

***DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION BASADO EN UN
DIAGNOSTICO DE NECESIDADES, PARA LOS EMPLEADOS DEL
AREA TECNICA DE LA EMPRESA ETERNIT ATLANTICO. S.A.***

***MARICELA ARDILA CABALLERO.
ALEXIS BERDUGO NAVARRO.
NELLYS HERNANDEZ ALVAREZ.***

***INFORME FINAL DE INVESTIGACION PRESENTADO AL COMITE
DE INVESTIGACION DEL PROGRAMA DE PSICOLOGIA.***

***CORPORACION EDUCATIVA MAYOR DEL DESARROLLO
SIMON BOLIVAR
FACULTAD DE PSICOLOGIA
BARRANQUILLA
2000***

Nota de Aceptación.

3.5

Tres Punto Cinco

Alfonso Calderón S.

Presidente del Jurado

Roberto Rojas

Jurado

Jurado

Barranquilla, Agosto de 2000

UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR
BIBLIOTECA
BARRANQUILLA

No INVENTARIO 4030724

PRECIO _____

FECHA 01-10-2008

CANJE _____ NACIONAL _____

DEDICATORIA

*A mi familia y
a mi esposo,
quienes han
contribuido de
muchas maneras
a que este
objetivo trazado
se pudiera llevar
a cabo, gracias
a su apoyo, su
tiempo y su
contribución
económica*

Maricela

DEDICATORIA

En los procesos de Crecimiento de un ser humano intervienen muchos factores para favorecer y nutrir al individuo que se ha trazado una meta.

Dios quiso que escogiera el área de estudio del Comportamiento Humano, regalándome una aferra vocación unida al compromiso de trabajar por los demás.

Este trabajo es un intento por demostrarle a El, que me encuentro identificada plenamente con los conocimientos que me ha permitido disfrutar y espero poder mejorar y compartir. Sólo El sabe en el fondo de mi corazón por que le dedico mis logros.

Alexis

DEDICATORIA

*A mi madre Elena
Alvarez, quien me
enseñó a ser
perseverante, a mi
esposo Pedro
Rodríguez y a mis hijos
Marvin y Shelly, por su
apoyo, confianza y
paciencia, por mis
largas ausencias en el
transcurrir de mi
carrera.*

Nellys

AGRADECIMIENTOS

Los Autores expresan sus más sinceros agradecimientos a:

Los Directivos de la Empresa Eternit Atlántico S.A., a los señores Jorge Pico, Alcides Hernández, Catalina Rodríguez y Luz Castell, quienes estuvieron incondicionalmente prestos a colaborarnos y asesorarnos durante toda la investigación, al igual que cada uno de los supervisores y trabajadores de la sección Técnica por su contribución en el desarrollo del programa.

A los Doctores Reynaldo Castilla, Stefanía Donado, Alfredo Rojas, Olga Calderín, por aportarnos sus conocimientos, su colaboración y contribución, que de alguna manera nos ayudó a enriquecer nuestras ideas y el proyecto mismo.

A los Profesores de la Universidad Simón Bolívar, que con su generosidad, amabilidad y pericia enseñan y ayudan a miles de alumnos en el logro de sus objetivos.

TABLA DE CONTENIDO

Pág.

	<i>INTRODUCCIÓN</i>	7
1.	<i>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</i>	10
2.	<i>JUSTIFICACIÓN</i>	11
3	<i>OBJETIVOS</i>	14
3.1	<i>OBJETIVO GENERAL</i>	14
3.2	<i>OBJETIVO ESPECÍFICO</i>	14
4.	<i>MARCO TEÓRICO</i>	15
4.1	<i>EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA CAPACITACIÓN</i>	15.
4.2	<i>CAPACITACIÓN</i>	18
4.3	<i>BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN</i>	20
4.4	<i>PASOS HACÍA LA CAPACITACIÓN</i>	22
4.4.1.	<i>La evaluación de necesidades</i>	23
4.4.2.	<i>Objetivos de capacitación y desarrollo</i>	23
4.4.3.	<i>Contenido del programa</i>	24
4.4.4.	<i>Principios de aprendizaje</i>	24
4.4.4.1.	<i>Principios de participación</i>	25
4.4.4.2.	<i>Principios de repetición</i>	25
4.4.4.3.	<i>Principios de relevancia</i>	25
4.4.4.4.	<i>Principios de transferencia</i>	26
4.4.4.5.	<i>Principios de retroalimentación</i>	26
4.5.	<i>EVALUACION DE LA CAPACITACION</i>	26
4.6.	<i>ENFOQUE DE CAPACITACION</i>	28
4.7.	<i>TECNICAS DE CAPACITACION APLICADAS FUERA DEL SITIO DE TRABAJO</i>	29
4.7.1.	<i>Simulación de conductas reales.</i>	29
4.7.2.	<i>Actuación o socio - drama.</i>	30
4.7.3.	<i>Lecturas audiovisuales.</i>	30
4.7.4.	<i>Capacitación en laboratorios</i>	31
4.8.	<i>PROGRAMA</i>	31
4.8.1.	<i>El staff encargado del adiestramiento.</i>	33
4.8.2.	<i>Formas más comunes de capacitación.</i>	35
4.8.3.	<i>Determinación de las necesidades.</i>	36
4.8.4.	<i>Programa para mejorar la productividad</i>	41
4.9.	<i>ACTITUD</i>	42
4.9.1.	<i>Desarrollo o modificación de actitudes</i>	42
4.10.	<i>MOTIVACION</i>	43

TABLA DE CONTENIDO

Pág.

4.11.	<i>DIFERENCIA ENTRE LOS TERMINOS ACTITUD, CAPACIDAD Y HABILIDAD</i>	45
4.12.	<i>CONOCIMIENTOS</i>	46
4.13.	<i>PRODUCTIVIDAD</i>	47
4.13.1.	<i>La productividad del recurso humano</i>	48
4.14.	<i>GENERALIDADES DE LA EMPRESA</i>	51
4.14.1	<i>ACTIVIDAD ECONOMICA</i>	51
4.14.2.	<i>UBICACIÓN GEOGRAFICA</i>	52
4.14.3.	<i>RESEÑA HISTORICA</i>	52
4.14.4.	<i>PLANTA DE PERSONAL</i>	54
4.14.5.	<i>RECURSOS DISPONIBLES</i>	55
5.	<i>DEFINICION DE VARIABLES</i>	57
5.1.	<i>DEFINICION CONCEPTUAL</i>	57
5.2.	<i>DEFINICION OPERACIONAL</i>	57
6.	<i>CONTROL DE VARIABLES</i>	59
6.1.	<i>VARIABLES CONTROLADAS</i>	59
6.1.1.	<i>En los sujetos</i>	59
6.1.2.	<i>Instrumentos</i>	60
6.2.	<i>VARIABLES NO CONTROLADAS</i>	60
7.	<i>METODO</i>	61
7.1.	<i>DISEÑO</i>	61
7.2.	<i>POBLACION</i>	61
7.3.	<i>MUESTRA</i>	62
7.4.	<i>TECNICA</i>	62
7.5.	<i>PROCEDIMIENTO</i>	63
8.	<i>RESULTADOS</i>	67
9.	<i>CONCLUSIONES</i>	78
10.	<i>DISCUSIONES Y RECOMENDACIONES</i>	81
	<i>BIBLIOGRAFIA</i>	84
	<i>ANEXOS</i>	87
ANEXO A	<i>ENCUESTA DE DIAGNOSTICO DE NECESIDADES EN EL AREA TECNICA DE LA EMPRESA ETERNIT ATLANTICO S.A.</i>	88
ANEXO B	<i>PROGRAMA DE CAPACITACION DEL AREA TECNICA DE LA EMPRESA ETERNIT ATLANTICO S.A.</i>	90
1.	<i>JUSTIFICACION</i>	90
2.	<i>OBJETIVO DEL PROGRAMA</i>	91
2.1.	<i>OBJETIVO GENERAL</i>	91

TABLA DE CONTENIDO

Pág.

2.2.	<i>OBJETIVO ESPECIFICO</i>	91
3.	<i>RECURSOS DISPONIBLES</i>	92
4.	<i>TEMAS</i>	93
5.	<i>METODOS Y MEDIOS</i>	101
5.1.	<i>CONSIDERACIONES PARA LA IMPLANTACION</i>	102
5.2.	<i>PROCESOS DE LA EVALUACION DE LA FORMACION</i>	102
5.3.	<i>RECOMENDACIONES</i>	103

INDICE DE TABLAS

		Pág.
1.	<i>En qué tareas tiene dificultades porque le falta conocimientos relacionados con su puesto de trabajo.</i>	68
2.	<i>Indique para cada tarea los conocimientos específicos que considere le hacen falta.</i>	69
3.	<i>En qué mejoraría su desempeño al recibir la capacitación que le hace falta.</i>	70
4.	<i>Qué dificultades tiene para desarrollar su trabajo satisfactoriamente.</i>	71
5.	<i>A qué cree que se debe cada una de ellas.</i>	72
6.	<i>Qué sugiere para mejorar el desempeño general de su área.</i>	73
7.	<i>Estaría dispuesto a participar activamente en los procesos de capacitación que se establezcan en la compañía.</i>	74
8.	<i>Estaría usted en capacidad de entrenar a quien tuviese deficiencia en su puesto de trabajo.</i>	74
9.	<i>Considera usted que la empresa debe generar procesos de cambio de actitud dentro de su proceso de capacitación.</i>	75
10.	<i>Teniendo en cuenta los siguientes temas cuál considera usted prioritario trabajar en su área de trabajo.</i>	76

INTRODUCCION

Los procesos de desarrollo de personas incluyen las actividades de entrenamiento, desarrollo de personal y organizacional, los cuales representan inversiones efectuadas en las personas.

En las organizaciones, las personas se destacan por ser el único elemento vivo e inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por su potencial de desarrollo. Las personas tienen enorme capacidad para aprender nuevas habilidades, captar información, obtener nuevos conocimientos, modificar actitudes y comportamientos, y desarrollar conceptos y abstracciones. Las organizaciones disponen de una variedad de medios para desarrollar a las personas, agregarles valor, capacitarlas y habilitarlas cada vez mas para el trabajo.

La capacitación, el desarrollo de personal y el desarrollo organizacional constituyen tres estratos de amplitudes diferentes en el concepto de desarrollo de Recursos Humanos.

La capacitación es concebida como un proceso de aprendizaje que permite a los individuos adquirir conocimientos de su ambiente y sus relaciones en el transcurso de su vida. Es un cambio o modificación permanente del comportamiento de un individuo que toma como base su experiencia. Afecta el modo de pensar, sentir y actuar de una persona, así como sus creencias, valores y objetivos personales.

En las organizaciones proporcionan al trabajador los medios para que pueda desempeñarse eficientemente en su puesto de trabajo y este pueda desarrollarse laboral y personalmente.

A través de los programas de capacitación las empresas esquematizan sus propias necesidades de acuerdo a los puestos establecidos.

El objetivo de esta investigación fue diseñar un programa de Capacitación para los empleados del área Técnica de la Empresa ETERNIT ATLANTICO S.A., partiendo de un diagnóstico de necesidades, tomando como muestra a los 51 empleados del área técnica, lo que corresponde al 31.28% del total general de la población de la Compañía.

El instrumento utilizado para realizar el Programa de Capacitación para esta área fue una encuesta de Diagnóstico de Necesidades diseñada por las investigadoras donde se estipularon 10 preguntas de elección libre. Dicha encuesta se tabuló y analizó según los criterios de la estadística descriptiva, diseño base de esta investigación.

