadas, institucional y doméstico, que son productos más acabados.

2.3 Tecnología de equipo

La tecnología de equipo está en buen estado, aunque la mayoría data de más de 20 años de antigüedad y es limitada en relación con lo que hoy el mercado presenta. Se han realizado grandes esfuerzos en innovación, como resultado del alto grado de capacidad que poseen los trabajadores; esto ha permitido mejorar sus equipos para producir con calidad y además optimizar la capacidad productiva. La antigüedad de la tecnología del equipo se presenta en el siguiente detalle:

**Tabla 2: C.V.G. ALUNASA
Datos de la maquinaria y equipo
(a marzo de 2007)**

| Maquinaria y Equipo | Modelo | Reconstrucción o Cambio | Nueva Adquisición |
|---|---------------|------------------------------------|------------------------------|
| <i>Línea de fundición y colado</i> | 1978 | 1990-1996 | N/A |
| <i>Filtro desgasificador</i> | 1988 | 1998 | N/A |
| <i>Filtro para inclusiones</i> | 1999 | - | N/A |
| <i>Horno de Aleaciones Madre</i> | 1998 | - | N/A |
| <i>Línea de laminación pesada</i> | 1978 | 1999 | N/A |
| <i>Sistema de filtración de aceite</i> | 1978 | - | N/A |
| <i>Línea de laminación liviana</i> | 1978 | 1999 | N/A |
| <i>Cortadora de Longitudinal</i> | 1963 | 1991 | N/A |
| <i>Troqueladora de Discos</i> | 1978 | - | N/A |
| <i>Separadora de "foil"</i> | 1978 | 2000-2005 | N/A |
| <i>Línea de laminación liviana</i> | 1978 | 1999 | N/A |
| <i>Línea de prelubricado</i> | - | - | 2000 |
| <i>Sistema de filtración de aceite</i> | 1998 | - | N/A |
| <i>Hornos de recocido de "foil" stock</i> | 1978 | - | N/A |
| <i>Hornos de recocido de "foil"</i> | 1978 | - | N/A |
| <i>Hornos de recocido de Discos</i> | 1978 | - | N/A |
| <i>Intercaladora de Hojas</i> | 1992 | 2002 | N/A |
| <i>Rebobinadora de "foil" doméstico</i> | - | - | 2002 |
| <i>Laminadora y recubridora</i> | - | - | 2003 |

Fuente: C.V.G. ALUNASA

2.4 Tecnología de productos

C.V.G. ALUNASA cuenta con productos semielaborados y terminados, enfocados en aplicaciones como envoltura de alimentos en hoteles, restaurantes, panaderías, salones de belleza, farmacéuticos, ollas de cocina y aplicaciones industriales; esto producido bajo estrictas y cuidadosas *Normas de Calidad ISO 9001:2000* y acompañadas por las *Normas de Ambiente ISO 14001*.

Los productos se dividen en dos grandes familias según su acabado final o uso, los cuales se detallan:

- Discos, láminas y flejes de aluminio: utensilios de cocina.
- Papel de aluminio: a) *foil* industrial o producto semi-terminado (filtros, techos, aislante térmico, semi-rígido, rebobinador, mantos asfálticos, tapas de *yogurt*, convertidor y *blister*), b) productos terminados (*foil* doméstico, institucional, hojas interfoliadas, laminados y recubiertos).

2.5 Tecnología de mercados

En el transcurso de los años se ha tenido que adaptar a los requerimientos de los clientes en los diferentes mercados y de movilizarse de un mercado a otro, dependiendo de las circunstancias, esto por acontecimientos como la recesión en mercado americano (1990), crisis mexicana (1995), barreras arancelarias en MERCOSUR (1995), protección arancelaria en la unión europea (1995), crisis asiática (1998), recesión USA (1991 y 2001), entre otras.

En la actualidad el gran esfuerzo en la gestión comercial hace posible que se cuente con presencia en el todo continente americano, en el mercado natural como: México, USA y Canadá; en Centroamérica, El Salvador, Nicaragua, Guatemala, Panamá, Honduras y

Costa Rica; en el Caribe, en República Dominicana, Jamaica y Puerto Rico. Además, en Sudamérica como: Colombia, Venezuela, Brasil, Argentina, Ecuador y Chile. También, aunque con poca presencia, en mercados como: Europa, en Holanda principalmente y el continente asiático, específicamente Arabia Saudita.

2.6 Premios y reconocimientos

C.V.G. ALUNASA a lo largo del tiempo se ha caracterizado por ser una empresa emprendedora y luchadora ante la adversidad, esto gracias al aporte y la dedicación de su recurso humano, quien en los últimos años ha tenido logros significativos respecto del control y la búsqueda de eficiencia de sus procesos, conservación de la energía, disminución del consumo de búnker, conservación del ambiente, contribución con la comunidad, por lo que ha sido homenajeadada y merecedora de reconocimientos. Según información dada por la propia empresa, CVG ALUNASA ha recibido premios como:

- Torneo de Brigadas de Emergencia, primer lugar, 1994 y 1997.
- Premio al Esfuerzo Innovador Industrial, 1996 (Cámara de Industrias de Costa Rica).
- Reconocimiento especial, Contribución a la Comunidad, 1997 y 1999 (AMCHAM).
- Otorgamiento Bandera Ecológica, 1998 (MINAE).
- Opera bajo el régimen de Zona Franca, febrero de 1998.
- Premio a la Excelencia Empresarial, categorías (CICR):
 - Liderazgo Gerencial y Planificación Estratégica, 1997, 1998, 1999 y 2000.
 - Recursos Humanos e Innovación y Tecnología, 1999 y 2000.
 - Sistemas y Procesos de Calidad, 2000.
 - Premio General a la Excelencia, 1999 y 2000.
- Certificación en la Norma de Gestión de Calidad ISO 9001-2000, 1999 (Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica-Asociación Española de Normalización y Certificación).

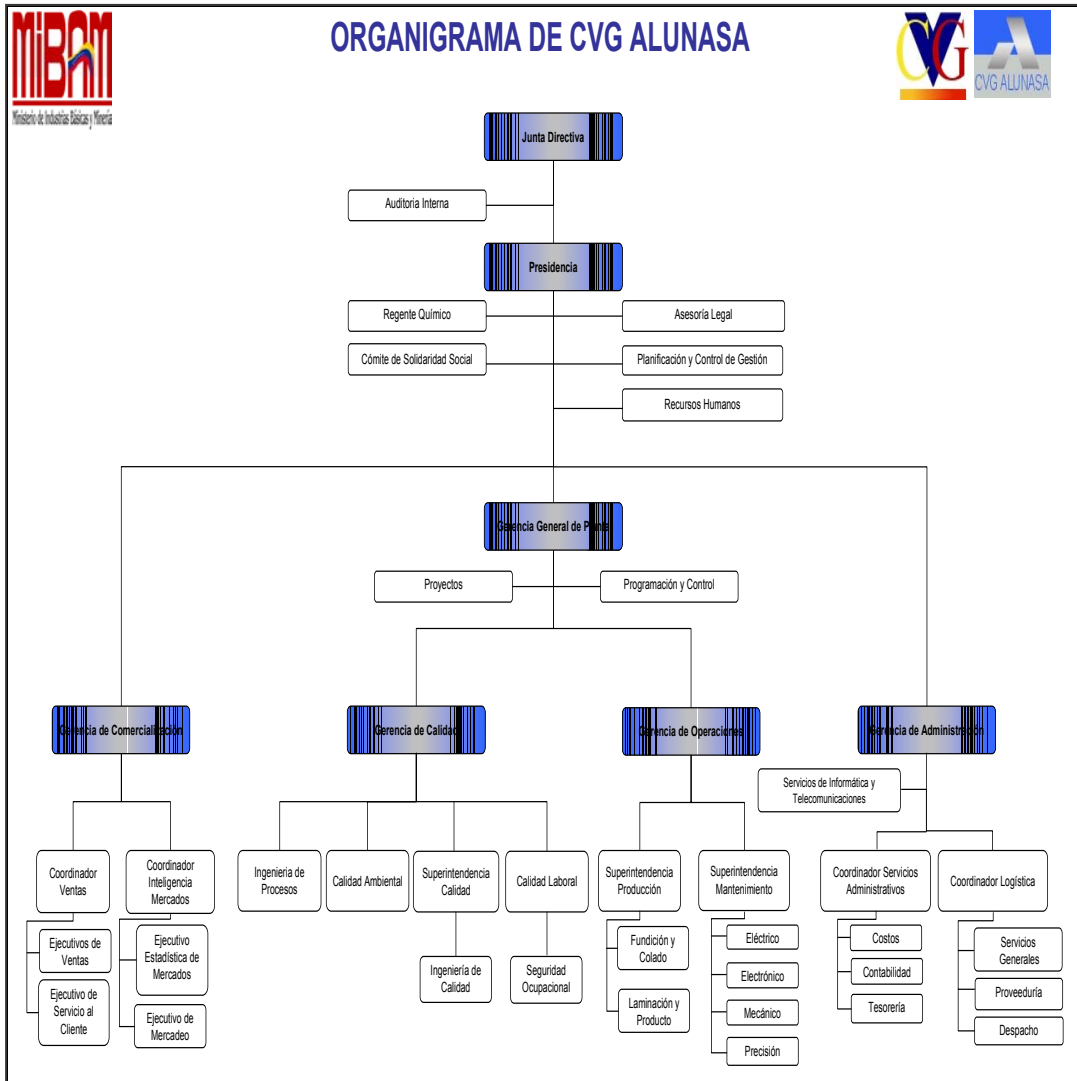
- Premio a la Conservación y Eficientización Energética, 1997, 1998 y 2001 (Instituto Costarricense de Electricidad, Ministerio de Ambiente y Energía de Costa Rica).
- Certificación en la Norma de Gestión Ambiental ISO 14001-2004, 2001 (Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica-Asociación Española de Normalización y Certificación).
- Galardón de Oro a la Tecnología y Calidad, 2004 (Suiza).

2.7 Organigrama

Se realizó una reestructuración en la organización en forma tal que se logrará un equilibrio en la empresa; quedó de la siguiente manera:



ORGANIGRAMA DE CVG ALUNASA



Fuente: C.V.G. ALUNASA

2.8 Orientaciones estratégicas

De acuerdo con documentos aportados por C.V.G. ALUNASA, ésta declara sus orientaciones estratégicas en la siguiente forma:

2.8.1 Visión

“Consolidarnos en el Continente Americano al año 2012, con productos de aluminio de calidad, que nos posicione como una empresa autosuficiente económicamente y comprometida con el bienestar de los trabajadores y sus familias, con el desarrollo socioeconómico de su entorno local, nacional y regional y con la protección del ambiente.”

2.8.2 Misión

“Fabricar y comercializar productos de aluminio semielaborado y terminado, contribuyendo con el desarrollo socioeconómico del entorno a través de la generación de pequeñas y medianas unidades productivas y propiciando el bienestar social de los trabajadores, sus familias, comunidades y la protección del ambiente.”

2.8.3 Valores

- “Permanencia.
- Servicio al cliente.
- Bienestar social de los trabajadores y sus familias.
- Proyección a la comunidad.
- Calidad.
- Conservación del ambiente.

- Mejora continua.
- Satisfacción del accionista.”

2.8.4 F.O.D.A.

“Fortalezas:

- Recurso humano valioso responsable, dedicado, con sentido de compromiso hacia la empresa y con arraigado compañerismo.
- Pertenecer a la C.V.G..
- Capacidad innovadora.
- Reputación por la calidad de sus productos y la atención a sus clientes.

Oportunidades:

- Desarrollo de encadenamiento productivo asociado a la empresa.
- Posibilidad de crecimiento en los mercados naturales: Centro y Norteamérica.
- Alta factibilidad técnica y económica para nuevos productos (bandejas, empaques, laminados y recubiertos).

Debilidades:

- Arraigo de cultura de maquiladora que no privilegia al trabajador.
- Poca sensibilidad por las necesidades de las comunidades aledañas a la planta.
- Ausencia de seguimiento a los planes y decisiones.
- Antigüedad de equipos e infraestructura.
- Ausencia de políticas de recursos humanos en materia de remuneración y de desarrollo del personal.

Amenazas:

- Competencia en mercados con empresas chinas.
- Dependencia en el suministro de materia prima de un proveedor único.
- Dependencia de la volatilidad del LME.”

