

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a circular emblem. It features a central shield with a crown on top, flanked by two lions. The shield is surrounded by a circular border containing the Latin text "UNIVERSITAS SAN CAROLINIENSIS" at the top and "INTERPRETERAS ORBIS" at the bottom. The text "CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE" is also visible on the right side of the seal.

**DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL RECURSO
HUMANO EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN FUNCIÓN DEL
ENFOQUE DE ADMINISTRACIÓN**

STÉPHANIE ALEJANDRA VARGAS PALMA

CHIMULULA, GUATEMALA, ABRIL 2016

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL RECURSO
HUMANO EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN FUNCIÓN DEL
ENFOQUE DE ADMINISTRACIÓN**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN
(MONOGRAFÍA)**

Sometido a consideración del Honorable Consejo Directivo

Por

STÉPHANIE ALEJANDRA VARGAS PALMA

Al conferírsele el título de

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

En el grado académico de

LICENCIADA

CHIQUEMULA, GUATEMALA, ABRIL 2016

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



RECTOR
Dr. CARLOS GUILLERMO ALVARADO CEREZO

CONSEJO DIRECTIVO

Presidente:	MSc. Nery Waldemar Galdámez Cabrera
Representante de Profesores:	MSc. José Leonidas Ortega Alvarado
Representante de Profesores:	Lic. Zoot. Mario Roberto Suchini Ramírez
Representante de Graduados:	Lic. Zoot. Oscar Augusto Guevara Paz
Representante de Estudiantes:	Br. Carla Marisol Peralta Lemus
Representante de Estudiantes:	PAE. Alberto José España Pinto
Secretaria:	Licda. Marjorie Azucena González Cardona

AUTORIDADES ACADÉMICAS

Coordinador Académico:	Ing. Agr. Edwin Filiberto Coy Cordón
Coordinador de Carrera:	MSc. Gildardo Guadalupe Arriola Mairén

COMISIÓN DE TRABAJOS DE GRADUACIÓN

Presidente:	Lic. Arnoldo Paiz Paiz
Secretaria:	MSc. Claudia Judith Morales López
Vocal:	Licda. Marjorie Azucena González Cardona

TERNA EVALUADORA

Presidenta:	MSc. Claudia Judith Morales López
Secretaria:	Licda. Karen Verónica Cordón Ortiz
Vocal:	Lic. Edwin Leonel Acosta Samayoa



CIENCIAS ECONÓMICAS
Finca El Zapotillo, Zona 5, Chiquimula
PBX: 78730300 Ext. 1035

Chiquimula 12 de marzo de 2016

MSc.
Nery Waldemar Galdámez Cabrera
Presidente Consejo Directivo
Su despacho

Señor Presidente del Consejo Directivo:

En cumplimiento del nombramiento emitido por la Coordinatura General del Programa de Ciencias Económicas de este centro de estudios superiores, procedí a asesorar el trabajo de graduación profesional de la Técnica en Administración de Empresas **STÉPHANIE ALEJANDRA VARGAS PALMA**, que consistió en el desarrollo de la Monografía intitulada: **DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN FUNCIÓN DEL ENFOQUE DE ADMINISTRACIÓN.**

El tema referido constituye un proceso primordial para las organizaciones que buscan fortalecer las competencias, habilidades y destrezas de su recurso humano, proporcionando las bases para la implementación de procesos de capacitación, que contribuyan a la disminución de deficiencias o debilidades en los procesos administrativos.

Además se establece la importancia que tiene para la PYME el contar con personal que posea los conocimientos y habilidades para desarrollar las labores en las que se va a desempeñar, y que los mismos deben ser fortalecidos de forma continua para ser competitivos; por lo tanto, es necesario que la empresa se enfoque en atender las necesidades reales de sus colaboradores para que sus esfuerzos y recursos destinados en la capacitación sean invertidos correctamente.

De tal manera, esta investigación justifica y aporta elementos que seguramente será de beneficio para los profesionales que ejercen el campo de la administración, como al resto de estudiantes que están en el proceso de su formación académica y profesional.

Por lo anterior expuesto, en mi opinión, los resultados de la investigación presentados por la estudiante **STÉPHANIE ALEJANDRA VARGAS PALMA**, y que se presentan en el informe de mérito, si cumplen con los requerimientos técnicos de forma y contenido, exigidos por el Normativo de Trabajos de Graduación de la Carrera de Administración de Empresas -Plan Fin de Semana- de este centro de estudios superiores. Además, fueron atendidas las observaciones y recomendaciones de forma y fondo sugeridas por la terna evaluadora.

Sin otro particular me es grato suscribirme de usted.

"ID Y ENSEÑAD A TOBOS"


Lic. Carlo Fernando Ortega Pinto
Asesor



PROVIDENCIA: CCEE-LADE-001/2016

COORDINATURA GENERAL DEL PROGRAMA DE CIENCIAS ECONÓMICAS DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA: Chiquimula, nueve de marzo de dos mil dieciséis. -----

ASUNTO: Solicitud de impresión del informe final de trabajo de graduación, intitulado: **"DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN FUNCIÓN DEL ENFOQUE DE ADMINISTRACIÓN"**, que para optar al título de **ADMINISTRADORA DE EMPRESAS** y el grado académico de Licenciada, presenta la estudiante **STÉPHANIE ALEJANDRA VARGAS PALMA**, quien fuera asesorada por el Licenciado **CARLO FERNANDO ORTEGA PINTO**. -----

Siendo que en opinión de esta Coordinatura, el informe final del trabajo de graduación presentado cumple con los requisitos establecidos por el normativo específico, atentamente pase a la Dirección, para que se sirva autorizar la impresión del informe de mérito.-----

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Gildardo Guadalupe Arriola Mairén
COORDINADOR GENERAL



NOTA: Únicamente la autora del trabajo de graduación es responsable de la originalidad, autenticidad de los datos aportados, opiniones o doctrinas sustentadas, redacción, ortografía y citas bibliográficas; incluyendo, la apropiación indebida de créditos que no le corresponden por no ser de su autoría, que pudieran ser violatorias de los derechos de autor o de las normas de ética.

c.c. Archivo

DICTAMEN DE LA COORDINATURA: TRABAJO DE GRADUACIÓN
ESTUDIANTE: STÉPHANIE ALEJANDRA VARGAS PALMA



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
DIRECCIÓN

DIRECCIÓN DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE DE LA
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA: Chiquimula, nueve
de marzo de dos mil dieciséis. - - - - -

Con base en el dictamen emitido por el Licenciado **CARLO FERNANDO ORTEGA PINTO** quien fuera designado como Asesor por la Coordinatura General del Programa de Ciencias Económicas, y con la opinión favorable de esta última, se acepta el informe final del trabajo de graduación intitulado: **"DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN FUNCIÓN DEL ENFOQUE DE ADMINISTRACIÓN"**, que como requisito parcial para optar al título de **ADMINISTRADORA DE EMPRESAS** y el grado académico de Licenciada, presenta la estudiante **STÉPHANIE ALEJANDRA VARGAS PALMA**, autorizándose su impresión. - - - - -

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

MSc. Nery Waldemar Galdámez Cabrera
DIRECTOR



c.c. Archivo

ACTO QUE DEDICO

- A DIOS: Por ser mi fuerza interior, por darme la sabiduría, perseverancia e inteligencia para alcanzar cada una de mis metas.
- A MIS PADRES: Sonia Consuelo Palma Mejía y Edgar Fernando Vargas Paz, por la motivación y el apoyo incondicional que siempre me brindaron, por ser mi fortaleza e inspiración y por ser la luz que ha guiado mi vida personal y profesional, gracias a Dios por tenerlos.
- A MI HERMANO: Fernando José Vargas Palma por ser parte esencial en mi vida y uno de mis grandes motivos para salir adelante.
- A MI NOVIO: Luis Gustavo Girón España, por ser mi compañía incondicional, por el apoyo y esfuerzo inmensurable que me brindó en toda mi carrera universitaria y sobre todo por estar conmigo en todo momento, Dios le bendiga siempre.
- A LA LICENCIADA: Marjorie Azucena González Cardona, por su sincera amistad y por el tiempo que dedicó incondicionalmente para asesorarme, por los conocimientos que compartió conmigo. Muchas gracias Licenciada.

A MI ASESOR: Por su apoyo y guía brindados en este importante proceso de mi carrera universitaria.

A MIS CATEDRATICOS: Por el profesionalismo, conocimientos y tiempo brindados para poder alcanzar esta meta en mi vida profesional.

A MIS COMPAÑEROS Y AMIGOS: Por cada momento vivido, por las alegrías y logros compartidos, por cada vivencia y enseñanza que fue parte de nuestra vida en este proceso de formación.

A CUNORI: Mi casa de estudios, y parte importante de mi formación profesional.

RESUMEN

La presente monografía se realizó con el objetivo principal de establecer una propuesta metodológica que permita realizar la detección de necesidades de capacitación de una forma práctica e integral en las pequeñas y medianas empresas en Guatemala.

El estudio se llevó a cabo desde un enfoque descriptivo y consistió en el análisis e interpretación de los criterios que diversos autores tienen respecto a la detección de necesidades de formación y su importancia para que el proceso de capacitación del personal cumpla con su finalidad. Para ello también se exponen ejemplos de su aplicación en el ámbito latinoamericano así como en el contexto de nuestro país. La información obtenida brindará una alternativa para que las pequeñas y medianas empresas puedan hacer una detección de necesidades reales y con ello encauzar el proceso de capacitación para que cumpla con sus objetivos.

Derivado del análisis e interpretación que se realizó se pudo determinar que las pequeñas empresas cuentan con una estructura organizacional plana; en ellas se realizan las seis funciones básicas de una empresa, sin embargo tienen escasa especialización y generalmente no invierten en capacitación, puesto que lo consideran un gasto mas que una inversión.

En cuanto a las medianas empresas su estructura organizacional está formalmente establecida, puesto que la misma cuenta con un máximo de diez funciones que se organizan en tres, cuatro o hasta cinco niveles jerárquicos; la división del trabajo y especialización están más definidas por lo cual el administrador delega más responsabilidades. Asimismo estas empresas tienden a invertir más en capacitación aunque se debe resaltar que la misma es aún con temas generalizados y no enfocados a las necesidades específicas del personal

Asimismo aunque la capacitación ha evolucionado con el paso del tiempo, los métodos para detectar las necesidades no han ido al mismo ritmo de cambio, puesto que la mayoría no abarcan los puntos clave del desempeño de los colaboradores. Derivado de ello se realizó una propuesta metodológica que permita a las pequeñas y medianas empresas realizar esta etapa del proceso de capacitación de una forma integral, tomando como base el análisis e interpretación del criterio de diversos autores.

Tomando en consideración las conclusiones antes descritas se recomienda que las pequeñas empresas establezcan de manera formal su estructura organizacional para que algunas funciones puedan delegarse, con ello habrá más especialización y se evitará el recargo de trabajo en el dirigente. Asimismo, que realicen inversión en capacitación de acuerdo a lo que requieran. En las medianas empresas, es importante mantener su estructura y especialización de manera formal y mejorarlas conforme los cambios que la organización requiera. De igual manera que la inversión en capacitación sea orientada a las necesidades específicas de los colaboradores. Y finalmente se recomienda a las pequeñas y medianas empresas utilizar el sistema de detección propuesto en esta monografía, el cual va orientado con una perspectiva integral y adaptada para utilizarse en ellas.

ÍNDICE GENERAL

Resumen	viii
Índice general	x
Lista de tablas	xiii
Lista de figuras	xiv
Lista de abreviaturas	xv
Lista de apéndices	xi
Introducción	1

CAPÍTULO I

LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA -PYME- Y SUS CARACTERÍSTICAS EN FUNCIÓN DEL RECURSO HUMANO

1.1 La pequeña y mediana empresa	4
1.1.1 Los dirigentes de las PYME	7
1.1.2 Especialización del recurso humano en la PYME	8
1.1.3 Gestión del recurso humano en la PYME	9
1.1.4 Marco legal de las PYME en Guatemala	12
1.1.5 Contexto organizacional de las PYME	13
1.2 Distinción entre las pequeñas y las medianas empresas en función del recurso humano	14
1.2.1 Pequeña empresa	14
1.2.2 Mediana empresa	19

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA CAPACITACIÓN DEL RECURSO HUMANO

2.1 Antecedentes	24
2.2 Definición	30

2.3 Ventajas y desventajas de la capacitación	34
2.4 Objetivos de la capacitación	36
2.5 Proceso de la capacitación	36
2.6 Premisas de la capacitación	37
2.7 Cultura de capacitación	39
2.8 Contexto de la capacitación en las PYME	40

CAPÍTULO III

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

3.1 Clasificación de las necesidades de capacitación	44
3.2 Métodos para la detección de necesidades de capacitación	46
3.2.1 Métodos tradicionales	46
3.2.2 Técnicas adaptadas para detección de necesidades de capacitación ...	48
3.3 Relación de los métodos, técnicas y el enfoque de administración para la detección de necesidades de capacitación	56
3.4 Detección de necesidades de capacitación en las PYME	59

CAPÍTULO IV

PROPUESTA PARA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

4.1 Objetivos de la propuesta	60
4.2 Premisas para la implementación de la detección de necesidades de capacitación en las PYME	61
4.3 Metodología para el proceso de detección de necesidades de capacitación en las PYME	62
4.3.1 Contexto organizacional	65
4.3.2 Proceso para la detección de necesidades de capacitación	69
4.3.3 Identificación de necesidades de capacitación	74

4.3.4 Jerarquización de las necesidades de capacitación	74
Conclusiones.....	75
Recomendaciones.....	77
Literatura citada y consultada.....	79
Apéndices.....	85

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Criterios de clasificación de las PYME en Guatemala.....	6
Tabla 2	Empleos generados por las PYME según actividad económica.....	6
Tabla 3	Principales leyes aplicables a las PYME en Guatemala.....	12
Tabla 4	Clasificación de la pequeña empresa en función del recurso humano..	15
Tabla 5	Clasificación de la mediana empresa en función del recurso humano..	20
Tabla 6	Resumen de las características de las PYME	23
Tabla 7	Evolución de la capacitación como pilar de la productividad	28
Tabla 8	Términos que sí son y que no son sinónimos de capacitación.....	30
Tabla 9	Métodos/técnicas para la detección de necesidades de capacitación..	57

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Estructura organizacional horizontal con las funciones básicas de la empresa	16
Figura 2	Estructura lineal o vertical	21
Figura 3	La capacitación dentro del proceso de gestión del recurso humano...	32
Figura 4	Proceso de la capacitación	37
Figura 5	Detección de necesidades de capacitación dentro del ciclo de la gestión del recurso humano	42
Figura 6	Sistema de detección de necesidades de capacitación	64
Figura 7	Pentágono de detección de necesidades de capacitación	70

LISTA ABREVIATURAS

PYME	Pequeñas y medianas empresas
MINECO	Ministerio de Economía
BCIE	Banco Centroamericano de Integración Económica
AGEXPORT	Asociación Guatemalteca de Exportadores
CIG	Cámara de la Industria de Guatemala
FEPYME	Federación de la Pequeña y Mediana Empresa
CIEN	Centro de Investigaciones Económicas Nacionales

LISTA DE APÉNDICES

Apéndice I, Instrumento para la identificación del enfoque de administración	86
Apéndice II, Modelo para inventario de personal a nivel individual	87
Apéndice III, Modelo para inventario de personal a nivel de plantilla	89
Apéndice IV, Matriz FODA	90
Apéndice V, Análisis del clima organizacional.....	91
Apéndice VI, Análisis de la cultura organizacional	92
Apéndice VII, Análisis de los valores compartidos	93
Apéndice VIII, Análisis de la seguridad e higiene industrial	94
Apéndice IX, Análisis de la organización.....	95
Apéndice X, Puestos de trabajo	97
Apéndice XI, Análisis de los procedimientos de trabajo	99
Apéndice XII, Análisis de la motivación.....	100
Apéndice XIII, Análisis de la supervisión.....	101
Apéndice XIV, Matriz para la detección de necesidades de capacitación	102

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las pequeñas y medianas empresas son la principal fuente de captación del recurso humano y su papel en la economía de Guatemala es muy importante, esto se debe a diversos factores de los cuales es relevante resaltar que son un medio para impulsar el desarrollo económico y cuentan con un significativo potencial para la generación de empleos brindando actualmente más de quinientos mil; este último aspecto, es considerado como vital debido a que, su capital humano sigue siendo al igual que en una gran empresa, el recurso más valioso. En virtud de ello, se puede decir que el personal de las PYME juega un papel primordial en el logro de su éxito.

Derivado de la importancia que para la PYME representa el talento humano, éstas deben contar con personal que posea los conocimientos y habilidades para desarrollar las labores en las que se va a desempeñar, y que los mismos deben ser fortalecidos de forma continua para poder ser competitivos; de esa cuenta, es necesario que el dirigente de la empresa se enfoque en atender las necesidades reales de sus colaboradores para que sus esfuerzos y recursos destinados para capacitación sean una correcta inversión. Cabe mencionar que esta información también es de suma importancia para el estudiante cuyo proceso formativo está encaminado ya sea a la empresa o específicamente a la gestión del recurso humano.

El presente trabajo reúne información referente a la detección de necesidades de capacitación del recurso humano en la pequeña y mediana empresa exponiendo los métodos y medios generalmente utilizados para la identificación de estas necesidades y asimismo presentando una propuesta de fácil aplicación que permite identificar las deficiencias desde un punto de vista integral.

En ese sentido esta monografía está estructurada en cuatro capítulos que fueron descritos con una lógica narrativa desde lo teórico, la práctica latinoamericana según la descripción de la investigación realizada y finalmente con elementos específicos del contexto guatemalteco. Dentro de los capítulos está el siguiente contenido:

Capítulo I. En este se caracteriza a la pequeña y mediana empresa desde la perspectiva del recurso humano; esto con la finalidad de establecer un contexto para el desarrollo de la investigación.

Capítulo II. Este capítulo tiene como finalidad proveer un panorama general sobre todo el proceso de capacitación, sus fundamentos y definiciones, de manera que el lector pueda ubicar la etapa de detección de necesidades de capacitación (objeto de estudio) dentro del sistema, y visualizarlo en el momento y forma adecuada de ejecutar cada paso para lograr la eficiencia que se busca con la capacitación en la empresa.

Capítulo III. Se profundiza específicamente en la detección de necesidades de capacitación, como objetivo central de esta investigación. Asimismo se describen los tipos de necesidades de formación que exponen los expertos en el tema, los métodos tradicionales utilizados para detectar necesidades de capacitación, así como las técnicas modernas que también coadyuvan a ello.

Capítulo IV. En este capítulo se presenta una propuesta de un sistema de detección de necesidades de capacitación para las pequeñas y medianas empresas, el cual se construyó derivado del análisis de los métodos tradicionales y de las técnicas adaptadas, puntualizando la importancia de ver a la organización como un todo compuesto de personas, equipos y ambiente que interactúan entre sí para lograr los objetivos empresariales.

Finalmente se exponen las conclusiones, recomendaciones y la literatura citada y consultada.



CAPÍTULO I

LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA -PYME- Y SUS CARACTERÍSTICAS EN FUNCIÓN DEL RECURSO HUMANO

De acuerdo a algunas fuentes secundarias consultadas que abordan aspectos históricos de los inicios de la empresa, se puede referir de forma general que con la revolución industrial surge la figura de empresa como un conjunto de procesos productivos orientada a atender las necesidades de la población brindándoles satisfactores (bienes o servicios) a cambio de una retribución de carácter económico. Es por ello que una empresa, independientemente de sus dimensiones, es un elemento importante en el desarrollo de un país, contribuyendo a ello en diversas formas siendo la más importante la generación de empleo.

Asimismo la empresa al estar integrada por personas alcanza su carácter de ente social que propicia el desarrollo humano, considerando como preeminencia a este elemento para alcanzar la eficiencia organizacional.

Derivado de esto la empresa puede ser definida concretamente como “la unidad económica básica de producción”¹, esta definición es ampliada por algunos expertos estableciendo que la empresa es un conjunto de elementos materiales, técnicos y humanos con el objetivo de generar utilidades. Asimismo el Código de Comercio de Guatemala la define como “el conjunto de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos coordinados, para ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes y servicios”² Es importante resaltar que según fuentes bibliográficas consultadas las empresas pueden ser clasificadas de acuerdo a diversos criterios como los recursos (tecnológicos, financieros, materiales, etc), objetivos, actividad o giro, tamaño, origen del capital, entre otros.

¹ Joan Ramón Sanchis Palacio y Domingo Ribeiro Soriano. Creación y dirección de PYMES. (Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A., 1999), p. 5

² Congreso de la República. Decreto 2-70 Código de Comercio de Guatemala. Artículo 655. (Guatemala: Ediciones ALNRO, 1970), p. 117

Con la perspectiva general sobre la empresa descrita anteriormente, a partir de aquí se hará énfasis específicamente en la pequeña y mediana empresa –PYME-.

1.1 La pequeña y mediana empresa

PYME es el acrónimo de “pequeña y mediana empresa”. Según fuentes secundarias consultadas no existe una definición universal para connotar a las PYME, ésta puede variar de acuerdo a cada país; sin embargo, en la mayoría se hace referencia a ellas como aquellas empresas de todo tipo de actividades productivas, que cuentan con un número reducido de colaboradores e ingresos limitados.

Se caracterizan por no tener grandes volúmenes de ventas anuales, el valor de sus activos es reducido y su capacidad operativa y tecnología son generalmente limitadas; tienen un alto componente familiar, es decir, que algunos o la mayoría de colaboradores que trabajan en ellas tienen un grado de familiaridad con el dueño; su administración tiende a ser empírica, pues generalmente trabajan guiadas por la experiencia del dueño o dirigente, su capital es aportado por una o dos personas que se unen en sociedad y su ámbito de acción es a nivel local.

De acuerdo a la revisión bibliográfica, las PYME tienen tanto fortalezas como debilidades. Dentro de sus fortalezas se puede mencionar su capacidad de adaptabilidad, esto como consecuencia de su tamaño, pues para estas empresas resulta más fácil reaccionar y adaptarse a los cambios que se le presenten, lo cual a su vez genera que sus colaboradores aprendan a ser flexibles ante ellos; así también tienen capacidad creativa, el administrador o dirigente tiene mayor proximidad con el cliente, lo que les permite un mejor manejo de las quejas; trato más personalizado con los colaboradores, existen actividades productivas en las que es más apropiado trabajar con empresas pequeñas o medianas y son la principal fuente generadora de empleo de la sociedad. Esto último repercute en la demanda, puesto que los salarios que obtienen sus colaboradores se traducen posteriormente en poder de compra.