El paradigma de esta investigación es el Interpretativo - Cualitativo, ya que nos permite describir una situación, realidad o fenómeno utilizando como criterio de evidencia el acuerdo intersubjetivo en el contexto laboral.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las necesidades básicas de capacitación de los empleados del área técnica de la Empresa ETERNIT ATLANTICO S.A.?

2. JUSTIFICACION

Los Recursos Humanos pueden llegar a constituir la mayor fuente de riqueza de un país. El recurso vivo es materia preciosa capaz de autodesarrollarse. La ayuda a su desarrollo es una inversión necesaria y rentable en el difícil mundo actual de competencia irreversiblemente creciente; ya no puede permitirse el derroche de los recursos, sino su utilización eficaz y con el mejor rendimiento.

Las personas constituyen el recurso eminentemente dinámico de las organizaciones. Los recursos humanos presentan una increíble aptitud para desarrollar nuevas actividades, obtener nuevos conocimientos y modificar actitudes y comportamientos, pero esto se logra siempre y cuando la capacitación dada al trabajador sea la adecuada para resolver las necesidades de personal, además se deben utilizar las técnicas mas apropiadas para esto.

Teniendo en cuenta lo anterior, las investigadoras realizaron un estudio de necesidades de capacitación a los empleados del área Técnica de la Empresa

ETERNIT ATLANTICO S.A., cuyos resultados fueron pieza fundamental para estructurar el programa de Capacitación.

Los resultados de este estudio contribuyeron a ampliar los objetivos del departamento de Recursos Humanos, ya que permitió establecer lineamientos de diagnóstico para el departamento de Bienestar Social, área donde se establecen los criterios de capacitación de la empresa. Eternit Atlántico S.A., quien siempre ha considerado importante el desarrollo y bienestar de los trabajadores y que la capacitación debe ir orientada a elevar el rendimiento de cada uno de ellos en su puesto de trabajo, actualizándolos en conocimientos y preparándolos para ascensos y promociones dentro de la organización, logrando así el desarrollo de su potencial con el objetivo de que la organización se vuelva más competitiva y productiva, dejando a un lado las propias necesidades de crecimiento y formación personal intrínsecas en cada uno, y que constituyeron aspectos fundamentales de estudio por parte de los autores.

El programa de capacitación aquí expuesto permitirá a la organización dar pautas de trabajo basados en la necesidad misma de su personal, para con ello planear y ejecutar acciones encaminadas a satisfacer las necesidades

como parte del desarrollo y crecimiento de sus trabajadores. A la Universidad Simón Bolívar, a ampliar sus líneas de investigación, a los estudiantes a visualizar los pasos a seguir en la estructuración de un programa de capacitación y a los autores a vivir la experiencia del diseño y estructuración de todo un programa de formación personal y profesional para empresas como ETERNIT ATLANTICO S.A.

Constituyó entonces un reto para los autores detectar adecuada y satisfactoriamente sus necesidades y estructurarlas en un programa de Capacitación, cuya propuesta fue tomada en cuenta por el área de Personal de dicha organización.

3. OBJETIVOS.

3.1. OBJETIVO GENERAL.

Diseñar un Programa de Capacitación para los empleados del área Técnica de la Empresa ETERNIT ATLANTICO S.A.

3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.

Describir las necesidades básicas de Capacitación en cuanto a Conocimiento, habilidades y actitudes de los empleados del área Técnica de la Empresa Eternit Atlántico S.A.

4. MARCO TEORICO

4.1 EVOLUCION HISTORICA DE LA CAPACITACION

A través de la historia los países desarrollados e industrializados han concedido especial importancia a la formación, es así como hace más de dos siglos se establecieron en Alemania escuelas en las que se enseñaban oficios a los jóvenes.

Hacia finales del siglo XIX Canadá, Suecia, Inglaterra y EE.UU, pusieron en marcha las primeras escuelas de Empresas, donde se buscaba preparar al personal que requería calificación, lo que no se lograba con el solo desempeño en el puesto de trabajo. Tal vez el bienestar actual de estos países se deba a la misión de sus gobernantes que concedieron apoyo y protegieron el desarrollo de las escuelas de este tipo en los comienzos de la era industrial.

Durante la primera guerra mundial surgió la necesidad creciente del personal calificado para trabajar en la industria militar. Por primera vez se diseñó un

método específico más conocido como el método de los cuatro pasos y cuya aplicación permitió el desarrollo de las acciones de formación de la Empresa y marcó claramente la diferencia entre estas acciones y la labor desarrollada en el sistema escolar, los cuales son:

- *Mostrar*
- *Explicar*
- *Hacer*
- *Revisar*

En los últimos años la formación de la empresa en los países industrializados se amplía y se sistematiza cada vez más¹.

El desarrollo organizacional como estrategia de cambio en la empresa, marca un nuevo enfoque de la capacitación ya que no se sigue adoptando una óptica de formación centrada exclusivamente individual, sino que además se asume la formación como una estrategia de desarrollo integral a través de acciones dirigidas simultáneamente a todos los individuos de la organización y a los diferentes grupos que la conforman.

¹ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Bogotá. 1999. Cuarta Edición. McGraw Hill. P. 435

En el competitivo mundo empresarial de hoy en día, el éxito depende cada vez más de una gestión eficaz de los recursos humanos, la estructura y la tecnología pueden copiarse fácilmente, sin embargo, el factor que hace que una empresa sea diferente en cualquier sector de servicio público o privado son las personas.

La calidad de los empleados de la empresa, el entusiasmo, la satisfacción que tengan con su trabajo y el que consideren que el trato que reciben es justo, todo ello influye de manera importante en la productividad de una empresa, en la calidad de servicio que ofrece a sus clientes, en su reputación y en su supervivencia.²

Debido a que es preciso que los psicólogos industriales lleguen a adquirir los conocimientos técnicos necesarios para tratar eficazmente todos los casos relativos a los recursos humanos, hemos decidido darle un enfoque gerencial a la capacitación del recurso humano, esta perspectiva proporciona a todos los estudiantes de énfasis empresarial, un punto de vista actual y moderno de presentar y tratar todo lo relacionado con la capacitación.

² Ibid. P. 16

Creemos que este es el mejor enfoque, ya que todos los directores de departamentos deben hacer frente diariamente a estos casos. Pretendemos que todos los temas considerados dentro de la capacitación puedan sintetizarse y desembocar en una manera más inteligente de administrar personas.

Esto significa que parte del trabajo de un gerente o director, consiste en tratar temas concernientes a las personas con un estilo participativo, humano, democrático, orientando comportamientos hacia resultados más promisorios tanto para la organización como para las personas.³

Las investigaciones realizadas sugieren que las estrategias de recursos humanos contribuyen a los buenos resultados de una empresa, entre más éstas estén dirigidas a atraer y retener a aquel tipo de empleado que mejor encaja dentro de su cultura de empresa y de sus objetivos globales.

4.2. CAPACITACION

La capacitación a todos los niveles constituyen una de las mejores inversiones

³ Toro, Fernando, Desempeño y Productividad. Medellín. 1992. Segunda Edición. Panamericana. P. 27

en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal. El mundo desarrolla una serie inagotable de conocimientos, el hombre moderno padece una interna curiosidad y un indomable afán inquisitivo.

El desarrollo de habilidades, las destrezas y conocimientos están directamente relacionadas con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras, se trata de un entrenamiento a menudo orientado de una manera directa a las tareas u operaciones que van a ejecutarse.

La capacitación es un medio que puede ser muy eficaz para mejorar la productividad, pero es necesario reconocer sus límites y tratar de no utilizarlas para remediar los problemas causados por incongruencias entre las personas y el trabajo, la mala gerencia o unos planes de compensación mal concebidos.⁴

La capacitación es importante para la productividad porque la mayoría de las personas pueden capacitarse para ser más eficientes; es una experiencia agradable para quienes participan en ella. Quienes asisten a los cursos salen

⁴ LOZADA, Simeón. Inducción, Selección y Capacitación. Bogotá. 1995. Susaeta. Segunda Edición. P. 60

con una impresión favorable y normalmente piensan que la capacitación es útil. Sin embargo, las compañías que gastan grandes sumas en capacitación esperan que el resultado de la misma no sea tan solo una buena impresión, desean tener la seguridad de que les permita a los empleados aprender el comportamiento necesario para cumplir con su trabajo.

4.3. BENEFICIOS DE LA CAPACITACION

Las razones para brindar capacitación son numerosas; beneficia a las organizaciones, al individuo y a las relaciones humanas. En las organizaciones conduce a rentabilidad más altas y actitudes positivas, actualiza al trabajador en sus habilidades laborales, mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles, eleva la moral de la fuerza de trabajo, ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización, crea mejor imagen, fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza, mejora las relaciones interpersonales; a nivel personal eleva la confianza, la posición asertiva y el desarrollo, contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones, forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas, ayuda al individuo para la toma de decisiones y soluciones de problemas. También brinda beneficios en las relaciones humanas y la adopción de políticas,

brinda beneficios en las relaciones humanas y la adopción de políticas, mejorando la comunicación entre grupos y entre individuos, ayuda a la orientación de nuevos empleados, proporciona información sobre las disposiciones oficiales en muchos campos, alimenta la cohesión entre los grupos. La capacitación también puede utilizarse cuando se detecta un alto nivel de desperdicios, tasas inaceptables de accidentes laborales, niveles bajos de motivación..

Es raro que los empleados recién contratados puedan desempeñar plenamente sus obligaciones de trabajo, puesto que es necesario conocer a fondo las tareas para luego adquirir la pericia, incluso los empleados experimentados tienen algo que aprender sobre la organización, como por ejemplo, su personal, sus normas y sus procedimientos, además en ocasiones pueden necesitar capacitación para tener un buen desempeño.

Aun cuando la orientación y la capacitación complementan las habilidades de los nuevos trabajadores; el resultado que se espera obtener es un equilibrio entre lo que puede hacer el nuevo empleado y lo que exige el empleo, lo cual conlleva a reducir la rotación de empleados y ayuda a los nuevos trabajadores a ser productivos. Incluso los empleados antiguos necesitan

capacitación ya que los ayuda a actualizarse y de esta manera realizar sus trabajos con mayor eficacia. Cuando la administración desea preparar empleados para futuras responsabilidades de trabajo, esa actividad recibe el nombre de Desarrollo de Recursos Humanos. La distinción entre la capacitación y el desarrollo es primordialmente de finalidad. La capacitación prepara a las personas para que realicen sus trabajos actuales, mientras que el desarrollo los prepara para empleos futuros. Después de una orientación completa a los nuevos empleados se les debe capacitar en las tareas que se supone se deben realizar. Además, los empleados experimentados pueden necesitar capacitación para reducir los malos hábitos de trabajo o aprender nuevas habilidades que mejoren su desempeño. Aún cuando la capacitación trata de ayudar a los empleados a realizar su trabajo actual, los beneficios de capacitación pueden extenderse a toda la carrera de una persona y ayudar a esa persona a desarrollarse para sus responsabilidades futuras.

4.4. PASOS HACIA LA CAPACITACION

Los especialistas en personal y los diferentes gerentes deben evaluar necesidades, objetivos, contenido y principios de aprendizaje que se

relacionen con la capacitación.

4.4.1 La Evaluación de Necesidades

Permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales, que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo.

Los cambios en el ambiente externo pueden convertirse en fuente de nuevos desafíos, para enfrentarlos de manera efectiva, es posible que los empleados necesiten capacitación. En ocasiones, un cambio de estrategia de la organización puede crear una necesidad de capacitación⁵

4.4.2 Objetivos de Capacitación y Desarrollo

Una vez realizada la evaluación de necesidades se propone unos objetivos en la capacitación para contrarrestar las necesidades. Estos Objetivos deben estipular los logros que se desean y los medios que se dispondrán, deben utilizarse para comparar contra ellos desempeño individual.