2.9 Políticas en diversas áreas

2.9.1 Política de gestión empresarial

“En C.V.G. ALUNASA diseñamos y fabricamos productos semielaborados y terminados para la industria del aluminio. Estamos comprometidos a mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Gestión, los procesos, los productos, la satisfacción de nuestros clientes, la calidad de vida de los trabajadores y prevenir los riesgos laborales y la contaminación ambiental, mediante decisiones y acciones orientadas a:

- Incentivar el desarrollo integral de los trabajadores, sus familias y comunidad.
- Prevenir y controlar los riesgos laborales asociados con la actividad de la empresa.
- Minimizar y controlar las emisiones al aire, agua y suelo, así como racionalizar el uso de los recursos naturales.
- Minimizar el producto no conforme interno y los reclamos de los clientes.
- Cumplir la legislación aplicable y otros requisitos acordados, relacionados con la calidad, el ambiente y los riesgos laborales.”

2.9.2 Política de comercialización

- “Para atender con prioridad a los micro y pequeños clientes de la empresa, la empresa implantará un sistema de asistencia técnica, que incluye asistencia por Internet, asesores itinerantes y jornadas de apoyo técnico.
- La empresa adoptará un sistema integrado en línea, para atender las demandas de los clientes, desde que éstos son contactados para las cotizaciones hasta que los productos sean entregados, incluyendo el servicio post-venta.

- La empresa se integrará a las misiones comerciales que organice la República Bolivariana de Venezuela y tendrá presencia continua en las ferias y exposiciones programadas para los mercados naturales de ella (Norte y Centroamérica en primer lugar y también en El Caribe y Sudamérica).
- Se diseñará e implantará una agresiva estrategia de posicionamiento, consolidación y penetración de la marca C.V.G. ALUNASA que complemente los esfuerzos para producir y comercializar directamente productos destinados al consumidor final (papel doméstico, productos para salones de belleza, etc.).
- La empresa diseñará e implantará un sistema de inteligencia comercial que permita monitorear el comportamiento y las tendencias de sus mercados naturales y accesibles, identificando oportunamente las consecuencias previsibles para la empresa.
- La empresa coordinará su política comercial en los mercados atendidos conjuntamente con otras empresas de C.V.G., especialmente con C.V.G. ALUCASA, con base en los principios de transparencia, corresponsabilidad, complementariedad y para apoyar a la política exterior del país, en particular en cuanto a la promoción del ALBA [siglas de Alternativa Bolivariana para América Latina].”

2.9.3 Política de gestión económica

- “Se diseñará e implantará un sistema de costos de los productos que elabora la empresa con el propósito de apoyar a la política de precios y para identificar las áreas y actividades críticas para la eficiencia de los procesos productivos.
- La empresa adoptará una política de precios que permita generar los recursos necesarios para cubrir sus costos operativos y que produzcan el margen suficiente para atender los planes, programas, proyectos y actividades de la política social, así como para estimular y apoyar a los pequeños consumidores que emplean los productos de la empresa para continuar agregando valor.

- Se diseñará e implantará una estrategia de desarrollo de pequeños proveedores locales de bienes y servicios que demanda la empresa y que son satisfechos actualmente fuera del entorno local, que además de reducir los costos y tiempos de entrega generen oportunidades de empleo en la zona.
- La empresa adecuará su plataforma tecnológica para que la misma facilite las operaciones y transacciones de la empresa con eficiencia y eficacia.
- Se articulará una cartera de proyectos de mejoras con la participación de los trabajadores quienes recibirán las compensaciones respectivas por el aporte de tales mejoras a la eficiencia global de la empresa.”

2.9.4 Política de producción

- “La empresa privilegiará la calidad integral que incluye no solo la calidad de los productos y los distintos procesos administrativos y productivos sino también la calidad ambiental y en particular la calidad ocupacional que asegure las mejores condiciones físicas y psicológicas en todas las operaciones de la empresa.
- Se modificará el Manual de Puesto para los supervisores a fin de que estos asuman con mayor autoridad las responsabilidades en los procesos de formulación, seguimiento y evaluación de la capacitación, de reclutamiento y selección, de evaluación del desempeño, del desarrollo del personal a su cargo, así como las responsabilidades de aseguramiento de la calidad ocupacional.
- Todo supervisor tiene el derecho y deber a recibir la capacitación y el entrenamiento adecuado para desempeñar con eficiencia y efectividad sus funciones, participando activamente con su respectivo supervisor inmediato superior en todo los procesos de decisión en el cual se afecten las condiciones laborales de sus supervisados.
- La empresa privilegiará el mantenimiento predictivo y preventivo en lugar del correctivo, y establecerá estándares y asignará los recursos necesarios

para la automatización progresiva de las gestiones de mantenimiento, de la calidad y de la producción.

- La empresa efectuará el reacondicionamiento de la planta para mejorar las condiciones físicas y la confortabilidad del trabajo productivo.
- La empresa diseñará y ejecutará, de conformidad con los recursos disponibles y accesibles, las investigaciones para mejorar los procesos y desarrollar nuevos equipos y productos que tiendan a aumentar la capacidad de permanencia de la empresa en armonía con el ambiente y otorgando mayor seguridad y confort a las operaciones.”

2.9.5 Política social

- “La empresa intensificará su presencia como promotor del desarrollo social de su entorno, identificando las necesidades de las comunidades en donde residen sus trabajadores y satisfacer aquellas para lo cual se dispongan de los recursos necesarios y promover ante las autoridades competentes la solución de aquellas en las cuales no es posible la participación directa de la empresa.
- La empresa asumirá un rol proactivo en la identificación de oportunidades de construcción de pequeñas capacidades productivas en su entorno y promoverá aquellas que estén dentro del ámbito operativo de la empresa, otorgándoles las facilidades técnico-financieras posibles y promoverá las otras oportunidades ante las instancias públicas y privadas competentes.”

CAPÍTULO III: LA CAPACITACIÓN EN C.V.G. ALUNASA

3.1 Política de recursos humanos

En el capítulo dos se presenta una descripción de la empresa y su historia, y –entre otros aspectos- se exponen sus políticas en diversos campos. En el presente capítulo se presentan las políticas relacionadas con los recursos humanos, según lo declara la empresa en documentos elaborados y publicados por ella; se analiza y describe la situación actual de la capacitación y el desarrollo en dicha empresa.

De acuerdo con lo anterior, las políticas de recursos humanos declaradas son:

- “Salario digno y justo, determinado en función de los requisitos del cargo y de sus respectivas competencias y credenciales acreditadas y registradas.
- Ningún trabajador devengará salario mínimo, en consecuencia los aumentos salariales estarán asociados al desempeño económico de la empresa y a la evaluación de la contribución que para ese desempeño tenga el trabajador.
- Todo trabajador de la empresa debe disponer tanto de un plan anual de capacitación como de un plan de desarrollo derivado de la respectiva evaluación de su desempeño que se efectúe con su participación activa.
- Todo trabajador de la empresa tiene el derecho a recibir la compensación que le complemente su salario en la ocasión de estar incapacitado para laborar, de conformidad con el procedimiento que al respecto establezca la empresa.
- Los incrementos salariales y las bonificaciones especiales estarán asociados a las disponibilidades presupuestarias y financieras derivadas del desempeño económico de la empresa y se otorgaran en función de

los principios de justicia, equidad, transparencia y de conformidad con procedimientos establecidos y comunicados a los trabajadores.

- Todo trabajador tiene el derecho de recibir de parte de su supervisor inmediato las instrucciones precisas y claras para el desempeño seguro de sus labores y participar activamente en la formulación y ejecución de las mejoras que tiendan a reducir los riesgos laborales y a mejorar la confortabilidad de su respectivo puesto de trabajo.
- Todo trabajador tiene el derecho de participar en las actividades deportivas, educativas, culturales y recreativas, organizadas o promovidas por la empresa, que sean de su interés, bajo los principios de autoorganización, corresponsabilidad y solidaridad.”

Como es notorio, la política número tres de la anterior lista se refiere de manera directa al tema de la capacitación y de desarrollo. Pueden señalarse cuatro aspectos de mucho interés en esa política:

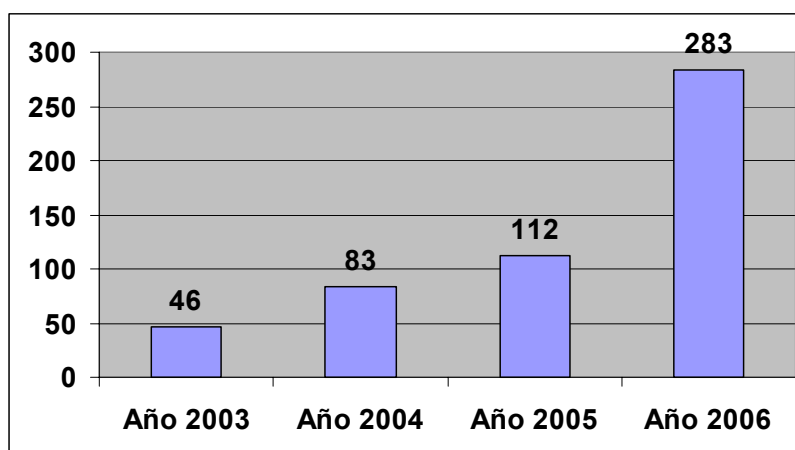
- a) En primer lugar, cabe resaltar la *existencia* misma de una política dirigida a la capacitación y al desarrollo de los trabajadores.
- b) En segundo lugar, se establece la *diferencia* entre capacitación (“Todo trabajador de la empresa debe disponer tanto de un plan anual de capacitación”) y desarrollo (“como de un plan de desarrollo).
- c) En tercer lugar, ambos elementos anteriores se hacen depender de la respectiva *evaluación* del desempeño del trabajador.
- d) Y, finalmente, la *participación activa* del trabajador en su evaluación.

No obstante, ¿en qué grado se cumple esta política en cuanto a intensidad y suficiencia de la capacitación y desarrollo, idoneidad y pertinencia de la evaluación del desempeño y suficiencia de la participación del trabajador en la evaluación?

3.2 Datos cuantitativos relacionados con la capacitación en C.V.G. ALUNASA

Algunos datos de tipo cuantitativo obtenidos en fuentes secundarias -específicamente archivos y registros de la empresa en estudio- pueden ayudar a aclarar el panorama. Así, el gráfico 1 muestra el número de capacitaciones que se ha dado en los últimos años, específicamente durante el período 2003-2006.

Gráfico 1
C.V.G. ALUNASA: ACTIVIDADES DE
CAPACITACIÓN POR AÑO
(período 2003-2006)

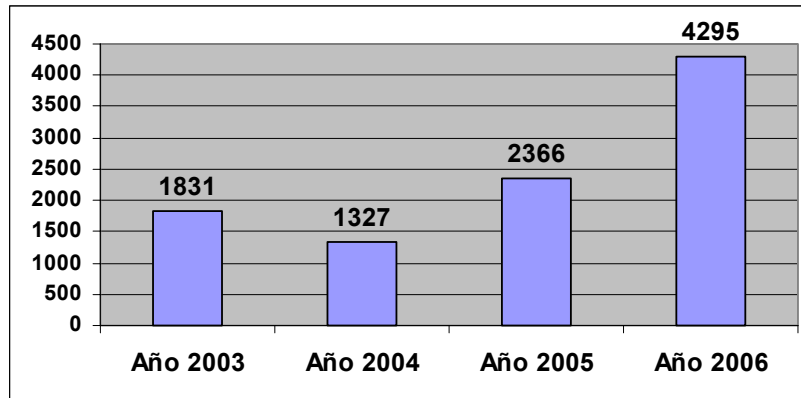


Fuente: C.V.G. ALUNASA

Es claro que durante el período en estudio se ha producido un incremento sostenido del número de capacitaciones; hubo un aumento en 2006 de un 515.21% respecto de 2003.

El gráfico 2, el cual se presenta a continuación, muestra también un incremento en la variable número de participaciones en actividades de capacitación por año en el mismo período 2003-2006. En este caso el incremento es de un 134.57%, al pasar de 1 831 participaciones en 2003 a 4 295 participaciones en 2006.