Por otra parte, dentro de sus debilidades se encuentra la capacidad económica restringida, menor calificación y formación técnica de sus colaboradores, centralización en la toma de decisiones, lo que en parte limita al colaborador al no poder tomar acción inmediata al momento de tener algún problema en lo que respecta a sus tareas; grandes limitaciones para expandirse. Otra debilidad observable es que el proceso de reclutamiento y selección de personal se realiza de forma empírica, así como la inducción al puesto de trabajo que, por lo regular, el aprendizaje de sus funciones o tareas se realiza por imitación a los demás y no se invierte en la capacitación del recurso humano.

Expertos en el tema indican que tanto las características, como las fortalezas y debilidades que presentan las PYME en Latinoamérica no son distintas de las anteriormente descritas, puesto que esos elementos están relacionados más directamente con su tamaño que con el país en el que se ubiquen.

En lo que respecta a la clasificación de las PYME, según las fuentes secundarias consultadas, se utilizan determinados criterios, algunos de los más frecuentes son el número de colaboradores, el volumen de ventas, el valor de sus activos, la capacidad operativa, entre otros. Este estudio se centra en describir uno de esos criterios de clasificación, es decir, el recurso humano que integra la PYME.

En el ámbito latinoamericano, estos criterios se diferencian únicamente por los rangos que se les asignan. La práctica guatemalteca no se aleja del escenario latinoamericano, tal como se muestra en la tabla 1 con los criterios de clasificación que utilizan algunas entidades que operan en nuestro país. Es importante resaltar que estos criterios que cada institución considera no se aplican de forma aislada uno de otro, sino que son utilizados de forma complementaria para categorizar a una empresa como pequeña o mediana.

Tabla 1 Criterios de clasificación de las PYME en Guatemala

Institución	Criterio
Ministerio de Economía de Guatemala –MINECO-	Número de colaboradores
Banco Centroamericano de Integración Económica –BCIE-	Número de colaboradores
Asociación Guatemalteca de Exportadores –AGEXPORT-	Activos
Cámara de la Industria de Guatemala –CIG -	Número de colaboradores
	Ventas anuales
	Activos
Federación de la Pequeña y Mediana Empresa Guatemalteca –FEPYME-	Número de colaboradores
	Capital neto

Fuente: Adaptado de Centro de Investigaciones Económicas Nacionales. Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en Guatemala. (Guatemala: CIEN, 2010), p. 11

En un documento elaborado por el centro de investigaciones económicas nacionales, conocido por sus siglas CIEN; se enlistan alrededor de 11 tipos de actividades económicas a las que se dedican las pequeñas y medianas empresas en Guatemala, generando 321,219 empleos las pequeñas empresas y 233,003 las medianas. En las pequeñas (en orden descendente) es la enseñanza, la agricultura y el comercio las actividades que más empleos generan, en tanto que en las medianas las mayores fuentes de trabajo están concentradas en la agricultura, el comercio y la industria, tal como puede observarse en la tabla 2.

Tabla 2 Empleos generados por las PYME según actividad económica

Actividad económica	Pequeñas empresas		Medianas empresas	
	No. de colaboradores	%	No. de colaboradores	%
Agricultura	53,885	16.50	57,628	24.60
Minas y canteras	80	0.00	257	0.10
Industria	48,546	14.90	28,301	12.10
Electricidad y agua	1,113	0.30	1,513	0.60
Construcción	28,360	8.70	25,434	10.90
Comercio	61,863	19.00	40,881	17.40
Transporte y comunicaciones	16,696	5.10	11,170	4.80
Servicios financieros	18,423	5.70	16,176	6.90
Administración pública	7,430	2.30	9,905	4.20
Enseñanza	66,271	20.30	24,701	10.50
Servicios sociales y de salud	18,552	5.70	17,397	7.40
TOTAL	321,219		233,003	

Fuente: Adaptado de Centro de Investigaciones Económicas Nacionales. Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en Guatemala. (Guatemala: CIEN, 2010), p. 17

1.1.1 Los dirigentes de las PYME

Hasta aquí se han mencionado las características de las PYMES y su contribución al desarrollo económico de la sociedad; sin embargo, debe mencionarse las cualidades de la persona que las hace funcionar y que comúnmente es denominado dirigente o empresario, y es en quien recae prácticamente el éxito o fracaso de la misma, puesto que las empresas surgen de la iniciativa de uno o varios individuos atentos y con perseverancia.

El dueño o dirigente ejerce la guía en la pequeña y mediana empresa y sólo en casos excepcionales la transfiere a una persona de su confianza. Algunos autores exponen que hay ciertas virtudes que debe tener un dirigente de estas empresas, entre las cuales se encuentra la actitud positiva, prudencia, correspondencia entre valores y acciones, empatía, humildad, generadores de cambio, polivalentes y aptos para ejercer control.

Los dirigentes de PYMES pueden ser clasificados de acuerdo a sus características o filosofía empresarial en seis tipos diferentes, siendo éstos:

- “El leñador, no le gusta la multitud. Cuando habla con alguien considera que pierde el tiempo. Es ambicioso y tiene buena capacidad para el trabajo.
- La mariposa, le encanta comprometerse intensamente pero esto no dura mucho tiempo. Le gusta jugar. Crea empresas y casi en seguida las vende.”³
- “El libertino, gusta del ocio, la diversión, la fiesta y el juego. Ve en su empresa un apoyo financiero, un medio que le permite obtener los ingresos suficientes para practicar las actividades que realmente le interesan.”⁴
- “El aficionado, consagra toda su energía y todo su tiempo libre a su empresa. Tiene un trabajo oficial sólo por motivos de seguridad y porque le ofrece los fondos necesarios para seguir adelante con su pequeña empresa.

³ Louis Jacques Fillion, Luis F. Cisneros Martínez y Jorge H. Mejía-Morelos. Administración de PYMES: emprender, dirigir y desarrollar emprsas. (México, D.F.: Pearson Educación, 2011), p. 59 y 60

⁴ Ídem, p. 60

- El converso, se caracteriza por descubrir el negocio. En adelante toda su vida gira en torno a este descubrimiento fundamental. La empresa que funda o adquiere se convierte rápidamente en un templo sagrado en el que su implicación emocional es muy grande.”⁵
- “El misionero, la mayoría de las veces el misionero inicia solo su empresa, o bien compra una que transforma sustancialmente. Conoce muy bien su producto y el mercado respectivo. A menudo procede de uno de los otros tipos descritos anteriormente”⁶

En el ámbito guatemalteco generalmente los dirigentes de las PYME suelen ser personas que no tienen alto grado de formación académica, esto hace que las empresas no sean manejadas de forma técnica; sin embargo, a pesar de ello tienen un espíritu emprendedor y hacen uso de sus habilidades para poder sacarlas a flote.

1.1.2 Especialización del recurso humano en la PYME

Según expertos en el tema la división del trabajo conduce a la especialización, y esta última a su vez conlleva el conocimiento específico de funciones concretas y del mejor aprovechamiento de las habilidades del recurso humano.

La especialización del trabajo “describe el grado en el que las actividades de una organización se dividen en tareas separadas.”⁷ Su esencia es que un individuo no realiza todo el trabajo, sino que éste se divide en etapas y cada una de ellas las concluye una persona diferente. Asimismo, “cuando más se divide el trabajo se designa a cada empleado una actividad más limitada y concreta, obteniendo con ello mayor eficiencia y destreza en el mismo”⁸; la autora de este enunciado aduce que la especialización supone mayor producción en menos tiempo, menos esfuerzo y mayor calidad.

⁵ Ídem, p. 61

⁶ Ídem, p. 62

⁷ Stephen P. Robbins y Mary Coulter. Administración. 8a Ed. (México: Pearson Educación, 2005), p. 235

⁸ Mariana Isolve. Historia de la ciencia y la tecnología 2: cultura tecnológica. (México, D.F.: Editorial Limusa, 2000), p. 39

En lo que respecta a las PYME, debido a la magnitud de las operaciones que realiza, existe división del trabajo pero no una marcada especialización de tareas, derivado de esto, es muy frecuente que cada uno de los colaboradores participe en los procesos sin preocuparse de la descripción precisa de sus puestos. Cabe resaltar que en las PYME generalmente se realizan las funciones básicas de una empresa como producción, comercialización, finanzas, y administración; siendo ejecutadas por el limitado personal con el que cuentan, llevando al colaborador a actuar de forma multifuncional, esto tiene como consecuencia poco alcance en la especialización.

1.1.3 Gestión del recurso humano en la PYME

Según fuentes secundarias consultadas, la gestión del recurso humano es la capacidad de mantener a la organización productiva, eficiente y eficaz, a partir del adecuado uso del recurso humano; su objetivo son las personas y sus relaciones en la organización, lo que se traduce al comportamiento organizacional influido por el liderazgo informal.

Actualmente algunos autores como Idalberto Chiavenato, manejan el concepto como “gestión del talento humano”, quien tiene una obra denominada con ese nombre, en donde expone que la administración del recurso humano se transforma en gestión del talento humano, esto debido a que ahora es un área abierta, amigable, compartidora, transparente y descentralizadora.

En el ámbito de las PYME, los expertos en la materia exponen que las actividades relacionadas con la gestión del recurso humano, se resumen en reclutamiento, remuneración, disciplina y relaciones con los colaboradores y finalmente, contratos de trabajo; éstos últimos incluyen despidos, licencias, jubilaciones, entre otros. De ello se puede deducir que las prácticas de gestión del recurso humano tienen una formalización débil y que las PYME en la mayoría de veces no están orientadas al desarrollo del personal.

En el contexto latinoamericano, específicamente en Colombia, se realizó un estudio por profesores de la Universidad Nacional de Colombia, en el año 2005, sobre diversos aspectos de las PYME, dentro de los cuales se encuentra la gestión del recurso humano, cuyos resultados en cuanto a eso fueron: que el reclutamiento del personal se realiza principalmente por recomendaciones del personal actual, la selección está basada en entrevistas, verificación de referencias y, en el mejor de los casos, se hacen algunas pruebas; generalmente no cuentan con perfiles de puestos, la contratación se da por medio de una persona que se encarga del personal dentro de la empresa, utilizan modelos de contrato; la inducción no es planeada, ésta por lo general resulta de la interacción con el jefe inmediato quien les informa de aspectos generales de la empresa; la capacitación es una actividad que generalmente no se tiene en cuenta, el entrenamiento se realiza en un plazo no mayor de tres días y la promoción de colaboradores no obedece a criterios como antigüedad o evaluación del desempeño. En lo que respecta a compensaciones éste estudio identificó que no se basan en criterios ni en políticas salariales y, por lo general, no existen programas de bienestar social.

En Guatemala también se han llevado a cabo estudios en cuanto a la gestión del recurso humano en las PYME, en esta investigación se tuvo acceso a una tesis de grado y una de postgrado realizadas en distintas universidades del país.

En la tesis de postgrado elaborada en el año 2009 por Sonia Judith Villatoro Jácome, estudiante de la Universidad de San Carlos de Guatemala, de acuerdo a sus conclusiones, detectó que a nivel operativo, el reclutamiento, selección, diseño de puestos y bases de datos del personal están ausentes, obstaculizando la gestión integral del recurso humano; así también recomiendan incluir procesos de compensación, desarrollo y mantenimiento para que haya un manejo eficaz del capital humano.

Asimismo en la tesis de grado elaborada en el año 2013 por Edy Renato De León Lol, estudiante de la Universidad Rafael Landívar, expone en sus resultados que, de

la muestra de PYME estudiadas, un alto porcentaje no tiene un sistema de reclutamiento y selección de personal formal, puesto que reclutan a través de información que les brindan terceras personas y sólo un mínimo porcentaje utilizan medios de comunicación masivos para ello; en lo que respecta al fortalecimiento de los conocimientos del colaborador a través de capacitaciones, el porcentaje de PYMES que tienen procesos orientados a esto aún es bajo (52%); en cuanto a compensaciones los resultados son aceptables, pues el 64% aplican estos procesos.

De lo expuesto, al confrontar los aspectos teóricos que sustentan la postura científica de los expertos en administración de empresas, e intentar visualizarlo en el sistema operativo de nuestro contexto, se visualiza un panorama regional en el que las PYME no tienen un sistema formal de reclutamiento, selección e inducción de personal; el entrenamiento para la ejecución de sus labores se hace en lapsos de tiempo cortos y de ahí los colaboradores hacen uso del autoaprendizaje, la mayoría de PYMES no tienen programas de capacitación y desarrollo de personal.

Los dueños o dirigentes de las PYME deben considerar que lo descrito les genera rotación de personal, puesto que en determinado momento los colaboradores al no observar una gestión del recurso humano formal, con ausencia de capacitación y compensaciones inadecuadas, eligen estar en una PYME como medio para obtener experiencia laboral y poder con ello optar a un mejor puesto en otra empresa, que en nuestro contexto, han sido las empresas multinacionales las que han captado su recurso humano.

Promover la estabilidad laboral con personas adecuadas haciendo actividades pertinentes genera identificación y pericia en las tareas por parte de los trabajadores, reduce costos de entrenamiento y gastos por errores de colaboradores novatos, traducándose esto a un mejor servicio o producción de un bien en cualquiera que sea la actividad económica a la que la PYME se dedique.

1.1.4 Marco legal de las PYME en Guatemala

El marco legal se refiere a todas las leyes, reglamentos y demás normativa que enmarcan y rigen la actuación de una empresa. En Guatemala las PYMES se encuentran reguladas por diversas leyes, dentro de las cuales algunas de las más importantes son las que se detallan en la tabla 3.

Tabla 3 Principales leyes aplicables a las PYME en Guatemala

Marco legal	Descripción
Constitución Política de la República de Guatemala	Es la ley de mayor jerarquía en el país, en ella se establecen los derechos y obligaciones de los ciudadanos y la estructura y organización del estado; bajo sus lineamientos se aprueba la demás normativa que rige la vida del país. Principalmente se relacionan a la empresa los artículos 40, 41, 42, 43 y 49.
Ley del Impuesto al Valor Agregado, Decreto Número 27-92 del Congreso de la República de Guatemala	Establece un impuesto al valor agregado sobre los hechos gravados por la misma; sus contribuyentes son todas las personas individuales o jurídicas, incluyendo el Estado y sus entidades descentralizadas o autónomas, las copropiedades, sociedades irregulares y de hecho, y demás entes aun cuando no tengan personalidad jurídica, que realicen en el territorio nacional, en forma habitual o periódica, actos gravados de conformidad con esta ley, según lo establecen sus artículos No. 2, No. 5 y No. 6.
Ley de Actualización Tributaria, Congreso de la República de Guatemala, Decreto No. 10-2012	Crea un impuesto sobre la renta que obtenga toda persona individual o jurídica, nacional o extranjera, domiciliada o no en el país, el impuesto se genera cada vez que se producen rentas gravadas.
Acuerdo sobre la Creación del Consejo Nacional para el Fomento de la Microempresa y Pequeña Empresa, Adscrito a la Vicepresidencia de la República. Acuerdo Gubernativo No. 253-94	Planifica, dirige, coordina, supervisa, controla y evalúa los recursos financieros actuales y futuros, provenientes del Sector Público privado o de Organismos Nacionales e Internacionales destinados al Programa Nacional para el Fomento de la Microempresa y Pequeña Empresa y asegura que tales recursos beneficien a las comunidades y personas para las que estén destinados. “En 1994, se crea el Consejo Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (Acuerdo Gubernativo 253-94), con representación pública y privada, convirtiéndose en la unidad administradora del Programa Nacional. En el año 2000, se crea el Viceministerio de las MIPYMES dentro del MINECO como ente rector en la materia (Acuerdo Gubernativo 15-2000), y en 2001 se reestructura el Consejo Nacional y el Programa (Acuerdo Gubernativo 178-2001), a efectos de que estén en concordancia con el nuevo ente rector. Asimismo, en estos cambios se incorpora el concepto de “Medianas Empresas” como foco de atención de la política.” ⁹

Continúa siguiente página

⁹ Centro de Investigaciones Económicas Nacionales. Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en Guatemala. (Guatemala: CIEN, 2010), p. 24

Continúa tabla 3

Marco legal	Descripción
Código de Comercio, Decreto No. 2-70 del Congreso de la República de Guatemala	Creado, según se establece en los considerando del mismo, para regular la actividad profesional de los comerciantes y estimula la libre empresa, facilitando su organización y regula sus operaciones encuadrándolas dentro de limitaciones justas y necesarias.
Código de Trabajo, Decreto 330 del Congreso de la República de Guatemala subrogado por el decreto 1441 del Congreso de la República de Guatemala	Regula los derechos y obligaciones de patronos y trabajadores con ocasión del trabajo, esto según su artículo No. 1, entendiéndose en el artículo No. 2 como patrono a toda persona individual o jurídica que utiliza los servicios de uno o más trabajadores en virtud de un contrato o relación de trabajo, y en el artículo No. 3 se establece que el trabajador es toda persona individual que presta a un patrono sus servicios.
Código Civil, Decreto Ley No. 106 de la Jefatura de Gobierno.	Regula las actuaciones de las personas dentro de la sociedad. Se relaciona el artículo 330.
Ley de Protección al Consumidor y Usuario, Decreto No. 6-2003 del Congreso de la República de Guatemala	De acuerdo a lo establecido en el artículo No. 1 de esta ley, su objeto es promover, divulgar y defender los derechos de los consumidores y usuarios, establecer las infracciones, sanciones y los procedimientos aplicables en dicha materia; su ámbito de aplicación son todos los actos jurídicos que se realicen entre proveedores y consumidores y/o usuarios dentro del territorio nacional.

Fuente: Adaptado de la legislación guatemalteca vigente a la fecha de investigación

1.1.5 Contexto organizacional de las PYME

Dentro del contexto organizacional se entiende tanto el ambiente externo como el interno de una empresa. El ambiente externo está compuesto por las fuerzas que dan forma a las oportunidades o presentan una amenaza para la empresa. Estas fuerzas rodean a la empresa, sobre estas no se puede ejercer ningún control; dentro de ellas se puede mencionar el rápido cambio de tecnología, las tendencias demográficas, las políticas gubernamentales, la cultura de la población, la fuerza de la naturaleza, las tendencias sociales.

El ambiente interno afecta a cada empresa en particular; son fuerzas que la PYME puede controlar y mediante las cuales logra cambios, se encuentra la cultura, el clima organizacional, los valores y el rendimiento empresarial que son activos humanistas no tangibles, pero de vital importancia. A partir del análisis del ambiente interno se identifican las fortalezas y debilidades, asimismo es importante que entre el contexto y la organización exista interacción.

En toda empresa la cultura inicialmente se corresponde con la de su fundador, y con el paso del tiempo se va transformando; en el caso de las PYME, específicamente las pequeñas empresas la cultura inicial casi siempre se mantiene, a diferencia de las medianas que son más susceptibles de modificarla con el paso del tiempo. Al igual que la cultura, los valores que prevalecen en ellas tienden a ser los mismos que el dirigente posee. El clima de las PYME tiende a ser más autoritario derivado de la influencia que ejerce en ello su dirigente. Uno de los errores más frecuentes en las pequeñas y medianas empresas es no considerar los elementos antes descritos como herramientas para mejorar el rendimiento de los colaboradores y por ende el de la organización.

1.2 Distinción entre las pequeñas y las medianas empresas en función del recurso humano

1.2.1 Pequeña empresa

Para algunos expertos en administración ha sido de interés el estudio de la pequeña empresa, uno de ellos es Peter Drucker que la ha definido como “una empresa en la que su director general conoce perfectamente a sus hombres clave, sabe cuál ha sido su evolución, cómo es cada uno de ellos y sabe qué han hecho en los últimos años y qué están intentando hacer ahora cada uno.”¹⁰

En el ámbito latinoamericano, específicamente en argentina, las pequeñas empresas son definidas como aquellas que tienen hasta un máximo de cincuenta colaboradores; sin embargo, para ser más específicos hacen distinción según la actividad económica a la que se dedican, de ahí que las empresas de comercio y servicios tienen entre cuatro y quince personas; y las empresas de industria y transporte, que tienen entre once y cincuenta personas.

En la legislación guatemalteca es definida la pequeña empresa, según registros de acuerdos gubernativos desde el año 1994, en el cual se consideran que son

¹⁰ José María Cardona Labarga. Crear y sobrevivir: cómo evolucionan y prosperan las empresas. (Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A., 1988), p. 39

unidades de producción de bienes y/o servicios, que realizan actividades comerciales o productivas, con un máximo de veinte trabajadores; no obstante en el año 2001 fue modificada esta definición mediante el acuerdo gubernativo 178-2001 incrementándose a veinticinco el número máximo de empleados de la pequeña empresa.

De acuerdo a algunas instituciones nacionales e internacionales que operan en el país, consideran que la pequeña empresa es la que cuenta con el siguiente recurso humano:

Tabla 4 Clasificación de la pequeña empresa en función del recurso humano

Institución	Criterio	Cantidad
Banco Centroamericano de Integración Económica –BCIE-	Número de colaboradores	De 11 a 40
Ministerio de Economía de Guatemala –MINECO-	Número de colaboradores	De 11 a 25
Cámara de la Industria de Guatemala –CIG-	Número de colaboradores	De 11 a 20
Federación de la Pequeña y Mediana Empresa Guatemalteca –FEPYME-	Número de colaboradores	De 5 a 20

Fuente: Adaptado de Centro de Investigaciones Económicas Nacionales. Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en Guatemala. (Guatemala: CIEN, 2010), p. 11

Se hace notar que aunque el criterio es el mismo, el número de colaboradores varía; se puede observar también que el rango en Latinoamérica y Centroamérica se reduce considerablemente, por deducción, se interpreta que de la capacidad productiva depende el número de colaboradores de la pequeña empresa lo cual indica que la capacidad productiva de las pequeñas empresas en nuestro contexto se reduce al 50% de lo que a nivel latinoamericano se logra producir.

a) Estructura organizacional

Según lo que expresan algunos expertos en el tema, la estructura organizacional representa las relaciones laborales, definiendo tareas de puestos y unidades, y señala cómo deben coordinarse.

“La estructura organizacional es la distribución formal de los empleos dentro de una organización”¹¹, su importancia radica en que evita la confusión e incertidumbre, pues con ella se definen las líneas de autoridad y responsabilidad; se representa mediante un organigrama, el cual es “un diagrama que ilustra gráficamente las relaciones entre funciones, departamentos, divisiones y hasta puestos individuales de una organización.”¹²

Por otra parte el autor César Montalván Garcés expresa que existe un error fundamental en las pequeñas empresas, y es que se considera que por su condición de “pequeñas” no necesitan de una estructura organizacional y que solo las grandes empresas requieren una organización estructurada formalmente. También identifica que una empresa debe tener plasmada su estructura en un organigrama y que, por muy pequeña que sea, debe contar con estas tres áreas básicas: área administrativa, área productiva y área de ventas.