⁵ Ibid. P. 19

4.4.3 Contenido del programa

Normalmente el contenido de la capacitación abarca uno de los siguientes temas: Manejo de personal, administración de empresas, técnicas para solucionar problemas y tomar decisiones, actitudes, destrezas interpersonales y conocimientos de sí mismo.

4.4.4 Principios de Aprendizaje

Constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva. Mientras más se utilicen estos principios en el aprendizaje, más probabilidad habrá que la capacitación resulte efectiva, estos principios son:

- *Participación*
- *Repetición*
- *Relevancia*
- *Transferencia*
- *Retroalimentación*

4.4.4.1 Principio de Participación

El aprendizaje suele ser más rápido y de efectos más duraderos cuando quien aprende puede participar en forma activa, la participación alienta al aprendizaje y posiblemente permite que participen más de sus sentidos, lo cual refuerza el proceso. Como resultado de la participación aprendemos de manera más rápida y podemos recordar lo aprendido durante más tiempo.

4.4.4.2 Principio de Repetición

Aunque no sea considerada muy entretenida, es posible que la repetición deje trazos permanentes en la memoria.

4.4.4.3 Principio de Relevancia

El aprendizaje recibe gran impulso cuando el material que va a estudiar tiene sentido e importancia para quien va a recibir la capacitación. Los capacitadores explican el propósito general de una labor o tarea, esta explicación permite que el empleado advierta la relevancia de cada tarea y los procedimientos correctos.

4.4.4.4 Principio de Transferencia

A mayor concordancia del programa de capacitación con las demandas del puesto habrá mayor velocidad en el proceso de dominar el puesto y las tareas que conlleva.

4.4.4.5 Principio de Retroalimentación

Proporciona a las personas que aprende la información sobre su progreso, contando con Retroalimentación los aprendices bien motivados, pueden ajustar su conducta de manera que puedan lograr la curva de aprendizaje más rápida posible. Sin Retroalimentación el aprendiz no puede evaluar su progreso y es posible que pierda interés.

4.5 EVALUACION DE LA CAPACITACION

Con el fin de verificar el éxito de un programa, los gerentes de personal deben insistir en la evaluación sistemática de su actividad. En primer lugar, es necesario establecer las normas de evaluación antes de que se inicie el proceso de capacitación, se le suministra un examen a los participantes antes

de la capacitación para determinar el nivel de actitudes o conocimiento, un examen posterior a la capacitación y la comparación entre ambos resultados permite verificar los alcances del programa. Si la mejoría es significativa puede considerarse que el programa logró sus objetivos; esto se logra totalmente si se cumplen las normas de evaluación y si existe la transferencia en el puesto de trabajo.⁶

Entre las técnicas más importantes para evaluar la eficacia de la capacitación están:

Las encuestas de opinión.

Los cambios de actitudes.

Los exámenes objetivos.

Es importante hablar de los resultados de la capacitación considerando datos objetivos y subjetivos. Los datos objetivos son los que reflejan mejoramiento de la calidad, aumento de la producción, ahorro de tiempo y reducción de costos; los datos subjetivos como son los exámenes antes y después de los cursos, la retroalimentación de los participantes y la simple observación, o

⁶ SCHULTZ, V. Psicología Industrial. México. 1989. McGraw Hill. P. 177

ver si el trabajo ha mejorado como consecuencia de la capacitación.

Después de la capacitación se debe evaluar cómo fue tomada, aprendizaje que se logró, cambios posteriores que se esperan, reconocer resultados finales logrados.

4.6. ENFOQUES DE CAPACITACION

Uno de los enfoques de capacitación consiste en la identificación de tareas, los capacitadores inician evaluando la descripción de un puesto determinado, para identificar sus principales tareas, a continuación desarrollan planes específicos con el fin de proporcionar la capacitación necesaria para llevar a cabo éstas tareas; otro enfoque consiste en realizar una encuesta entre los candidatos a capacitar para identificar las áreas en que desean perfeccionarse, la ventaja de éste método consiste en que las personas que reciben el programa tienen mayor tendencia a considerarlo relevante y por tanto tienden a adoptar una actitud más receptiva, este enfoque se basa en que los candidatos a capacitación saben cual es su mayor necesidad, si la evaluación de necesidades que lleva a cabo el capacitador no es correcta, es poco probable que los objetivos de capacitación y el contenido del programa

sean ideales⁷

4.7. TECNICAS DE CAPACITACION APLICADAS FUERA DEL SITIO DE TRABAJO

<i>Técnicas</i>	<i>Participación</i>	<i>Repetición</i>	<i>Relevancia</i>	<i>Transferencia</i>	<i>Retro alimentación</i>
<i>Videos</i>	<i>No</i>	<i>No</i>	<i>No</i>	<i>Sí</i>	<i>No</i>
<i>Conferencias</i>	<i>No</i>	<i>No</i>	<i>No</i>	<i>Ocasional</i>	<i>Sí</i>
<i>Simulación de Conductas Reales</i>	<i>Si</i>	<i>Sí</i>	<i>Ocasional</i>	<i>Si</i>	<i>Ocasional</i>
<i>Socio- drama</i>	<i>Si</i>	<i>Ocasional</i>	<i>Ocasional</i>	<i>No</i>	<i>Ocasional</i>
<i>Lectura Individual</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>Ocasional</i>	<i>Ocasional</i>	<i>No</i>
<i>Enseñanza programada</i>	<i>Sí</i>	<i>Sí</i>		<i>Si</i>	<i>Sí</i>
<i>Capacitación en Laboratorio de sensibilización</i>	<i>Sí</i>	<i>Si</i>	<i>Ocasional</i>	<i>No</i>	<i>Sí</i>

4.7.1 Simulación de Conductas Reales

Se preparan áreas especiales, dotadas de equipos similares a los que se utilizan en el trabajo. Esta técnica permite transferencia, repetición y participación notable, así como la organización significativa de materiales y retroalimentación.

⁷ Ibid. P. 27

4.7.2 Actuación o Socio - drama

Obliga al capacitado a desempeñar diversas identidades, se les pide que lleven a cabo una actividad común en su labor diaria. Es muy común que cada participante tienda a exagerar la conducta del otro, uno de los frutos que suelen obtenerse es que cada participante consigue verse cómo lo perciben sus compañeros de trabajo. Así mismo esta experiencia puede crear mejores vínculos de amistad, así como tolerancia de las diferencias individuales. Esta técnica se utiliza para el cambio de actitudes y el desarrollo de mejores relaciones humanas, participan todos los capacitados y obtienen retroalimentación de muy alta calidad.

4.7.3 Lecturas Audiovisuales

Es de gran utilidad en circunstancias de dispersión geográfica o cuando el aprendizaje requiere poca interacción; consiste en folletos con una serie de respuestas.

4.7.2 Actuación o Socio - drama

Obliga al capacitado a desempeñar diversas identidades, se les pide que lleven a cabo una actividad común en su labor diaria. Es muy común que cada participante tienda a exagerar la conducta del otro, uno de los frutos que suelen obtenerse es que cada participante consigue verse cómo lo perciben sus compañeros de trabajo. Así mismo esta experiencia puede crear mejores vínculos de amistad, así como tolerancia de las diferencias individuales. Esta técnica se utiliza para el cambio de actitudes y el desarrollo de mejores relaciones humanas, participan todos los capacitados y obtienen retroalimentación de muy alta calidad.

4.7.3 Lecturas Audiovisuales

Es de gran utilidad en circunstancias de dispersión geográfica o cuando el aprendizaje requiere poca interacción; consiste en folletos con una serie de respuestas.

4.7.4 Capacitación en Laboratorios

Constituye una modalidad en grupo, se emplea para desarrollar habilidades interpersonales, se puede utilizar para el desarrollo de conocimientos, habilidades y conductas adecuadas para futuras responsabilidades laborales. Esta técnica propone compartir experiencias y analizar sentimientos, conductas, percepciones y reacciones que provocan esas experiencias, por lo general la desarrolla un profesional de Psicología.

4.8. PROGRAMA:

Proyecto ordenado de actividades. Actualmente todo el mundo participa en alguna clase de programa de adiestramiento, desde los empleados hasta el experto gerente. Las compañías situadas en las principales ciudades como New York, sienten una presión creciente de adiestrar al personal de nuevo ingreso, no solo en determinados puestos sino también en el área general de trabajo.

El adiestramiento se propone llevar a los alumnos a un nivel en que empiecen a aprender su trabajo, mejorar la calidad del personal y al mismo tiempo se

hace una aportación valiosa a la comunidad.

El primer paso es la implantación de un programa formal de adiestramiento, lo cual constituye el establecimiento de objetivos, éstos habrán de fijarse a partir de determinados criterios conductuales, o sea los actos u operaciones que el empleado debe ejecutar en su trabajo y la manera en que debe realizarlos, para alcanzar la máxima eficacia. Es imposible precisar los elementos del adiestramiento sino se sabe lo que se pretende lograr, en otras palabras qué ha de enseñársele para mejorar su rendimiento?. Los objetivos del programa han de formularse basándose en las necesidades de la Empresa.

Cuando en un departamento ocurren muchos accidentes es imprescindible impartir un programa en Seguridad Industrial, cuando la necesidad del adiestramiento no es muy clara, compete a la gerencia analizar periódicamente sus actividades para averiguar si alguna operación mejoraría con el adiestramiento especial y aquí precisamente es donde surge el problema. Una deficiencia o actividad mal ejecutada ha de ser advertida y luego se decide si el problema es corregible con el adiestramiento.

Este tipo de análisis general de la organización puede indicar la exigencia de implantar un adiestramiento global, el cual se aplicará a las necesidades especiales de cada persona, esta es una tarea que se realiza con el método más utilizado en investigación de necesidades de adiestramiento y en la formulación de objetivos, el análisis de puesto, los incidentes críticos o métodos de evaluación de rendimiento, procedimientos que se utilizan para identificar conductas adecuadas o inadecuadas en el puesto.

En la evaluación periódica del rendimiento se detectarán las cualidades y limitaciones del personal y así se harán recomendaciones tendientes a corregir determinada falla o deficiencia.

Cualquiera que sea el método utilizado, la investigación de las necesidades de adiestramiento y el establecimiento de los objetivos son un proceso muy importante, los objetivos deben ser medibles y observables, de ellos puede depender la eficacia de todo un programa.

4.8.1. El Estaff encargado del adiestramiento

Al parecer el elemento decisivo en la enseñanza no es el grado de

competencia ni el conocimiento del tema, la competencia es una condición indispensable para el éxito pero no basta. Hay que capacitar a los adiestradores; un programa a impartir los conocimientos y habilidades de un trabajo nunca alcanzaría sus objetivos si los maestros no saben transmitir el material a sus alumnos ni motivarlos a aprender.

En la industria se acostumbra a valerse de los supervisores de primera línea para enseñar su labor a los empleados de reciente ingreso, por su experiencia en el trabajo, los supervisores quizás conozcan a fondo el puesto en cuestión pero no logran éxito en su labor docente sino se les somete a una preparación adecuada. La solución es sencilla, deben contratarse a maestros profesionales, es decir a expertos en la materia que va a impartirse y en la metodología de la enseñanza.