Gráfico 2
C.V.G. ALUNASA: PARTICIPACIONES EN ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN POR AÑO
(período 2003-2006)

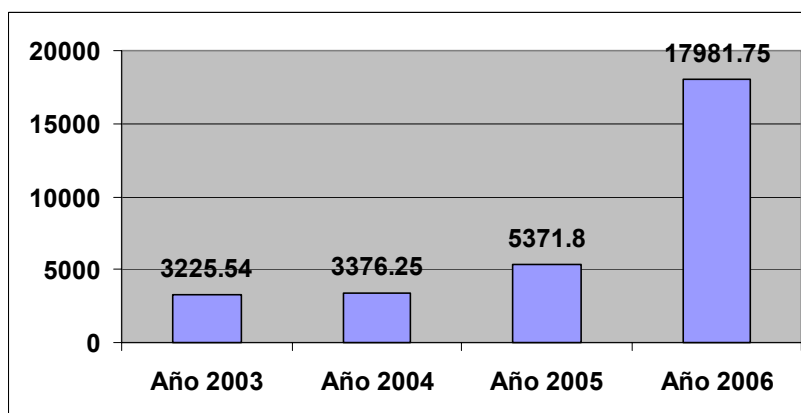


Fuente: C.V.G. ALUNASA

Puesto que el número de capacitaciones supera al número de empleados de la empresa, cada empleado en promedio recibió más de una actividad de capacitación en cada año.

Otra variable por considerar es el total de horas de capacitación recibidas por los trabajadores en cada año, durante el período 2003-2006. Esta información se muestra en el gráfico 3.

Gráfico 3
C.V.G. ALUNASA: TOTAL ANUAL DE HORAS DE CAPACITACIÓN
(período 2003-2006)

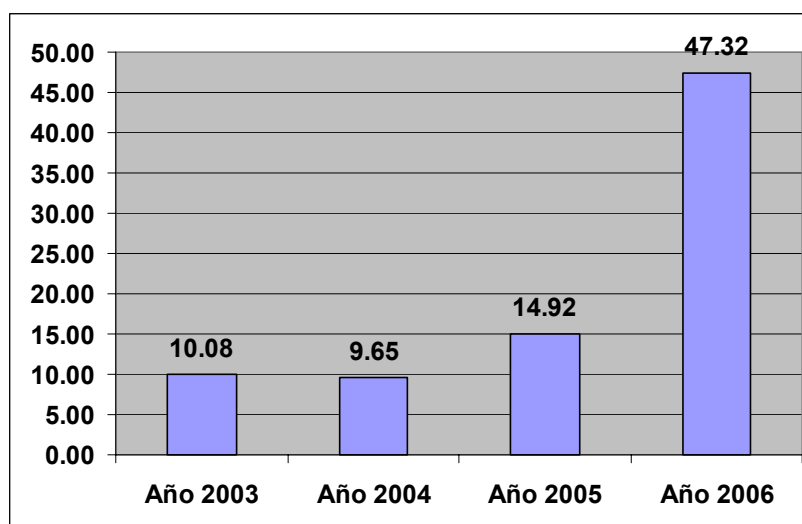


Fuente: C.V.G. ALUNASA

Nuevamente se constata un incremento sostenido durante el período pero, especialmente notorio en 2006. El incremento de este último año respecto de 2003 es del 457.48%.

La variable horas promedio de capacitación recibidas por trabajador al año, durante el período 2003-2006, igualmente muestra un incremento sostenido. El crecimiento del año 2006 en relación con el año 2003 es del 369.44%, lo que es coherente con el comportamiento de las otras variables presentadas anteriormente.

Gráfico 4
C.V.G. ALUNASA: PROMEDIO ANUAL DE HORAS DE
CAPACITACIÓN POR TRABAJADOR
(período 2003-2006)



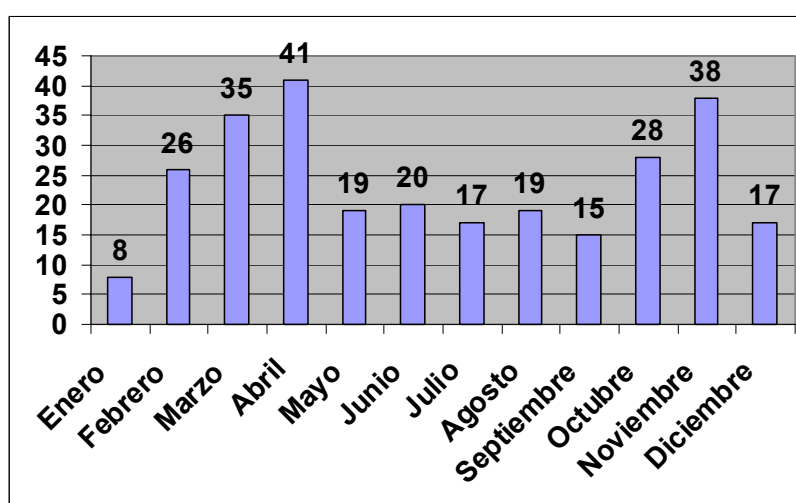
Fuente: C.V.G. ALUNASA

Las conclusiones que pueden derivarse hasta aquí son claras: en el aspecto cuantitativo, la política relacionada con capacitación y con desarrollo parece estarse cumpliendo de manera notoriamente incremental. En cuanto a los aspectos cualitativos, por ejemplo, pertinencia de la capacitación, el análisis se realizará en el capítulo 4.

El período 2003-2006 muestra una tendencia que consiste en el incremento en las variables analizadas. Puesto que el mayor incremento se ha producido en 2006 y

además, éste es el año más cercano a la actualidad, a continuación se procede analíticamente en relación con dicho año, para mostrar el comportamiento de algunas variables de interés en la presente descripción. Se empieza con la variable número de capacitaciones por mes, cuyos resultados se muestran en el gráfico 5.

Gráfico 5
C.V.G. ALUNASA: ACTIVIDADES DE
CAPACITACIÓN POR MES – 2006

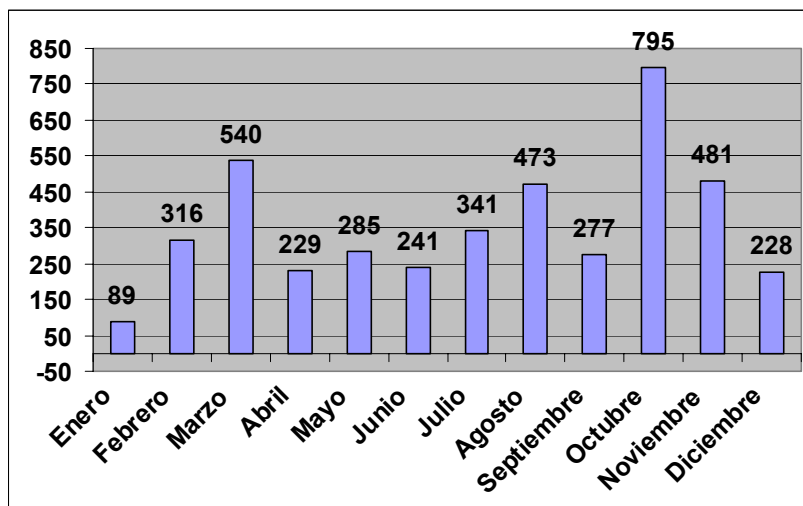


Fuente: C.V.G. ALUNASA

Los períodos pico son los meses de febrero, marzo y abril, así como octubre y noviembre. Las razones para que se produzcan diferencias tan marcadas entre los diferentes meses se analizan en el próximo capítulo.

Sin embargo, si se analiza la variable número de participantes por mes en las capacitaciones, se obtiene un resultado diferente: los meses pico serían febrero, marzo, julio, agosto, octubre y noviembre, tal y como se muestra en el gráfico 6.

Gráfico 6
C.V.G. ALUNASA: PARTICIPANTES EN ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN POR MES - 2006

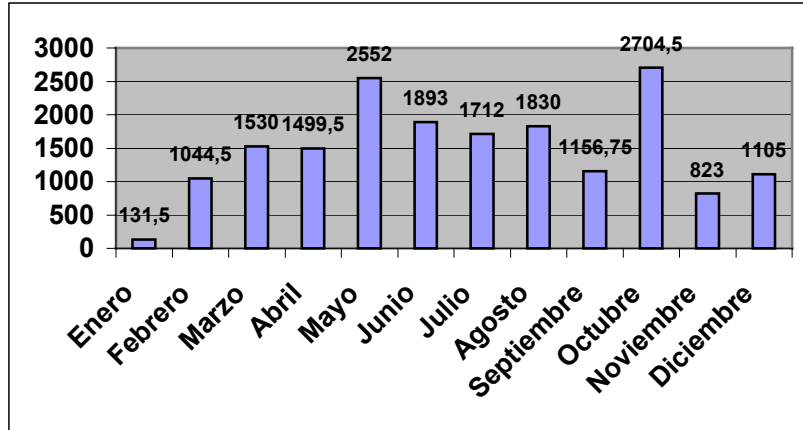


Fuente: C.V.G. ALUNASA

Al relacionar ambas variables (número de capacitaciones por mes y número de participantes por mes), se obtiene que los meses en donde se concentran las actividades de capacitación son febrero, marzo, octubre y noviembre.

Por otra parte, también es importante considerar la cantidad de horas dedicadas a capacitación y no sólo la cantidad de capacitaciones o el número de participaciones, esto para valorar la intensidad real. A este respecto, el gráfico 7 muestra que los meses donde más horas de capacitación recibieron los trabajadores son mayo, junio, agosto y octubre.

Gráfico 7
C.V.G. ALUNASA: HORAS DE CAPACITACIÓN
POR MES - 2006



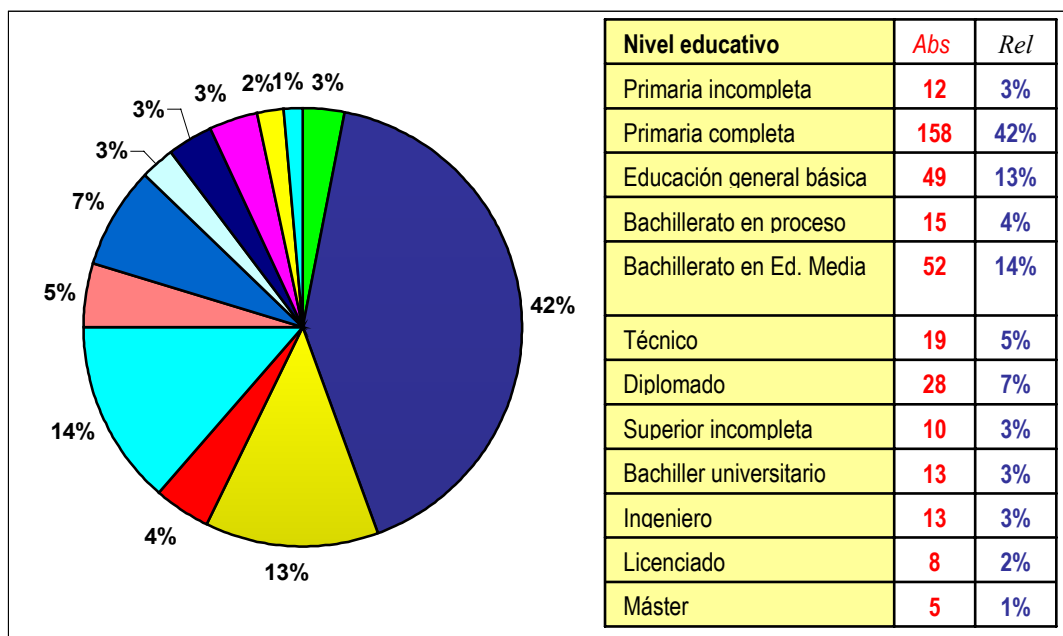
Fuente: C.V.G. ALUNASA

Las necesidades de capacitación se relacionan con una serie de factores tales como: complejidad de los procedimientos productivos, velocidad del cambio de la tecnología de la industria, cambios en la demanda los cuales obligan a modificar la oferta por parte de las empresas, nivel de calidad exigido por los clientes, seguridad e higiene laboral, y –sin agotar con ello la lista- nivel de escolaridad de los trabajadores.

El nivel de escolaridad es un aspecto que debe ser establecido en el momento del diseño y el análisis del cargo, así como en la selección y reclutamiento del personal, pero si por diversas razones ya se cuenta con un personal que pone determinado nivel de escolaridad el cual resulta insuficiente y que, por tanto, debe ser mejorado, contar con planes de capacitación será aún más necesario.