Las pequeñas empresas cuentan con una estructura organizacional plana, esto quiere decir que tiene pocos niveles jerárquicos y que la toma de decisiones se centraliza, en casi la totalidad de los casos, en el dueño o dirigente de la empresa, quien a su vez desempeña dos o más funciones, además de la administración. Esto se asemeja a lo que en su momento presentó Henri Fayol con las funciones básicas de una empresa, tal como se muestra en la figura siguiente.

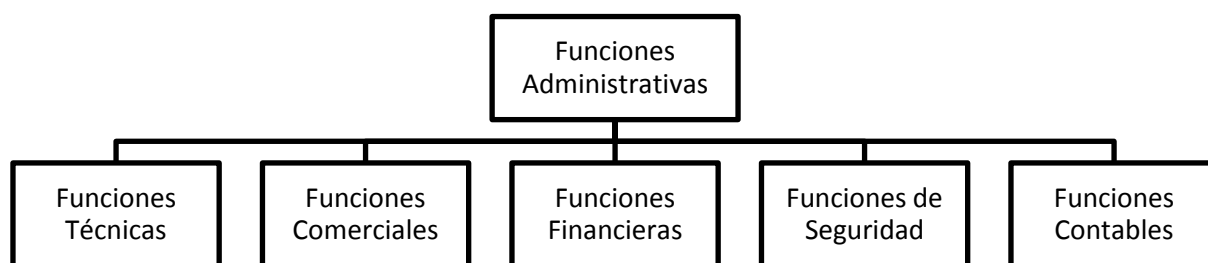


Figura 1 Estructura organizacional horizontal con las funciones básicas de la empresa.

Fuente: Idalberto Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración. 8a Ed. (México, D.F.: McGraw Hill, 2014), p. 61

¹¹ Robbins y Coulter, Op. Cit., p. 234

¹² Don Hellriegel, Susan E. Jackson y John W. Slocum. Administración: un enfoque basado en competencias. 9a. Ed. (Bogotá: Thomson, 2002), p. 271

Es importante mencionar que en un estudio financiado por una universidad de Colombia se analizó la estructura organizacional de 92 pequeñas empresas industriales en Bogotá. En ese estudio la mayoría de las empresas evaluadas son pequeñas unidades productivas con una cantidad de colaboradores entre 11 y 50; según expone los resultados son contradictorios, pues éstos dictan que las empresas evaluadas se estructuran sin atender a parámetros formales y sin estudio de variables de diseño, aunque los empresarios manifiestan que hacen análisis previos con los cuales crean estructuras organizacionales de acuerdo a la estrategia y el entorno, sin embargo, esto indica que estas actividades se quedan en formulación y no llegan a ejecutarse, prueba de ello son sus rutinas estandarizadas y la alta centralización.

En lo que respecta a Guatemala, se tuvo acceso a una tesis de grado en la que se presenta la estructura organizacional de una pequeña empresa productora de cardamomo, la cual, cuenta con catorce colaboradores y según las conclusiones de ese estudio, no era la adecuada de acuerdo a sus necesidades, pues sus colaboradores no se ubican jerárquicamente en el puesto que les corresponde, esto debido a que su estructura presentaba un organigrama con tres niveles jerárquicos, siendo éstos la junta directiva, gerencia general y subgerencia.

De acuerdo a lo que se puede observar en el ámbito local no difiere de lo que se describe en este apartado, puesto que la mayoría de pequeñas empresas no tienen una estructura formalmente establecida, por deducción sus niveles jerárquicos se componen así: en orden descendente, en el primer nivel está el dueño o administrador y en el segundo nivel por los colaboradores que realizan las diversas funciones; por ejemplo un restaurante está generalmente integrado por el dueño, el cual se ubica en la cúspide del organigrama y los cocineros y meseros por debajo de él. Sin embargo, aunque su estructura no sea formal las funciones que básicamente se deben desarrollar en una empresa si las llevan a cabo, entendiéndose estas

funciones como administrativas, financieras y contables, ventas, producción, entre otras.

b) Especialización y capacitación del recurso humano en la pequeña empresa

Como se ha hecho mención en otros apartados de esta investigación, la especialización en las PYME no está muy marcada, esto se ve aún más reflejado en la pequeña empresa, puesto que según fuentes secundarias consultadas la especialización o división de funciones en la práctica no es indispensable totalmente, porque de serlo así sus costos se verían incrementados y consecuentemente sus utilidades disminuyen, es por ello que el dueño o administrador se ve en la necesidad de cubrir él mismo diversas funciones, como finanzas, ventas, publicidad, etc.

Por otra parte, en una investigación realizada en Perú, determinaron que el aprendizaje en las pequeñas empresas básicamente es empírico, lo cual indica que los niveles de capacitación son reducidos; esto al parecer se debe a que la capacitación la asocian con una rentabilidad no inmediata y no se conoce la oferta de servicios de capacitación para el sector.

En Guatemala, según se expone en un tesis realizada en el año 2006 por Irene Guadalupe Ixcot Panadero, estudiante de la Universidad de San Carlos de Guatemala en un pequeña empresa productora de cardamomo, se expone que existe un alto grado de centralización de la toma de decisiones, la división del trabajo no es la adecuada, debido a que no tienen una descripción técnica de puestos y por ende algunos colaboradores realizan labores que corresponden a otros puestos. En cuanto a especialización, los colaboradores llegan a aprender las labores de sus puestos de trabajo de forma empírica, es decir, por la realización de sus tareas de forma continua y repetitiva.

En el ámbito regional, la situación no difiere de lo anteriormente descrito, puesto que las pequeñas empresas que operan en la región tienen a varios de sus

colaboradores desempeñando las labores de uno o dos puestos de trabajo, lo que indica nuevamente que si hay división del trabajo, pero la especialización no está totalmente definida. En lo que respecta a capacitación, de igual manera la mayoría de empresas pequeñas del área no invierten en ello, considerándolo como un gasto, sin tomar en consideración los beneficios que tiene para la empresa el contar con personal capacitado.

1.2.2 Mediana empresa

Las medianas empresas requieren de controles sobre sus procesos casi en la misma medida a los que tienen las grandes empresas, pero con presupuestos reducidos y con un sentido de urgencia mayor.

Peter Drucker sostiene que la mediana empresa es aquella donde el dirigente máximo no puede por sí mismo identificar y conocer a todos los miembros de la organización, necesitando de tres o cuatro personas, que junto a él se responsabilicen de las principales funciones y conformen la dirección de la misma, evaluando y decidiendo sobre aspectos específicos, y de gran importancia para el funcionamiento eficiente de la empresa.

En Latinoamérica, concretamente en Argentina, una empresa mediana es aquella que tiene un máximo de 300 colaboradores y es clasificada de acuerdo a su actividad económica, siendo que para las empresas de comercio y servicio tienen entre 16 y 100 personas y las empresas de industria y transporte tienen entre 51 y 300 personas.

Según la legislación guatemalteca la mediana empresa es definida como "toda unidad de producción que realiza actividades de transformación, servicios o comerciales con la participación directa del propietario y un máximo de sesenta empleados"¹³. Esta es una categoría intermedia entre la pequeña y la gran empresa,

¹³ Presidencia de la República. Acuerdo gubernativo No. 178-2001, para el viceministerio de desarrollo de la microempresa, pequeña y mediana empresa en Guatemala. (Guatemala: Ministerio de Economía, 2001), p. 2

puede ubicarse en las grandes ciudades y su tecnología puede ser en algunos casos elemental y en otros un tanto sofisticada.

Según lo que establecen algunas instituciones tanto nacionales como internacionales, la mediana empresa es la que cuenta con el siguiente recurso humano.

Tabla 5 Clasificación de la mediana empresa en función del recurso humano

Institución	Criterio	Cantidad
Banco Centroamericano de Integración Económica –BCIE-	Número de colaboradores	De 41 a 60
Ministerio de Economía de Guatemala –MINECO-	Número de colaboradores	De 26 a 60
Cámara de la Industria de Guatemala –CIG-	Número de colaboradores	De 21 a 50
Federación de la Pequeña y Mediana Empresa Guatemalteca – FEPYME-	Número de colaboradores	De 21 a 60

Fuente: Adaptado de Centro de Investigaciones Económicas Nacionales. Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en Guatemala. (Guatemala: CIEN, 2010), p. 11

a) Estructura organizacional

De acuerdo a expertos en el tema, la estructura organizacional surge de un proceso en el que se evalúa la estrategia de la organización y su ambiente, éste proceso es denominado como diseño organizacional. Según lo que expresa Stephen Robbins, el diseño organizacional involucra seis elementos que son: especialización del trabajo, cadena de mando, departamentalización, amplitud de control, centralización y descentralización, y formalización.

Una empresa mediana cuenta con una estructura de seis, ocho e incluso diez funciones claramente distintas y con tres, cuatro o hasta cinco niveles jerárquicos, esto lo expresa Agustín Reyes Ponce en su obra Administración Moderna. Respecto a ello es importante mencionar que según fuentes secundarias consultadas, las medianas empresas generalmente utilizan lo que Henry Fayol denominó como diseño vertical, tipo piramidal, en la cual la dirección está en la cúspide, los mandos

medios en la zona central y los operativos en la base; esto se asemeja al modelo de estructura lineal que este mismo autor presentó, tal como se muestra en la figura 2.

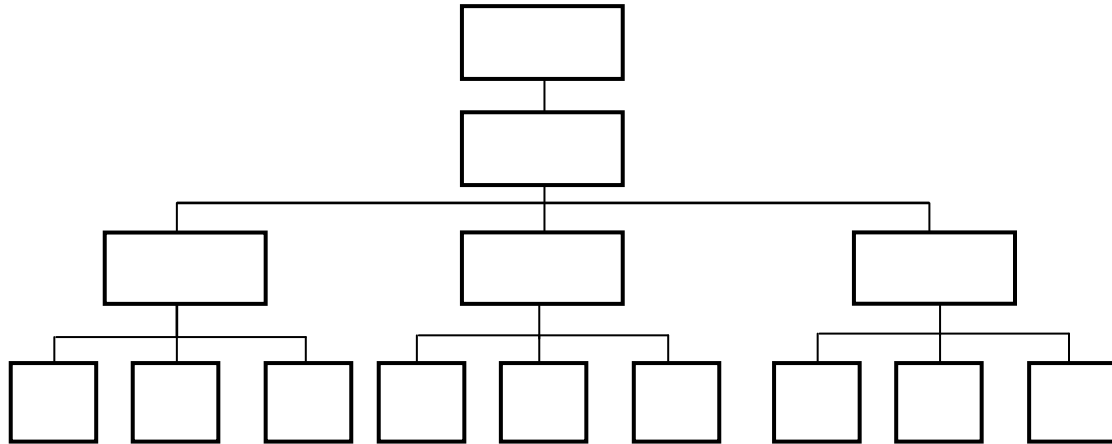


Figura 2 Estructura lineal o vertical

Fuente: Miguel Porret Gelabert. Gestión de personas: manual para la gestión del capital humano en las organizaciones. 6a Ed. (Madrid: ESIC Editorial, 2014), p. 38

En lo que respecta a Latinoamérica, “la mayor parte de las empresas medianas operan en un dominio local y tienden a exhibir estructuras organizacionales de naturaleza funcional”¹⁴

En Guatemala la estructura organizacional de las medianas empresas, generalmente se adapta a lo que se expone en la teoría. De acuerdo a dos tesis de grado realizadas en el año 2009, una de ellas por Adriana Amanda Colomo Gutiérrez en una mediana empresa productora de envases plásticos, y la otra por Erick Alexander Folgar Urbina en una mediana empresa panificadora, ambos estudiantes de la Universidad de San Carlos de Guatemala, exponen que la estructura organizacional en las dos empresas estudiadas tienen entre tres y cuatro niveles jerárquicos, con los mandos superiores en la cúspide, mandos medios en el centro y operativos en la base.

¹⁴ Gloria Robles y Carlos Alcérreca. Administración: un enfoque interdisciplinario. (México, D.F.: Pearson Educación, 2000), p. 325

b) Especialización y capacitación del recurso humano en la mediana empresa

Según fuentes secundarias consultadas, las medianas empresas tienen una mayor división del trabajo y una especialización más acentuada con lo cual el dueño o dirigente ya tiende a delegar más responsabilidades.

En una publicación de la Comisión Económica para América Latina y El Caribe -CEPAL- se expone que en Chile, en las medianas empresas “se observa desde los años 80 una tendencia a la modernización de sus procesos productivos, y una mayor capacidad para acceder a créditos y asesorías; esto se explica en parte por la mayor capacitación del personal, cosa que está ausente en la empresa más pequeña¹⁵

En nuestro ámbito la especialización y capacitación del recurso humano son dos aspectos más marcados en las medianas empresas, en lo que respecta a la especialización se puede observar que al contar con una estructura formal y con mayor cantidad de colaboradores el trabajo se divide de una manera más adecuada y existe una especialización más definida, puesto que los colaboradores ejecutan tareas más específicas; en lo que respecta a capacitación este tipo de empresas tiende a invertir en ella, sin embargo, cabe resaltar que en algunas ocasiones los temas de capacitación son muy genéricos y no van orientados a aspectos más puntuales de las tareas de cada departamento, y eso hace que la capacitación no cumpla totalmente su finalidad, que es la de aumentar los conocimientos, habilidades y actitudes de la persona para un mejor desarrollo de sus labores.

Todo lo expuesto en este capítulo permite visualizar a las PYME únicamente bajo la óptica del recurso humano que la conforma; ante lo que se evidencia una amplia distinción entre la pequeña y mediana empresa, siendo que en la mediana es en donde se hace uso de herramientas administrativas y técnicas para la eficiencia empresarial, mientras que en la pequeña es aun eminentemente empírico el proceso

¹⁵ José Leal, Comisión Económica para América Latina y El Caribe. Necesidades de bienes y servicios para el mejoramiento ambiental de las PYME en Chile: identificación de factores críticos y diagnóstico del sector. (Santiago de Chile: Naciones Unidas, 2003), p. 49

administrativo que prevalece; sin embargo, son éstas las que en su conjunto generan más empleo, principalmente en el ámbito de la enseñanza, comercio y agricultura.

A continuación en la tabla 6 se exponen las características de las PYME en función de lo descrito en cada apartado de este capítulo.

Tabla 6 Resumen de las características de las PYME

Criterios	Pequeña	Mediana
Número de colaboradores	De 11 a 25	De 26 a 60
Estructura organizacional	Máximo dos niveles jerárquicos	Máximo cinco niveles jerárquicos
Funciones	Hasta 6 funciones	Hasta 8 funciones
Especialización	Escasa especialización	Especialización definida
Rotación de personal	Alta rotación	Menor índice de rotación que en las pequeñas
Edades del colaborador	Hasta 30 en promedio	Hasta 50 en promedio
Planeación	No formal	Formal, pero falta eficiencia en su cumplimiento
Indicadores / estándares	Se transmiten de forma verbal	Establecidos formalmente
Cultura	Se mantiene la que el fundador transmite	Se va transformando con el transcurso del tiempo
Clima organizacional	Depende de factores físicos y psicológicos	Depende de factores físicos y psicológicos
Valores	El dirigente los transmite	El dirigente los transmite
Actividad económica relevante	-Enseñanza -Comercio -Agricultura	-Agricultura -Comercio -Industria
Número de empleos que genera	321,019	233,003

Fuente: Elaboración propia según investigación

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA CAPACITACIÓN DEL RECURSO HUMANO

En este capítulo se abordan los aspectos fundamentales referentes a la capacitación, debido a que es importante conocer inicialmente dónde se origina y cuál ha sido su evolución a lo largo de la historia. Asimismo, debido a que la detección de necesidades de capacitación es el tema central de la presente monografía, es importante conocer en qué momento del proceso de capacitación se debe llevar a cabo y cómo repercute su ejecución en el resto del proceso especialmente en el programa de capacitación.

2.1. Antecedentes

La capacitación es un tema de vital importancia en diversos ámbitos, según fuentes teóricos de la administración este término es tan antiguo como el surgimiento de la empresa misma, pudo haber sido utilizada de forma artesanal en Babilonia y Egipto, sin embargo, fue conocido formalmente después de la revolución industrial, en el siglo XX con el ingeniero mecánico Frederick Winslow Taylor, autor de los principios de administración científica en la cual expuso la racionalización del trabajo como elemento principal para la eficiencia industrial, traducándose esto al análisis de las tareas desempeñadas por los trabajadores del área operativa industrial, la especialización, división de tareas y la construcción de estándares de trabajo de tiempos y movimientos.

Derivado de ello, según expertos en el tema, la administración científica de Taylor se desarrolló en tres etapas; la primera se enfocó básicamente en los sistemas de remuneración, en la segunda surgen los principios de la administración de una empresa entre los cuales se encuentra la selección y capacitación del personal y en la tercera etapa refuerza los principios de la administración científica, dentro de los cuales en lo que respecta a capacitación se encuentra el de “seleccionar científicamente y después capacitar, instruir y desarrollar al trabajador que, en el

pasado, elegía su propio oficio y se preparaba lo mejor que podía”¹⁶; cabe mencionar que el término capacitación en esta época se refería a las actividades que se realizaban para mejorar o reforzar las tareas mecanicistas que hacían los obreros en cumplimiento a estándares de tiempos y movimientos establecidos, debido a ello “Taylor subrayo la necesidad de que los gerentes capacitaran a los trabajadores en los nuevos métodos, a fin de mejorar la eficiencia”¹⁷

Como seguimiento a la teoría científica se encuentra el de Henry Lawrence Gantt de profesión también ingeniero mecánico, quien según se expone en la literatura sobre los fundamentos de administración, demostró un amplio interés por el trabajador y abogó por un enfoque humanitario, pues visualizó las limitantes que presentaba la teoría científica entre las que destacaba la fatiga humana. En ese sentido consideró que la eficiencia industrial se lograba mejorando las instalaciones y haciendo esfuerzos para tener un ambiente con menos accidentes laborales.

Mientras que Frederick Taylor enfocaba el término capacitación como las actividades para mejorar las destrezas del trabajador operativo y que permitía alcanzar los estándares de tiempos y movimientos, Henry Gantt la concebía como las actividades para enseñar al trabajador a tener mejores hábitos de trabajo para cometer menos errores y tener menos accidentes laborales (lo que hoy se conoce como higiene y seguridad industrial) que le generaran autoconfianza de querer hacer su trabajo cada vez mejor.

Derivado de ello en 1908 presentó una conferencia ante la Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos en la que solicitaba una política de enseñanza e instrucción para los trabajadores, en lugar de la dirección autocrática que se acostumbraba; en ese mismo año publicó su obra *Capacitación de Trabajadores en Hábitos Industriales*, los puntos de vista que en ella presentaba los amplió en su siguiente

¹⁶ Antonio César Amaru Maximiano. Fundamentos de administración: teoría general y proceso administrativo. (México, D.F.: Pearson educación, 2009), p. 38

¹⁷ Lee J. Krajewski, Larry P. Ritzman. Administración de operaciones: estrategia y análisis. 5a Ed. (México, D.F.: Pearson Educación, 2000), p. 175

obra publicada en 1915 la cual se denominó *Métodos Modernos de Capacitación*. Cabe mencionar que tanto Taylor como Gantt hacían énfasis en las grandes ventajas que tiene la capacitación y la consideraban además como responsabilidad de la gerencia.

En la década de 1910 surge una nueva connotación del término capacitación expuesta por el filósofo, jurista, sociólogo, historiador, politólogo y economista Max Weber quien desarrolló la teoría de la burocracia, en la cual estableció que las organizaciones burocráticas presentan tres características que son la formalidad, la impersonalidad y el profesionalismo; ésta última característica significa que el individuo que ocupaba un puesto era elegido por su calificaciones y se iba perfeccionando por la capacitación especializada. Weber consideraba que la capacitación era proporcionar al empleado los conocimientos sobre leyes, normas y reglamentos que regulaban todo lo relacionado a su puesto y con ello consideraba que proveyendo formalmente esos conocimientos le permitía, en esa época, la productividad que deseaban.

Luego de ello surge en 1927 el trabajo de Elton Mayo con la teoría de las relaciones humanas, en la cual el factor humano es lo más importante en la empresa. En esta teoría ya se habla de motivación, liderazgo y comunicación; se empieza a dejar de lado el concepto clásico de autoridad.

Otro enfoque de capacitación fue utilizado por Kauru Ishikawa en 1949 quien establece el control total de calidad que es un sistema eficaz que integra esfuerzos en materia de mejoramiento de la calidad, el cual cuenta con seis características, dentro de las que destaca la capacitación y educación del colaborador, es decir, que para él uno de los aspectos importantes para la eficiencia empresarial es la educación y capacitación del colaborador en materia de la calidad de los procesos.

Relacionado al trabajo de Ishikawa se encuentra el del doctor Edwards Deming, quien estableció la mejora continua, introdujo en Japón métodos de control

estadístico de calidad; bautizó su filosofía como *Los Catorce Puntos* dentro de los cuales expone uno relacionado con la capacitación, indicando que “se debe ofrecer capacitación en el trabajo en todos los niveles. Concuerta con Ishikawa en que la calidad empieza con educación y termina con educación”¹⁸

Luego surge un enfoque que también es de suma importancia en este proceso evolutivo, el desarrollo organizacional. Éste surge principalmente en forma de conjunto de ideas acerca del hombre, la organización y el ambiente, con el propósito de facilitar el crecimiento y el desarrollo de las organizaciones. Según lo que exponen los expertos en la materia, uno de los elementos principales que dio origen este enfoque es la dificultad de poner en práctica los conceptos de las diversas teorías administrativas, puesto que cada una de ellas presenta un enfoque diferente y con el desarrollo organizacional se pretendió unir cuatro variables básicas: ambiente, organización, grupo e individuo.

El más reciente enfoque de capacitación, según el alcance de esta investigación monográfica, es el de Stephen Coby, personaje que también ha abordado el tema, en la actualidad es muy influyente y expone como prioridad en la formación del ser humano y en especial el talento humano de una empresa, su perspectiva se enfoca en visualizar al ser humano como un todo (cuerpo, mente, corazón y espíritu) y considera que se deben reorientar los paradigmas que existen desde la era industrial donde los trabajadores eran considerados una extensión de las máquinas hacia la Era del Trabajador del Conocimiento, en la cual las personas son vistas como los más grandes activos de una empresa.