Algunas grandes compañías cuentan con personal docente de tiempo completo, así no se interrumpe ni se retardan las actividades de la planta cuando el supervisor suspende sus labores para enseñar al nuevo empleado.⁸

⁸ JARDILLER, Pierre. La Organización Humana en la Empresa. México. 1969. Edit. Panamericana. P. 278

Para tener seguridad de que el programa de capacitación y sus recomendaciones se han aceptado, se debe cumplir lo siguiente:

Definir sus Objetivos.

Conseguir información sobre las necesidades y preferencias de las personas claves y de los trabajadores en general.

Prever los posibles obstáculos.

Buscar la forma de evaluar los resultados con referencia a sus objetivos. Una vez sentadas estas bases, se estará en condiciones de elegir un modelo real de capacitación.

4.8.2. Formas más comunes de capacitación

Las dos formas más comunes de capacitación son: primero, la orientación a los empleados y, segundo, la capacitación en el trabajo.

Al recién llegado se le explican los deberes y responsabilidades del cargo y se le brinda entrenamiento, retroalimentación y estímulo.

4.8.3. Determinación de las necesidades

Es la primera etapa del entrenamiento y corresponde al diagnóstico preliminar de lo que debe hacerse.

- *Análisis de la organización total: El sistema organizacional*
- *Análisis de los recursos humanos: El sistema de entrenamiento*
- *Análisis de las operaciones y tareas: El sistema de adquisición de actividades*

El análisis organizacional intenta verificar cual es el comportamiento de la organización, como se efectúa y a que se debe su crecimiento, cómo están relacionados el ambiente social y el ambiente físico con su crecimiento, cual es su clima y cual es su imagen, cómo planea la organización sus productos y sus servicios, cuál es la importancia de entrenamiento, etc.

A medida que la organización crece, sus necesidades cambian y consecuentemente, el entrenamiento deberá responder a las nuevas necesidades. De este modo, las necesidades de entrenamiento deben determinarse e investigarse con cierta periodicidad para establecer a partir de ella los programas adecuados para satisfacerlas de manera conveniente.

El análisis de los recursos humanos procura verificar si los empleados contratados son suficientes cuantitativa y cualitativamente para las actividades actuales y futuras de la organización.

Existen aspectos que suelen justificar el diagnóstico de la situación y crear los posibles programas. Tales como:

Para que la gente sea más productiva en su trabajo actual y esté lista para progresar.

Porque el éxito de la empresa exige un desarrollo óptimo de la labor individual. Esto requiere que se definan y resuelvan las necesidades de crecimiento de cada miembro, lo que se traduce en entrenamiento y desarrollo.

Por que todas las personas, independientemente de su lugar en la jerarquía, puedan hacer un buen trabajo si tienen la oportunidad. Esta oportunidad se da en parte cuando la empresa prevé la necesidad en una persona de mejorar sus conocimientos, habilidades o actitudes. Al hacerlo la compañía aumenta su productividad al paso que el individuo avanza en su carrera.

Porque podemos desperdiciar tiempo, dinero y esfuerzo cuando el entrenamiento no está basado en necesidades que existen o que van surgiendo

Básicamente, las necesidades de entrenamiento se definen averiguando lo que sucede, confrontándolo con lo que debería suceder ahora o en el futuro. Si hay diferencia, esta nos da la clave para planear el tipo y la intensidad del entrenamiento. Las herramientas perfectas para encontrar esa clave es el “estándar” o punto óptimo de realización del trabajo. El estándar es una

aseveración de preferencia puesta por escrito, que describe las condiciones que existirían cuando el trabajo sea hecho adecuadamente.

Todo trabajo sobre necesidades de capacitación debe definir forzosamente y con toda precisión el significado tanto de necesidad como de capacitación,

dado que de ello depende el enfoque que se dé a su contenido. Entonces, al hablar de necesidades de capacitación y adiestramiento, se puede decir que éstas se refieren a las carencias que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización.

Se entiende por necesidad de capacitación la diferencia entre los estándares de ejecución de un puesto y el desempeño real del trabajador, siempre y cuando tal discrepancia obedezca a la falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes.

La capacitación implica, la ejecución de los cursos, seminarios o alguna otra modalidad, actividades preliminares y actividades posteriores. Es importante determinar las necesidades de capacitación, ya que:

- *Proporciona la información necesaria para elaborar o seleccionar los cursos o eventos que la empresa requiera.*

- *Elimina la tendencia a capacitar por capacitar. Solo cuando existen razones válidas se justifica impartir capacitación.*

- *Propicia la aceptación de la capacitación, al satisfacer problemas cuya solución más recomendable es la de preparar mejor al personal, cuidando así que la capacitación se considere una panacea.*

- *Asegura en mayor medida, la relación con los objetivos, los planes y los problemas de la empresa y constituye un importante medio para la consolidación de los recursos humanos y de la organización.*

- *Genera los datos esenciales para permitir, después de varios meses realizar comparaciones a través del seguimiento, de los índices de producción, rechazos, desperdicios, etc.*

Hecho el diagnóstico del entrenamiento, sigue la elección de los medios de tratamiento para eliminar las necesidades indicadas o percibidas, es decir una vez efectuado el inventario y la determinación de las necesidades de entrenamiento, se efectúa entonces su programación.

El programa de entrenamiento es el arreglo estructurado de actividades que permite el aprendizaje. Esta función es el núcleo de la tarea del director de entrenamiento. Cuando se toman bien las decisiones respecto a la

organización, contenido y métodos de entrenamiento, el problema que hacía necesario ese entrenamiento, deberá ser resuelto al menos parcialmente.

4.8.4. Programa para mejorar la productividad:

Las actuales prácticas de las compañías demuestran que todas están empleando una amplia gama de técnicas y programas para mejorar la productividad.

El programa más comúnmente utilizado era el de capacitación en un 76% de los casos, en segundo lugar estaba la evaluación del desempeño, mencionada por el 72% de las compañías, en tercer lugar estaba la fijación de metas en el 64% de los casos y el cuarto lugar lo ocupan los círculos de calidad utilizados preferencialmente por el 44% de las compañías encuestadas. El programa preferido por los empleados era el de flexibilidad de tiempo con 44%, la fijación de metas ocupaba el segundo lugar con el 4% y el 37% de los empleados eligieron la capacitación. Aunque el propósito de los programas no era el mismo en todas las compañías, aproximadamente la mitad de ellas indicaron que utilizaban los programas con el fin de reducir costos y mejorar el estado de ánimo de los trabajadores. El informe del Work in American

Institute (1984) recomienda tres programas para innovación del trabajo: Participación de las utilidades, grupos de autogestión y grupos consultivos, el éxito de un programa de productividad, reside en comenzar poco a poco, lograr que un alto ejecutivo inicie el programa y apoye constantemente, lograr la participación de todos y proporcionar retroalimentación sobre los resultados; para que un programa de capacitación tenga éxito, es necesario que la organización desarrolle una actitud positiva hacia la productividad, la idea es apoyar la reserva de las personas para producir más en menos tiempo.

4.9. ACTITUD

Manera aprendida y relativamente permanente de responder a alguien o a algo. Posee componentes cognitivos, emocionales y conductuales.

4.9.1. Desarrollo o Modificación de Actitudes.

Por lo general se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión en cuanto a

sentimientos y relaciones de las demás personas. También puede involucrar e implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo relacionadas con los clientes o usuarios.

4.10. MOTIVACION

Deseo de las personas de realizar su trabajo lo mejor posible o de realizar el máximo esfuerzo para llevar a cabo las tareas encomendadas.

El elemento más importante de la motivación reside en la manera como nos sentimos emocionalmente, en una situación determinada. La fuerza que activa el comportamiento, que lo dirige y que subyace a toda tendencia a la supervivencia. Esta definición reconoce que para alcanzar una meta, las personas deben tener suficiente motivación y energía como un objetivo claro y la capacidad y disposición de emplear su energía durante un período de tiempo lo suficientemente largo como para poder alcanzar una meta. En la motivación intervienen tres tipos de componente: El biológico, las aprendidas y las cognitivas.

Un elemento primordial en la motivación es la manera de sentir nuestras

emociones, reacciones subjetivas al ambiente que van acompañadas de respuestas neuronales y hormonales generalmente experimentados como agradables o desagradables y consideradas reacciones adaptativas que afectan nuestra manera de pensar. Las emociones sus aspectos aprendidas y cognitivas que contribuyen a que las personas reaccionen de distinta forma ante la misma experiencia. La combinación de nuestras reacciones biológicas, aprendidas y cognitivas, afecta nuestra manera de entender el mundo que nos rodea así como nuestra manera de actuar en él.

A menudo es difícil distinguir entre la motivación y la emoción, porque se hayan íntimamente relacionada. Existe una estrecha relación entre los sentimientos y la acción, normalmente analizamos las cosas porque nos hacen sentir bien y evitamos hacerla si nos causa malestar. Sin embargo, a veces llevamos a cabo actividades a pesar de saber que nos producirán disgustos y dejamos de realizarlas a pesar de saber que nos producirán satisfacción.

Las teorías de la motivación se agrupan en tres categorías:

Base Biológica: *Instinto, impulsos, tensión interna que impelen a los animales, a las personas, a la acción, prevén de energía que predispone a la acción.*

***Aprendizaje:** Para hacer humana la recompensa más poderosa es el refuerzo social como el elogio, aprender a través de la observación, elegimos como modelo las personas que parecen conseguir las mayores recompensas.*

***Factores Cognitivos:** Reaccionamos a los acontecimientos dependiendo de como interpretamos, pensamos, rechazamos u olvidamos una información que no concuerda con nuestras creencias y actos.*

4.11. DIFERENCIA ENTRE LOS TERMINOS ACTITUD, CAPACIDAD Y HABILIDAD:

Una actitud es una condición personal, de carácter racional, que habilita a quien la posee para ejecutar con eficiencia acciones específicas. Rubinstein (1967) la define como una “complicada peculiaridad que caracteriza la adecuación de esta para una determinada actividad”. En el concepto de este autor las actitudes se elaboran y se desarrollan en la actividad misma, en el desempeño. Define Dunnette (1976) Mecanismo interno que promueve un modo de desempeño específico. En su formación intervienen agentes genéticos, ambientales y de experiencia. Término técnico de la psicología. El término capacidad es una forma popular de referirse a la aptitud. Habilidad:

Sinónimo o equivalente a destreza. Para Crites (1962) La habilidad es sinónimo del dominio adquirido en una actividad, expresada tanto la capacidad intelectual como la destreza motora.

4.12. CONOCIMIENTO:

La experiencia y el contacto con la realidad son fuente importante de conocimiento para el hombre. Es realmente a través de la práctica como se ve al hombre expuesto a experiencias con potencial para enriquecer su manejo conceptual del mundo.

La fuente del conocimiento libre y liberador del hombre sobre su medio es la praxis que, en su concepto, consiste en la acción sobre la realidad y la reflexión sobre la acción. Acción y Reflexión son entonces fuentes del saber, origen y principio del cambio de los conceptos sobre la realidad y sobre sí mismo.

En el medio empresarial existe un cierto número de personas administrativas que tienen un efecto decisivo en la provisión y el cambio de conceptos y esquemas de respuesta en el trabajo. Ellos son: la capacitación, la inducción

del personal nuevo y reinducción del personal antiguo, la rotación con fines de entrenamiento, los ascensos y esquemas de carrera ocupacional y los programas educativos de toda índole.

Lo anterior sugiere que existen diversas posibilidades, oportunidades y mecanismos a través de los cuales se afectan, desde el exterior, el conocimiento y las estructuras conceptuales que en el hombre inspiran y dirigen su acción. No debe olvidarse que los conceptos interactúan con las habilidades, la motivación en la determinación del desempeño ocupacional.