Por ello es conveniente conocer el nivel de escolaridad del personal de C.V.G. ALUNASA. El gráfico número 8 muestra la escolaridad del personal de C.V.G. ALUNASA:

Gráfico 8
C.V.G. ALUNASA: ESCOLARIDAD DEL PERSONAL - 2006



Fuente: C.V.G. ALUNASA

C.V.G. ALUNASA ha adoptado acciones para aumentar el nivel de escolaridad de su personal. Una acción de suma relevancia es la creación de un colegio (institución de enseñanza secundaria) en convenio con la Universidad Estatal a Distancia el cual, además de educación formal, imparte *educación abierta*. Dicha institución funciona en las instalaciones de la empresa y recibe apoyo presupuestario de ésta; sus estudiantes son tanto trabajadores de C.V.G. ALUNASA como miembros de la comunidades aledañas del cantón de Esparza. Dicha institución fue denominada CONED SIMÓN BOLÍVAR C.V.G. ALUNASA.

El cuadro 1 muestra la composición de la población estudiantil de dicho colegio.

Cuadro 1
C.V.G. ALUNASA: POBLACIÓN DE ESTUDIANTES
CONED SIMÓN BOLÍVAR - 2006

| Tipo de estudiante | Absoluto | Relativo |
|---|------------|------------|
| Estudiantes trabajadores de la empresa, secundaria | 54 | 43.2 |
| Estudiantes de la comunidad, secundaria | 34 | 27.2 |
| Estudiantes trabajadores de la empresa, educación abierta | 15 | 12 |
| Estudiantes de la comunidad, educación abierta | 22 | 17.6 |
| TOTAL | 125 | 100 |

Fuente: C.V.G. ALUNASA

La iniciativa de la creación del colegio puede circunscribirse dentro del concepto de desarrollo más que de capacitación.

Cuadro 2
C.V.G. ALUNASA: POBLACIÓN DE ESTUDIANTES DE SECUNDARIA
DEL CONED SIMÓN BOLÍVAR TRABAJADORES
DE LA EMPRESA, POR NIVEL
(año 2006 y proyección año 2007)

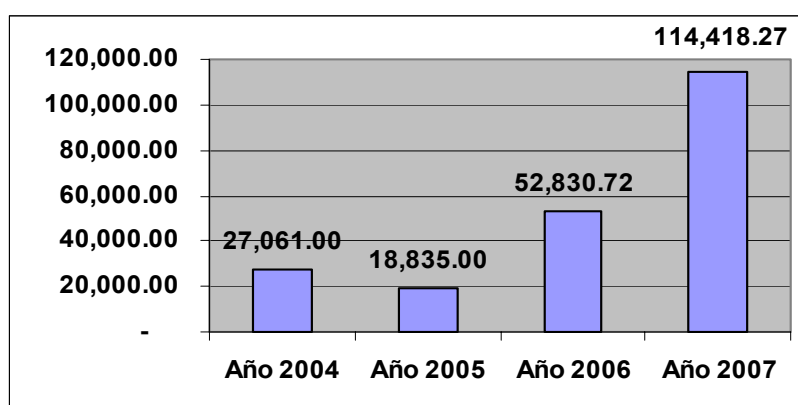
| Nivel | 2006 | | 2007 | |
|--------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | <u>Absoluto</u> | <u>Relativo</u> | <u>Absoluto</u> | <u>Relativo</u> |
| Sétimo | 46 | 52.2 | 75 | 44.11 |
| Octavo | 13 | 14.77 | 40 | 23.52 |
| Noveno | 9 | 10.22 | 20 | 11.76 |
| Décimo | 15 | 17.04 | 20 | 11.76 |
| Undécimo | 5 | 5.68 | 15 | 8.82 |
| TOTAL | 88 | 100 | 170 | 100 |

Fuente: C.V.G. ALUNASA

3.3 Panorama y proyecciones para 2007

Como se muestra en los gráficos y cuadros anteriormente expuestos C.V.G. ALUNASA ha venido desarrollando una serie de acciones de capacitación. Para el 2007 se asignan recursos y se proyectan acciones. Para ello la empresa C.V.G. ALUNASA ha asignado un total de U.S.\$ 114 418.27, como se muestra en el gráfico 9, en el que también aparecen los montos de 2004, 2005 y 2006.

Gráfico 9
C.V.G. ALUNASA: HORAS DE CAPACITACIÓN
POR MES - 2006



Fuente: C.V.G. ALUNASA

El patrón que muestra el comportamiento de la variable presupuesto anual para capacitación es similar al de las otras variables analizadas en este capítulo, al mostrar un incremento sostenido en los últimos años coherente con la política comentada más arriba, relacionada con capacitación.

Cuadro 3
C.V.G. ALUNASA: PRESUPUESTO MENSUAL PARA
CAPACITACIÓN POR ÁREA - 2007
(Cifras en US\$)

| Mes | Presidencia ejecutiva | Gerencia administrativa | Gerencia de comercialización | Gerencia general de planta | TOTAL |
|--------------|--------------------------|----------------------------|---------------------------------|----------------------------------|-------------------|
| Enero | 1 839.87 | 2 468.24 | 1 187.50 | 3 562.50 | 9 058.11 |
| Febrero | 1 859.24 | 2 494.22 | 1 200.00 | 3 600.00 | 9 153.46 |
| Marzo | 1 878.60 | 2 520.21 | 1 212.50 | 3 637.50 | 9 248.81 |
| Abril | 1 897.97 | 2 546.19 | 1 225.00 | 3 675.00 | 9 344.16 |
| Mayo | 1 917.34 | 2 572.17 | 1 237.50 | 3 712.50 | 9 439.51 |
| Junio | 1 936.70 | 2 598.15 | 1 250.00 | 3 750.00 | 9 534.85 |
| Julio | 1 936.70 | 2 598.15 | 1 250.00 | 3 750.00 | 9 534.85 |
| Agosto | 1 956.07 | 2 624.13 | 1 262.50 | 3 787.50 | 9 630.20 |
| Septiembre | 1 975.44 | 2 650.11 | 1 275.00 | 3 825.00 | 9 725.55 |
| Octubre | 1 994.81 | 2 676.10 | 1 287.50 | 3 862.50 | 9 820.91 |
| Noviembre | 2 014.17 | 2 702.08 | 1 300.00 | 3 900.00 | 9 916.25 |
| Diciembre | 2 033.54 | 2 728.06 | 1 312.50 | 3 937.50 | 10 011.60 |
| TOTAL | 23 240.46 | 31 177.81 | 15 000.00 | 45 000.00 | 114 418.27 |

Fuente: C.V.G. ALUNASA

C.V.G. ALUNASA estima que en 2007 se producirá un número de 4 043 participaciones en capacitaciones y 312 actividades de capacitación, lo que supera las 283 de 2006. El cuadro cuatro muestra las proyecciones de capacitación por tipos y cantidad de ellas (internas, externas, pero desarrolladas en las instalaciones de la empresa y externas).

Cuadro 4
C.V.G. ALUNASA: TIPO Y CANTIDAD DE CAPACITACIONES
PROYECTADAS POR ÁREA – 2007

| Tipo | Presidencia ejecutiva | Gerencia administrativa | Gerencia de comercialización | Gerencia general de planta | Compartidas diversas áreas | TOTAL |
|--|-----------------------|-------------------------|------------------------------|----------------------------|----------------------------|------------|
| Capacitaciones internas | 3 | 10 | 1 | 24 | 130 | 170 |
| Capacitaciones externas en las instalaciones de C.V.G. ALUNASA | 5 | 3 | 0 | 18 | 4 | 30 |
| Capacitaciones externas | 38 | 21 | 13 | 40 | 2 | 112 |
| TOTAL | 46 | 34 | 14 | 82 | 136 | 312 |

Fuente: C.V.G. ALUNASA

El cuadro 5 expone un resumen de las principales variables por considerar en relación con la capacitación para 2007:

Cuadro 5
C.V.G. ALUNASA: DATOS RELACIONADOS CON CAPACITACIONES
PROYECTADAS - 2007

| | |
|--|---------|
| Población estimada de trabajadores | 380 |
| Cantidad estimada de participaciones | 4 043 |
| Cantidad estimada de horas de capacitación | 19 014 |
| Costo estimado del Plan de capacitación (US\$) | 112 912 |
| Promedio anual estimado de horas por trabajador dedicadas a capacitación | 50 |

Fuente: C.V.G. ALUNASA

CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Con fundamento en la información expuesta en los capítulos anteriores, complementada con la información obtenida de una entrevista en profundidad aplicada al Ing. Aldo Surós Campos, Jefe de la Unidad de Recursos Humanos de C.V.G. ALUNASA, se analiza el proceso actual de detección de necesidades de capacitación en dicha empresa. La información empírica se analiza a la luz del método de detección expuesto en el marco teórico para realizar la evaluación (ver sección 1.11).

4.1 Actividades previas a la detección de las necesidades de capacitación

La teoría postula que debe tenerse un conocimiento general de la empresa (Werther y Davis, 2005, p. 245). Esta labor comprende el análisis del entorno en sus dimensiones interna y externa, lo cual fue descrito en los capítulos previos y que incluyó, además, la constatación de que la empresa en estudio cuenta con orientaciones estratégicas claramente definidas y políticas expresas en los ámbitos de gestión económica, producción, social y de recursos humanos. Por ello no se ahondará en esta sección sobre dichos temas.

4.2 Análisis ocupacional

Según la información que aporta el Ing. Surós, la empresa cuenta con un análisis ocupacional, entendido como la descripción del cargo u ocupación, la cual explicita sus características y las tareas y competencias que incluye. El análisis ocupacional obedece al hecho de que la empresa está certificada de acuerdo con las normas ISO 9000, ISO 14000 y próximamente las normas de OSHA³, referentes a riesgos en el trabajo en su versión INTE 18000.

³ “En 1970 el Congreso [de los EE. UU.] aprobó la Ley de Seguridad y Salud Ocupacional y creó la

Las normas ISO referidas exigen que C.V.G. ALUNASA cumpla con un perfil para cada puesto operativo y dentro del análisis ocupacional de esos puestos exige una capacitación permanente, con una descripción de cursos establecidos, los cuales se ofrecen internamente. Cabe mencionar que actualmente existen 135 puestos de trabajo descritos y que la mayoría de éstos son exclusivos (inexistentes en otras empresas) de C.V.G. ALUNASA, debido a que dicha empresa es la única en el área centroamericana que dedicada a la manufactura de productos de aluminio.

La empresa, en la etapa de certificación debió realizar el respectivo análisis ocupacional y definir los cursos para cada puesto operativo. Este análisis fue hecho en 1998 por ingenieros de planta de la empresa. Como se mencionó, algunos cursos son exclusivos de C.V.G. ALUNASA en cuanto a contenidos, puesto que sus procesos de producción no existen en ninguna otra empresa del área centroamericana.

La limitación de dicho análisis ocupacional resulta de las mismas Normas ISO, pues éstas sólo se refieren a los puestos operativos y no incluyen los puestos no operativos y algunos de los relacionados con los operativos, como los de bodega. Para las normas ISO basta con que se cumpla con los siguientes requisitos:

- a) Que estén definidas las competencias para el puesto.
- b) Que estén definidos los cursos para esas competencias.
- c) Que exista un mejoramiento continuo (definido en términos prácticos como capacitación permanente).
- d) Que se demuestre mediante registros individuales que cada trabajador ha llevado los cursos que, según su puesto, le corresponden.

Occupational Safety and Health Administration (OSHA) ‘para garantizar en la medida de lo posible que todo trabajador de la nación trabaje en condiciones seguras y saludables’. Lamentablemente desde su nacimiento la OSHA se vio envuelta en controversias. No obstante, a pesar de las severas críticas que ha recibido, el reducido número de inspectores de campo (800) y las a menudo ineficientes formas de regulación, la existencia de la OSHA ha propiciado que muchas compañías instituyan sus propios programas de seguridad. Un sondeo reveló que el 36% de las compañías estudiadas había implementado programas de seguridad por causa de la OSHA. Mientras que el 72% dijo que la existencia de la OSHA había influido en sus esfuerzos por mejorar la seguridad” (Velásquez, 2000, p. 441).