Basado en la cronología de los enfoques de la capacitación descritos en este apartado de antecedentes, se muestra en la tabla 7 una síntesis que permite visualizar de forma concreta y específica los aportes que cada uno de los expertos citados han hecho.

¹⁸ Lourdes Münch Galindo. Administración: escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. 1ed. (México, D.F.: Pearson Educación, 2007), p. 112

Tabla 7 Evolución de la capacitación como pilar de la productividad empresarial

Año	Autor	Teoría/obra	Connotación/ contexto	Enfoque
1900	Frederick Winslow Taylor	Teoría Administración científica	Esfuerzos encaminados a mejorar las destrezas del trabajador en relación a tareas mecánicas y estándares de tiempos y movimientos.	Destrezas físicas
1900	Henry Lawrence Gantt	Obras: Capacitación en hábitos industriales Métodos modernos de capacitación	Su enfoque fue orientado a que los trabajadores aprendieran a trabajar, evitando accidentes y a ser más eficientes con ello.	Ambiente laboral
1910	Max Weber	Teoría Burocracia	Proveer del conocimiento de las leyes, reglamentos, normas y funciones del puesto de trabajo en el que se desempeñaba el empleado.	La formalidad que regula el quehacer del empleado
1927	Elton Mayo	Teoría de las relaciones humanas	El factor humano es lo más importante en la empresa. En esta teoría ya se habla de motivación, liderazgo y comunicación; se empieza a dejar de lado el concepto clásico de autoridad.	Se reemplaza al <i>homo economicus</i> por el hombre social
1950	Shewart	Ciclo de Shewart	Educar y proveer las destrezas y conocimientos al personal sobre las actividades que se desarrollan dentro de los procesos empresariales, según los autores, de ello dependía la producción.	En procesos
	Deming	14 puntos de Deming		
	Juran	Trilogía Juran		
	Ishikawa	Círculos de calidad	Educaron al personal para que fueran menos tolerantes a los defectos y errores.	
	Taiichi	Justo a tiempo		
	Masaaki	Kaizen		
	Tagachi	Ingeniería de calidad		
Suzaki	Gestión de la calidad operativa			
1962	Carl Rogers R. R. Blake Harry Levinson Glen Varney	Desarrollo organizacional	Agrupación de ideas sobre el hombre, la organización y el ambiente; con el propósito de facilitar el crecimiento y el desarrollo de las organizaciones.	Enfoque integral basado en ambiente, organización, grupo e individuo
1991	Stephen Covey	El 8avo. hábito	Aprendizaje de conocimientos, habilidades y entendimiento en un contexto proactivo. Visualiza al recurso humano de forma integral: cuerpo, mente, corazón y espíritu para el logro de la productividad bajo el proceso: Modelando (conocimientos) Guiando (visión), Aumentando (disciplina), Empoderando (disciplina)	El trabajador del conocimiento

Fuente: Elaboración propia según investigación.

En el ámbito latinoamericano, específicamente en México, según lo que expone Alfonso Siliceo Aguilar en su libro *Capacitación y Desarrollo de Personal*, es relativamente reciente el momento en que las empresas, tanto públicas como privadas, le dieron importancia a la capacitación; derivado de ello se han creado institutos de enseñanza a los que las empresas acuden para satisfacer sus necesidades en lo que respecta a la capacitación.

En el contexto guatemalteco, la capacitación inicia su auge en 1950 en tiempo del presidente Juan José Arévalo Bermejo, como antecedente de una de las principales entidades capacitadoras de talento humano que es el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad –INTECAP-; según fuentes consultadas, el proceso para fundar lo que es hoy esa institución inició entre 1950 y 1952 con la creación del Centro Guatemalteco para el Desarrollo Industrial el cual pasó por diversas transformaciones hasta que en 1972 mediante el decreto 17-72 del Congreso de la República de Guatemala, se convirtió en INTECAP cuya misión es “formar y certificar trabajadores y personas por incorporarse al mercado laboral, así como brindar asistencia técnica y tecnológica en todas las actividades económicas, para contribuir a la competitividad y al desarrollo del país”¹⁹.

De esto se deduce que la capacitación se ha posicionado tanto, de tal manera que es la comúnmente utilizada por los empresarios que pretenden solucionar toda problemática con ella con lo cual la sobredimensionan y la aplican en situaciones que no requieren precisamente de capacitación para corregirse, por ejemplo, queriendo que con capacitarse el colaborador desarrolle competencias que por su habilidad de aprendizaje o carácter es más difícil de desarrollar; en lugar de ello lo correcto es hacer una selección eficiente colocando en los puestos a las personas idóneas.

¹⁹ <http://www.intecap.edu.gt/index.php/acerca-del-intecap/acerca-del-intecap.html>. Consultado el 30 de mayo de 2015

2.2 Definición

Previo a proporcionar la definición de capacitación, es necesario aclarar que existen términos que son utilizados como sinónimos de capacitación y que no lo son, así como conceptos que según el criterio de los autores y la evolución en la connotación del término, sí deben entenderse como sinónimos como se muestra en la tabla 8.

Tabla 8 Sinónimos de capacitación

Términos que no son capacitación		Sinónimos de capacitación	
Concepto	Definición	Concepto	Definición
Inducción	Utilizado como función inicial del ciclo de la gestión del recurso humano el cual se define como “un proceso encaminado a introducir o presentar a los nuevos empleados de una determinada organización, ofreciéndoles asistencia y apoyo; de manera tal que les permita a ambos familiarizarse lo antes posible con ella y conocer, entre otras cosas, el clima de la organización, los servicios que ofrece, la distribución de los espacios físicos y el detalle de las funciones y los puestos” ²⁰	Formación	“Es el proceso por el que se proporciona a los empleados habilidades específicas o se les ayuda a corregir deficiencias en su rendimiento” ²¹
Entrenamiento	Está destinado a nuevos trabajos, nuevos procesos o nuevos puestos, se utiliza para proveer conocimientos específicos de las labores mediante la repetición mecánica de acciones, en la teoría es “toda clase de enseñanza que se da con fines de preparar a trabajadores y empleados, convirtiendo sus aptitudes innatas en	Educación	Utilizado para hacer que el colaborador se adapte a los valores, principios y clima organizacional de la empresa, encaminado al desarrollo intelectual y ético de una persona.

Continúa siguiente página

²⁰ Nidia García Lizano, Marta Rojas Porras y Natalia Campos Saborío. La administración escolar para el cambio y el mejoramiento de las instituciones educativas. 1a Ed. (San José, C. R.: Editorial de la Universidad de Costa Rica, 2002), p. 420

²¹ Luis R. Gómez, David B. Balkin y Robert L. Cardy. Gestión de recursos humanos. 5a Ed. (Madrid: Pearson Educación, 2008), p. 299

Continúa tabla 8

Términos que no son capacitación		Sinónimos de capacitación	
Definición	Concepto	Definición	Concepto
	capacidades para un puesto u oficio ²²		
Desarrollo	Es utilizado como estrategia competitiva que permite al colaborador una capacitación formal con conocimientos que crean valor en su quehacer en la empresa, definido como el “aprendizaje que va más allá del trabajo diario y posee un enfoque de largo plazo” ²³	Adiestramiento	Utilizado en la función de retroalimentación dentro de la gestión del recurso humano, se enfoca en el correcto aprendizaje de habilidades, “es de carácter práctico, destinado a mejorar las habilidades y destrezas requeridas directamente en el trabajo” ²⁴

Fuente: Elaboración propia según investigación

Sin embargo a la distinción realizada en la tabla 8, dichos términos están estrechamente relacionados porque son parte del ciclo de la gestión del recurso humano, y se complementan de acuerdo al momento del ciclo en el que son utilizados, al contenido que se transmite y el objetivo que persigue; el desarrollo del personal es visto como una estrategia de largo plazo que se convierte en una ventaja competitiva, y que no se circunscribe a una etapa específica del ciclo como se puede ver en la Figura 3.

²² Agustín Reyes Ponce. Administración de personal 1: relaciones humanas. (México, D.F.: Limusa, 2005), p. 103

²³ R. Wayne Mondy y Robert M. Noe. Administración de recursos humanos. (México, D. F.: Pearson Educación, 2005), p. 202

²⁴ José Castillo Aponte. Administración de personal: un enfoque hacia la calidad. 2a Ed. (Bogotá: ECOE Ediciones 2006), p. 178

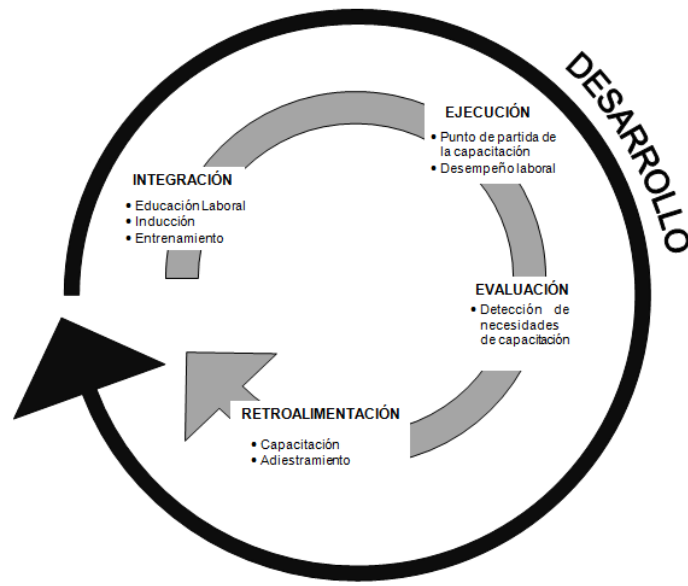


Figura 3 La capacitación dentro del proceso de la gestión del recurso humano

Fuente: Adaptado de R. Wayne Mondy y Robert M. Noe. Administración de recursos humanos. (México, D. F.: Pearson Educación, 2005), p. 161-260

En el contexto empresarial local suele adoptarse la capacitación únicamente como actividad para transferir conocimientos; sin embargo, se visualiza que ésta también puede ser utilizada para desarrollar habilidades y actitudes que la organización requiere, y que no se asegura su logro con el proporcionarle el conocimiento técnico únicamente porque estas representan más de actuar que de saber.

Ésta reflexión lleva a lo que en materia de capacitación Alfonso Siliceo Aguilar en su libro antes indicado, señala como dos puntos básicos en el concepto de capacitación; el primero es que las empresas deben dar las bases para que sus colaboradores estén preparados y especializados para el desarrollo de sus labores, y el segundo que el mejor medio para mejorar la motivación, la productividad, la integración, el compromiso y la solidaridad de los colaboradores es la capacitación.

Esto da paso a conocer la definición de capacitación, que diversos expertos de la materia exponen:

- “La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”²⁵
- “La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias”²⁶
- “La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo”²⁷
- “Se entiende por capacitación aquellas actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, que en la actualidad puede realizarse bajo la modalidad presencial o virtual, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados. Por lo tanto debe ser una transmisión de conocimientos y habilidades organizada, planificada y evaluable”²⁸
- “La capacitación son actividades diseñadas para brindar a los aprendices los conocimientos y las habilidades necesarios para desempeñar sus trabajos actuales”²⁹

De acuerdo a las definiciones mencionadas anteriormente, se puede observar que todas tienen un elemento en común que es la transmisión de conocimientos, desarrollar actitudes y habilidades para el desempeño de las labores, que la organización requiere.

²⁵ Alfonso Siliceo Aguilar. Capacitación y desarrollo de personal. (México, D.F.: Editorial Limusa, 2004), p. 25

²⁶ Idalberto, Chiavenato. Gestión del talento humano. 3a Ed., (México, D.F.: McGraw Hill, 2009), p. 386

²⁷ Gary Dessler. Administración de personal. 6a Ed. (México, D.F.: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1996), p.

238

²⁸ Martha Alicia Alles. Cinco pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos. (Buenos Aires: Granica, 2005), p. 123

²⁹ R. Wayne Mondy. Administración de recursos humanos. 11ed. (México, D.F.: Pearson Educación, 2010), p.

198

2.3 Ventajas y desventajas de la capacitación

Del análisis realizado a lo que exponen los teóricos en materia de gestión del recurso humano se deducen ventajas tanto para la empresa de forma general como para el personal de forma individual. Dentro de las que se generan para la empresa se encuentran:

- Es un medio efectivo para la eficiencia organizacional
- Incremento en la producción
- Es un medio para la adaptación a nuevos procesos
- Reducción de errores en el ámbito laboral
- Previene la obsolescencia, puesto que los conocimientos actualizados les permiten a la empresa tener colaboradores más eficaces
- Reducción de rotación de personal, debido a que la capacitación suele convertirse en un incentivo que los hace más estables
- Menor necesidad de supervisión porque los colaboradores cuentan con los conocimientos que hace posible su empoderamiento
- Si se adopta como cultura se convierte en una ventaja competitiva
- Abordada de forma apropiada sirve como incentivo y motivación al personal
- Ante la sociedad crea una imagen de responsabilidad hacia su personal

Entre las ventajas que tiene la capacitación para el colaborador de forma individual se pueden mencionar:

- Permite lograr la especialización de tareas específicas del sector económico donde labora
- Cuando son certificadas bajo capacitaciones formales crean valor en su hoja de vida
- Brinda oportunidades de permanencia dentro de la empresa
- Sirve de plataforma para el crecimiento laboral dentro de la organización

- Previene la obsolescencia, esta también puede considerarse como beneficio individual para el colaborador, puesto que los conocimientos actualizados les permiten ser competitivos en el mercado laboral.

En lo que respecta a desventajas, es importante resaltar que básicamente la capacitación en sí misma no las genera; la mayoría de teóricos de la materia no aborda desventajas para la capacitación puesto que el objetivo de la misma es brindar conocimientos y desarrollar habilidades y actitudes para que las labores se realicen de manera adecuada; sin embargo, exponen que los costos directos que tiene la capacitación siempre son altos y sus resultados en ocasiones suelen ser ambiguos y lentos, por lo que, es importante resaltar que lejos de ser un costo es una inversión.

Lo anterior se debe a que a largo plazo será peor para la empresa tener personal con conocimientos obsoletos que le generará un efecto dominó disminuyendo la productividad y calidad, esto a su vez se traduce en una disminución en ventas y consecuentemente reduce los ingresos y en casos extremos puede llevar a la quiebra de la empresa.

Otros autores hacen referencia a los errores que se cometen cuando se implementa la capacitación dentro de los cuales se puede mencionar: que la empresa la considera como un fin no como un medio, muchas veces los temas que se imparten se abordan de forma muy genérica y no especializada a cada área de trabajo y tampoco a los niveles jerárquicos, se implementa sin una planeación formal, no existen planes de carrera en la empresa, la mayoría de veces los gerentes de recursos humanos confunden el quehacer de la capacitación con los otros conceptos descritos en la tabla 8, y uno de los principales errores es la creencia de que la capacitación es un elemento mágico que resuelve todos los problemas en el instante.

Así también existen obstáculos que pueden afectar a la capacitación; entre ellos se puede mencionar que los objetivos del programa en ocasiones no son claros y

realistas o que derivado de que no se hace una detección de necesidades reales existe incertidumbre respecto a que si la capacitación era o no la solución al problema, todo ello le resta credibilidad a la capacitación generando una imagen errónea a este elemento que es de suma importancia en las empresas.

2.4 Objetivos de la capacitación

Teniendo clara la connotación de capacitación que en esta monografía debe entenderse, se realizó una revisión bibliográfica de autores como Alfonso Siliceo Aguilar y Martha Alles con lo cual lleva a identificar los logros que deben esperarse de la capacitación para no ser demasiado ambiciosos y que se convierta en una utopía, pero tampoco caer en lo contrario de capacitar sin fines específicos previamente determinados.

Por ello se hizo necesario detallar algunos de los propósitos más importantes que debe perseguir la capacitación, siendo éstos:

- Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización.
- Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales
- Elevar la calidad del desempeño
- Habilitar para una promoción
- Actualizar conocimientos y habilidades
- Promueve un ambiente de mayor seguridad en el colaborador
- Mejora la estabilidad de la organización

2.5 Proceso de la capacitación

Como toda actividad que se realice dentro de una organización, la capacitación requiere que se realice siguiendo un proceso ordenado, para poder con ello cumplir su finalidad; el proceso es detallado de acuerdo al criterio de cada autor que lo presente; las variaciones que presente entre unos y otros se da únicamente en cuanto a la denominación y cantidad de etapas que enlistan. Sin embargo para esta

monografía se expone en la figura 4 el proceso de capacitación que expone Idalberto Chiavenato en su libro Administración de Recursos Humanos.

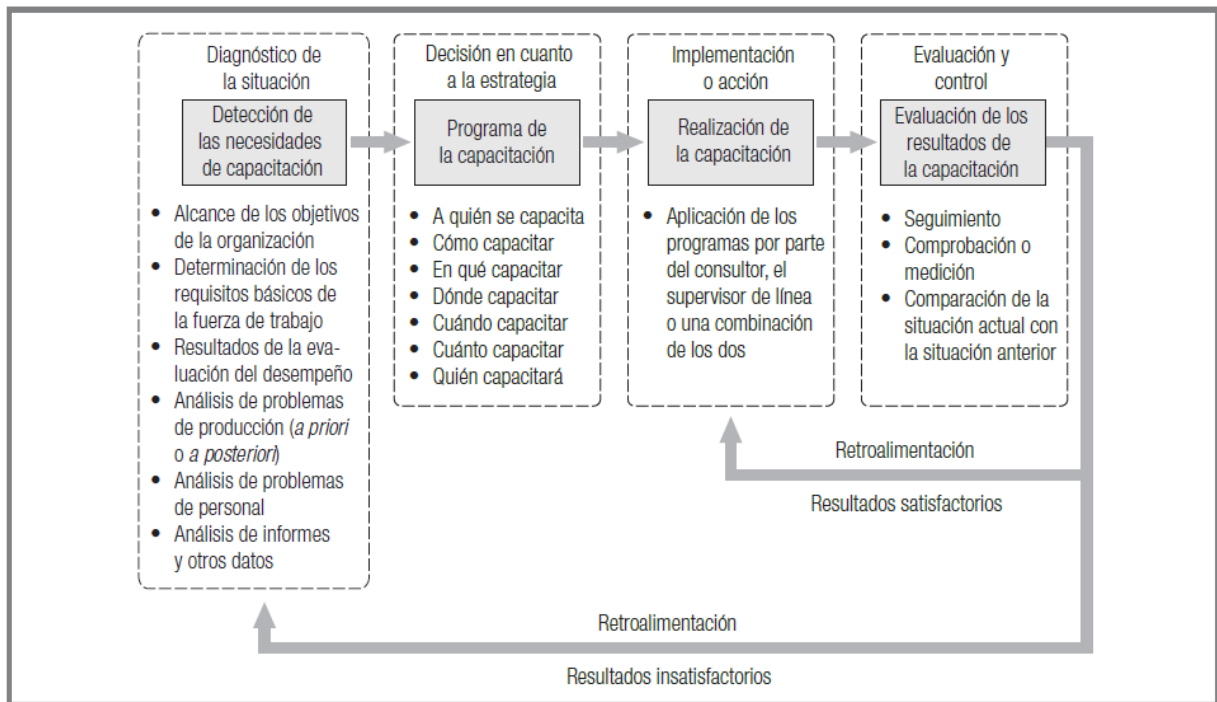


Figura 4. Proceso de la capacitación

Fuente: Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos: el capital humano en las organizaciones. 8a Ed., (México, D.F.: McGraw Hill, 2007), p. 390

Es importante resaltar que el seguimiento es un elemento de suma importancia en este proceso, diversos autores indican que aunque es difícil establecer indicadores numéricos para medir la efectividad de la capacitación, se deben hacer esfuerzos para verificar si el programa cumplió su finalidad a través de una mejora del comportamiento o si la productividad ha aumentado, si el índice de rotación de personal ha disminuido, si los errores en la ejecución de las labores son menos frecuentes, entre otros. Estos son indicadores de la empresa sobre los cuales se puede ver reflejado el resultado de la capacitación impartida a los colaboradores.

2.6 Premisas de la capacitación

Debe considerarse que para emprender el proceso de capacitación en una empresa ésta no se realiza de forma intempestiva, más bien, debe considerarse previamente ciertos elementos del contexto organizacional para evitar caer en los errores citados

anteriormente. El autor Alfonso Siliceo Aguilar hace mención de algunas premisas a ser consideradas antes de iniciar un proceso de capacitación en una organización, las cuales se detallan a continuación.

- “Más que una función encomendada a un departamento de relaciones industriales o recursos humanos, debe ser una filosofía de trabajo.
- Toda empresa debe realizar periódicamente un proceso de diagnóstico de necesidades de capacitación siguiendo un modelo científico.
- Los programas educativos se deben entender como una inversión más que como un gasto o costo. Si el costo de una capacitación es alto, indiscutiblemente más elevado sería el que tendría la falta de capacitación.
- Una faceta relevante de la estrategia institucional de capacitación es concebir y aceptar que todos están o estamos involucrados en ella, desde el director general, quien debe ser verdadero líder de la capacitación y su primer promotor.
- Las organizaciones dependiendo de su giro y tamaño, deben entender el contenido de la capacitación como un carácter mixto, es decir, combinando esfuerzos internos (instructores y programas internos) con acciones y participación externa.
- Lo que un diagnóstico de capacitación manifiesta deberá agruparse en tres grandes dimensiones educativas: la **técnica** que responde a las necesidades del puesto, la **administrativa** que proporciona a la persona la concepción de lo que es el negocio y la **humana** que le permite conocer y practicar los principios de las relaciones humanas y de los procesos de comunicación.”³⁰

En este apartado es importante destacar que, derivado de la revisión bibliográfica, se identificaron las situaciones que pueden ser resueltas con capacitación, siendo éstas cuando los colaboradores no poseen los conocimientos, habilidades o actitudes necesarias para desarrollar sus labores o cuando son contradictorios, incompletos o suficientes para lo que la organización y el puesto de trabajo requieren. Así también

³⁰ Siliceo Aguilar, Op. Cit. p., 57 y 58

algunos de los problemas que no pueden ser resueltos por capacitación son las fallas en maquinarias, equipo, herramientas, materiales, métodos o procedimientos de trabajo así como las condiciones físicas del ambiente de trabajo.

2.7 Cultura de capacitación

Según la lectura realizada sobre la temática, se deduce que la cultura de capacitación en una organización se traduce a la filosofía empresarial basada en el elemento humano como preeminencia y su desarrollo y actualización como ventaja competitiva empresarial, iniciando con que ello esté visible en la misión y visión de la empresa con lo cual los conocimientos y habilidades se transforman a lo operativo por medio de sus objetivos estratégicos los cuales a su vez están contenidos en un plan.