Se convierte entonces el conocimiento en una fuente de saber sobre una ciencia, sobre un tema o una labor específica. Habilidad requerida en el desempeño ocupacional.

4.13. LA PRODUCTIVIDAD.

Es una medida de la cantidad de valor que un empleado individual añade a los bienes o servicios producidos por una empresa.⁹

⁹ TORO, Fernando. La productividad Laboral. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Medellín. 11993. Vol. 16. 4ta. Edición. P. 27.

4.13.1 La Productividad del Recurso Humano

Según el enfoque positivista: Reconocer únicamente aquello que se basa en los hechos y la experiencia, La investigación adelantada ha demostrado que cuando se aplica una sola variable a la productividad de los empleados mejora en una proporción modesta y de corta duración. Los grandes aumentos de la productividad, se logran únicamente mediante la coordinación correcta de un gran número de variables pertinente, a fin de hacer productivas a las personas, los gerentes deben proceder de la manera correcta, durante todo el ciclo de empleo.

Un enfoque diferente es usar soluciones basadas en información de investigación integrada en que intervengan variables múltiples. Este enfoque integrado es valioso, escaso y no está generalizado, debido a la dificultad para desarrollarlo, interpretarlo y utilizarlo.

Los psicólogos industriales deben estar orientados al desarrollo de una teoría de la capacidad del ser humano en el trabajo, el éxito de una organización depende en parte de la capacidad de los profesionales del comportamiento,

depende en parte de la capacidad de los profesionales del comportamiento, para explicar la compleja conducta de los seres humanos que muestran en su trabajo y ayudar a los gerentes proporcionándoles fórmulas especiales, para manejar debidamente al personal y optimizar la productividad..

Son varias las razones a las cuales se les atribuye el deterioro de la productividad entre ellas están: El recorte de las inversiones en investigación y desarrollo, el cambio de la economía de producción a una economía de servicios, el alza de los impuestos, una fuerza laboral cambiante, trabajadores indiferentes sin motivación para producir mano de obra de inferior calidad, sindicatos cada vez más poderosos y recursos naturales menos abundantes y de menor calidad. Varias de estas razones se relacionan con el talento humano y no con los recursos físicos o financieros de la organización, por lo tanto en el mejor despliegue uso y manejo de los recursos humanos puede hallarse una gran oportunidad para mejorar la productividad.

Es obvio que la mala utilización de los recursos humanos de uno u otro tipo no es la única razón de este problema. Pocas situaciones difíciles tienen una causa única; la mala productividad se deriva de la incapacidad de la

organización para utilizar eficazmente sus recursos técnicos, financieros y las capacidades de sus empleados. Entonces, gran parte del problema de la productividad se relaciona con las personas y es el resultado de selección deficiente, capacitación inadecuada y falta de motivación entre los trabajadores.

Las tecnologías nuevas en el sitio de trabajo a llevado a algunos observadores a pensar que estamos a punto de una segunda revolución industrial. Los trabajadores que más se beneficiaran serán aquellos que poseen las destrezas y la capacitación profesional, que les permita competir en este ambiente técnicamente, más avanzado, invirtiendo en investigación y desarrollo

Devinson (1979) Enumera cinco elementos principales que contribuyen a la productividad e interpreta su impacto en términos porcentuales: La tecnología (38.1%), el capital (25.4%), la calidad de la mano de obra (14.3%), las economías de escala (+2.7%) y la asignación de recursos (9.5%). Según este punto de vista externo, representa menos del 15% de la productividad.

Ross (1977) se va al otro extremo y da una lista de factores relacionados todos ellos con los trabajadores, menciona la satisfacción en el trabajo, la participación en las decisiones, la comparación sobre la base del desempeño, la transparencia de la comunicación y la autoridad, la supervisión competente, el reconocimiento de los logros y la oportunidad para el desarrollo personal.

4.14. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

NOMBRE : ETERNIT ATLANTICO S.A.

NIT : 860.002.301-1

DIRECCION : VIA 40 CRA 67 ZONA INDUSTRIAL LOMA 3.

TELEFONOS : 3444390 -3444385

4.14.1 ACTIVIDAD ECONOMICA.

Producción y mercadeo de materiales para la Construcción en Asbesto - Cemento.

4.14.2 UBICACION GEOGRAFICA.

Las instalaciones fabriles se encuentran ubicadas dentro de una isla formada por dos brazos secundarios del río Magdalena que tiene entre 25 y 70 metro de ancho. La isla está comunicada a tierra firme en su parte mas próxima por un puente consistente, cuyos limites son:

Norte : Vía 40.

Sur : Caño de las Compañías.

Oriente : Brazo del río.

Occidente : Brazo del río y luego Naviera Fluvial Colombiana.

4.14.3 RESEÑA HISTORICA.

En 1938, preocupadas las fábricas de Cemento en Colombia por la falta de mercado suficiente para absorber su capacidad de producción, fue comisionado el Ingeniero Hernando Gómez Tanco para asistir a un congreso de carreteras en Santiago de Chile, en donde se estudiaría la posibilidad de la pavimentación en concreto de las carreteras del país.

Allí tuvo la oportunidad de conocer la industria de asbesto cemento amparada por la patente Eternit. Se dio cuenta de que esta manufactura no solo utilizaba importantes cantidades de cemento, sino que permitirían fabricar en el país gran número de elementos básicos que podrían sustituir cuantiosas importaciones de materiales semejantes.

Al regresar a Colombia y después de rendir un informe sobre las perspectivas que podría llegar a tener esta nueva industria, fue comisionado para establecer contacto con el grupo internacional Eternit, que mostró inmediatamente interés en invertir capital en nuestro país y aportar conocimientos y experiencias.

Como culminación de las conversaciones fue sustituida el 21 de mayo de 1942, ETERNIT COLOMBIA S:A, siendo nombrado Gerente el Ingeniero Hernando Gómez Tanco, promotor e indicador de la Industria del asbesto - cemento en Colombia.

Un terreno de 16 hectáreas, en un paraje de Chusaca, donde posteriormente fue construido el embalse de Muña, fue escogido para la instalación de la fábrica, lugar ideal por su abundante abastecimiento de agua y cercano a las

plantas eléctricas de El Charquito. Allí se construyó el edificio principal para la fábrica de placas y los talleres de mecánica, carpintería y fabricación de productos moldeados.

El 25 de Enero de 1843 se fabricaron las primeras placas onduladas, los primeros pedidos importantes fueron hechos por Talleres Centrales S.A. y por la Federación Nacional de Cafeteros.

Fue tan rápida la aceptación por el público de los productos de asbesto - cemento, que en 1944 se vio la necesidad de establecer otras dos fabricas que permitieran abastecer debidamente el mercado de la Costa Atlántica y del Occidente. Fue así como se llevo a cabo la Fundación de Eternit Atlántico S.A. en Barranquilla y Eternit Pacifico en las cercanías de Cali.

En la actualidad en las tres compañías cuentan con nuevos equipos de alta productividad y eficiencia, acordes a las necesidades del mercado.

4.14.4 PLANTA DE PERSONAL.

Está distribuida así:

<i>Area</i>	<i>Hombres</i>	<i>Mujeres</i>
<i>Técnicos</i>	<i>51</i>	<i>13</i>
<i>Operativos</i>	<i>105</i>	<i>1</i>
<i>Estudiantes Sena</i>	<i>6</i>	<i>1</i>
<i>Temporales</i>	<i>1</i>	
<i>Total</i>	<i>163</i>	<i>15</i>

4.14.5. RECURSOS DISPONIBLES.

En la actualidad Eternit Atlántico S.A, cuenta con los siguientes recursos, los cuales son los necesarios e ideales para llevar a cabo este programa de Capacitación.

- *Sala de Capacitación con Capacidad para 100 personas.*
- *Proyector de Acetatos.*
- *Proyector de Diapositivas.*
- *Tablero en Acrílico.*
- *Televisor 21 Pulgadas.*
- *VHS*
- *Tablero para Papel.*

- *Marcadores para acrílico.*
- *Papelería necesaria.*

5. DEFINICION DE VARIABLES.

5.1 DEFINICION CONCEPTUAL:

La capacitación es concebida como un proceso de aprendizaje y de formación de conocimientos, habilidades y actitudes que hacen del individuo un ser humano en crecimiento y desarrollo continuo.¹⁰

5.2 DEFINICION OPERACIONAL.

La variable de estudio fue medida a través de una encuesta que permitió diagnosticar las necesidades básicas en cuanto:

Conocimiento: *Conjunto de saberes sobre una ciencia, un tema o una labor específica dentro del contexto ocupacional.*

¹⁰ LOZADA, Simeón, Selección y Capacitación. Bogotá 1992. Susaeta. P. 80

***Habilidades:** Destreza o dominio adquirido en una actividad, expresada tanto motriz como intelectualmente.*

***Actitudes:** Manera aprendida y relativamente permanente de responder á alguien o algo.*

6. CONTROL DE VARIABLES.

6.1 VARIABLES CONTROLADAS:

6.1.1. En los Sujetos:

<i>QUE</i>	<i>COMO</i>	<i>PORQUE</i>
<i>Empleados del área Técnica de la empresa Eternit Atlántico S.A..</i>	<i>Excluyendo empleados que no pertenecieran al área técnica.</i>	<i>Al inicio de la investigación, la empresa se encontraba atravesando por una situación económica difícil, además existían inconvenientes con el funcionamiento de la parte interna de la maquinaria y la producción, motivos por los cuales el Departamento de Recursos Humanos, consideró el área técnica como el eje central de la producción y la más relevante para la capacitación</i>

6.1.2 Instrumentos

QUE	COMO	PORQUE
<i>Encuesta de Diagnóstico de Necesidades.</i>	<i>Aplicando a todos los sujetos que participaron en la investigación, una encuesta de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación</i>	<i>Nos permitirá medir y priorizar las necesidades básicas que tienen los empleados de esta área en cuanto a conocimiento, actitudes y habilidades</i>

6.2. VARIABLES NO CONTROLADAS.

QUE?	POR QUE?
<i>Sitio de aplicación de la encuesta.</i>	<i>Por que la actividad económica de la empresa no permite reunir a todos los empleados del área en un mismo sitio.</i>
<i>Edad Género Formación Académica. Cargos Condición socioeconómica Antigüedad en la empresa Nivel de desempeño</i>	<i>Porque se consideró que todos los empleados deberían tener la misma oportunidad de manifestar sus necesidades básicas de capacitación sin discriminar dichas características.</i>

7. METODO

7.1. DISEÑO

La estrategia metodológica utilizada para esta investigación fue el diseño Descriptivo. Este diseño es muy útil en estos tipos de investigación, ya que su objetivo principal es tratar de describir las principales causas de formación, cambio y estructura sin determinar causales.¹¹

7.2. POBLACION

La población sujeto de esta investigación son los empleados de la Empresa Eternit Atlántico S.A., de la ciudad de Barranquilla, en su totalidad son ciento sesenta y tres empleados (163, distribuidos en áreas como Administración, Técnica y Producción).

¹¹ ABELLO, Raimundo. Y MADARRIAGA, Camilo. Estrategias de Evaluación de Programas Sociales. Barranquilla. Uninorte. 1995

7.3. MUESTRA

Para la muestra fue escogida el área técnica de la empresa Eternit Atlántico S.A., en la cual se desempeñan 51 empleados, suma que corresponde al 31.28% de la población objetivo. La muestra fue escogida intencionalmente por las investigadoras, de los cuales no se excluyó a ningún trabajador del área teniendo todos la misma oportunidad de participar, puesto que el departamento de Recursos Humanos, considera que está área es el eje central de la producción..