Cada uno de los requisitos antes mencionados se están cumpliendo actualmente en la empresa. Estos requisitos no obligan a una demostración de la pertinencia o de la vigencia de los cursos establecidos en el manual de puestos y tampoco aluden a una verificación relacionada con el nivel de desempeño. La conclusión a este respecto es clara: no existe un mecanismo o procedimiento que relacione el hecho de recibir determinado curso estandarizado (exigido por el análisis ocupacional que comprendió la certificación ISO) con variables como el desempeño del trabajador o la pertinencia del curso mismo, respecto de las funciones o las operaciones actuales del puesto.

Una limitación del modelo actual de análisis ocupacional basado en las normas referidas es que, aunque el sector operativo cumple con los cursos y se han definido las competencias para cada puesto, éstos se diseñaron en 1998 y no necesariamente se garantiza que tengan vigencia para las necesidades actuales, o que, por el sólo hecho de que el trabajador los haya recibido, éstos tengan un impacto satisfactorio en relación con las competencias y desempeño esperado para cada trabajador en particular. Es decir, se han vuelto una formalidad exigida por las normas de certificación y, por tanto, han devenido en cursos ambiguos e inexactos, por la eventual pérdida de su pertinencia.

Cabe mencionar, entonces, que el análisis ocupacional de C.V.G. ALUNASA fue *complejo* (manual de puestos hecho por especialistas) en su concepción, dado que era un requisito para la acreditación, pero actualmente es *simple*, pues se limita a seguir los requerimientos del procedimiento establecido y ya no se actualiza ni se amplió su cobertura a todo el personal (en especial, al no operativo).

Para los puestos no operativos y de bodega, el análisis de puestos es muy limitado en cuanto no describe los cursos o perfil de capacitación, más allá de la formación académica previa, cuando el puesto lo exige. En este caso, la empresa no tiene normados los cursos para los puestos no operativos y no se ofrecen internamente.

La capacitación para estos puestos se basa en la opinión del Jefe de departamento y no en un estudio de cada puesto o de cada trabajador en particular. Es el jefe respectivo quien solicita la capacitación, definiendo de acuerdo con su criterio el tipo de curso externo que se le dará a cada trabajador, el cual se aprueba, por lo general, siempre y cuando exista disponibilidad presupuestaria. Esto muestra que actualmente el modelo apunta a un análisis de puesto simple.

En la misma línea (de que se trata actualmente de un análisis de puestos simple, en términos prácticos) opera la evaluación del desempeño. Cada área define sus indicadores, relacionándolos con los objetivos estratégicos de la empresa. Esto se hace trabajador por trabajador y departamento por departamento. Para este proceso se sigue el siguiente procedimiento:

- a) Se definen los objetivos estratégicos año por año.
- b) Se realiza una consulta a todos los niveles, en orden descendente en la jerarquía.
- c) La *Unidad de planificación y control de gestión* se encarga del proceso de diseño de indicadores.

Sin embargo, la evaluación del desempeño es deficiente, puesto que se basa en el manual de puestos diseñado en 1998 y la evaluación se efectúa cuando finaliza la capacitación requerida por manual, pero no se da un seguimiento ulterior. Existe, además, una tendencia al sesgo en la evaluación de desempeño porque los indicadores se relacionan con la causa que el jefe inmediato define, según su propio criterio, apreciación que resulta claramente subjetiva y que puede ocultar las verdaderas causas de no alcanzar el nivel para el respectivo indicador (una muestra de este sesgo es que, tanto para puestos no operativos como para puestos operativos, los jefes en el 90% de los casos reportados, diagnostican que la causa es la falta de capacitación, lo que podría ser un indicio de que efectivamente está haciéndose invisible la verdadera causa del problema).

Cuando no se alcanza una meta de rendimiento, el jefe inmediato realiza un diagnóstico de la causa; si indica que se trata de un problema de capacitación, no determina el tipo de curso que se requiere. De este modo no se hace partícipe de la solución y se limita a manifestar su criterio sobre la posible causa. Es, entonces, necesario que la empresa busque un mecanismo más objetivo de medición de desempeño, para que pueda establecer las verdaderas causas, en caso de desempeños insatisfactorios. Además, debe integrar indicadores objetivos y verificables de desempeño en su análisis ocupacional.

Esta forma de evaluar el desempeño, también apunta a reforzar la afirmación de que el modelo actual es un análisis ocupacional simple.

4.3 Niveles de los métodos de detección de necesidades de capacitación

Los métodos de detección de necesidades de capacitación pueden ubicarse en los niveles:

- a) Individual
- b) Organizacional.

Estos métodos ya se explicaron en el capítulo 1, de modo que en esta sección se aborda su aplicación a la empresa en estudio.

4.3.1 Nivel individual

El nivel individual se desglosa por los niveles tradicionales de organización: ejecutivos, mandos medios y operacional.

4.3.1.1 Para ejecutivos

C.V.G. ALUNASA utiliza para ejecutivos el método de autoevaluación, pero los resultados no siempre responden a criterios realistas, por lo que éstos deben tamizarse para adaptarlos a las necesidades de la organización. La empresa ha definido dos ámbitos para la capacitación: a) el de necesidades del cargo y b) el aspiracional, se entiende por esto último la oportunidad del funcionario de recibir una capacitación para su crecimiento personal, lo cual responde a la política de bienestar personal y familiar que implementa la empresa.

En cuanto al método de análisis del logro de objetivos, es posible afirmar que la empresa no está aplicándolo, pues la definición de indicadores de desempeño recientemente comenzó a aplicarse, en abril de 2007.

El método de selección de temas o entrevistas programadas no se aplica en C.V.G. ALUNASA.

4.3.1.2 Para mandos medios

Tal y como se indicó para el nivel de ejecutivos, la empresa utiliza el método de autoevaluación para mandos medios, en aplicación de la ya mencionada política de bienestar personal y familiar.

No se aplica el método de análisis del logro de objetivos ni el de análisis de rendimiento.

4.3.1.3 Para cargos operativos

El método de análisis de rendimiento no se aplica en la empresa para los cargos operativos, aunque al ponerse en funcionamiento el diseño de indicadores de desempeño, está haciéndose un esfuerzo por implementarlo.

En cambio, puede afirmarse que el método de estudios ocupacionales, basado en la percepción que tiene el jefe inmediato acerca del desempeño del trabajador, sí se aplica.

4.3.2 Nivel organizacional

En el nivel organizacional se analizan las necesidades, atendiendo a la organización como un todo o a los subsistemas que lo conforman. Este tipo de análisis sí se realiza en C.V.G. ALUNASA debido a las mencionadas certificaciones ISO y OSHA 18000. En este caso se le da principal énfasis al subsistema operativo con las limitaciones también ya mencionadas relacionadas con la pérdida de pertinencia de los cursos contenidos en la descripción de cada puesto y que se diseñaron hace más de nueve años.

Específicamente el método de Análisis de rendimiento de subsistema se aplica en relación con los riesgos laborales, incluso se tiene un control de la cantidad de días sin que haya ocurrido un accidente laboral grave.

Aparte de las previsiones en los índices de seguridad industrial, el método también se aplica a aspectos estratégicos de la empresa como el relanzamiento de la marca ALUNASA, políticas claramente establecidas en las diferentes áreas y la programación de proyectos de importancia considerable.

En el ámbito de Seguridad Industrial, la capacitación va dirigida a reducir los accidentes laborales; por ejemplo, cada vez que ocurre un accidente laboral grave (como la amputación de un miembro), se realiza una investigación con el fin de determinar las

causas y las circunstancias y adoptar las medidas que correspondan para evitar que vuelva a ocurrir; entre las medidas que se adoptan puede estar la de capacitar a todos los empleados que se encargados del proceso en el cual ocurrió el accidente.

En el ámbito de Planificación Estratégica se toman las medidas que correspondientes, con la debida antelación; por ejemplo, en el caso de la reciente adquisición de una máquina laminadora nueva en el país, se capacitó al personal operativo por medio de visitas al extranjero, puesto que como parte del proceso de compra el proveedor estaba obligado a brindar capacitación en su propia fábrica y, posteriormente, en C.V.G. ALUNASA, una vez instalada la máquina. Otro ejemplo se refiere al cambio de estrategia de mercadeo por región a uno por área de producto, esto persigue que los vendedores se especialicen en un sólo producto y no dispersen sus esfuerzos en una multiplicidad de productos que no conocen a fondo, para lo cual se requirió capacitarlos.

Para cada proyecto de relevancia estratégica se nombra un líder de proyecto quien, aparte de sus funciones habituales, se encarga de definir la lista de subalternos que deberá recibir la capacitación, además de los contenidos, las fechas o períodos, todo lo anterior en coordinación con el Jefe de Recursos Humanos.

Finalmente, a la pregunta: ¿La empresa tiene una plan estratégico cuyos objetivos afecten de manera considerable la planificación de Recursos Humanos y concretamente la capacitación?, debe concluirse que sí, pues la empresa relaciona su planeación de la capacitación con actividades previamente programadas que respondan a objetivos estratégicos y de planificación de mediano y de largo plazo.

4.4 Técnicas e indicadores en la detección de necesidades de capacitación

Independientemente del método que se utilice para detectar las necesidades de capacitación existe una serie de herramientas y procedimientos para su diseño y ejecución. Pueden distinguirse técnicas e instrumentos que son usuales en otro tipo de

investigaciones como las entrevistas, la observación, las encuestas, los períodos de prueba y otros; asimismo, el uso de estos instrumentos debe precisarse por medio del uso de indicadores.

4.4.1 Técnicas

Se describen y analizan a continuación las técnicas que, según la teoría, es posible aplicar a la detección de necesidades de capacitación; se hace la distinción entre las que utiliza la empresa en estudio y las que no utiliza.

4.4.1.1 Aplicadas por C.V.G. ALUNASA

La empresa en estudio utiliza varias técnicas de detección de necesidades de capacitación, tales como: análisis de cargos, entrevista, registro de personal y solicitud de supervisores, jefes y gerentes.

El análisis de cargos existe desde 1998, cuando se entró en los procesos de certificación de las normas ISO, como se explicó anteriormente; la limitación que se detecta en cuanto a esta técnica es la eventual desactualización del manual de puestos (compuesto por 135 puestos de trabajo descritos) y los cursos y habilidades que incluye para cada puesto y su aplicación exclusiva al sector operativo.

La entrevista es utilizada por el Jefe directo, con el fin de determinar las necesidades de capacitación de sus subalternos y plantear la solicitud a la Oficina de Recursos Humanos. La limitación es la subjetividad que puede inducir al atribuir un problema a la falta de capacitación, cuando su causa puede ser otra o bien, que la apreciación del jefe inmediato no sea la correcta.

Los registros de personal también se utilizan como técnica de detección de necesidades, especialmente porque las normas ISO requieren, entre otros aspectos, que para cada empleado se lleve un registro de los cursos de capacitación recibidos.

También la empresa utiliza la técnica de solicitud de supervisores, jefes y gerentes; ésta opera en esta empresa en la siguiente forma: un jefe, aplicando su criterio personal y conocimiento de la empresa y de su departamento, decide enviar a un empleado a un curso externo y coordina con Recursos Humanos para verificar que exista presupuesto suficiente tendente a cubrir el gasto. Esta última instancia no analiza el contenido ni la pertinencia sino el límite presupuestario, por lo que puede existir una divergencia entre los objetivos de la empresa y los que se persigue con el curso específico; aparte de esto, la técnica es claramente subjetiva, pues se basa en la mera apreciación del jefe.

4.4.1.2 No aplicadas por C.V.G. ALUNASA

Se ha detectado que la empresa en estudio no aplica ciertas técnicas de detección de necesidades de capacitación que pueden resultar importantes para mejorar el uso de los recursos destinados a estos fines y para maximizar los beneficios derivados de la capacitación. Entre las técnicas que no utiliza están: observación, cuestionarios (individuales), encuestas, período de actuación, inventario de habilidades, comités, planeación de carrera y foros; además, algunas técnicas se utilizaban pero entraron en desuso, tales como las pruebas de desempeño, las cuales estaban normalizadas a tal punto que los instrumentos de evaluación no permitían realizar cambios.

Aparte de las técnicas mencionadas, es posible indicar que, si bien no existen comités formalmente nombrados para planificar las necesidades de capacitación, el encargado de Recursos Humanos se reúne con los gerentes de áreas con el propósito de discutir el tema de las necesidades de capacitación.