Por ello decir que la capacitación es únicamente para las grandes empresas es una falacia, puesto que independientemente del tamaño, naturaleza o actividad económica, ésta no solo puede sino debe ser aplicada en todo tipo de organización que esté comprometida con el logro de sus objetivos. Respecto a esto el Dr. en Pedagogía Alejandro Mendoza Núñez indica que la cultura de capacitación se ve reflejada en las actitudes y acciones que muestran los actores de la misma, es decir, la gerencia, jefaturas, trabajadores e incluso sindicatos; haciendo énfasis en el apoyo que la alta dirección debe brindar, no solo para que terceros se encarguen de impartirla, sino para que se forme una estructura formal con ellos al frente.

Otros autores indican que la capacitación como elemento cultural de la empresa debe ser concebida por todos sus miembros como un apoyo indispensable para lograr un mejoramiento de resultados, es importante resaltar que “el proceso organizacional de capacitación se debe enfocar en crear valores positivos y a establecer una cultura de productividad total.”³¹

³¹ Ídem, p. 27

La información antes descrita induce a que para obtener los beneficios que la capacitación brinda, ésta debe ser institucionalizada dentro de la organización, para lo cual es indispensable contar inicialmente con un plan de capacitación el cual es un conjunto de lineamientos que contienen la estrategia global de la organización, tendiente a satisfacer las necesidades de capacitación del personal que la integra, dentro del plan se encuentra el programa de capacitación que es la parte de un plan de capacitación que contiene en términos de tiempo, recursos y de manera pormenorizada, las acciones de capacitación que se efectuarán en relación con los empleados de un mismo puesto o categoría ocupacional

2.8 Contexto de la capacitación en las PYME

La literatura que trata la temática de capacitación expresa que ésta no es una conveniencia, sino una necesidad y sobre todo es un proceso continuo que nunca termina, aún más en el entorno actual donde se dan cambios constantes; sin embargo, como se mencionó en el capítulo anterior en las pequeñas y medianas empresas la capacitación generalmente se da de manera informal sin una planeación y estructuración adecuada. Derivado de ello es importante conocer en el contexto latinoamericano y nacional la forma en que las PYMES realizan el proceso de capacitación con sus colaboradores.

En Chile, en un estudio realizado por investigadores con el apoyo de FUNDES y la Universidad de Chile en el año 2002 muestra que un 53% de las PYMES indicó haber tenido capacitación recientemente y que ésta se dirigió a los administrativos, operarios y técnicos y la misma fue financiada en la mayoría de los casos con fondos del Servicio Nacional de Capacitación –SENCE-.

Asimismo en un estudio realizado con apoyo de instituciones como el Banco Interamericano de Desarrollo –BID-, Banco Centroamericano de Integración Económica –BCIE- y la Secretaría de Integración Económica –SIECA- se expone que en Nicaragua la mayoría de las PYMES consideran importante que sus colaboradores sean capacitados en temas relacionados con las áreas administrativas

y ventas, en cuanto al área productiva manifiestan ser de su interés específicamente la inspección de calidad y manejo de materiales y en menor medida tienen interés en temas relacionados con la fabricación y diseño de productos, así como el manejo de hojas de cálculo u otros aspectos relacionados con el manejo de software de computadoras; estos resultados son casi idénticos en lo que respecta a El Salvador y Guatemala.

Por otra parte, en un informe presentado por el Banco Mundial en el año 2010 se hace referencia a un estudio realizado por el centro de investigaciones económicas –CIEN- en el año de 1998 los empresarios de PYMES consideran que los niveles educativos y de capacitación de la fuerza laboral no satisfacen sus necesidades. En algunos casos, esto se daba porque las habilidades de los trabajadores no eran suficientes y en otros, porque las habilidades requeridas directamente no existían en el mercado laboral para lo cual consideraron que para el futuro la capacitación debe orientarse más a las necesidades de la fuerza laboral.

Así también en el informe descrito anteriormente se menciona una encuesta empresarial realizada en el año 2006, en la cual solamente un 28% de las empresas ofrecen capacitación formal; de ese porcentaje 24% son empresas pequeñas y 36% empresas medianas. También hacen referencia a un estudio aparte en el que se expone que la oferta de capacitación de las instituciones para el desarrollo empresarial no satisfacían la demanda de las micro, pequeñas y medianas empresas de Guatemala. De esto se puede deducir que aunque existen programas de capacitación en nuestro país, éstos no están orientados a necesidades específicas para el desarrollo de las labores de los colaboradores.

CAPÍTULO III

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

La detección (denominada también como determinación, diagnóstico o inventario) de necesidades, es la primera etapa del proceso de capacitación del recurso humano y una de las más importantes, esto se respalda por la opinión de diversos expertos en la materia que la califican como requisito indispensable e ineludible, puesto que en la medida en que esta se realice con base en las necesidades reales de los colaboradores en relación con su entorno laboral, será mayor el impacto positivo tanto para ellos como para la organización. En caso contrario todos los esfuerzos que se realicen por capacitar al recurso humano serán sin objetivos y fines directos a la eficiencia organizacional.

En la figura 5 se muestra el momento de intervención de la etapa de detección de necesidades de capacitación dentro del ciclo de la gestión del recurso humano.

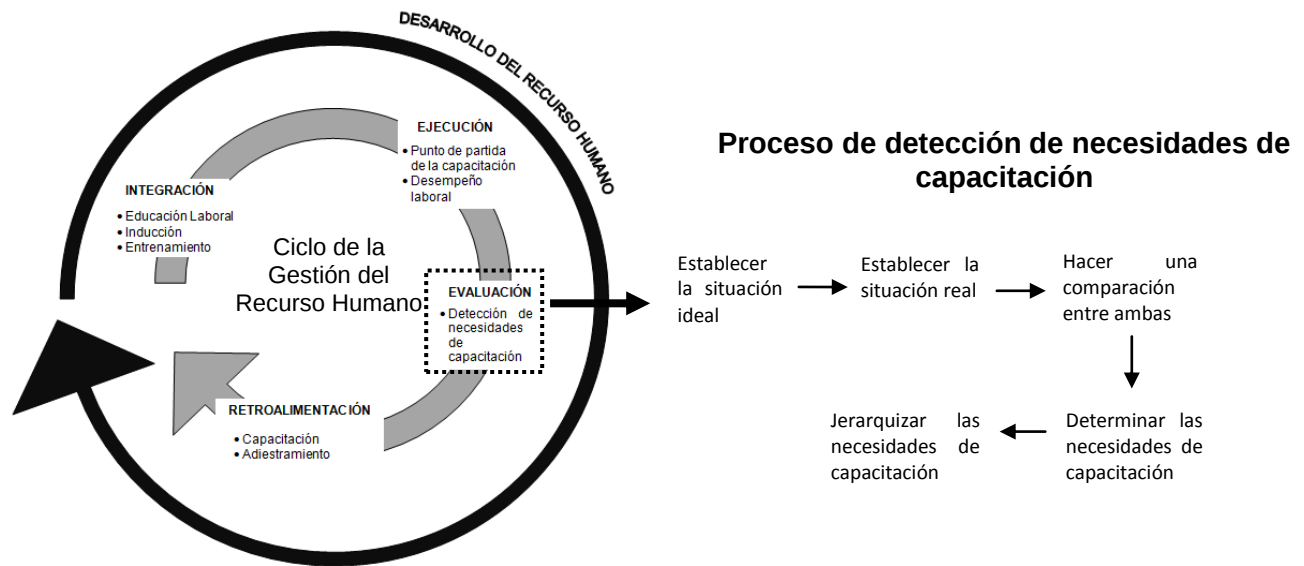


Figura 5. Detección de necesidades de capacitación dentro del ciclo de la gestión del recurso humano

Fuente: Adaptado de R. Wayne Mondy y Robert M. Noe. Administración de recursos humanos. (México, D. F.: Pearson Educación, 2005), p. 161 - 260

Siendo la detección de necesidades de capacitación la parte inicial e indispensable del proceso de capacitación, es importante conocer su definición y los beneficios que ésta conlleva, los cuales a su vez sirven de base para hacer énfasis en su importancia.

Las necesidades de capacitación pueden ser definidas como “carencias en la preparación profesional de las personas, es la diferencia entre lo que una persona debería saber y hacer y aquello que realmente sabe y hace”³² o también como “un área de formación o de habilidades que un individuo o un grupo deben desarrollar para mejorar o aumentar su eficiencia, eficacia y productividad en el trabajo”³³

De acuerdo a lo que exponen diversos autores, algunos de los beneficios son los siguientes:

- Permite detectar las áreas específicas que requieren atención de capacitación, con lo cual se atiende a las necesidades prioritarias y urgentes
- Brinda información para calcular el costo-beneficio del programa de capacitación
- Mide la situación inicial, lo que permitirá confrontarla con los resultados finales
- Le brinda credibilidad al proceso de capacitación.

Para llevar a cabo la detección es importante resaltar algunas consideraciones previas que orientaran este proceso a una mejor ejecución, siendo éstas:

- “Cada empresa debe identificar las necesidades de capacitación de su personal, por cuanto los problemas que desee resolver con esta técnica le serán muy particulares.

³² Chiavenato, Op. Cit., p. 378

³³ Ídem, p. 378

- Si bien es conveniente tomar en cuenta los deseos de los individuos, éstos deben aceptarse dentro del marco general de las necesidades de la organización.
- En el proceso de identificar las necesidades de capacitación deben participar todos los trabajadores: administradores, supervisores y personal operativo, pues ellos mejor que nadie conocen los problemas que se necesitan resolver.”³⁴

3.1 Clasificación de las necesidades de capacitación

Existen diversas clasificaciones de estas necesidades, cada una de ellas se hace atendiendo al ámbito de aplicación y su alcance, la presente monografía incluye inicialmente el criterio de dos expertos en el tema. El primero es el Dr. Alejandro Mendoza Núñez, quien las clasifica de la siguiente manera:

- Necesidades manifiestas: son aquellas que provienen de cambios efectuados en la estructura organizacional ya sea por movilidad del personal o en respuesta a un cambio tecnológico en la empresa.
- Necesidades encubiertas: son aquellas en las que los colaboradores presentan problemas de desempeño en sus puestos de trabajo que pueden ser derivados de la falta u obsolescencia de los conocimientos y habilidades de los mismos.

Por su parte Alfonso Siliceo Aguilar en su libro *Capacitación y Desarrollo de Personal*, las clasifica de la siguiente forma:

- Las que tiene un individuo y las que tiene un grupo
- Las que requieren solución inmediata y las que requieren solución futura

³⁴ Alfredo Barquero Corrales. Administración de recursos humanos: segunda parte. (San José, C.R.: EUNED, 2006), p. 107

- Las que requieren instrucción sobre la marcha y las que precisan instrucción fuera del trabajo
- Las que la compañía puede resolver por sí misma y las que necesita recurrir a fuentes externas
- Las que un individuo puede resolver por sí solo y las que puede resolver en grupo

Sumado a las necesidades descritas por los autores antes mencionados, se enlista otro tipo de clasificación de necesidades como resultado de la interpretación de diversas lecturas referentes al tema. Por su ámbito de aplicación pueden identificarse en tres niveles:

- Ambiente organizacional: las necesidades organizacionales, son las que se presenta una organización en su estructura, realizar el análisis para detectarlas, según expone Idalberto Chiavenato en su libro Administración de recursos humanos, este es uno de los niveles que se deben analizar en la detección de necesidades de capacitación, indicando que no sólo se debe estudiar su misión, visión y objetivos, sino también el ambiente socioeconómico y tecnológico en el cual está inmersa la entidad.
- Conducta de las personas: son las deficiencias en los conocimientos, habilidades o actitudes que tienen un grupo de colaboradores que pertenecen a un mismo puesto. En este nivel, Idalberto Chiavenato en el libro mencionado, lo indica como el análisis de la fuerza de trabajo, con el cual se pretende constatar si los recursos humanos de la empresa son suficientes en términos cuantitativos y cualitativos; puesto que el funcionamiento de la organización presupone que los colaboradores tienen las habilidades, conocimientos y actitudes que la organización requiere.
- Puestos de trabajo o procesos: este tipo de necesidades se refiere a las deficiencias en conocimientos, habilidades o actitudes que tiene el

colaborador a nivel personal. De acuerdo a lo que explica Chiavenato en el libro indicado surgen de un análisis de las operaciones y tareas y se sustenta en los requisitos que el puesto exige a su ocupante.

Según el alcance las necesidades de capacitación pueden ser clasificadas en:

- **Sistematizadas:** Son necesidades que surgen regularmente y que los colaboradores pueden manifestar en sus labores diarias, generadas por la falta u obsolescencia de sus conocimientos en lo que respecta a sus tareas.
- **Reactivas:** Con los métodos o técnicas que atienden a este tipo “se atienden necesidades que surgen en las organizaciones sin un plan o programa establecido, se capacita en lo que se cree necesitar no en lo que realmente se requiere”³⁵, es decir, que se atienden problemas que surgen o han surgido en el desempeño de las labores.
- **Proactivas:** Estas necesidades son principalmente motivadas por cambios como consecuencia de nuevas tecnologías, procesos o productos en la empresa, así también por expansión de la empresa, trabajadores ascendidos o transferidos. Su finalidad es anticiparse al futuro, es decir, que se detectan necesidades antes de que surjan.

3.2 Métodos para la detección de necesidades de capacitación

3.2.1 Métodos tradicionales

a) Retroalimentación directa

“Este método se da a partir de lo que las personas consideran que serán las necesidades de capacitación de la organización. Las personas expresan, con

³⁵ Jesús Carlos, Reza Trosino. Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones. (México, D. F.:Panorama Editorial, 2006), p. 66

palabras claras y objetivas, qué tipos de información, habilidades, competencias o actitudes necesitan para ejecutar mejor sus actividades.”³⁶

b) Evaluar el proceso productivo

Permite identificar los elementos específicos en los que se debe capacitar, “consiste en localizar factores críticos como los productos rechazados, las barreras, los puntos débiles en el desempeño de las personas, los costos elevados.”³⁷

c) Visión organizacional de futuro

“La introducción de nuevas tecnologías o equipamientos, los nuevos procesos para producir los productos o servicios de la organización, los nuevos productos y servicios o el desarrollo de los actuales productos y servicios son señales de que las personas necesitan adquirir o construir nuevas habilidades, competencias y destrezas.”³⁸

d) Método comparativo

“La información que se obtiene es bastante precisa, se observan los síndromes de las necesidades reales de capacitación. Se determinan con detalle las carencias que es necesario satisfacer, su costo es elevado, es lento en su aplicación, su procesamiento es difícil, con alto índice de certeza en la toma de decisiones.”³⁹ Su principal fundamento es establecer las discrepancias entre lo que debe hacerse y lo que realmente se hace.

e) Método reactivo

“Es sólo un sondeo inicial, un estudio superficial, se observan algunos síntomas, es una simple detección de problemas a satisfacer, sin conocer con exactitud sus características. Es rápido de aplicar para obtener información.”⁴⁰

³⁶ Chiavenato, Op. Cit., p. 378

³⁷ Ídem, p. 378

³⁸ Ídem, p. 378

³⁹ Reza Trosino. Op. Cit., p. 66

⁴⁰ Ídem, p. 66

f) Método de frecuencias

“Se hace un sondeo más profundo, basado en situaciones y casos especiales, se observan algunos signos, no deja de ser un diagnóstico superficial, aunque mucho más preciso que el método reactivo, capta información más detallada. Su costo es mínimo, es rápido de aplicar, sencillo de procesar, con mediano índice de riesgo para la toma de decisiones.”⁴¹

3.2.2 Técnicas adaptadas para la detección de necesidades de capacitación

a) Análisis de puestos

Por medio de este se obtiene la información relacionada con los puestos de trabajo, sus usos son variados, puesto que permite conocer a profundidad diversos aspectos relacionados con las actividades y procesos del trabajo entre los que se puede mencionar el uso de equipo, actividades físicas, procedimientos utilizados y los conocimientos y habilidades requeridas para el mismo; con estos elementos es posible identificar si en algún aspecto el colaborador debe ser capacitado.

b) Tiempos y movimientos

Para las empresas es importante contar con estándares de tiempos que permitan que los trabajos se realicen en el menor tiempo posible y sin movimientos innecesarios, fabricando siempre con calidad los productos, por lo cual la revisión constante de los mismos permite corregir atrasos u otros elementos que generen dificultad al trabajador para la realización de sus tareas, esos elementos puede que sean relacionados directamente con el ambiente físico del trabajo o con las habilidades del colaborador.

c) Evaluación del desempeño

Es uno de los más utilizados para la detección de necesidades de capacitación, algunos autores hacen referencia a que “la determinación de las necesidades de capacitación es más precisa cuando existe información disponible sobre la

⁴¹ Ídem, p. 66

evaluación”⁴² esto debido a que las discrepancias entre el desempeño real y el ideal permiten conocer las áreas que se debe capacitar.

d) Satisfacción laboral

La satisfacción laboral se puede evaluar y es una técnica que brinda información valiosa en lo que respecta a las necesidades de capacitación, “su evaluación puede ser por métodos directos que consisten en preguntar directamente a las personas si están o no satisfechas con su empleo. Por el contrario los métodos indirectos son aquellos en los que se oculta a la persona el objetivo real de las preguntas que se les formulan.”⁴³

e) Auditoría administrativa

Permite un análisis total o parcial de una empresa para obtener así una perspectiva de su desempeño, lo cual a su vez es útil para detectar las áreas donde el colaborador puede necesitar capacitación.

f) Ergonomía

“Se encarga de la adaptación de los factores organizativos, sociales y culturales que rodean a los operadores a sus necesidades. La base de su actuación se centra en el estudio de los trabajos en grupo, trabajos en cadena, automatización, estructura de la organización, información, participación de los trabajadores, etc.”⁴⁴ El objetivo de la ergonomía es la prevención de daños en la salud, considerándola las dimensiones: física, mental y social; sirve como referente para conocer, en caso de presentarse accidentes o atrasos en la producción, si el área de trabajo esta adecuada correctamente o si los colaboradores necesitan reforzar sus habilidades o conocimientos para desenvolverse adecuadamente.

⁴² Mondy y Noe, Op. Cit. P., 254

⁴³ Alicia Garrido Luque. Sociopsicología del trabajo. (Barcelona: Editorial UOC, 2006), p. 123

⁴⁴ Diego González Maestre. Ergonomía y psicología. 4a Ed. (Madrid: FC Editorial, 2007), p. 50

g) Medición del servicio

Es uno de los aspectos principales en las empresas cuyo giro es la prestación de servicios, y es también una de las áreas en las que frecuentemente se requiere de capacitación para los colaboradores. “La medición del servicio tiene dos ventajas sumamente importantes. En primer lugar, permite a los directivos conocer cómo están cumpliendo los departamentos y empresa con sus funciones. En segundo lugar, brinda a las personas de la organización la retroalimentación necesaria de conocimientos de las necesidades y expectativas de los clientes.”⁴⁵

h) Clima organizacional

“Su significado adaptado a las organizaciones tiene connotaciones similares al clima ambiental, pero integra un conjunto de características objetivas y subjetivas que se dan en una organización, perdurables en el tiempo e identificables, que la configuran y distinguen de otras organizaciones.”⁴⁶ Conocer el clima de la empresa y su evolución constante permite identificar los aspectos de mejora tanto individuales como grupales.

i) Ejercicios en bandeja

“Estos simulan los procedimientos administrativos con el fin de que el examinado proponga soluciones a las situaciones expuestas”⁴⁷, en ello se valora tanto los resultados obtenidos como el procedimiento utilizado para resolver la situación que se le planteó al colaborador al identificar las posibles fallas en el procedimiento o solución se puede visualizar los aspectos de mejora del colaborador sea en actitudes, habilidades o conocimientos.

⁴⁵ Eric de la Parra Paz. Guía práctica para lograr calidad en el servicio: un programa generador de empresas de competitividad mundial. (México, D.F.: Grupo Editorial Isef, 1997), p. 116

⁴⁶ Gaspar Berbel y Federico Gan. Manual de recursos humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales. (Barcelona: Editorial UOC, 2007), p. 169

⁴⁷ William B. Werther, Keith Davis y Martha Patricia Guzmán. 7a Ed. Administración de recursos humanos: gestión del capital humano. (México, D.F.: McGraw Hill, 2014), p. 99

j) Niveles de seguridad e higiene industrial

“La seguridad en el trabajo es una técnica, no médica, para la prevención de riesgos profesionales, que tiene por objeto la lucha contra los accidentes de trabajo. La higiene industrial es una técnica, no médica, de actuación sobre los contaminantes ambientales derivados del trabajo, con el objeto de prevenir las enfermedades profesionales de los individuos expuestos a ellas.”⁴⁸

Los niveles de actuación de la seguridad son la prevención, protección y reparación; para la higiene industrial se debe realizar un análisis de las condiciones de trabajo, evaluar los datos obtenidos, verificar si las causas de las condiciones adversas son responsabilidad directa del colaborador y corregirlas.

k) Árbol de fallos

Esta técnica presenta las posibles fallas en un sistema, apto para aplicarse en el área de seguridad e higiene industrial, detecta los errores que llevan a un resultado indeseado, puede ser utilizado en diversos ámbitos y en este caso puede aplicarse a los colaboradores para identificar las necesidades de capacitación que estos tengan derivado de los posibles errores en sus labores.

l) Diagnóstico administrativo

“Es una explicación de variables directas e indirectas de un problema, más sus antecedentes, más los efectos que se producen en el medio ambiente del problema. El diagnóstico es la fase que se sigue a la identificación del problema, debe aplicarse apoyado en un método o modelo.”⁴⁹ Debido a que el diagnóstico permite identificar causas y efectos de algún problema en sus resultados puede indicar si la necesidad de capacitar al colaborador es una de las causas que genere determinados problemas.