7.4. TECNICA:

La encuesta fue diseñada por las investigadoras con el fin de detectar las necesidades básicas de capacitación del área Técnica. Consta de diez (10) ítems donde se encuentran implícitas los diferentes tipos de necesidades de capacitación que facilite el desempeño en el puesto de trabajo de una persona.. Véase Anexo A

La encuesta evalúa aspectos fundamentales de capacitación, como son: Los conocimientos requeridos para desempeñar satisfactoriamente el puesto de trabajo, las Habilidades requeridas y las actitudes que deben ser modificadas

a fin de desempeñar la labor. Estas tres variables se establecieron dentro de la encuesta a través de diez preguntas que generan respuestas narrativas acerca de la necesidad en cuestión.

7.5. PROCEDIMIENTO

Primera Fase.

*Basados en la necesidad de realizar un trabajo de investigación, las autoras de este informe se trazaron como meta realizar un proyecto que contribuyera a desarrollar y a implementar los conocimientos básicos obtenidos. Fue por ello que ante la necesidad de la Empresa Eternit Atlántico S.A, lugar donde labora una de las investigadoras, de diseñar un programa de capacitación para su área técnica específicamente, se decidió emprender como proyecto de Investigación este estudio. al cual denominamos **PROGRAMA DE CAPACITACION PARA EL AREA TECNICA DE LA EMPRESA ETERNIT ATLANTICO S.A.***

Una vez definido el tema, se tomo como prioridad realizar una revisión bibliográfica de todo lo relacionado con el tema, el cual nos permitió definir

los objetivos específicos a lograr en este proyecto. En esta primera fase del proyecto, se definió claramente el tema, los objetivos, el planteamiento del problema y el comienzo de todo un proceso de revisión bibliográfica que permitiera concluir con la investigación.

Segunda Fase

Una vez definidos los objetivos y el planteamiento del problema, y ante la necesidad de realizar un diagnóstico de necesidades, las investigadoras procedieron a diseñar una encuesta de diagnóstico de necesidades que permitiera obtener una información detallada de dichas necesidades y así estructurar todo un programa de capacitación. Ante esto, las investigadoras se reunieron con cada uno de los supervisores del área técnica y definieron la forma de aplicación de la encuesta. Para esto fue necesario que las investigadoras se reunieran con cada uno de los empleados y aplicarles la encuesta, razón por la cual no se pudo controlar la variable sitio, ya que fueron aplicadas a cada uno en su puesto de trabajo. Esta fase de la investigación tuvo una duración aproximada de dos meses, ya que el factor tiempo de las investigadoras, disponibilidad de los empleados, influyó considerablemente en la obtención rápida de los resultados de la encuesta.

Tercera Fase.

Una vez aplicada la encuesta, se inició el proceso de tabulación de la información, proceso que culminó al cabo de un mes, y que dio inicio a la etapa de consolidación de la información y estructuración del programa de Capacitación.

Cuarta Fase.

Para el Diseño del programa de capacitación fue necesario recopilar toda la información básica del funcionamiento de la empresa y definir en conjunto con supervisores del área técnica los objetivos básicos del diseño de este programa. El proceso de recopilación de la información se llevó a cabo durante un mes.

Quinta Fase.

Continuando con el proceso de revisión bibliográfica, las investigadoras estructuraron el proyecto de investigación con el fin de someterlo a revisión ante el Comité Investigativo de la Universidad el cual constaba de las

siguientes partes: Introducción, Justificación, Planteamiento del Problema, Marco Teórico, Objetivos, Propósitos, Variables, Método, Presupuesto, Conclusiones, Recomendaciones y Bibliografía.

Sexta Fase.

Una vez corregido el proyecto por parte del Comité Investigativo, se dio inicio a las correcciones necesarias y a la evaluación de los resultados, con el fin de estructurar como tal el programa de Capacitación para la empresa Eternit Atlántico S.A., en su área técnica. En esta etapa se diseñó el Programa de Capacitación con el fin de generar un manual informativo sobre las necesidades básicas de capacitación del área en mención y con una planeación de todo un contenido de capacitación que permitiera a la Gerencia de dicha organización contemplar la posibilidad de su ejecución, a fin de mejorar la productividad de sus empleados y generar en ellos un mayor sentido de pertenencia y compromiso.

La elaboración del programa de capacitación fue el objetivo final de investigación cuya propuesta se presentó al Comité Investigativo de la Universidad Simón Bolívar.

8. RESULTADOS

Los resultados fueron tabulados de acuerdo a los principios de la Estadística Descriptiva. Partiendo de las tareas que tienen dificultades en su desempeño por que les falta conocimiento, un 41.17% de la muestra considera que la mayor dificultad que se les presenta para desempeñarse satisfactoriamente es en el Manejo Preventivo de la Maquinaria a su cargo. Un 39.21% de la muestra, considera que la mayor dificultad se le presenta en la elaboración de informes sistematizados, para lo cual les hace falta adquirir dicho conocimiento. El 19.60% restante, manifiesta que no sólo deben ser capacitados en el manejo preventivo de la maquinaria, sino que además se les debe enseñar a traducir los catálogos de las mismas a fin de facilitar su manejo. Véase Tabla 1.

Basados en lo anterior, vemos que el conocimiento específico en las tareas que se están realizando, son fundamentales para el desempeño y la productividad, ratificando así lo expuesto en el marco conceptual cuando decimos que es importante indagar sobre las necesidades de capacitación

con el fin de que la gente sea más productiva en su trabajo actual y pueda progresar dentro de la compañía. Para que puedan hacer bien su trabajo si tienen la oportunidad. Esta oportunidad se da en parte cuando la empresa prevé la necesidad en una persona de mejorar sus conocimientos. Al hacerlo la compañía aumenta la productividad al paso que el individuo avanza en su carrera.

TABLA 1. En que tareas tiene dificultades porque le falta conocimiento relacionado con su puesto de trabajo.?

<i>Tareas</i>	<i>No. Empleados</i>	<i>Porcentaje con respecto a la muestra.</i>
<i>Manejo preventivo de la maquinaria.</i>	21	41.17%
<i>Elaboración de Informes.</i>	20	39.21%
<i>Traducción de Catálogos de las maquinarias.</i>	10	19.60%

Una pregunta más específica, permitió conocer que la necesidad básica de conocimiento en las tareas antes expuestas fueron: un 21.56% de la muestra considera que debe conocer a la perfección el funcionamiento interno de la maquinaria, mientras el 19.60% cree que además de eso, hay funciones

adicionales que tiene la máquina, que aunque no interfieran en su tarea, deben ser conocidas por todos los trabajadores del área. En cuanto a la elaboración de informes, el 21% manifiesta que deben adquirir el sistema Excell, ya que con ello se evitarían el estar preguntando o pidiendo favores a terceros para presentar sus informes con calidad y a tiempo. El 19.60% manifiesta además que se les debe enseñar un inglés técnico que les permita traducir los catálogos de los equipos, ya que con ello se les facilitaría el conocimiento de las funciones adicionales y del manejo preventivo de la misma. Véase Tabla 2.

TABLA 2. Indique para cada tarea los conocimientos específicos que considere le hacen falta.

Tareas	Conocimientos Específicos	No. Empleados	Porcentaje con respecto a la muestra.
<i>Manejo preventivo de la maquinaria</i>	<i>Funcionamiento interno de la máquina.</i>	11	21.56
	<i>Funciones específicas adicionales de algunas máquinas</i>	10	19.60
<i>Elaboración de Informes.</i>	<i>Manejo del Programa Excel</i>	20	39.21
<i>Traducción de Catálogos de las maquinarias.</i>	<i>Dominio del Ingles</i>	10	19.60

El 21.56% de los evaluados, considera que al ser capacitados en lo anterior, incrementaría su destreza para realizar las tareas propias del cargo. El

19.60% manifiesta que incrementaría la productividad de la compañía y de su puesto de trabajo específicamente. El 39.21% considera que realizaría su trabajo con mayor rapidez y precisión, mientras que el 21.56% expresa que adquirirían un conocimiento específico para su puesto de trabajo, lo cual es básico para su desempeño y a la vez les permite desarrollar y poner en práctica sus propias habilidades. Véase Tabla 3.

TABLA 3. En que mejoraría su desempeño al recibir las capacitaciones que le hace falta?

<i>Descripción</i>	<i>No. Empleados</i>	<i>Porcentaje con respecto a la muestra.</i>
<i>Mayor destreza en el puesto de trabajo.</i>	11	21.56%
<i>Mayor productividad en mi puesto de trabajo.</i>	10	19.60%
<i>Mayor rapidez y precisión a la hora de ejecutar la tarea.</i>	20	39.21%
<i>Incremento del conocimiento específico y mejor desarrollo personal de mis habilidades y destrezas.</i>	11	21.56%

Se observa entonces, como todos los empleados, en diferentes términos manifiestan que al ser capacitados mejoraría notablemente su desempeño y productividad en su puesto de trabajo y por ende el de la compañía.

En cuanto a las dificultades que tienen para desempeñar su trabajo, un 13.71% considera que el diseño de su puesto de trabajo les impide desempeñarse satisfactoriamente, mientras que el 23.52% considera que tienen muy poca práctica y experiencia en el manejo de estos equipos, lo cual no les permite trabajar con rapidez. Un 21.56% considera que la empresa debe invertir en la compra de equipos más avanzados ya que les permitiría realizar los trabajos con mayor calidad y rapidez. El 41.17 % considera que no presentan ninguna dificultad para desempeñarse satisfactoriamente, lo que tienen actualmente esta bien y esto los mantiene motivados. Véase Tabla 4.

TABLA 4. ¿Que dificultades tiene para desarrollar su trabajo satisfactoriamente?

<i>Descripción</i>	<i>No. Empleados</i>	<i>Porcentaje con respecto a la muestra.</i>
<i>Diseño del Puesto de Trabajo</i>	7	13.72%
<i>Ninguno.</i>	21	41.17%
<i>Falta de Práctica.</i>	12	23.52%
<i>Falta de equipos avanzados.</i>	11	21.56%

Cuando se les preguntó sobre la causa de las dificultades anteriormente expuestas, vemos que la falta de planeación para diseñar los puestos de

trabajo, la inexperiencia a la hora de contratar personal y la difícil situación financiera de la empresa, son factores importantes a la hora de determinar las causales básicas que dificultan el desempeño de los trabajadores. Véase Tabla 5.

TABLA .5. ¿A que cree que se debe cada uno de ellos?

<i>Dificultades</i>	<i>Causa:</i>	<i>No. Empleados</i>	<i>Porcentaje con respecto a la muestra.</i>
<i>Diseño del Puesto de trabajo.</i>	<i>Falta de planeación a la hora de diseñar los puestos.</i>	7	13.72%
<i>Ninguno.</i>	<i>Todas están bien.</i>	21	41.17%
<i>Falta de Práctica.</i>	<i>Por la inexperiencia en este tipo de cargos.</i>	12	23.52%
<i>Falta de equipos avanzados.</i>	<i>Por la difícil situación financiera de la compañía.</i>	11	21.56%

Indagando con los trabajadores sobre la forma como mejorar el desempeño de ellos y de la empresa conjuntamente, un 43.17% manifestó que la empresa debe invertir necesariamente en un programa de Capacitación que vaya más acorde con las necesidades de aprendizaje de todos y cada uno de los empleados y no en forma general, basado en supuestos. Un 29.41%

manifiesta que se debe mejorar los canales de comunicación entre el área técnica y el resto de las dependencias de la compañía. El 27.45% considera que se les debe tener en cuenta para la toma de decisiones de la compañía, no son participativos y la mayoría de las decisiones son impuestas, lo que relega nuestro criterio. Véase Tabla 6.