También cabe mencionar que no se utiliza la técnica de los foros pero que, de ameritarse, en talleres de planificación estratégica y otras actividades similares, los grupos participantes pueden discutir sobre el tema de las necesidades de capacitación.

Es obvio que es altamente recomendable la implementación de algunas técnicas de detección de necesidades de capacitación no utilizadas por la empresa y que pueden ofrecer un resultado de mayor mensurabilidad y objetividad.

4.4.2 Indicadores

Tal y como se expuso en el marco teórico (capítulo 1), existen indicadores *a priori* e indicadores *a posteriori* para determinar cuando se está frente a una necesidad de capacitación. La empresa en estudio aplica los indicadores *a priori* ya citados y queda a cargo de cada gerente de área darle seguimiento; dependiendo de su evolución, debe coordinar con Recursos Humanos para tomar las provisiones de capacitación que se deriven de la situación específica.

En cuanto a los indicadores *a posteriori*, la situación es similar; el único indicador que no se utiliza es el de *baja productividad*, pues los indicadores de desempeño están aplicándose desde abril de 2007, fecha muy reciente para poder evaluar la magnitud de su impacto.

4.5 Determinación de necesidades específicas de capacitación

Este apartado se refiere al registro y a la jerarquización de las necesidades definidas, a partir de la aplicación de una metodología determinada. El primer paso consiste en realizar el registro de las necesidades detectadas, aislando las atribuibles a falta o insuficiencia de capacitación, de las atribuibles a esa causa. El segundo paso consiste en jerarquizarlas, para determinar en qué orden van a atenderse las capacitaciones.

En una entrevista realizada al Jefe de Recursos Humanos de la empresa, éste comentaba que: “No existe una herramienta formal para distinguir una causa atribuible a capacitación de otras causas. Si existe un accidente laboral se realiza una investigación *a posteriori*; en lo demás, la atribución de la causa es informal o mediante sentido común”. Como ejemplo comentaba el siguiente caso: “Se encargó a un trabajador la tarea de realizar la escogencia de una muestra de producto para pesarlo cada 10 minutos, pero éste hizo la escogencia de tres muestras en períodos de media hora, pensando que era una forma equivalente de hacer lo que se le había solicitado, con el resultado objetivo de que falló el proceso de selección de la muestra y los productos estaban saliendo con menos peso que el indicado en el empaque; el jefe inmediato consideró que la causa de que el trabajador hubiera incurrido en dicho error era la falta de capacitación, al trabajador se le ofreció un curso de estadística inferencial, situación incoherente si se considera que ni siquiera era bachiller de colegio; es decir, el sentido común de esa situación no era tan común”.

En cuanto a la jerarquización de las necesidades de capacitación, la empresa presenta el siguiente orden de prelación o prioridad de cursos:

1. Todos los cursos que sirven para cerrar la brecha de capacitación, según las normas ISO y OSHA.
2. Los cursos para puestos sustitutivos, según la norma.
3. Cursos aspiracionales no normados.
4. Cursos, según disponibilidad de tiempo y presupuestaria.
5. Cursos de capacitación extraordinaria, si hay presupuesto para ello.

Como se observa, la prioridad la tienen los cursos normalizados, exigidos para mantener la certificación ISO y OSHA, con las consecuencias que se han analizado, entre ellas, posible falta de pertinencia y actualidad, limitado alcance (se aplican a un sector de los trabajadores y no a todos), fallas en la evaluación del desempeño, entre otras).

CAPÍTULO V: PROPUESTA, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se retoma el análisis efectuado en los capítulos anteriores, especialmente en el IV y se expone de manera sucinta y fundamentada la propuesta de soluciones, así como las conclusiones y recomendaciones.

5.1 Propuesta

A partir de los resultados de la investigación, puede afirmarse que la empresa C.V.G. ALUNASA ha organizado de una manera responsable y en general, coherente, su programa de formación y de capacitación del personal: tiene políticas claras y bien dirigidas, asigna un monto considerable de presupuesto por año, presenta una oferta amplia y variada de cursos de capacitación. Sin embargo, su principal debilidad está en los métodos que utiliza para detectar las necesidades de capacitación. Este aspecto es crucial, porque aunque se tengan orientaciones estratégicas adecuadas, se asignen recursos, se ejecuten muchas capacitaciones, todo ello puede estar cayendo en terreno infértil si no se acompaña de una adecuada detección de necesidades de capacitación.

Por lo anterior, este apartado va dirigido a plantear algunas observaciones, para consideración de la Gerencia de la Empresa, que podrían coadyuvar con el logro de una mejor detección de necesidades de capacitación; esto con la intención de mejorar el grado de cumplimiento de las orientaciones y objetivos estratégicos, de un mejor resultado en la gestión de los recursos asignados a los planes de capacitación y de un aumento de la motivación y la satisfacción de los trabajadores.

La propuesta puede dividirse en dos dimensiones: a) mantener los aspectos positivos, las acciones que se consideran acertadas y b) corregir los aspectos que se consideran pueden afectar la eficiencia de los planes y los programas de capacitación.

No obstante, es posible adelantar una recomendación: el número de personas que compone el Departamento de Recursos Humanos es muy reducido y la puesta en ejecución de las recomendaciones que se mencionarán requiere de mayor cantidad de personal. Para citar un ejemplo: el método de observación directa, requiere del uso de personal que efectúe científicamente dicha observación, lleve los registros adecuadamente, realice el análisis y la interpretación de resultados (especialmente de tipo estadístico) y formule las propuestas de solución.

La propuesta se materializa por medio de las recomendaciones que se presentan más adelante.

5.2 Conclusiones

5.2.1 Aspectos positivos

5.2.1.1 Políticas

La empresa tiene dentro de sus orientaciones estratégicas, políticas referentes a los recursos humanos y, específicamente, al tema de capacitación, dándole un lugar preponderante dentro de su planificación. La empresa relaciona su planeación de la capacitación con actividades previamente programadas que responden a objetivos estratégicos y de planificación de mediano y de largo plazo.

5.2.1.2 Presupuesto

Las orientaciones estratégicas relacionadas con la capacitación, se materializan en la dotación de recursos destinados a ese fin y, específicamente, en la asignación de un presupuesto considerable, tal y como se mencionó en el capítulo III.

5.2.1.3 Acciones tácticas

El compromiso de la organización con sus propias políticas se refleja también en acciones como la creación de un Colegio en convenio con la Universidad Estatal a Distancia. (CONED), para impartir enseñanza secundaria, tanto a sus propios empleados como a miembros de la comunidad.

5.2.1.4 Variada oferta de cursos

Un aspecto que se considera positivo es la gran cantidad, así como su variedad, de cursos que se ofrecen a los empleados de los diferentes departamentos; muchos de estos cursos son exclusivos de la empresa, por ello no se ofrecen en el resto de Centroamérica.

5.2.1.5 Análisis de cargos

La empresa ha basado, en buena medida, sus planes y acciones de capacitación en el análisis de cargos del sector operativo, con una descripción de puestos que incluye, entre otros aspectos, habilidades y competencias y una estandarización de cursos, donde se pretende que el trabajador tenga esas habilidades y las competencias.

5.2.1.6 Política de bienestar personal y familiar

Un aspecto relevante en cuanto a motivación del empleado, es la existencia de una política de bienestar personal y familiar, en la que se circunscribe que todo empleado tiene la posibilidad de recibir capacitación en aquellas áreas que él considere pueden servir para su realización personal, aun cuando los cursos no estén relacionados con su puesto.

5.2.2 Aspectos susceptibles de mejora

5.2.2.1 Subjetividad de los métodos de detección de necesidades

Los métodos de detección de necesidades en un nivel individual, para ejecutivos, mandos medios y operarios, muestran un carácter primordialmente subjetivo pues para los dos primeros grupos se aplica el método de autoevaluación; sin embargo, para el

tercero prevalece la apreciación del jefe inmediato y dado que tal percepción es meramente subjetiva, puede tener efectos nocivos en la detección de necesidades, puesto que ésta no corresponde a criterios científicos.

5.2.2.2 Limitación del alcance del análisis ocupacional

Puesto que el análisis ocupacional se introdujo con la finalidad de obtener la certificación ISO 9000 y 14000, éste se limitó a la mayor parte de cargos operativos, excluyendo a los no operativos y, por tanto, limitando dicho análisis como un método altamente eficaz para la detección de necesidades de capacitación, al considerar la organización como un todo.

5.2.2.3 Carencia de realimentación de los cursos estandarizados

No existe un mecanismo o un procedimiento que relacione el hecho de recibir determinado curso estandarizado (exigido por el análisis ocupacional que comprendió la certificación ISO) con variables como el desempeño del trabajador o la pertinencia del curso mismo, respecto de las funciones u operaciones actuales del puesto.

5.2.2.4 Eventual atribución de fallas a la falta de capacitación

Al efectuar el jefe inmediato el diagnóstico de la causa de por qué no se alcanzó la meta deseada, éste no indica el tipo de curso necesario, si es un problema de capacitación. De este modo no se hace partícipe de la solución y se limita a manifestar su criterio sobre la posible causa. Es entonces, necesario que la empresa busque un mecanismo objetivo de medición de desempeño, para que pueda establecer las verdaderas causas en caso de desempeños insatisfactorios.

5.2.2.5 Deficiente evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es deficiente, puesto que se basa en el manual de puestos diseñado en 1998 y la evaluación se efectúa cuando finaliza la capacitación requerida por el manual, pero no se da un seguimiento ulterior. Existe, además, una tendencia al sesgo en la evaluación de desempeño porque los indicadores se relacionan con la causa que el jefe inmediato define, según su propio criterio, apreciación que resulta claramente subjetiva y que puede ocultar las verdaderas causas de no alcanzar el nivel para el respectivo indicador (una muestra de este sesgo es que tanto para puestos no operativos como para puestos operativos los jefes, en el 90% de los casos reportados, diagnostican que la causa es falta de capacitación, lo que podría ser un indicio de que efectivamente está haciéndose invisible la verdadera causa del problema).

5.2.2.6 Omisión en el uso de técnicas de detección de necesidades

La empresa no está haciendo uso de una serie de técnicas disponibles para la detección de necesidades de capacitación, lo cual puede perjudicar el proceso de detección de necesidades y su efectividad para la empresa; entre las técnicas que no utiliza están: observación, encuestas, período de actuación, inventario de habilidades, comités, planeación de carrera y foros. Como ejemplo, puede mencionarse que no se utiliza esta última como tal pero, si se amerita, en talleres de planificación estratégica y otras actividades similares los grupos participantes pueden discutir sobre el tema de las necesidades de capacitación.

Las pruebas de desempeño se utilizaron en el inicio del proceso de certificación pero, debido a que estaban excesivamente normadas, dejaron de utilizarse, pues los instrumentos de evaluación ya eran conocidos por los trabajadores y los resultados dejaron de ser representativos del rendimiento.

5.2.2.7 Limitación del análisis ocupacional en relación con puestos no operativos y de bodega

Para los puestos no operativos y de bodega, el análisis de puestos es muy limitado en cuanto no describe los cursos o perfil de capacitación, más allá de la formación académica previa, cuando el puesto lo exige. La empresa no tiene normalizados los cursos para los puestos no operativos y no se ofrecen internamente.

5.2.2.8 Personal del Departamento de Recursos Humanos

Incluso con el modelo actual, se considera que el personal del Departamento de Recursos Humanos es insuficiente. Si se acogen y ejecutan las recomendaciones siguientes, es necesario aumentar la cantidad de personas asignadas a dicho departamento.

5.3 Recomendaciones

Con fundamento en el análisis de hechos, efectuado a la luz de la información recabada y de la teoría aplicable, se recomienda:

5.3.1 Orientaciones estratégicas

Mantener las orientaciones estratégicas y políticas dirigidas a los recursos humanos, con las adaptaciones que la realidad exija en cada momento (versatilidad y adaptabilidad de las estrategias), dado que ello demuestra el compromiso de la empresa con su personal -e incluso con la comunidad en donde se ubica-, pues es de esperar que un personal motivado y satisfecho sea más productivo y ofrezca mejores aportes a la empresa respecto de uno que no lo está. Se considera recomendable que la empresa mantenga su enfoque de relacionar la planeación de la capacitación con actividades previamente programadas que respondan a objetivos estratégicos y de planificación de mediano y largo plazo.