⁴⁸ María del Mar Argibay González. Seguridad y salud laboral en la oficina. (Vigo: Editorial Ideas Propias, 2004), p. 5 y 6

⁴⁹ Carlos Hernández Orozco. Análisis administrativo: técnicas y métodos. (San José, C.R.:EUNED, 2007), p. 21

m) Auditoría de programas y políticas

“Además de verificar aspectos de seguridad, quejas y niveles de compensación, las auditorías evalúan las políticas y programas corporativos, para determinar si están surtiendo el efecto buscado.”⁵⁰

n) Diagrama de Ishikawa

Es conocido también como esqueleto o espina de pescado por la forma que tiene su representación gráfica que es similar a ello. “Este esquema es uno de los instrumentos más útiles y sencillos que se usan dentro de los grupos de trabajo para comenzar a dar solución a los problemas detectados como prioritarios”⁵¹, como permite conocer causas y efectos de los problemas, también indicará si una de las causas es que se requiera la capacitación de los colaboradores.

o) Las 5 S

Son denominadas de esta forma debido a que son cinco principios japoneses cuyos nombres en ese idioma empiezan con la letra S. “Es un programa de trabajo para talleres y oficinas que consiste en desarrollar actividades de orden/limpieza y detección de anomalías en el puesto de trabajo, que por su sencillez permiten la participación de todos a nivel individual/grupal, mejorando el ambiente de trabajo, la seguridad de las personas y equipos y la productividad”⁵²; al detectar anomalías inmediatamente se podrá identificar si estas pueden ser mejoradas al mejorar los conocimientos del colaborador.

p) Círculo de Deming

Conocido también como círculo de mejora continua, consta de cuatro etapas que son planificar, hacer, revisar y actuar. “La mejora continua significa reducir el desperdicio y aumentar la calidad en todas las actividades del proceso”⁵³, es una técnica práctica

⁵⁰ Ídem., p. 358

⁵¹ Ernesto Mercado. Calidad integral empresarial e institucional II: Capacitación a empleados. (México, D.F.: Editorial Limusa, 1991), p. 77

⁵² Francisco Rey Sacristán. Las 5 S: orden y limpieza en el puesto de trabajo. (Madrid: Fundación Confemetal, 2005), p. 17

⁵³ Sanchis Palacio y Ribeiro Soriano. Op. Cit., p. 255

que detecta en el proceso los aspectos en los que debe reforzarse a los colaboradores mediante la capacitación.

q) Balanced score card (Cuadro de mando integral –CMI-)

De acuerdo a lo que expone la teoría de la materia, el balanced score card (BSC) es un concepto que ayuda a medir los intangibles de la empresa como visión, misión, estrategias, etc. “Este concepto, que con el devenir del tiempo se ha traducido en metodología, ayuda a traducir la estrategia en acción. Esta metodología empieza en la visión y estrategia de la compañía definiendo los factores críticos de éxito, con algo muy conocido en el mundo empresarial, los indicadores. Estos ayudan a medir los objetivos y las áreas críticas de la estrategia, de esta forma, el BSC es un sistema de medida del rendimiento, derivado de la visión y de la estrategia, que refleja los aspectos más importantes de un negocio.”⁵⁴ Al medir estos aspectos importantes de la empresa brinda también información valiosa para la capacitación del personal, puesto que se puede identificar los temas o áreas en los que deben ser capacitados para que estos se ajusten al marco filosófico de la organización

r) Método Delphi

“Es un proceso para obtener el consenso dentro de un grupo de expertos, al tiempo que se respeta el anonimato de sus integrantes. En este método el anonimato es importante cuando algunos miembros del grupo tienden a dominar las discusiones.”⁵⁵ Como técnica para detectar necesidades de capacitación es bastante útil y sencilla puesto que se obtiene la información directa del personal.

s) Camino crítico

Es el trazado más largo para la realización del proyecto. Corresponde a las tareas para las cuales los tiempos de comienzo más tempranos son iguales a los tiempos de comienzo más tarde, o también, a las tareas para las cuales los tiempos de determinación más temprano son iguales a los tiempos de terminación más tarde. El

⁵⁴ Ronald Uriel Ruiz Ordoñez, Javier Guzmán Obando y Josep Luís de la Rosa i Esteva. Dirección empresarial asistida: cómo alinear estratégicamente su organización. (Madrid: Editorial Visión Net, 2008), p. 2

⁵⁵ Krajewski y Ritzman. Op. Cit., p. 502

primer enunciado implica necesariamente el segundo.”⁵⁶ Su función en la detección de necesidades de capacitación es similar a la de tiempos y movimientos descritos al inicio.

t) Método Kaizen

La etimología de la palabra indica que, kai significa cambiar, y zen para bien, se basa en la creencia filosófica de que todo puede ser sujeto de mejora. La filosofía Kaizen surgió para crear una mejorara al proceso de fabricación y supuso una evolución del taylorismo y de los estudios del tiempo y del movimiento. Se puede utilizar el Kaizen en el aspecto personal y profesional. Al permitir identificar los aspectos de mejora, también permitirá identificar cuáles de ellos se pueden hacer mediante la capacitación.

u) Medición del síndrome burnout

Es denominado también el síndrome de desgaste profesional, no solo afecta la salud del colaborador, sino también la productividad en la empresa, es importante conocer las causas que generan los síntomas del burnout para detectar si el desgaste proviene de las dificultades en la realización de sus labores por falta u obsolescencia de sus conocimientos o habilidades.

v) Auditoría de la administración de capital humano

La auditoría, en cualquiera de sus aplicaciones, es importante para una empresa puesto que es un examen para conocer el desempeño actual y corregirlo en casos en los que sea necesario. En lo que respecta a la auditoría de la administración de capital humano “evalúan el trabajo del departamento de capital humano.”⁵⁷ Este tipo de auditorías requieren una considerable inversión de tiempo y como consecuencia de ello son de poca aplicación en organizaciones pequeñas. Dentro de las áreas que esta auditoría cubre se encuentra los planes de capital humano, análisis de puestos, reclutamiento, capacitación, evaluación del desempeño, entre otros.

⁵⁶ Eduardo A. Arbones Malisani. Técnicas gráficas en productiva. (Barcelona: Marcombo, S.A., 1992), p. 55

⁵⁷ Werther, Davis y Guzmán. Op. Cit., p. 352

w) Benchmarking

“Permite obtener información valiosa sobre cómo realizan sus actividades las empresas de éxito y cómo las hace su empresa”⁵⁸. En una forma más sencilla de esta técnica puede hacerse comparando a un departamento o división con otro con aspectos generales como absentismo, tasa de rotación o niveles de accidentes industriales, lo que a su vez permite identificar si las deficiencias de un área comparada con otra pueden obedecer a aspectos que se deban capacitar.

x) Planeación estratégica de la empresa

Puede definirse, según lo que expone la teoría, como la planeación más amplia y que abarca todas las áreas de la empresa, sus principales características son el horizonte de tiempo, el alcance, el contenido y la definición. Entre los beneficios que brinda se encuentra la claridad de la visión estratégica de la empresa, el enfoque dirigido mediante objetivos de largo plazo, comportamiento proactivo, este último es uno de sus beneficios más importantes debido a que permite identificar con anticipación lo que se requerirá en el futuro, aspecto que es de mucha utilidad en la capacitación de los colaboradores.

y) Planeación estratégica de recursos humanos

Este tipo de planeación se centra en revisar las necesidades de recurso humano que se tendrá en el futuro en las cantidades y con las cualidades necesarias, ello lleva implícito conocer los aspectos en que el recurso humano deberá ser capacitado para su desempeño adecuado.

z) Anclaje de carrera

Expone un área de interés propia que nunca se abandona por ser parte de lo que su autor Edgard Schein denomina como el yo real. Cuando la empresa identifica esa área en un colaborador y la misma coincide con lo que hace en sus labores diarias, puede utilizarla a su favor fortaleciendo sus conocimientos en ella para que éste pueda ser más eficiente.

⁵⁸ Ibídem., p. 355

3.3 Relación de los métodos, técnicas y el enfoque de administración para la detección de necesidades de capacitación

En la tabla 9 la relación que se hace en la clasificación de teoría / enfoque es una incorporación derivada del análisis realizado en el capítulo II, respecto a las diferentes teorías dadas para buscar la eficiencia, siendo éste el mismo objetivo de la capacitación; es decir, que si quien dirige tiene un enfoque en procesos para buscar la eficiencia empresarial también buscará que las capacitaciones de sus colaboradores se orienten a procesos y así sucesivamente con el resto de enfoques.

Tabla 9 Métodos / técnicas para la detección de necesidades de capacitación

Teoría	Enfoque de la teoría	Clasificación			Métodos tradicionales	Técnicas adaptadas
		Ámbito de aplicación				
		Organiza cional	RRHH	Tareas / procesos		
Teoría científica	Tareas, tiempos y movimientos				Método reactivo	Análisis de puestos
						Tiempos y movimientos
						Evaluación del desempeño
						Satisfacción laboral
						Auditoría administrativa
						Ergonomía
						Medición del servicio
Seguridad e Higiene industrial	Mejorar el ambiente de trabajo evitando accidentes				Método de frecuencias	Cualitativos
						Cuantitativos
						Niveles de higiene y seguridad industrial
						Ergonomía
						Árbol de fallos

Continúa siguiente página

Continúa tabla 9

Teoría	Enfoque de la teoría	Clasificación			Métodos tradicionales	Técnicas adaptadas
		Ámbito de aplicación				
		Organiza cional	RRHH	Tareas/ procesos		
Teoría burocrática	Conocimiento de leyes, reglamentos, normas y funciones del puesto de trabajo en el que se desempeña el colaborador				Método comparativo	Diagnóstico administrativo
						Auditoría administrativa
						Auditoría de programas y políticas
Teoría de las relaciones humanas	Se reemplaza al <i>homo economicus</i> por el hombre social				Retroalimentación directa	Satisfacción laboral
						Técnica Delphi
Procesos	Proveer las destrezas y conocimientos al personal sobre las actividades que se desarrollan dentro de los procesos empresariales, según los autores, de ello dependía la producción.				Evaluar procesos productivos	Diagrama de Ishikawa
						Circulo de Deming
						Las 5 S
						Balanced score card
						Técnica Delphi
						Camino crítico
						Método kaizen
Desarrollo organizacional	Enfoque integral basado en ambiente, organización, grupo e individuo.				Visión organizacional de futuro	Planeación estratégica de la empresa
						Planeación estratégica de recursos humano
						Anclaje de carrera
Gestión del conocimiento	Aprendizaje de conocimientos, habilidades y entendimiento en un contexto proactivo.				Retroalimentación directa	Burnout
						Benchmarking
						Auditoría de la gestión del capital humano
						Diagnóstico administrativo
						Técnica Delphi
						Balanced score card

Fuente: Elaboración propia según investigación

3.4 Detección de necesidades de capacitación en las PYME

Teniendo como parte central de esta monografía las necesidades que presenta el recurso humano de las pequeñas y medianas empresas, es importante conocer la metodología respecto a la identificación o detección de necesidades de capacitación tanto en el ámbito latinoamericano como nacional, por lo cual se presenta información de dos estudios realizados respecto a este tema, el primero en México y el segundo en nuestro país.

En un estudio realizado por diversos investigadores en México se identificó que el 74% de los empresarios de PYME encuestados indicó no realizar la detección de necesidades y del 26% que sí la realizan, indicaron que lo hacen de una forma no estructurada lo cual tampoco asegura la efectividad en el proceso de capacitar al colaborador en lo que realmente necesita.

Por otra parte, en una tesis de grado realizada por un estudiante de la Universidad Rafael Landívar, en el año 2009 cuyo objetivo era determinar las necesidades de capacitación en los dependientes de farmacias, los resultados exponen que las capacitaciones que se dan a los colaboradores son de forma genérica y no hacen un diagnóstico respecto a cuáles son las necesidades reales de los mismos.

Lo antes descrito evidencia que en la práctica, la etapa de detección de necesidades generalmente no se realiza mediante un proceso sistemático y ordenado; en algunos casos el dirigente puede identificar las necesidades de capacitación derivado de quejas que presentan los usuarios, adquisición de equipo nuevo o crecimiento de la empresa, entre otros.

Asimismo, esto hace notar que los recursos destinados a capacitación no son utilizados de la manera correcta por lo cual se convierten más en un gasto que en una inversión, puesto que el tipo de capacitación brindado no resuelve las verdaderas causas de las deficiencias en los colaboradores.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA PARA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

En el capítulo III se hizo referencia a la importancia de realizar el proceso de capacitación tomando como base las necesidades reales que tienen los colaboradores de una empresa, con la finalidad de que la capacitación sea efectiva y contribuya al mejoramiento en la realización de las tareas. De igual manera, se detalló los métodos tradicionales y técnicas adaptadas que son utilizadas como medios para detectar necesidades de formación en los trabajadores; sin embargo algunos de esos métodos y técnicas tienden a enfocarse únicamente en una de las necesidades, dejando de lado que la efectividad en el rendimiento del empleado es integral (comportamiento, puesto de trabajo y procesos, ambiente organizacional).

Derivado de ello en el presente capítulo se expone una propuesta metodológica con un enfoque integral, construida a partir del análisis e interpretación de la literatura referente al tema, cuyo objetivo principal es brindar a las pequeñas y medianas empresas una guía práctica de fácil aplicación que les permita identificar las necesidades de formación del personal y que oriente el proceso de capacitación hacia lo que el colaborador realmente necesita mejorar.

4.1 Objetivos de la propuesta

- Promover la detección de necesidades de capacitación de forma integral.
- Identificar la importancia que la detección de necesidades de capacitación tiene para la empresa y que esta no sea eludida como paso previo a las actividades de capacitación.
- Orientar a los dirigentes de PYMES sobre la influencia que ejerce en ellos su enfoque de administración en el momento de tomar la decisión de capacitar a los colaboradores de su empresa.

- Proveer una guía práctica que permita a las pequeñas y medianas empresas evaluar las necesidades reales de sus colaboradores y con ello encaminar el proceso de capacitación de forma correcta.

4.2 Premisas para la implementación de la detección de necesidades de capacitación en las PYME

- Documentar el vínculo de la estrategia empresarial que va ligada a la estrategia del recurso humano, es decir, que las acciones que se van a realizar en el recurso humano deben ser dictadas por el marco filosófico.
- Considerar a la organización como un todo que depende de personas, procesos, sistemas y ambiente y que por lo tanto debe analizarse la influencia de cada uno de esos elementos en el rendimiento del colaborador.
- Las necesidades de capacitación se ven enfocadas en las tres perspectivas de la empresa: organizacional, de recursos humanos y de procesos o tareas
- Los directivos de la empresa deben estar conscientes de que al detectar las necesidades no todas pueden ser resueltas con capacitación y por ello debe analizarse cada una para que se le implemente la solución adecuada.
- Considerar la importancia debida a la detección de necesidades de capacitación y no realizar programas de capacitación sin contar con un diagnóstico de necesidades reales, por lo que se tiende a capacitar en aspectos genéricos y esto resta eficacia y credibilidad al proceso de capacitación.
- Los colaboradores no le encontrarán sentido a la capacitación, más que el hecho de evadir momentáneamente su rutina laboral, si no se atienden a los aspectos que ellos realmente necesitan mejorar.
- La capacitación está bien posicionada como actividad empresarial, puesto que sí se lleva a cabo en varias organizaciones, sin embargo se le da un uso general pretendiendo resolver todo a través de ella
- Toda deficiencia se pretende mejorar con la modalidad de capacitación que solo imparte conocimiento.

4.3 Metodología para el proceso de detección de necesidades de capacitación en las PYME

Como se hizo mención en capítulos anteriores, la detección de necesidades de capacitación es el primer paso del proceso de capacitación y es indispensable e ineludible. Derivado de ello se construyó una propuesta metodológica para llevar a cabo esta etapa del proceso, misma que fue diseñada desde una perspectiva integral, tomando los puntos críticos por los cuales los objetivos de capacitación han sido el éxito o fracaso de la misma, y basada en la interpretación de la teoría de diferentes autores expertos en el tema.

Como punto de partida, el dirigente o dueño de la empresa debe contar con una descripción básica pero real del contexto organizacional de la empresa, lo que implica la revisión de elementos como la cultura y el clima organizacional, los valores compartidos, la estructura organizacional, el enfoque de administración del dirigente y, finalmente, el rendimiento del personal según el logro de las metas establecidas. De este último elemento se extrae las deficiencias que competen al recurso humano.

Derivado de lo anterior, el siguiente paso del proceso consiste en analizar al recurso humano a partir de los tres tipos de necesidades de capacitación, que son necesidades del ambiente organizacional, de la conducta de las personas y de los puestos de trabajo. En este punto es importante resaltar que, de acuerdo al enfoque de administración que tenga el dirigente de la PYME, tiende a brindarle más importancia a una de esas necesidades inclinando sus esfuerzos hacia esa perspectiva. Lo correcto es tomar en cuenta los tres tipos de necesidades de capacitación, puesto que están estrechamente relacionados y al no considerar o dejar de lado a uno o dos de ellos, se puede afectar significativamente el rendimiento en las personas.

El tercer paso es la detección de las necesidades de capacitación. Esto se representa mediante los aspectos conformados en un pentágono, en el cual cada uno de los círculos que lo conectan corresponde a los enfoques de administración,

mismos que responden a los tipos de necesidades de capacitación antes descritos; de tal manera que de las necesidades de ambiente organizacional se vinculan con el análisis del ambiente organizacional y éste a su vez se relaciona con el enfoque de administración basado en la seguridad e higiene industrial y el de desarrollo organizacional; las necesidades de conducta de las personas se vinculan con el análisis de la motivación y la supervisión que a su vez se relacionan con el enfoque de administración humanista, por último, las necesidades del puesto de trabajo se vinculan con el análisis del mismo y de los procedimientos que se llevan a cabo en el desarrollo de las labores los cuales se relacionan con el enfoque de administración científica, burocrático y de procesos.

Con el análisis realizado anteriormente se pueden detectar las deficiencias que presentan los colaboradores las cuales se deben enlistar y clasificar las que son susceptibles de mejorarse mediante la capacitación.

Finalmente se deben jerarquizar las necesidades detectadas para atenderlas en orden prioritario, iniciando con las que puedan afectar más el rendimiento de los colaboradores y por ende el de la empresa. El procedimiento descrito anteriormente, se representa de forma gráfica en la figura 6.

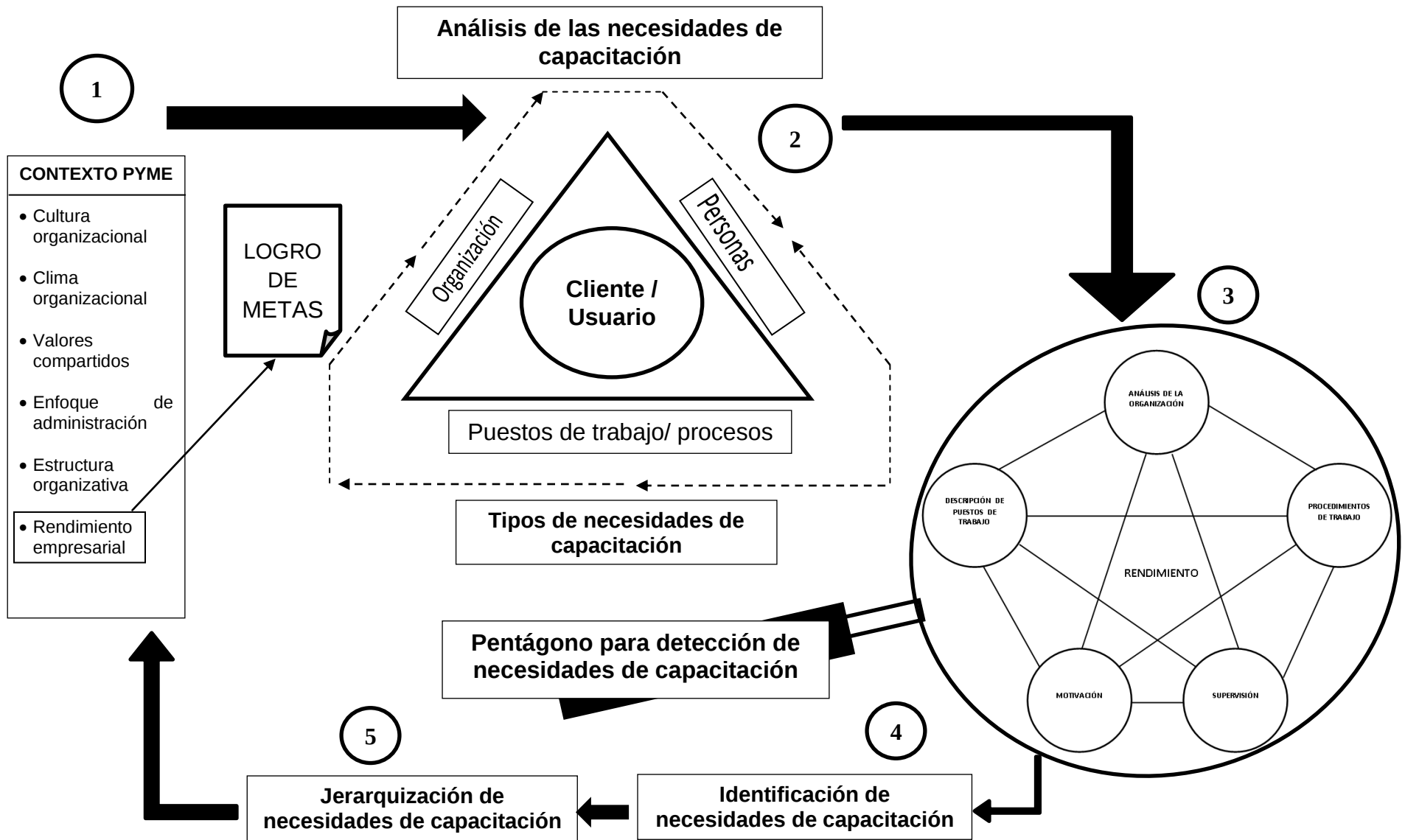


Figura 6 Sistema de detección de necesidades de capacitación

Fuente: Adaptado de Tom Coens y Mary Jenkins. *¿Evaluaciones de desempeño?: por qué no funcionan y cómo reemplazarlas*. (Argentina: Editorial Norma, 2001), p. 72; Chiavenato, Idalberto. *Administración de recursos humanos: el capital humano en las organizaciones*. 8a Ed., (Méxic, D.F.: McGraw Hill, 2007), p. 390

4.3.1 Contexto organizacional

Toda empresa debe tener como base para realizar la detección de necesidades de capacitación la información del contexto organizacional tanto externo como interno. El primero porque presenta fuerzas económicas, tecnológicas y políticas que influyen en toda empresa y el segundo porque afecta directamente a la empresa y el cual incluye: el enfoque de administración del dirigente, la cultura organizacional, los valores y el clima organizacional que estimulan o limitan el rendimiento del recurso humano. Asimismo se ha de considerar el tamaño de la empresa (pequeña o mediana) en función del número de colaboradores con que cuenta, los planes de trabajo y las metas también deben coincidir con la gestión del recurso humano que realizan.