TABLA 6. ¿Que sugiere para mejorar el desempeño general de su-área?

Descripción	No. Empleados	Porcentaje con respecto a la muestra.
Invertir en un programa de Capacitación.	22	43.17%
Mejorar los canales de comunicación entre el área y el resto de la organización.	15	29.41%
Dar participación a los trabajadores en las decisiones de la organización.	14	27.45%

Corroboramos lo anterior, cuando un informe del Work In American Institute en 1984, nos comenta que para que un programa de productividad tenga mejores efectos debe fomentar la participación de los trabajadores y trabajar fuertemente la retroalimentación de todos los procesos que tengan que ver con ellos.

Todos los trabajadores consideran estar dispuestos a participar activamente en los procesos de capacitación que la empresa establezca. Véase Tabla 7.

El 90.1% considera que tienen la capacidad suficiente para entrenar a quienes tengan deficiencias en su puesto de trabajo, sea por falta de práctica, experiencia o por poco conocimiento del equipo. Véase Tabla 8.

TABLA 7.. ¿Estaría dispuesto a participar activamente en los procesos de capacitación que se establezcan en la compañía?. . Sí ____ No ____.

<i>Descripción</i>	<i>No. Empleados</i>	<i>Porcentaje con respecto a la muestra.</i>
<i>Sí</i>	<i>51</i>	<i>100%</i>
<i>No</i>	<i>0</i>	<i>0</i>

TABLA 8 ¿Estaría usted en capacidad de Entrenar a quien tuviese deficiencias en su puesto de trabajo?. . Si ____ No ____

<i>Descripción</i>	<i>No Empleados</i>	<i>Porcentaje con respecto a la muestra</i>
<i>SÍ</i>	<i>46</i>	<i>90.19</i>
<i>No</i>	<i>5</i>	<i>9.80</i>

Teniendo en cuenta los problemas de comunicación existentes entre el área técnica y el resto de departamentos de la compañía, se les preguntó a los trabajadores si estarían de acuerdo en que la empresa debe generar procesos de cambio de actitud dentro de los programas de capacitación que diseñe. El 100% considera que si debe implementar dentro de los programas de capacitación temas que permitan generar cambio, ya que se visualizan muchos problemas de relaciones interpersonales, y falta de comunicación, lo que muchas veces impide desempeñarse satisfactoriamente. Véase Tabla 9.

TABLA 9. *¿Considera usted que la empresa debe generar procesos de cambio de actitud dentro de su proceso de capacitación? Si___ No___*

<i>Descripción</i>	<i>No. Empleados</i>	<i>Porcentaje con respecto a la muestra.</i>
<i>SI</i>	<i>51</i>	<i>100%</i>
<i>NO</i>	<i>0</i>	<i>0</i>

Una pregunta más profunda al respecto permitió concluir que el 35.29% de la muestra está de acuerdo en que se deben tratar temas como el Manejo y Solución de Conflictos, Trabajo en equipo (19.60%), Relaciones Interpersonales (23.52%), Comunicación Efectiva (15.68%) y Liderazgo en la Supervisión (5.88%). Véase Tabla 10.

TABLA 10 *¿Teniendo en cuenta los siguientes temas, cual considera usted prioritario trabajar en su área de trabajo?.*

<i>Descripción</i>	<i>No. empleados</i>	<i>Porcentaje con respecto a la muestra.</i>
Manejo y Solución de Conflictos	18	35.29
Trabajo en Equipo	10	19.60
Relaciones Interpersonales	12	23.52
Comunicación Efectiva	8	15.68
Liderazgo en la Supervisión	3	5.88

Los resultados antes expuestos dan a conocer la necesidad que tienen los empleados del área técnica de ser capacitados en tres aspectos fundamentales: Manejo de Maquinarias, Cambio de Actitudes y habilidades como el dominio del Inglés. Analizando globalmente los resultados vemos que sus necesidades de aprendizaje y de cambio de actitud no sólo en el área técnica sino a nivel general en la Compañía, son las verdaderamente necesarias, no están basadas en supuestos sino en evidencias reales a través de la percepción de los trabajadores, quienes conocen la realidad de su puesto de trabajo. De ser satisfechas, es probable que la rentabilidad y productividad de la organización se incremente. No sólo actualiza al trabajador en sus habilidades laborales, sino mejora el conocimiento en su puesto de trabajo, les eleva la moral, les permite identificarse abiertamente

con los objetivos de la organización, crea una mejor imagen de la compañía, fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza, y por ende mejora la toma de decisiones, los conflictos del puesto de trabajo y minimiza riesgos.

Teniendo en cuenta el marco conceptual que guía este estudio, nos damos cuenta que el primer paso que es la Identificación de Necesidades, nos permite establecer plenamente que los empleados del área técnica necesitan ser capacitados, no sólo en temas generales de superación personal, sino también en temas específicos en su puesto de trabajo. Empleados nuevos y antiguos necesitan ser capacitados, ser actualizados y entrenados satisfactoriamente para poder realizar su trabajo con mayor eficacia.

Estas necesidades de capacitación requieren entonces de la ejecución de cursos, seminarios o de alguna otra modalidad que involucre a todos los trabajadores del área. Aprendizaje que posteriormente debe ser evaluado.

9. CONCLUSIONES.

La empresa Eternit Atlántico S.A., considera importante el Recurso Humano, para lo cual destina los recursos físicos y económicos necesarios en materia de Capacitación. Sin embargo esta inversión esta basada en supuestos generales de capacitación de acuerdo a la actividad económica de la Compañía y no en las necesidades reales. Estas necesidades reales fueron detectadas a través de una Encuesta de Diagnóstico de Necesidades tomando como muestra a los 51 empleados del área Técnica, arrojando las siguientes necesidades básicas de Capacitación:

- *Manejo Preventivo de Maquinarias.*
- *Dominio del Excell.*
- *Dominio del Inglés.*
- *Cambio de Actitudes: Relaciones Interpersonales*

A Los empleados del área técnica se les debe implementar un programa de Entrenamiento específico en el manejo de la maquinaria, ya que un alto

porcentaje del personal tomado como muestra, considera importante que en la medida en que conozcan con profundidad el adecuado manejo de sus herramientas de trabajo mayor será la posibilidad de mejorar sus niveles de productividad. A esto se le puede agregar que se hace necesario establecer un programa de entrenamiento específico para cada puesto de trabajo y que algunos de los temas de capacitación manifiestos en la encuesta podrían ser dictados por el mismo personal de la empresa, lo que traería consigo un ahorro en gastos y la posibilidad de desarrollo personal para quien la realice. La necesidad de aprender a manejar un programa de computación Excell y la de dominar el idioma Ingles se convierten en una necesidad secundaria a satisfacer, que bien pueden ser enseñadas dentro o fuera de la organización.

A través de este diagnóstico de necesidades, las investigadoras pudieron concluir que no solamente se debe diseñar un programa de capacitación basado en conocimientos, sino implementar un sistema de Capacitación que genere cambios de actitud en todos los miembros de la organización. Levemente se puede observar que existen en la organización grandes dificultades en el manejo de conflictos, en la comunicación y en las relaciones interpersonales.

La propuesta que hacemos en el programa de Capacitación, puede ser aplicada a todos los empleados de la empresa ETERNIT ATLANTICO S.A., pues no solo un proceso de aprendizaje basado en reforzar conocimientos motiva al trabajador. Todos sabemos que a medida que otras variables como la comunicación, el trato con la gente y el clima organizacional son importantes a la hora de medir la motivación del personal. Y se convierten en herramientas importantes para generar en los trabajadores un amplio sentido de pertenencia y de compromiso con la organización.

A lo largo del diagnóstico también observamos que existe en los trabajadores una alta disposición a servir como instructores y a participar como miembro activo de un proceso de capacitación. Dependería entonces de la Gerencia General de la empresa, destinar los recursos y medios necesarios para hacer de este programa una realidad. Véase Anexo B. Programa de Capacitación.

10. DISCUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Basados en los apartes anteriores, nos podemos dar cuenta que la capacitación concebida como un proceso de aprendizaje y crecimiento profesional y personal, debe ser vista en toda organización como un factor importante a tener en cuenta. Nos preguntamos entonces ¿Por qué la Empresa ETERNIT ATLANTICO S.A., no lleva un control de las necesidades de capacitación del Recurso Humano, si un aspecto relevante para ellos es el recurso humano?. Es probable que el destinar un área exclusivamente para ello, contribuya a minimizar las cargas que hoy día tienen, como es también probable que la falta de planeación en muchos de sus procesos haya sido causa del débil manejo del potencial humano.

Con la implantación de este programa podemos evaluar en un futuro ¿De que manera influye en el desempeño; ó como influye éste, en la motivación laboral y por ende en la productividad del empleado.

Sugerimos a la organización la implantación del programa de capacitación que a continuación detallamos, generando un compromiso de participación a

todos los niveles. Esto conllevaría indiscutiblemente a mejorar la productividad y competitividad de la organización.

Si bien es cierto, Eternit Atlántico S.A., cuenta con un Departamento de Recursos Humanos y manifiesta estar al tanto de la Capacitación de sus empleados, no cuenta con un programa de Necesidades Básicas por puesto de trabajo, Lo que le ayudaría a diseñar programas de capacitación más específicos y ajustados a los requerimientos de los trabajadores y del puesto de trabajo. Lo anterior conduciría a obtener datos más exactos sobre el desempeño de los trabajadores en determinado puesto de trabajo, en la productividad de cierta área, a medir el Clima organizacional y a muchos otros procesos organizacionales cuyo punto de partida es la capacitación adecuada en el puesto de trabajo.

Para este tipo de empresas como Eternit Atlántico S.A., es importante indagar en sus necesidades de Capacitación y en la productividad laboral, sin embargo, se considera importante indagar ante todo por las necesidades básicas de capacitación teniendo en cuenta variables como: Antigüedad en la Compañía, áreas de trabajo, genero, cargo desempeñado. Diseñar un programa de entrenamiento que vaya acorde a estas necesidades. De ser así

se hace necesario revisar todos los procesos que desde Recursos Humanos se vienen manejando para poder establecer criterios y políticas de capacitación que abarque a todos los empleados.

Los resultados igualmente permitieron deducir que se hace necesario realizar estudios en esta empresa como: Importancia del Recurso Humano en la Productividad de Eternit Atlántico S.A?, Influencia del Sindicato en las Políticas de Recurso Humano en la empresa Eternit Atlántico S.A.?, Manejo y Toma de Decisiones en cuanto al Recurso Humano en la empresa Eternit Atlántico S.A.?, y en fin una cantidad de investigaciones que permitiría establecer e iniciar un nuevo manejo al Recurso Humano.

BIBLIOGRAFIA.

B.VON HALLER GUILLER. Psicología Industrial. México. 1971.

Ediciones Martínez Roca S.A.. 678 p.

CASTILLO APONTE José. Administración de personal. 1993. Santa Fe de

Bogotá. 1993. 173 p.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Bogotá.

1983. Mac Graw Hill. 569 p.

DESSLER Gary. Organización y Administración. Madrid. 1979 297 p.

FELDMAN Robert, Introducción a la Psicología. 1995. México 1995 301 p.

FERNANDEZ COLLADO, Carlos; HERNANDEZ SAMPIERI; BAPTISTA

LUCIO, Pilar. Metodología de la investigación. 1991. Editorial Mc Graw

Hill. 678 p.