5.3.2 Asignación presupuestaria

Continuar con la decisión de asignar significativos recursos presupuestarios para planes y acciones de capacitación. La empresa ha mostrado una actitud de no escatimar este tipo de recursos para ejecutar planes de capacitación. Ello conduce a lograr los objetivos y beneficios asociados normalmente con la capacitación del personal.

5.3.3 Acciones tácticas

Mantener el compromiso de la organización con el bienestar de su personal por medio de acciones concretas -como la creación y el funcionamiento de un Colegio de

enseñanza secundaria (CONED)-, y mantener el enfoque de compartir los beneficios de tales acciones, cuando ello sea posible, con miembros de la comunidad no trabajadores de la empresa (nuevamente, como el caso de CONED).

5.3.4 Oferta de cursos

Continuar con la decisión de programar una amplia y diversificada oferta de cursos a los trabajadores, pero complementando dicha decisión con una mejor detección de necesidades de capacitación, para una mayor eficacia de ésta y una mayor eficiencia en el uso de los recursos asignados.

5.3.5 Análisis de cargos

Actualizar el análisis de cargos y ampliar su cobertura a todos los niveles de la organización, no sólo en el nivel operativo. A la vez, se recomienda no limitar dicho análisis al cumplimiento de los requisitos de sistemas de certificación, como ISO u OSHA. Un análisis de cargos más acorde con la realidad actual puede influir en aspectos como una mejor evaluación del desempeño, mayor pertinencia de las acciones de capacitación que se programen en relación con las tareas del puesto y de las habilidades y competencias requeridas y una mejor versatilidad de los diferentes puestos a las necesidades de la empresa. El análisis de cargos recomendado debe ser realizado, en lo posible, por consultores externos, con la colaboración del personal correspondiente de la empresa. Dicho análisis debe basarse en una metodología que garantice la objetividad de los resultados y que responda a una perspectiva en una doble dimensión a) un inventario de conocimientos a nivel individual, para cada puesto, que se puede presentar en un cuadro sinóptico (matriz) y b) un inventario de los conocimientos requeridos por la organización como un todo, de acuerdo con la planificación de mediano y largo plazo (estratégica). La primera debe responder a las necesidades de tipo operativo de forma desagregada por puestos pero sin dejar de considerar que también debe estar ligada con

la planificación de más largo plazo (por ejemplo: incursión en nuevos mercados, lanzamiento de nuevos productos, reposicionamiento de la marca, cambio en los procesos productivos, entre otros). La segunda deberá enfocarse en la generación de sinergias a nivel de la organización como un todo o grandes áreas (departamentos) y debe ser dirigida, aunque no con carácter de exclusividad a lograr una mayor eficiencia de la parte gerencial.

Es conveniente que este enfoque en doble perspectiva se traduzca materialmente en preguntas específicas tales como ¿Quiénes recibirán la capacitación? Es decir, debe explicitar los sujetos que deben ser capacitados y ¿Cómo serán capacitados? Es decir, cuándo recibirán la capacitación (programación en el tiempo). ¿Qué contenidos deben recibir?, a qué objetivos estratégicos responde la capacitación, para ello lo recomendable es presentar estas preguntas y sus respuestas en una matriz.

5.3.6 Política de bienestar personal y familiar

Mantener la política de bienestar personal y familiar, pues se considera positiva en cuanto a la motivación y la satisfacción laborales.

5.3.7 Métodos de detección de necesidades

Ampliar la gama de métodos de detección de necesidades en un nivel individual; actualmente para ejecutivos, mandos medios y operarios se utilizan métodos con un componente básicamente subjetivo (para los dos primeros grupos el método de autoevaluación y para el tercero prevalece la apreciación del jefe inmediato). En este sentido se recomienda la triangulación de métodos, es decir, verificar o validar los resultados de un método por medio de la aplicación de otros métodos. En este sentido se recomienda ampliar la gama con métodos como observación, encuestas, período de actuación, inventario de habilidades, comités, planeación de carrera y foros. Además,

como ya se expuso, esta recomendación tiene como presupuesto previo lo recomendado en relación con la actualización del análisis ocupacional o de cargos.

5.3.8 Relación capacitación-desempeño

Relacionar la capacitación con el desempeño de los trabajadores. Para esto, debe continuarse con la definición y la operacionalización de indicadores de desempeño y con procedimientos que permitan medir el efecto de una capacitación sobre el desempeño, así como la pertinencia de determinado curso en relación con el puesto, tal y como tiene lugar en la práctica. Para ello, se reitera, deben superarse las limitaciones del análisis ocupacional actual.

5.3.9 Sesgo que atribuye un resultado no deseado a la falta de capacitación

Evitar el uso del sentido común para atribuir *a priori*, a la supuesta falta de capacitación un resultado no deseado. Bajos desempeños, errores de comunicación y otros resultados no deseados similares pueden obedecer a una causa distinta que no es la falta de capacitación, pero al atribuirse, *prima facie*, dicho resultado a ésta, podría estarse haciendo invisible la verdadera causa, con tres resultados: a) desperdicio de recursos (asignados a la capacitación “correctiva”), b) no resolver el verdadero problema al no actuar sobre la causa real y c) el resultado no deseado sigue ocurriendo.

5.3.10 Ampliación del personal del Departamento de Recursos Humanos

Ampliar el número de personas que compone dicho departamento, pues la puesta en ejecución de las recomendaciones arriba mencionadas no podría lograrse con el personal actual.

5.3.11 Sistema de Base de Datos de capacitación

Diseñar e implementar una Base de Datos que contenga información actualizada de todos los cursos y diferentes actividades de capacitación que cada trabajador ha realizado en la empresa.

La empresa muestra una gran cantidad de empleados, así como una amplia oferta de cursos y de actividades de capacitación. Puede observarse, a partir de estos datos y guardando las distancias, la similitud con la complejidad de una institución educativa universitaria. En ésta existe una sección de registro en donde se almacena la información referente a los cursos, los períodos y otra información relevante. Se recomienda, entonces, abrir una sección de “registro” en la empresa.

Los beneficios de esta implementación serían: a) permitiría programar los cursos en ciclos o períodos, los cuales serán establecidos, según conveniencia, por el departamento de Recursos Humanos; b) los jefes de departamento propondrán la lista de cursos que se ofrecerán en cada período; c) los estudiantes se “matricularán” en una única sección de “registro”.

Con esta propuesta la capacitación se semejará a una Universidad en la cual el Jefe de Recursos humanos funcionará como un Coordinador Académico y los Jefes de Departamento como coordinadores de carrera. Los cursos que no estén normalizados (aspiracionales) pueden incluirse como cursos de extensión.

5.3.12 Sistema de gestión del conocimiento

En la actualidad es ampliamente reconocido en el ámbito administrativo que las empresas deben buscar elementos diferenciadores que les brinden ventajas competitivas.

Si bien la empresa CVG ALUNASA presenta ciertas particularidades⁴ que podrían afectar su desempeño, la empresa puede obtener una condición compensatoria aprovechando el nivel de formación académica que Costa Rica presenta en su población. Ello constituye un adecuado punto de partida para obtener una ventaja competitiva a partir de la gestión del conocimiento.

De esta manera, se recomienda que CVG ALUNASA desarrolle una planificación de su sistema de capacitación basado en la gestión del conocimiento, lo cual debe incluir necesariamente un sistema informático como instrumento de apoyo.

⁴ Por ejemplo, en relación con el transporte: a) respecto de los clientes (pues la mayoría de éstos se ubican en el extranjero), b) respecto de la materia prima (pues ésta hay que importarla por Limón y, a su vez, el producto final debe exportarse nuevamente por Limón, c) respecto de ubicación (se encuentra en Esparza, a cierta distancia del puerto de Limón; por lo que los costos de transporte son bastante onerosos y afectan los costos totales de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

Referencias bibliográficas

Barrantes R., Cecilia, Castillo A., Eduardo (comp.) (1997). *Capacitación y desarrollo*. San José: EUNED.

Bernal T., César Augusto (2000). *Metodología de la investigación para administración y economía*. Bogotá: Prentice Hall.

Davis, Keith, Newstrom, J. W. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.

Dolan, Simon L., Valle C., Ramón, Jackson, S. E., Schuler, R. E., (2003). *La gestión de los recursos humanos . Preparando profesionales para el siglo XXI*. Madrid: McGraw-Hill.

Gili, M., Rotondo, M., Squella, I. (1982). *La administración de la capacitación ocupacional en la empresa*. Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile.

Méndez A., Carlos E. (2001). *Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación*. Bogotá: McGraw-Hill.

Mendoza, A. (1986). *Manual para determinar necesidades de capacitación*. México: Trillas.

Strauss, George, Sayles, L.R., Cárdenas N., Jorge (1981). *Personal. Problemas humanos de la administración*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.

Velásquez, Manuel (2000). *Ética en los negocios. Conceptos y casos*. México: Prentice Hall.

Werther, William B., Davis, Keith (2005). *Administración de personal y recursos humanos*. México: McGraw-Hill.

Bibliografía de consulta

Barquero C., Alfredo (1991). *Administración de recursos humanos*. San José: EUNED.

Craig, R., Bittel, L. (1998). *Manual de entrenamiento y desarrollo de personal*. México: Diana.

Davis, Keith, Newstrom, J.W. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.

Reza Trosino, Jesús Carlos (1998). *Cómo diagnosticar las necesidades de capacitación en las organizaciones*. México: Panorama.

Rodríguez, J.L., Medrano, G. (1993). *La formación en las organizaciones*. Salamanca: Eudema.

Siliceo, A. (1980). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Limusa.

ANEXO METODOLÓGICO

1. Metodología de la investigación

OBJETIVO ESPECÍFICO 1:

Investigar las bases teóricas aplicables a una empresa manufacturera sobre los principales conceptos y los procedimientos relacionados con la capacitación y el desarrollo, de manera que se pueda adquirir una visión teórica adecuada, por medio del uso de conceptos de uso gerencial.

Tipo de estudio: exploratorio.

Son estudios exploratorios: las monografías e investigaciones que buscan construir un marco teórico de referencia, o las orientadas al análisis de los modelos teóricos. Los trabajos genéricos referidos a la teoría de mercados, producción, finanzas, administración del recurso humano, moneda y banca, comercio exterior, microeconomía, macroeconomía, hacienda pública, auditoría, revisoría fiscal, costos, estados financieros, etc., son ejemplos que por su contenido, más de tipo teórico, pueden constituirse en estudios exploratorios (Méndez, 2001, p. 135).

Métodos: Se procede por los métodos deductivo (de lo general a lo particular) y analítico (desagregar el todo en sus partes). Esto por cuanto procede a abordarse las teorías y los conceptos generales aplicables al caso en estudio, para disgregar los conceptos e ideas básicas y particulares que dan soporte al marco teórico.

Técnicas: Se aplica la recopilación de documental de datos por medio de la consulta de fuentes secundarias, especialmente libros, revistas y publicaciones especializadas sobre el tema de la capacitación. “La investigación documental consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio” (Bernal, 2000, p. 111).

Instrumentos: Fichas de trabajo, sean éstas conceptuales o textuales (instrumento #1).

Descriptor: Relacionados con las teorías y los conceptos extraídos de las fuentes consultadas: objetivos, tipos y beneficios de la capacitación; áreas en donde opera, métodos y técnicas de capacitación, detección de necesidades de capacitación, el proceso de un plan de capacitación.

Fuentes: Son secundarias (libros, revistas y publicaciones especializadas sobre el tema.).

OBJETIVO ESPECÍFICO 2:

Describir los antecedentes y la situación actual de la empresa C.V.G. ALUNASA.

Tipo de estudio: Descriptivo. “En el caso de la economía, la administración y las ciencias contables, es posible llevar a cabo un conocimiento de mayor profundidad que el exploratorio. Éste lo define el estudio descriptivo, cuyo propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación” (Méndez, 2001, p. 136).

Método: Analítico. Se pretende identificar cada una de las partes que componen la historia y la situación actual de la empresa C.V.G. ALUNASA.

Técnicas: Investigación documental (recopilación bibliográfica y consulta de registros y archivos).

Instrumentos: Ficha de trabajo, sean éstas conceptuales o textuales (instrumento #1), para el análisis documental.