Conocer el contexto permitirá contar con información precisa sobre los factores básicos de la empresa, identificando sus fortalezas y debilidades, de las cuales pueden surgir algunos efectos que se convierten en necesidades de capacitación, que no sería posible determinar su verdadera causa si no se cuenta con información actualizada del funcionamiento del entorno.

Para las empresas que aún no consideran lo antes expuesto, en este apartado se propone el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, conocido por sus siglas FODA (Ver apéndice IV), que permite evaluar el ambiente enlistando los factores internos y externos que afectan a la empresa tanto de forma negativa como positiva.

a) Clima organizacional

Puede definirse como el conjunto de propiedades del entorno de trabajo, percibido directamente o indirectamente por los colaboradores y que es una fuerza importante que afecta significativamente en el rendimiento del colaborador y por ende en la consecución de los objetivos empresariales, es por ello que es un elemento imprescindible de analizar para la detección de necesidades de capacitación.

El análisis del clima organizacional puede ser dividido en dos tipos de componentes: los subjetivos y los objetivos. Los primeros incluyen la autonomía en el puesto de trabajo, la participación en los procesos colectivos, el liderazgo y la comunicación. Por otra parte los componentes objetivos incluyen las políticas salariales, los procesos de trabajo y los diseños de los puestos. La importancia de analizar el clima es debido a que a través de ello se obtiene información respecto a las actitudes, expectativas y necesidades de los colaboradores en relación con la organización en general y con su trabajo en particular, para las PYME conocer estos aspectos es indispensable, y para que puedan realizar el análisis se proporciona en el apéndice V un instrumento para poder realizar el análisis del clima organizacional.

b) Cultura organizacional

Es denominada también como la personalidad de la organización, la conforma el conjunto de creencias, costumbres, símbolos y valores compartidos por los integrantes de una empresa determinando el comportamiento entre ellos y con la gente de afuera; es un elemento influyente de tal manera que puede crear en el trabajador el sentimiento de pertenencia lo cual hace se identifique y tenga fidelidad hacia la empresa; así también incide en el rendimiento de los colaboradores puesto que refleja la forma de trabajar en la empresa.

La cultura organizacional incluye elementos tangibles como el tipo de oficina, el logotipo de la empresa, la vestimenta, los rituales y los intangibles como las normas de la empresa, las conductas de los individuos y las creencias. Estos elementos son fácilmente identificables para el dirigente de la PYME y para ello se brinda el apéndice VI el cual permite realizar el análisis de la cultura.

c) Valores compartidos

Los valores proceden de la cultura organizacional y expresan el sentido de la empresa y sus convicciones, asimismo son preceptos que delinean la conducta de los colaboradores y la toma de decisiones de los directivos para el logro de la misión y la visión de la empresa. La importancia de realizar el análisis de los valores

compartidos es que estos regulan el comportamiento organizacional, a través del cual la empresa logra su eficiencia. Para conocer la situación actual de los valores en la entidad se proporciona el apéndice VII.

d) Enfoque de administración

Conocer el enfoque de administración del dirigente (enfoque tareas, higiene y seguridad industrial, procesos, conocimientos, etc.) permite deducir la prioridad que éste pone hacia la observancia específica de un tipo de necesidad en el rendimiento del recurso humano, dejando en segundo plano o no considerándole importancia a las otras necesidades que también influyen en el rendimiento. En ese sentido el dirigente debe identificar su orientación de administración y partiendo de ello debe equilibrar los esfuerzos de la detección de necesidades de capacitación de forma integral (organizacional, de personas y de puestos de trabajo). Para conocer el enfoque de administración puede basarse con el instrumento proporcionado en el apéndice I.

e) Estructura organizativa

Hay que considerar que según las metas propuestas y la planeación estratégica que la empresa tiene está definida su estructura organizacional, donde se representa el tamaño de la misma, así como las características del recurso humano, con que cuenta la empresa, debido a que, atendiendo al tamaño de la misma entre más grande sea más especialización va a requerir en los colaboradores y por ende las necesidades de mejora de éstos, contrario a esto entre más pequeña, más diversificación de tareas tendrá asignado el empleado, lo que significa que sus necesidades de mejora serán diversas.

Es importante resaltar que previo a iniciar con el análisis de necesidades de capacitación la empresa debe contar con una base de datos del personal que labora en ella, lo cual permitirá determinar el potencial humano con el que cuenta actualmente la empresa y el correcto manejo de la información que se obtenga en adelante.

Esta base de datos es denominada inventario de recursos humanos o de personal, en éste se encuentran todos los datos referentes a cada colaborador de la organización. Para ello se elaboran fichas que contendrán información respecto a los datos personales del colaborador, así como todo lo referente a su titulación, cursos o seminarios recibidos; idiomas que domina y su experiencia profesional en otras empresas. (Ver apéndices II y III)

f) Rendimiento empresarial

Si bien el rendimiento de toda empresa no dependen exclusivamente del recurso humano, sino de la sinergia que éste hace con los procesos, tecnología, estrategia empresarial, recursos (materiales y financieros), compete a la detección de necesidades de capacitación identificar y priorizar las mejoras del personal como factor importante en el logro de las metas empresariales y que además es el objeto de análisis y descripción de esta monografía; para ello es importante considerar a la empresa como “un todo indivisible compuesto de personas, comportamientos, cosas e ideas que actúan e interactúan para alcanzar un propósito común.”⁵⁹

g) Seguridad e higiene laboral

Es importante velar por la seguridad ocupacional, corregir y gestionar los riesgos que pueden ocasionar accidentes que repercuten en costos extras y a lo cual se le suma el ausentismo de los colaboradores. Los riesgos a los que están expuestas las personas que laboran en una empresa dependen del tipo de actividad económica de la empresa así como de las tareas particulares de cada colaborador, entre algunos de las enfermedades laborales más comunes se encuentran el burnout, síndrome del túnel de carpo, lumbago, lesiones musculares por el esfuerzo realizado, afecciones del aparato respiratorio y agotamiento por calor. El dirigente de la PYME debe revisar en lapsos de tiempo considerables los aspectos en cuanto a seguridad e higiene laboral en su empresa para evitar ausentismo de los colaboradores como

⁵⁹ Coens y Jenkins, Op. Cit., p. 71

consecuencia de enfermedades producidas en el ambiente de trabajo; para facilitar esa revisión se presenta el apéndice VIII.

h) Logro de metas

Normalmente se verifica tanto el rendimiento empresarial como el de recursos humanos por medio de algún método de evaluación del desempeño sin embargo, aunque no es materia de este estudio discutir sus ventajas y desventajas, es importante hacer la aclaración de que en nuestro contexto las evaluaciones de desempeño tienden a verse más como un castigo hacia los colaboradores y no con miras a las mejoras que éstos pudieran tener. Sin embargo si se elige la evaluación del desempeño, debe enfocarse también desde el punto de vista de los tres tipos de necesidades de capacitación para que permita identificar los puntos clave que están deficientes en el manejo de la organización.

En este sistema propuesto se pretende que el empresario verifique el logro de sus metas considerando que lo que le compete al rendimiento del colaborador está basado en el triángulo de las tres necesidades antes descritas; por ello, al obtener los resultados de la eficiencia empresarial y verificar que las deficiencias responden a necesidades del recurso humano debe referirse a la metodología de la detección de necesidades de capacitación que se tenga; o en cualquier caso la que aquí se propone.

4.3.2 Proceso para la detección de necesidades de capacitación

a) Análisis de las necesidades de capacitación

Derivado del análisis del contexto organizacional el empresario o dirigente debe tomar en consideración los tres tipos de necesidades de capacitación (organizacional, personas y tareas o puestos de trabajo); para que las iniciativas de mejoramiento en los colaboradores se conjuguen con esfuerzos serios por mejorarlos a éstos con respecto a sus puestos de trabajo o procesos en función del comportamiento y conductas que tienen en el área laboral así como en el ambiente organizacional de trabajo. Derivado de ello, se puede decir que la perspectiva que

fundamenta la metodología para la detección de necesidades de capacitación de la presente propuesta es eliminar la costumbre o paradigma de obviar la etapa de detección de necesidades de capacitación para el personal y que los eventos de capacitación no se realicen automáticamente por calendario sino que se ofrezca la ayuda adecuada que se necesita.

Es por ello que en este apartado se define el procedimiento a seguir para la detección de necesidades de capacitación. Es importante destacar que esta propuesta no está basada en uno de los métodos tradicionales que se mencionaron en el capítulo III, sino que se basa en un criterio integral y sistemático que permitió crear un procedimiento híbrido para que se adapte y abarque los puntos básicos pero importantes de los que pueden surgir necesidades de capacitación, sin excluir ninguno de ellos para que la propuesta pueda ser efectiva; considerando los aspectos que toman en cuenta los métodos tradicionales y que las técnicas adaptadas abordan, para que el análisis de las necesidades pueda verse desde varias perspectivas y que en cada una se detecten las necesidades que pudieren existir y que estén influyendo en el rendimiento de los colaboradores.

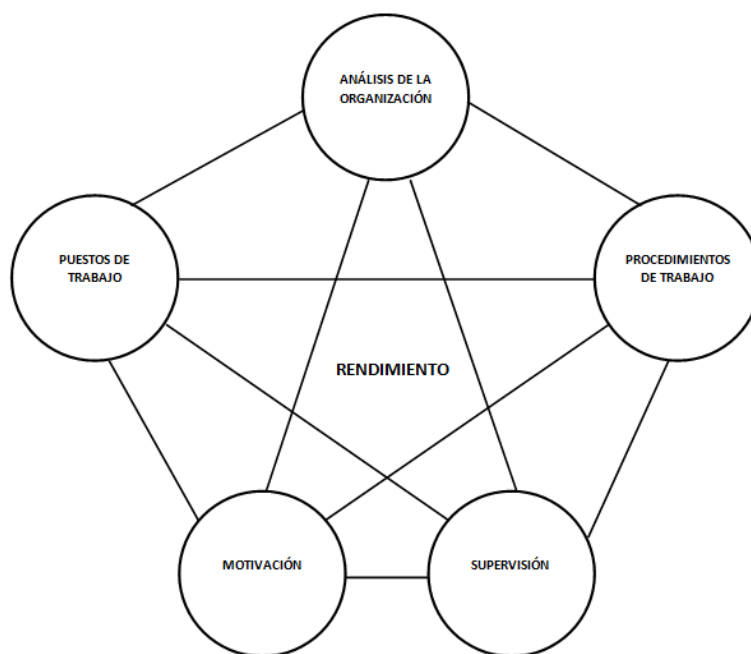


Figura 7 Pentágono de detección de necesidades de capacitación

Fuente: Adaptado de Tom Coens y Mary Jenkins. ¿Evaluaciones de desempeño?: por qué no funcionan y cómo reemplazarlas. (Buenos Aires: Editorial Norma, 2001), p. 72

i. Análisis de la organización

El análisis de la organización es el primer paso en la evaluación de necesidades de capacitación, permite identificar las grandes fuerzas que pueden influir en el rendimiento del colaborador, siendo éstas el ambiente, los recursos y las estrategias de la organización.

Dentro del ambiente se encuentran el ambiente externo que incluye los cambios tecnológicos, políticos, legales y económicos; el ambiente interno contiene los elementos como la promoción del personal, la reestructuración, las nuevas tendencias de trabajo, la calidad de los bienes y servicios, los costos de mano de obra directa e indirecta, ausentismos, la rotación de personal y los accidentes laborales; éstos últimos en materia de prevención de riesgos en salud y seguridad laboral. Entre los recursos disponibles se encuentran los recursos tecnológicos, financieros y humanos disponibles para lograr los objetivos de capacitación. Y, finalmente, entre las estrategias pueden incluirse los planes de personal para reemplazo, estrategias de alianza con otras empresas para realizar la capacitación y la capacitación por medio de empresas en la cadena de suministros.

Debido a las particularidades de los elementos mencionados anteriormente, no se profundizará en ellos, únicamente se enlistan como los aspectos que, en determinado momento, pueden generar necesidades de capacitación en una empresa, para su revisión se presenta el apéndice IX.

ii. Puestos de trabajo

El segundo elemento para la detección de necesidades de capacitación es el puesto de trabajo, lo cual implica revisar la descripción y especificaciones del mismo para identificar las actividades que se desempeñan así como las habilidades, esfuerzos, responsabilidades y condiciones de trabajo en las que se desenvuelve el colaborador. Estos aspectos son de suma importancia, debido a que la obsolescencia en ellos puede influir en gran medida en el rendimiento del colaborador.

La revisión de la descripción de puestos de trabajo nos lleva al inicio del proceso de gestión del recurso humano en el cual se debió realizar una selección de un candidato adecuado para el puesto adecuado, dicho sea de paso, esta etapa de reclutamiento y selección de personal es elemental en la eficiencia que los programas de capacitación tengan.

En el apéndice X se expone el instrumento para realizar el análisis de los puestos de trabajo.

iii. Procedimientos de trabajo

Luego de que se revisó la descripción de puestos, se deben revisar los procedimientos para llevar a cabo las labores. Los procedimientos brindan al colaborador la forma en que debe realizarse el trabajo y son un medio importante para la detección de necesidades de formación, puesto que, indican qué, cómo, para qué se realizan cada una de las tareas y las responsabilidades que competen a cada uno en cada etapa del procedimiento.

Es importante resaltar que en ocasiones los colaboradores pueden cometer errores en el desarrollo de su labor, sin embargo, estos errores pueden deberse a que los procedimientos de trabajo no están diseñados de la manera adecuada.

Se presenta en el apéndice XI una guía que permitirá evaluar los procedimientos de trabajo para detectar si hay deficiencias en el mismo o en los colaboradores.

iv. Motivación

“Aunque no es posible realmente motivar a otro ser humano, las organizaciones pueden hacer mucho por fomentar las condiciones que ofrezcan a las personas la más alta posibilidad de motivación. En pocas palabras, la motivación se promueve

mediante una estrategia general: permitir a los empleados hallar significado en su trabajo.”⁶⁰

La motivación es otro de los aspectos a tener en consideración en el proceso propuesto, la importancia de considerarlo para el análisis radica en que es un elemento sumamente influyente en los colaboradores, y en muchas ocasiones uno de los principales causantes de deficiencias en el rendimiento de los mismos.

Para conocer el estado actual de la motivación en el personal se construyó el apéndice XII a partir de *los diez mandamientos de la motivación* que expone la autora María del Carmen Martínez en su libro *La Gestión Empresarial*.

v. Supervisión

El supervisor es el encargado de conducir el esfuerzo de los colaboradores para la consecución de los objetivos empresariales. Es un elemento importante en la estructura organizacional, debido a que cuenta con personal a su cargo y si bien la motivación es algo intrínseco en el ser humano y está fuera del alcance o influencia directa de la empresa, el supervisor si puede influir en la desmotivación debido a su forma de interrelación con los colaboradores y la manera en que desempeñe su rol.

En lo que corresponde a detección de necesidades de capacitación el papel del supervisor es vital en él, derivado de que es la persona que tiene un contacto más frecuente y directo con los colaboradores por lo cual es una valiosa fuente de información sobre las deficiencias que el personal pueda tener.

Es importante que, al momento de realizar la detección de necesidades de capacitación, la información que éste brinda sea confrontada con la obtenida en los anteriores análisis para verificar el nivel de coincidencia o discrepancia entre lo que él informa y lo que se observa en el colaborador.

⁶⁰ Tom Coens y Mary Jenkins. ¿Evaluaciones de desempeño?: por qué no funcionan y cómo reemplazarlas. (Buenos Aires: Editorial Norma, 2001), p. 292

El supervisor debe tener habilidades conceptuales que le permiten comprender los requerimientos del trabajo, habilidades interpersonales que le permiten saber cómo acercarse a las personas e interactuar con ellas, habilidades de comunicación y talento intuitivo para asesorar y guiar a los colaboradores. Además debe tener actitudes como el liderazgo, justicia, respeto, confianza y facilitar un clima de cooperación. Ver apéndice XIII.

4.3.3 Identificación de necesidades de capacitación

Es la penúltima etapa del proceso propuesto y en la cual se debe centrar especial atención puesto que, del proceso descrito en el apartado anterior, es de donde se obtienen las necesidades de capacitación que tiene el recurso humano de la empresa. Esto quiere decir que una vez conocidas las causas que afectan el rendimiento del colaborador se puede identificar las posibles soluciones, detectando cuáles de estas causas se pueden contrarrestar o solucionar por medio de la capacitación. En esta parte es importante resaltar que el análisis debe ser cuidadoso puesto que, como se ha mencionado anteriormente, no todo puede ser resuelto mediante la capacitación.

Para la identificación de las necesidades de capacitación se presenta en el apéndice XIV un instrumento que facilitará esta tarea.

4.3.4 Jerarquización de las necesidades de capacitación

Una vez detectadas las necesidades que sí pueden ser resueltas mediante la capacitación del recurso humano, se debe proceder a la jerarquización de estas necesidades, identificando si pertenecen al nivel organizacional, al nivel de recursos humanos o al nivel de puestos de trabajo y procesos. La jerarquización tiene vital importancia puesto que permite adecuarlas al nivel al que pertenecen y con ello determinar la modalidad adecuada para la capacitación.

CONCLUSIONES

1. Las pequeñas y medianas empresas -PYME-, son entidades caracterizadas por su contribución al desarrollo económico de un país, fundamentalmente porque son la principal fuente generadora de empleo. La distinción encontrada de las empresas pequeñas con las medianas en función del recurso humano va más allá del indicador de número de empleados, habiéndose encontrado diferencias significativas que se detallan a continuación:

a) Las pequeñas empresas cuentan con una estructura organizacional horizontal, que en la práctica se denomina como estructura plana; se realizan las seis funciones básicas de una empresa aunque debido a la escasa especialización que tienen, el dueño o dirigente realiza hasta dos de esas funciones y generalmente no invierten en capacitación, puesto que lo consideran un gasto más que una inversión.

b) Por otra parte las medianas empresas tienen su estructura organizacional formalmente establecida, debido a que la misma ya cuenta con seis, ocho e incluso diez funciones que se organizan en tres, cuatro o hasta cinco niveles jerárquicos; la división del trabajo y especialización están más definidas por lo cual el administrador delega más responsabilidades. Asimismo estas empresas tienden a invertir más en capacitación aunque se debe resaltar que la misma es aún con temas generalizados y no enfocados a las necesidades específicas del personal.

2. La capacitación ha evolucionado con el paso del tiempo adaptándose a los cambios en el ámbito empresarial. Es una actividad en la que se transmiten conocimientos y se desarrollan habilidades que benefician tanto a la empresa como al colaborador de forma individual; aplicándola de manera correcta puede convertirse en una ventaja competitiva para la empresa. La capacitación como tal no genera desventajas, existen errores que se cometen en su implementación que se han catalogado de esa manera, siendo el principal el de considerar que con

capacitación se pueden resolver todos los problemas de deficiencias en el rendimiento del colaborador. Particularmente las PYME no cuentan con una planeación y estructuración adecuada de la capacitación, lo cual les limita el aprovechamiento de las ventajas que esta tiene.

3. La detección de necesidades es la primera etapa del proceso de capacitación y la cual debe ser la base para realizarlo; para ello existen algunos métodos y técnicas comúnmente utilizados, sin embargo éstos tienden a enfocarse solamente en uno de los tipos de necesidades que existen, y por ende el dueño o dirigente de la empresa se inclina hacia el método o técnica que más se adapte a su enfoque o estilo de administrar, dejando de lado el resto de los tipos de necesidades.
4. Derivado del hecho de que algunos de los métodos y técnicas para la detección de necesidades de capacitación se centran en un tipo de necesidad, se formuló una propuesta metodológica que permita realizar esta importante etapa del proceso de capacitación de forma integral, tomando como base la interpretación de los criterios de diversos autores respecto al tema, con la finalidad de que la misma pueda utilizarse de forma práctica en las pequeñas y medianas empresas, que fueron el objeto de estudio.

RECOMENDACIONES

1. Considerando que las pequeñas y medianas empresas son pilar importante en el desarrollo económico del país, así como una de las mayores fuentes de empleo, es recomendable de forma general que orienten sus esfuerzos hacia mejorar la gestión del recurso humano que realizan, evitando el empirismo y valiéndose de las herramientas que la teoría relacionada con el tema proporciona, eso les permitirá un mejor rendimiento del personal y por ende una mejora en la eficiencia empresarial; de forma particular se recomienda que:

a) Las pequeñas empresas establezcan de manera formal su estructura organizacional; aunque no cuenten con grandes cantidades de personal, algunas funciones pueden delegarse, con ello habrá más especialización y se evitará el recargo de trabajo en el dirigente. Asimismo, es recomendable que realicen inversión en capacitación de acuerdo a lo que requieran, para evitar que los conocimientos del personal sean obsoletos y que llegue a afectar el funcionamiento de la entidad.

b) En las medianas empresas, teniendo en consideración que cuentan con una estructura organizacional formalmente establecida y la división y especialización del trabajo están más definidos, se recomienda mantenerlas así y mejorarlas conforme los cambios en la organización lo requieran. Asimismo que la inversión en capacitación sea orientada a las necesidades específicas de los colaboradores.

2. De manera general se recomienda a los empresarios tomar en consideración que la capacitación ayuda a contrarrestar determinadas deficiencias en el desarrollo de las labores del personal, no así a todos los problemas de rendimiento que éstos puedan presentar, puesto que algunos de ellos pueden deberse a situaciones que no compete a la capacitación su solución. Asimismo a los dirigentes de las PYME se recomienda contar con una planificación y estructuración adecuada para la

realización de la capacitación para que ésta pueda cumplir con sus objetivos y que sea más proactiva que reactiva.

3. Aunque existen métodos y técnicas que comúnmente se utilizan para la detección de necesidades de capacitación, éstos tienden a enfocarse en uno de los tipos de necesidades de capacitación; por ello es aconsejable que el dirigente de la PYME considere esto debido a que, por esa característica que presentan los métodos tradicionales, en determinado momento pueden no aportarle datos confiables y necesarios sobre el quehacer del personal y por ende afecte el proceso de capacitación posterior al no tener una detección de necesidades reales.
4. Teniendo en consideración que la detección de necesidades es la primera etapa del proceso de capacitación, es indispensable e ineludible, debe realizarse bajo una metodología que permita su correcta ejecución; para ello se recomienda utilizar el sistema de detección propuesto en esta monografía, así como adaptarlo o actualizarlo de acuerdo al contexto o necesidades de la empresa que lo aplique.

LITERATURA CITADA Y CONSULTADA

Arriola Mairén, Gildardo Guadalupe. Como hacer referencias bibliográficas y notas de pie de página. Chiquimula, Guatemala: Centro Universitario de Oriente de la Universidad de San Carlos de Guatemala, 2009.

----- Presentación de Cuadros en un informe de investigación. Chiquimula, Guatemala: Centro Universitario de Oriente de la Universidad de San Carlos de Guatemala, 2009.

Alles, Martha Alicia. Cinco pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos. Buenos Aires: Granica, 2005

Amaru Maximiano, Antonio César. Fundamentos de administración: teoría general y proceso administrativo. México, D.F.: Pearson educación, 2009

Argibay González, María del Mar. Seguridad y salud laboral en la oficina. Vigo: Editorial Ideas Propias, 2004

Arbones Malisani, Eduardo A. Técnicas gráficas en productiva. Barcelona: Marcombo, S.A., 1992

Barquero Corrales, Alfredo. Administración de recursos humanos: segunda parte. San José, C.R.: EUNED, 2006

Bernal Torres, César Augusto. Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. México, D.F.: Pearson Educación, 2006.

Berbel, Gaspar y Gan, Federico. Manual de recursos humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales. Barcelona: Editorial UOC, 2007

Cabezas, Horacio. Metodología de la investigación: guía práctica para elaborar informes de investigación. Guatemala: Piedra Santa, 2000.

Cardona Labarga, José María. Crear y sobrevivir: cómo evolucionan y prosperan las empresas. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A., 1988

Castillo Aponte, José. Administración de personal: un enfoque hacia la calidad. 2a Ed. Bogotá: ECOE Ediciones, 2006

Centro de Investigaciones Económicas Nacionales. Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en Guatemala. Guatemala: CIEN, 2010

Cleri, Carlos. El libro de las PYMES. Buenos Aires: Ediciones Granica, 2007.

Chiavenato, Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración. 8a Ed. México, D.F.: McGraw Hill, 2014

----- Gestión del talento humano. 3a Ed. México, D.F.: McGraw Hill, 2009

Coens, Tom y Jenkins, Mary. ¿Evaluaciones de desempeño?: por qué no funcionan y cómo reemplazarlas. Buenos Aires: Editorial Norma, 2001

Colomo Gutiérrez, Adriana Amanda. Mejora y estandarización del proceso de producción en una empresa productora de envases plásticos. Tesis de Licenciatura en Ingeniería Industrial, Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería: Universidad de San Carlos de Guatemala, 2009.

De la Parra Paz, Eric. Guía práctica para lograr calidad en el servicio: un programa generador de empresas de competitividad mundial. México, D.F. Grupo Editorial Isef, 1997

De León Lol, Edy Renato. Gestión del talento humano en las pequeñas y medianas empresas en el área urbana de Retalhuleu. Tesis de Licenciatura en Psicología Industrial, Departamento de Psicología de la Facultad de Humanidades: Universidad Rafael Landívar, 2013.

Dessler, Gary. Administración de personal. 6a Ed. México, D.F.: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1996

Folgar Urbina, Erick Alexander. Estudio de pre factibilidad de un proyecto para envasar y comercializar agua en bolsa de 0.5 litros en la mediana empresa panificadora “Monchis Cake” del departamento de Guatemala. Tesis de Licenciatura en Ingeniería Industrial, Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería: Universidad de San Carlos de Guatemala.

Gan, Federico y Triginé, Jaume. Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones. Madrid: Editorial Díaz de Santos, S.A., 2006

García Lizano, Nidia; Rojas Porras, Marta y Natalia Campos Saborío. La administración escolar para el cambio y el mejoramiento de las instituciones educativas. San José, C.R.: Editorial de la Universidad de Costa Rica, 2002

Garrido Luque, Alicia. Sociopsicología del trabajo. Barcelona: Editorial UOC, 2006

Gómez, Luis R.; Balkin, David B. y Cardy, Robert L. Gestión de recursos humanos. 5a Ed. Madrid: Pearson Educación, 2008

González Maestre, Diego. Ergonomía y psicología. 4a Ed. Madrid: FC Editorial, 2007

Hellriegel, Don, Jackson, Susan E. y Slocum, John W.. Administración: un enfoque basado en competencias. 9a Ed. Bogotá: Thomson, 2002

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar Metodología de la investigación. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana, S. A. 1991.

Hernández Orozco, Carlos. Análisis administrativo: técnicas y métodos. San José, C.R.: EUNED, 2007

Isolve, Mariana. Historia de la ciencia y la tecnología 2: cultura tecnológica. México, D.F.: Editorial Limusa, 2000

Ixcot Panadero, Irene Guadalupe. Resideño organizacional del área administrativa de una empresa productora de cardamomo. Tesis de Licenciatura en Administración de empresas, Escuela de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas: Universidad de San Carlos de Guatemala, 2006.

Jacques Fillion, Louis, Cisneros Martínez, Luis F. y Mejía-Morelos, Jorge H. Administración de PYMES: emprender, dirigir y desarrollar emprsas. México, D.F.: Pearson Educación, 2011

Krajewski, Lee J., Ritzman, Larry P. Administración de operaciones: estrategia y análisis. 5a Ed. México, D.F.: Pearson Educación, 2000

Leal, José. Comisión Económica para América Latina y El Caribe. Necesidades de bienes y servicios para el mejoramiento ambiental de las PYME en Chile:

identificación de factores críticos y diagnóstico del sector. Santiago de Chile: Naciones Unidas, 2003

Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. Metodología, diseño y desarrollo del proceso Investigación. Bogotá: McGraw-Hill, 2001.

Mercado, Ernesto. Calidad integral empresarial e institucional II: Capacitación a empleados. México, D.F.: Editorial Limusa, 1991

Mondy, R. Wayne y Noe, Robert M. Administración de recursos humanos. México D. F.: Pearson Educación, 2005

Mondy, R. Wayne. Administración de recursos humanos. 11a Ed. México, D.F.: Pearson Educación, 2010

Münch Galindo, Lourdes. Administración: escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. México, D.F.: Pearson Educación, 2007

Miguel Porret Gelabert. Gestión de personas: manual para la gestión del capital humano en las organizaciones. 6a Ed. Madrid: ESIC Editorial, 2014

Presidencia de la República. Acuerdo gubernativo No. 178-2001, para el viceministerio de desarrollo de la microempresa, pequeña y mediana empresa en Guatemala. Guatemala: Ministerio de Economía, 2001

Rey Sacristán, Francisco. Las 5 S: orden y limpieza en el puesto de trabajo. Madrid: Fundación Confemetal, 2005

Reyes Ponce, Agustín. Administración de personal 1: relaciones humanas. México, D.F.: Limusa, 2005

- Reza Trosino, Jesús Carlos. Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones. México, D. F.: Panorama Editorial, 2006
- Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. Administración. 8a Ed. México, D.F.: Pearson Educación, 2005
- Robles, Gloria y Alcérreca, Carlos. Administración: un enfoque interdisciplinario. México, D.F.: Pearson Educación, 2000
- Ruiz Ordoñez, Ronald Uriel; Guzmán Obando, Javier y de la Rosa i Esteva, Jose Luís. Dirección empresarial asistida: cómo alinear estratégicamente su organización. Madrid: Editorial Visión Net, 2008
- Sanchis Palacio, Joan Ramón y Ribeiro Soriano, Domingo. Creación y dirección de PYMES. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A., 1999
- Siliceo Aguilar, Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal. México, D.F.: Editorial Limusa, 2004
- Villatoro Jácome, Sonia Judith. Auditoría de la gestión del recurso humano en una pequeña empresa. Caso: Transporte de Carga: G&G. Tesis de Maestría en Administración de Recursos Humanos, Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas: Universidad de San Carlos de Guatemala, 2009.
- Werther, William B.; Davis, Keith y Guzmán, Martha Patricia. Administración de recursos humanos: gestión del capital humano. 7a Ed. México, D.F.: McGraw Hill, 2014.

E-GRAFIA

<http://www.intecap.edu.gt/index.php/acerca-del-intecap/acerca-del-intecap.html>

APÉNDICES

APÉNDICE I

Instrumento para la identificación del enfoque de administración

Instrucciones: A continuación se presentan siete elementos que son parte del funcionamiento de la empresa, a los cuales debe asignarle una puntuación, de uno a siete en escala ascendente, siendo 1 el que considera menos importante y 7 el que considera más importante.

No.	Elemento	Punteo
1	El tiempo de realización de cada tarea y los movimientos necesarios para llevarla a cabo.	
2	Ambiente físico de trabajo adecuado, con las normas de seguridad correspondientes para prevenir accidentes laborales.	
3	Conocimiento de leyes, normas, reglamentos y funciones del puesto de trabajo.	
4	Producir un bien o prestar un servicio cometiendo la menor cantidad de errores posible.	
5	Clima y cultura organizacional adecuados, que permitan un mejor desenvolvimiento del colaborador.	
6	Empoderar a los colaboradores para estimular la productividad.	
7	Darle prioridad a la satisfacción laboral y motivación del colaborador	

Resultado: luego de ponderar los elementos que se enlistaron, identifique cuál fue el que obtuvo 7 puntos, y luego identifíquelo en la tabla siguiente para conocer cuál es su enfoque de administración.

No.	Tipo de enfoque de administración
1	Si el elemento No. 1 obtuvo mayor punteo su enfoque de administración es: EN TAREAS
2	Si el elemento No. 2 obtuvo mayor punteo su enfoque de administración es: EN SEGURIDAD INDUSTRIAL
3	Si el elemento No. 3 obtuvo mayor punteo su enfoque de administración es: BUROCRÁTICO
4	Si el elemento No. 4 obtuvo mayor punteo su enfoque de administración es: EN PROCESOS
5	Si el elemento No. 5 obtuvo mayor punteo su enfoque de administración es: DESARROLLO ORGANIZACIONAL
6	Si el elemento No. 6 obtuvo mayor punteo su enfoque de administración es: EN CONOCIMIENTOS
7	Si el elemento No. 7 obtuvo mayor punteo su enfoque de administración es: HUMANISTA

APÉNDICE II

Modelo para inventario de personal a nivel individual

1. Datos personales

Nombres y apellidos	
Domicilio	
No. de documento de identificación	
Lugar y fecha de nacimiento	
Nacionalidad	
Estado civil	
Teléfono (s)	
Fecha de ingreso a la empresa	
Puesto que ocupa en la empresa	
No. y tipo de contrato	
Reconocimientos recibidos	
Faltas	

2. Formación

2.1 Estudios realizados

ESTUDIOS	CENTRO	INICIO	FINALIZACIÓN	TÍTULO OBTENIDO

2.2 Estudios en realización

ESTUDIOS	CENTRO	INICIO	FINALIZACIÓN	TÍTULO A OBTENER

2.2 Estudios complementarios

Estudios	Centro	Inicio	Finalización	Título

2.2 Capacitaciones recibidas

Tema	Persona / entidad que la impartió	Duración

3. Situación idiomática

IDIOMA	ENTIENDE	HABLA	LEE	ESCRIBE
Español				
Inglés				
Otro				

Observación: calificar este aspecto con No, Muy Poco, Bien, Muy bien o Excelente

4. Experiencia en empresas anteriores

Nombre de la empresa	
Actividad económica	
Puesto ocupado	
Funciones/tareas del puesto	
No. de subordinados	
Sueldo mensual	
Otras compensaciones	
Fecha de ingreso	
Fecha de salida	
Motivo del cambio	

Fuente: Adaptado de Federico Gan y Jaume Triginé. Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones. (Madrid: Editorial Díaz de Santos, S.A., 2006), p. 4

APÉNDICE III
Modelo para inventario de personal a nivel de plantilla

1. Clasificación por departamentos

CATEGORÍA	ADMINISTRACIÓN	PRODUCCIÓN	MKT	VENTAS	FINANZAS	TOTAL
Directores						
Jefes						
Operarios						
TOTAL						

2. Clasificación por titulaciones

CATEGORÍA	Magister	Licenciado	Técnico	Diversificado	Nivel medio	TOTAL
Directores						
Jefes						
Operarios						
TOTAL						

APÉNDICE IV
MATRIZ DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas

Con esta matriz el dirigente de la empresa puede conocer la situación actual tanto interna como externa de la empresa. Las fortalezas y debilidades son internas y las oportunidades y amenazas son externas. Es recomendable realizar análisis FODA de manera periódica para conocer la evolución de la situación interna y externa de la empresa.

APÉNDICE V

Análisis del clima organizacional								
Elementos	Presentan inconveniente: Si / No	¿A quién afecta? Individuo, Grupo o Toda la organización	¿Qué sucede actualmente? (Describe el problema)	¿Qué deseamos que suceda?	Costo de la discrepancia	Causas	Efectos en el rendimiento	Posible solución
Autonomía en el puesto de trabajo								
Participación en procesos colectivos								
Liderazgo								
Comunicación								
Políticas salariales								
Procesos de trabajo								
Diseños de puestos								
Otras								
Para observaciones del supervisor:								

APÉNDICE VI

ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL								
Elementos	Presentan inconveniente: Si / No	¿A quién afecta?	¿Qué sucede actualmente? (Describe el problema)	¿Qué deseamos que suceda?	Costo de la discrepancia	Causas	Efectos en el rendimiento	Posible solución
Tipo de oficina								
Logotipo de la empresa								
Vestimenta de los colaboradores								
Costumbres								
Aspectos normativos								
Conductas de los colaboradores								
Planeación estratégica								
Otras								
Para observaciones del supervisor:								

APÉNDICE VII

ANÁLISIS DE LOS VALORES COMPARTIDOS								
Elementos	Si / No	¿A quién afecta?	¿Qué sucede actualmente? (Describa el problema)	¿Qué deseamos que suceda?	Costo de la discrepancia	Causas	Efectos en el rendimiento	Posible solución
Sirven como guía para las decisiones								
Delinean el comportamiento de los colaboradores								
Comunican lo que la organización espera de los colaboradores								
Fomentan el espíritu de equipo								
Coinciden los valores individuales con los organizacionales								
Otros								
Para observaciones del supervisor:								

APÉNDICE VIII

ANÁLISIS DE LA SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL								
Elementos	Presentan inconveniente: Si / No	¿A quién afecta? Individuo, Grupo o Toda la organización	¿Qué sucede actualmente? (Describe el problema)	¿Qué deseamos que suceda?	Costo de la discrepancia	Causas	Efectos en el rendimiento	Posible solución
Maquinaria en buen estado y funcionamiento								
Herramienta y vestuario adecuados para el trabajo								
Infraestructura adecuada (permiten el libre desplazamiento)								
Iluminación adecuada								
Piso antideslizante								
Puertas, ventanas, salidas, escaleras adecuadas								
Existen puertas y salidas de emergencia								
Superficie de trabajo con espacio y condiciones adecuadas								
Para observaciones del supervisor:								

APÉNDICE IX

ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN

Elementos		Presentan inconveniente: Si / No	¿A quién afecta? Individuo, Grupo o Toda la organización	¿Qué sucede actualmente? (Describe el problema)	¿Qué deseamos que suceda?	Costo de la discrepan- cia	Causas	Efectos en el rendimiento	Posible solución
AMBIENTE	Promoción de personal								
	Reestructuración								
	Cambios tecnológicos								
	Nuevas tendencias de trabajo								
	Calidad de los bienes y servicios								
	Costo de MOD y MOI								
	Ausentismo								
	Rotación de personal								
	Accidentes								
RECURSOS	Tecnológicos								
	Humanos								
	Financieros								

ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN									
Elementos		Presentan inconveniente: Si / No	¿A quién afecta? Individuo, Grupo o Toda la organización	¿Qué sucede actualmente? (Describe el problema)	¿Qué deseamos que suceda?	Costo de la discrepancia	Causas	Efectos en el rendimiento	Posible solución
ESTRATEGIA	Plan de personal para reemplazo								
	Estrategias de alianza con otras empresas para capacitar								
	Capacitación por medio de empresas en la cadena de suministros								

APÉNDICE X

PUESTOS DE TRABAJO

Elementos		Presentan inconveniente: Sí / No	¿A quién afecta? Individuo, Grupo o Toda la organización	¿Qué sucede actualmente? (Describe el problema)	¿Qué deseamos que suceda?	Costo de la discrepancia	Causas	Efectos en el rendimiento	Posible solución
HABILIDAD	Educación								
	Experiencia								
	Capacidad analítica								
ESFUERZO	Mental								
	Físico								
RESPONSABILIDAD	Materiales								
	equipo								
CONDICIONES DE TRABAJO	Ambiente								
	Riesgos								

INSTRUCCIONES PARA LA REVISIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	
HABILIDAD	-Educación: Verifique el nivel de escolaridad del colaborador (primario, básico, diversificado, universitario) y si éste ha recibido previamente algún tipo de capacitación. -Experiencia: Verifique la experiencia previa que ha tenido el colaborador en relación a las tareas que actualmente realiza. -Capacidad analítica: verifique la capacidad del colaborador para comprender situaciones tanto fáciles como complejas, de igual manera los tiempos de aprendizaje en ambas situaciones.
ESFUERZO	-Mental: verifique la intensidad de esfuerzo mental que requieren las tareas del colaborador. -Físico: verifique la intensidad de esfuerzo físico que requieren las tareas del colaborador, por ejemplo si realiza las tareas estando de pie, sentado, ascendiendo, doblándose, en constante movimiento, inclinándose.
RESPONSABILIDAD	Verifique la responsabilidad que tiene el colaborador respecto a herramientas, equipo, dinero, métodos, registros y documentos y si ha tenido alguna consecuencia con ello (pérdida parcial o total de alguno de los elementos bajo su responsabilidad).
CONDICIONES DE TRABAJO	Verifique si el colaborador se expone a riesgos de forma considerable, moderada o no se expone; si trabaja en un ambiente seco, mojado, húmedo, ruidoso o si es un ambiente totalmente limpio. Si el lugar de trabajo es en escritorio o en maquinaria.

APÉNDICE XI

ANÁLISIS DE LOS PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO

ANÁLISIS DE LOS PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO								
Elementos	Si / No	¿A quién afecta? Individuo, Grupo o Toda la organización	¿Qué sucede actualmente? (Describe el problema)	¿Qué deseamos que suceda?	Costo de la discrepancia	Causas	Efectos en el rendimiento	Posible solución
¿Están definidos los procedimientos de trabajo?								
¿Están documentados esos procedimientos?								
¿Intervino personal de todas las áreas para su elaboración?								
¿Los procedimientos incorporan objetivos, área de aplicación, responsable y normatividad?								
¿Se brindó capacitación a todas las áreas de la empresa para aplicar correctamente los procedimientos?								
¿Los procedimientos actuales son propios de la empresa o se adaptaron de otra empresa?								
¿Los procedimientos incorporan no sólo la secuencia sino para qué se realizan?								
Para observaciones del supervisor:								

APENDICE XII

ANÁLISIS DE LA MOTIVACIÓN

ANÁLISIS DE LA MOTIVACIÓN								
Elementos	Si / No	¿A quién afecta? Individuo, Grupo o Toda la organización	¿Qué sucede actualmente? (Describe el problema)	¿Qué deseamos que suceda?	Costo de la discrepancia	Causas	Efectos en el rendimiento	Posible solución
Autonomía y libertad								
Su labor despierta interés								
El lugar de trabajo es cómo y agradable								
El ambiente laboral promueve el esfuerzo								
La comunicación es fácil								
Hay futuro profesional dentro de la empresa								
La remuneración y los incentivos compensan la labor realizada								
Hay trato cordial, amable y atento								
No se habla mal de terceras personas ausentes								
Hay trabajo en equipo								

Para observaciones del supervisor:

APÉNDICE XIV

Departamento/Oficina/Unidad/Área:				
Nombre del responsable de la DNC:				
Fecha:				
IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN				
Tipo de Necesidad	Elementos Generales	Elementos específicos	Puestos de trabajo que presentan deficiencia	Necesidades a capacitar
NECESIDADES ORGANIZACIONALES	Contexto organizacional	Clima organizacional		
		Cultura organizacional		
		Valores compartidos		
		Seguridad e higiene industrial		
	Análisis organizacional	Promoción de personal		
		Reestructuración		
		Cambios tecnológicos		
		Nuevas tendencias de trabajo		
		Calidad de los bienes y servicios		
		Costo de MOD y MOI		
		Ausentismo		
		Rotación de personal		
		Accidentes		
		Tecnológicos		
		Humanos		
		Financieros		
		Plan de personal para reemplazo		
		Estrategias de alianza con otras empresas para capacitar		
		Capacitación por medio de empresas en la cadena de suministros		

Departamento/Oficina/Unidad/Área:				
Nombre del responsable de la DNC:				
Fecha:				
IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN				
Tipo de Necesidad	Elementos Generales	Elementos específicos	Puestos de trabajo que presentan deficiencia	Necesidades a capacitar
NECESIDADES DEL AMBIENTE ORGANIZACIONAL	Supervisión	Habilidades conceptuales		
		Habilidades interpersonales		
		Habilidades de comunicación		
		Facilita clima de cooperación		
		Se gana el respeto y confianza de los colaboradores		
		Da crédito a los colaboradores por su trabajo		
		Promueve la libertad de expresión		
		Ejerce liderazgo		
NECESIDADES DE CONDUCTA DE LAS PERSONAS	Motivación	Autonomía y libertad		
		Su labor despierta interés		
		El lugar de trabajo es cómodo y agradable		
		El ambiente laboral promueve el esfuerzo		
		La comunicación es fácil		
		Hay futuro profesional dentro de la empresa		
		La remuneración y los incentivos compensan la labor realizada		
		Hay trato cordial, amable y atento		
		No se habla mal de terceras personas ausentes		
		Hay trabajo en equipo		

Departamento/Oficina/Unidad/Área:				
Nombre del responsable de la DNC:				
Fecha:				
IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN				
Tipo de Necesidad	Elementos Generales	Elementos específicos	Puestos de trabajo que presentan deficiencia	Necesidades a capacitar
NECESIDADES DE LOS PUESTOS DE TRABAJO	Puestos de trabajo	Educación		
		Experiencia		
		Capacidad analítica		
		Esfuerzo Mental		
		Esfuerzo Físico		
		Responsabilidad con materiales		
		Responsabilidad con equipo		
		Ambiente de trabajo		
		Riesgos		
	Procedimientos de trabajo	¿Están definidos los procedimientos de trabajo?		
		¿Están documentados esos procedimientos?		
		¿Intervino personal de todas las áreas para su elaboración?		
		¿Los procedimientos incorporan objetivos, área de aplicación, responsable y normatividad?		
		¿Se brindó capacitación a todas las áreas de la empresa para aplicarlos correctamente?		
		¿Los procedimientos actuales son propios de la empresa o se adaptaron de otra empresa?		
		¿Los procedimientos incorporan para qué se realizan?		