Indicadores: Localización y domicilio, propietarios que ha tenido la empresa, número de empleados y volumen de ventas, procesos productivos, tecnología en equipo, tecnología en productos, tecnología en mercados, premios y reconocimientos; estructura orgánica, orientaciones estratégicas (misión, visión, valores, FODA), políticas en diversas áreas (gestión empresarial, comercialización, gestión económica, producción, social).

Fuentes: Secundarias, se utilizarán documentos preparados por la misma empresa y que narran su historia y su situación actual.

OBJETIVO ESPECÍFICO 3:

Describir el estado actual de la capacitación y el desarrollo en la empresa C.V.G. ALUNASA.

Tipo de estudio: Descriptivo, pues el propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación.

Métodos: Analítico. Se desglosará la situación actual del problema en estudio en sus diferentes componentes. Se trata de recopilar la mayor cantidad de información sobre la situación actual de dicho problema.

Técnicas: Consulta de registros y archivos de la empresa C.V.G. ALUNASA.

Instrumentos: Se utilizan fichas de trabajo (instrumento #1), para resumir la información pertinente obtenida de la revisión de documentos de la empresa, para una mejor comprensión del sistema actual de capacitación.

Indicadores: Políticas de la empresa sobre capacitación y desarrollo. Planes que se hayan aplicado o se estén aplicando respecto de la capacitación y desarrollo. Presupuestos anuales dedicados a la capacitación y desarrollo.

Fuentes: De tipo secundario: consulta de archivos y registros.

OBJETIVO ESPECÍFICO 4:

Investigar los métodos, técnicas, instrumentos e indicadores que utiliza actualmente la empresa C.V.G. ALUNASA para detectar las necesidades de capacitación de su personal y analizar si corresponden a las mejores opciones, de acuerdo con la teoría aplicable al caso.

Tipo de estudio: Descriptivo, pues contiene una hipótesis descriptiva (Briones, en Méndez, 2001, p. 119) o de primer grado (Good y Hatt, en Méndez 2001, p. 119) implícita, y que consiste en el supuesto de que el modelo actual es deficiente y se trata

de describir las insuficiencias del modelo, a partir de su valoración, con fundamento en la teoría expuesta en el capítulo 1.

Métodos: Se aplican los métodos sintético y deductivo, pues una vez que el fenómeno (considerado como un todo) ha sido descompuesto en sus partes para estudiarlo (análisis, lo cual se realiza en el capítulo 3), procede a buscarse la interrelación de dichas partes (síntesis), lo cual permite llegar a un diagnóstico (Méndez, 2001, 149); además, al aplicar el método deductivo, "... de la teoría general de un fenómeno o situación, se explican hechos o situaciones particulares." (Méndez 2001, 145). En este caso se pretende, a partir de tanto del análisis efectuado y del marco teórico, explicar y valorar la situación de la capacitación en C.V.G. ALUNASA, comprendiendo no sólo los elementos que lo componen, sino también cómo esos elementos se relacionan e interactúan.

Técnicas: Entrevista y cuestionario, para recolectar información primaria. Entrevista al jefe de Recursos Humanos y entrevistas a miembros del nivel gerencial; se aplican cuestionarios a cuadrillas de operarios para determinar su criterio sobre diversos aspectos de la situación actual de la capacitación en la empresa. Consulta de registros y archivos de la empresa C.V.G. ALUNASA.

Instrumentos: Guías de entrevista en profundidad y cuestionario (instrumentos #2, #3, #4, respectivamente), fichas de trabajo (instrumento #1).

Indicadores: Necesidades de capacitación y desarrollo, aspectos organizacionales que afectan la capacitación y desarrollo, costo y beneficio del plan de capacitación, políticas empresariales.

Fuentes: De tipo primario (encuesta, entrevistas).

OBJETIVO ESPECÍFICO 5:

Plantear una propuesta de soluciones a la alta gerencia de C.V.G. ALUNASA.

Tipo de estudio: Descriptivo. Pretende describirse el modelo que se propone.

Métodos: Inductivo y sintético. Inductivo pues se trata de comprender los elementos o factores, tanto objetivos como subjetivos, que inciden en la detección de las necesidades

de capacitación para los planes de capacitación y su ejecución en C.V.G. ALUNASA, para el planteamiento o construcción (*síntesis*) de una propuesta, a partir de los resultados de la investigación, los cuales podrían servir de base a otras empresas manufactureras como referencia, pues en el método inductivo “... los resultados obtenidos pueden ser la base teórica sobre la cual se fundamenten observaciones, descripciones y explicaciones posteriores de realidades con rasgos y características semejantes a la investigada” (Méndez, 2001, p. 144).

Técnicas: Entrevistas y cuestionario, para recolectar información primaria.

Instrumentos: Guías de entrevista en profundidad y cuestionario (instrumentos #2, #3, #4, respectivamente), fichas de trabajo (instrumento #1).

Indicadores: Necesidades de capacitación y desarrollo, aspectos organizacionales que afectan la capacitación y desarrollo, costo y beneficio del plan de capacitación, políticas empresariales.

Fuentes: De tipo primario (encuesta, entrevistas), de tipo secundario (registros y documentos de la empresa).

2. Instrumentos de recolección de datos

Instrumento 1

FICHA BIBLIOGRÁFICA

| | |
|----------------------------------|-----------------|
| Título: | |
| Autor: | |
| Tema: | Páginas: |
| Cita textual: | |
| Opinión del investigador: | |

Instrumento 2

GUÍA PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN DIFERENTES ÁREAS

Adaptada de Barrantes y Castillo (1997)

| ÁREAS | SITUACIÓN ACTUAL | SITUACIÓN IDEAL |
|---|------------------|-----------------|
| Objetivos y políticas organizacionales | | |
| Normas de desempeño | | |
| Presupuesto | | |
| Descripciones de puestos | | |
| Calidad y cantidad de la producción | | |
| Estudios de la organización y sus métodos | | |
| Evaluaciones del desempeño | | |
| ÍNDICES DE: | | |
| Rotación de personal | | |
| Ausentismo | | |
| Accidentes | | |
| Acciones disciplinarias | | |
| COSTOS: | | |
| Trabajo | | |
| Equipo | | |
| Distribución | | |
| Desperdicio | | |
| Mantenimiento | | |
| Tiempo extra | | |
| Proyecciones económicas | | |
| Desarrollos técnicos | | |
| Requisitos legales | | |

Instrumento 3

PRESUPUESTO POR ÁREAS

Tomado de Barrantes y Castillo (1997)

| PROGRAMA | N° de cursos | N° de participantes | N° de horas | Gastos directos | Gastos indirectos | Presupuesto total |
|----------------------------|---------------------|----------------------------|--------------------|------------------------|--------------------------|--------------------------|
| VENTAS | | | | | | |
| INFORMÁTICA | | | | | | |
| PRODUCCIÓN | | | | | | |
| MANTENIMIENTO | | | | | | |
| MERCADOTECNIA | | | | | | |
| FINANZAS Y CONTABILIDAD | | | | | | |
| RECURSOS HUMANOS | | | | | | |
| TOTAL | | | | | | |

Instrumento 4

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

Tomado de Barrantes y Castillo (1997)

| PROGRAMA | N° de cursos | N° de participantes | N° de horas | Gastos directos | Gastos indirectos | Presupuesto total |
|--------------------------------|---------------------|----------------------------|--------------------|------------------------|--------------------------|--------------------------|
| INDUCCIÓN | | | | | | |
| PARA EL PUESTO | | | | | | |
| EDUCACIÓN PARA LA CALIDAD | | | | | | |
| DESARROLLO EJECUTIVO | | | | | | |
| MANDOS MEDIOS | | | | | | |
| DESARROLLO SECRETARIAL | | | | | | |
| CAPACITACIÓN EN INFORMÁTICA | | | | | | |
| DESARROLLO TÉCNICO | | | | | | |
| REFORZAMIENTO EN ACTITUDES | | | | | | |
| EDUCACIÓN AMBIENTAL | | | | | | |
| ATENCIÓN Y SERVICIO A CLIENTES | | | | | | |
| TOTAL | | | | | | |

ELABORÓ

AUTORIZÓ

Instrumento 5

NECESIDADES ESPECÍFICAS

Tomado de Barrantes y Castillo (1997)

| REQUERIMIENTOS | ÁREA/PRESUPUESTO | PRIORIDAD | OBSERVACIONES |
|----------------|------------------|-----------|---------------|
| | | | |

Instrumento 6

NECESIDADES GENÉRICAS

Tomado de Barrantes y Castillo (1997)

| REQUERIMIENTOS | ÁREA/PRESUPUESTO | PRIORIDAD | OBSERVACIONES |
|----------------|------------------|-----------|---------------|
| | | | |

Instrumento 7

PRIORIDADES Y FECHAS IMPORTANTES

Tomado de Barrantes y Castillo (1997)

| NECESIDAD | ÁREA | CURSO | PRIORIDAD | FECHA TENTATIVA |
|------------------|-------------|--------------|------------------|----------------------------|
| | | | | |

Instrumento 8

REQUERIMIENTOS DE APRENDIZAJE

Tomado de Barrantes y Castillo (1997)

PUESTO: _____

DEPARTAMENTO: _____

Fecha: _____

| REQUERIMIENTOS | JUSTIFICACIÓN |
|-----------------------|----------------------|
| | |

Instrumento 8

CUESTIONARIO PARA APLICAR A SUPERVISORES

Sección A: Datos del supervisor

1. División o Departamento: _____
2. Nombre y apellidos: _____
3. Cargo que desempeña (denominación): _____
4. Frecuencia con que evalúa al trabajador. Marque con una (x) en la casilla correspondiente: F = frecuentemente (), R = regular (), E = esporádicamente (), N = nunca ().

Sección B: Datos del empleado

1. Nombre y apellidos: _____
2. Cargo que desempeña: _____
3. Nivel del cargo: _____
4. Fecha de ingreso. Anote el día, mes y año de ingreso a la empresa: _____
5. Antigüedad en el cargo. Indique el tiempo que tiene el empleado desempeñando el cargo actual _____
6. Nivel educativo. Indique el nivel educativo finalizado, título obtenido o por obtener:

7. Indique con una (x) si el trabajador está actualmente estudiando: Sí () No ()
8. Evaluación de eficiencia. Marque con una (x) si su supervisado ha sido sujeto de evaluación de eficiencia: Sí () No ()
9. En el caso del numeral 8, si la respuesta es afirmativa, indique la fecha de la última evaluación y el resultado:
E = excelente (), MB = muy bueno (), B = bueno (), R = regular (), D = deficiente ():

10. Conocimiento sobre la empresa. Marque con una (x) el grado de información que usted tiene como empleado, sobre la estructura, políticas, normas, procedimientos, entre otros, de la empresa. Justifique su respuesta en la casilla de observaciones, en caso de que haya señalado *Poco* () o *Nada* ().

Suficiente ()

Regular ()

Poco ()

Nada ()

Observaciones:

11. Entrenamiento recibido desde su ingreso a la empresa. Señale la denominación de las actividades de entrenamiento recibido por el empleado en la institución, instructor o entidad que lo impartió, fecha y duración de la actividad de entrenamiento o de capacitación.

12. Principales funciones o tareas que realiza el empleado. Enumere las funciones o tareas más importantes que realiza su supervisado:

13. Competencias. De acuerdo con las especificaciones del cargo de su supervisado, marque con una (x) el nivel del desempeño, E = excelente (), MB = muy bueno (), B = bueno (), R = regular (), D = deficiente ().

14. Necesidades de entrenamiento o capacitación. Señale las necesidades de entrenamiento o de capacitación que usted considera debe recibir su supervisado, de acuerdo con las competencias:

15. Entrenamiento sugerido. Señale, en función del entrenamiento o capacitación sugerido, la prioridad. Marque con una (x) en la casilla correspondiente: 1º trimestre (), 2º trimestre (), 3º trimestre (), 4º trimestre ().

15. Entrenamiento sugerido. Señale, en función del entrenamiento o capacitación sugerido, la prioridad. Marque con una (x) en la casilla correspondiente el horario que usted recomienda :

HT = horario de trabajo (), FT = fuera del horario de trabajo (), M = mixto ().

16. Observaciones o comentarios. Señale cualquier observación o comentario.

Firma del supervisor

(Estampe su firma en señal de aprobación e indique la fecha)

Firma del encargado de Recursos Humanos

(Estampe su firma en señal de aprobación e indique la fecha)