FLEISHMAN, Edwin. Estudios de Psicología Industrial y del personal. México. 1979. 380 p.

HILL Charles W. Administración Estratégica. Santafé de Bogotá. 1996. 113 p.

INTERNET Altavista w.w.w .counsnet .com / semi.htm.

INTERNET.Altavista w.w.w.sistema.itesm.mx /va /dide /pdfc

INTERNET Altavista w.w.w.online. com. Mx /plaza / mgóngora / taller lhtml

INTERNET.laborum.com.Educando a la dirección para poder capacitar a la empresa.

INTERNET, laborum. Com. Desarrollo de personal y capacitación para un manual del administrador de planificación familiar.

INTERNET. Laborum. Com. Motivos por los que se subestiman los programas de capacitación.

JARDILLER PIERRE. La organización humana de la Empresa. México.
1969 .365.p

MORGAN Clifford. Breve introducción a la Psicología México 1977. 414 p.

SCHEIN Edgar. Psicología de la organización. México 1982. 324 p.

SECORD Paul, BACKMAN Carl. Psicología Social México 1974. 388 p.

WERTHER William B. Administración de personal y de recursos humanos.
México 1991. 200. p.

ANEXOS

ANEXO A.

**ENCUESTA DE DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE
CAPACITACION EN EL AREA TECNICA DE LA EMPRESA
ETERNIT ATLANTICO S.A.**

NOMBRE _____ EDAD _____

CARGO _____ AREA _____

ANTIGUEDAD EN EL PUESTO DE TRABAJO _____ EN LA EMPRESA _____

Instrucciones: A continuación se presentan varias preguntas reactivas a las necesidades de capacitación de su puesto de trabajo. Conteste escribiendo en los espacios correspondientes sus respuestas. Recuerde que de la exactitud y veracidad de los mismos dependen las acciones de capacitación que se programen para su puesto. Su futuro desarrollo tanto personal como profesional esta vinculado con esta investigación.

1. *En qué tareas tiene dificultades porque le falta conocimiento relacionado con su puesto de trabajo* _____

2. *Indique para cada tarea el conocimiento específico que le hace falta.*

3. *En que mejorara su desempeño al recibir la capacitación que le hace falta.*

4. *Que problemas tiene para realizar su trabajo satisfactoriamente* _____

5. *A que cree que se debe cada uno de ellos*

6. *Que sugiere para mejorar el desempeño general de su área y de la empresa.*

7. *Estaría dispuesto a participar activamente en los procesos de capacitación que se establezcan en la compañía. Si _____ No _____ .*

8. *Estaría usted en capacidad de Entrenar a quien tuviese deficiencias en su puesto de trabajo*

Si _____ No _____ En que tema específicamente _____

9. *Considera usted que la Empresa debe generar procesos de cambio de actitud dentro de su proceso de capacitación? Sí No _____*

10. *Teniendo en cuenta los siguientes temas, cual considera usted prioritario trabajar en su área de trabajo:*

- *Manejo y Solución de conflictos.*
- *Trabajo en equipo*
- *Relaciones Interpersonales.*
- *Comunicación efectiva en el puesto de trabajo.*
- *Liderazgo en la supervisión.*

ANEXO B.
PROGRAMA DE CAPACITACION PARA EL AREA TECNICA
ETERNIT ATLANTICO.

1. JUSTIFICACION

Los tiempos actuales nos indican que los procesos productivos deben desarrollarse en forma efectiva para lograr adaptarnos a los cambios y renovación, logrando así ser competitivos.

En el mundo empresarial de hoy en día, el éxito depende cada vez más de una gestión eficaz de los recursos humanos; la calidad humana de los empleados, el entusiasmo, la satisfacción que tengan con su trabajo, influyen de manera importante en la productividad de una Empresa.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos, una de las principales fuentes de bienestar para el personal, y un medio eficaz para mejorar la productividad, desarrollar habilidades, destrezas y conocimientos.

2.. OBJETIVOS DEL PROGRAMA.

2.1. OBJETIVO GENERAL.

Implementar un Programa de Capacitación que contribuya a incrementar la productividad y el sentido de pertenencia de los empleados del área técnica hacia la organización.

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

Dar a conocer las necesidades básicas de Capacitación que tiene el área Técnica.

Diseñar programas de Capacitación basados en el Diagnóstico de necesidades en cuanto a:

- *Conocimiento*
- *Habilidades*
- *Actitudes.*

3. RECURSOS DISPONIBLES.

En la actualidad Eternit Atlántico S.A cuenta con los siguientes recursos, los cuales son los necesarios e ideales para llevar a cabo este programa de Capacitación.

- *Sala de Capacitación con Capacidad para 100 personas.*
- *Proyector de Acetatos.*
- *Proyector de Diapositivas.*
- *Tablero en Acrílico.*
- *Televisor 21 Pulgadas.*
- *VHS*
- *Tablero para Papel.*
- *Marcadores para acrílico.*
- *Papelería necesaria.*

4. TEMAS

MANTENIMIENTO CORRECTIVO Y PREDICTIVO DE LA MAQUINARIA.

Dirigido a	:Empleados del Área Técnica.
Objetivo	:Dar a conocer las herramientas necesarias para garantizar el adecuado funcionamiento de la Maquinaria.
Duración	:15 Horas.
Metodología	:Seminario Taller.
Costo	:Retribución Aportes.
Empresa	:Sena Colombo Alemán.
Lugar	:Sena Colombo Alemán
Recursos Necesarios	:Proporcionados por el Proveedor.

***IMPLEMENTOS UTILIZADOS EN LA CONSTRUCCION,
REPARACION Y MANTENIMIENTO DE MAQUINAS. ELECTRICAS
ROTATIVAS***

Dirigido	:Empleados del Área Técnica.
Objetivo	:Dar a conocer los tipos de materiales utilizados en la fabricación, reparación y mantenimiento de máquinas eléctricas rotativas, clasificación térmica de los materiales según normas internacionales, conexiones en máquinas D.C y A.C.
Metodología	:Taller Teórico - Practico.
Intensidad	:24 Horas.
Costo	:Retribución Aportes.
Proveedor	:Sena Colombo Alemán.
Lugar	:A convenir.

CICLO BASICO DE EXCELL.

Dirigido a	:Todo el personal del área técnica y Administrativo.
Objetivo	:Proporcionar los fundamentos de aplicación del Excell.
Intensidad	:40 Horas.
Metodología :	:Teórico Práctico.
Instructor	:Sena Comercial.
Lugar	:Sala de Conferencia.
Costo	:Retribución Aportes

INGLES TECNICO.

Dirigido a	:Empleados del Área técnica.
Objetivo	:Proporcionar las herramientas para escribir e interpretar el idioma Ingles.
Duración	:4 semestres.
Proveedor	:Centro Colombo Americano.
Costo	:\$158.000.00 semestre por participante.
Lugar	:Centro Colombo Americano.

TEMAS DE CAPACITACION BASADO EN EL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES PARA EL CAMBIO DE ACTITUD EN LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA ETERNIT ATLANTICO. S.A.

MANEJO Y SOLUCION DE CONFLICTOS EN LA EMPRESA.

Dirigido a	:Todo el personal de la Empresa.
Objetivo	:Proporcionar al trabajador las estrategias necesarias para Aprender a manejar las situaciones que generan conflicto en su ambiente de trabajo.
Metodología	:Acción - Reflexión - Acción.
Proveedor	:Sena
Intensidad	:8 Horas.
Costo	:Retribución Aportes.
Lugar	:Sala de Capacitación de Eternit Atlántico S.A.
Temas	:Conceptos básicos de conflicto y negociación Formas de enfrentar el conflicto Cómo negociar dentro de un esquema de ganancia para ambas partes Manejo constructivo de las diferencias El arte de establecer y mantener acuerdos.

MOTIVACION Y COMUNICACIÓN

Objetivo	:Generar un cambio de actitud basado en el manejo de las relaciones con los jefes y compañeros de trabajo, las destrezas necesarias para que el trabajador elimine las barreras de comunicación y esquemas de pensamientos errados.
Dirigido a	:Todo el personal de la Empresa
Metodología	:Taller Teórico Practico
Temática	:Principios Básicos de Comunicación. motivaciones personales y organizacionales. automotivación: Logro y crecimiento personal. Cómo motivar a otros. Barreras y aperturas en la comunicación. Comunicación asertiva. Habilidades para escuchar, empatizar y retroalimentar.
Empresa	:Sena Comercial.
Costo	:Retribución Aportes.
Lugar	:Sala de Capacitación de la Empresa.

TRABAJO EN EQUIPO

<i>Objetivo</i>	<i>:Generar un cambio de actitud en el manejo de trabajo en equipo, que la persona adquiera la capacidad de unir diferentes talentos, que pueda superar las dificultades en el momento que se le presenten dentro del área de trabajo, que adquiera habilidades que le permitan crecer, ganar y sortear retos difíciles y exigentes.</i>
<i>Dirigido a</i>	<i>:Todo el personal de la Empresa</i>
<i>Metodología</i>	<i>:Taller Teórico Practico</i>
<i>Temática</i>	<i>:Que es un equipo de trabajo Etapas de desarrollo de los grupos Construcción de la sinergia y la efectividad Desarrollo de la cohesión y la cooperación</i>
<i>Empresa</i>	<i>:Sena Comercial</i>
<i>Costo</i>	<i>:Retribución Aportes</i>
<i>Lugar</i>	<i>:Sala de Capacitación de la Empresa</i>

LIDERAZGO EN LA SUPERVISION.

<i>Objetivo</i>	<i>:Generar un cambio de actitud en los supervisores que consideren a sus colaboradores como seres humanos, acepte su individualidad y sus necesidades personales.</i>
<i>Dirigido a</i>	<i>:Todo el personal de la Empresa.</i>
<i>Metodología</i>	<i>:Taller Teórico Practico</i>
<i>Temática:</i>	<i>:Concepto y teorías básicas del liderazgo Perfil del líder y estilo de dirección Generación de líderes motivadores y formadores Factores de un liderazgo efectivo</i>
<i>Empresa</i>	<i>:Sena Comercial</i>
<i>Costo</i>	<i>:Retribución Aportes</i>
<i>Lugar</i>	<i>:Sala de Capacitación de la Empresa</i>

5. METODOS Y MEDIOS

El proceso de capacitación podrá hacerse en grupo en aquellos temas que lo requieran siempre y cuando se pueda cumplir con la permanencia en la Empresa.

Las técnicas de formación que se proponen son:

- *Seminarios y talleres con expositores especializados en los temas relacionados con la maquinaria. En algunos casos los conferencistas pueden ser trasladados a la organización sin generar costo alguno de inversión, ya que pueden formar parte de entidades sin ánimo de lucro como lo es el Sena, las diferentes EPS, la ARP.*

- *.Excel: En el caso de entrenamiento en el manejo de excel, se puede solicitar el servicio de un instructor del Sena, que facilite este proceso de aprendizaje en las instalaciones de la Empresa, lo cual no generaría ningún costo.*

- *Talleres para el cambio de actitud: Se sugiere contratar expertos en el manejo de liderazgo y desarrollo del potencial humano, Para este tipo de aprendizaje podemos utilizar los servicios de una de las siguientes entidades, EPS, Sena, Acrip, lo cual no generaría ningún costo.*

5.1. CONSIDERACIONES PARA LA IMPLANTACION

- *Costo e inversión en cada uno de los programas.*
- *Disponibilidad de tiempo de los participantes.*
- *Recursos Físicos y materiales necesarios.*
- *El recurso humano necesario para el aprendizaje.*

5.2. PROCESO DE EVALUACION DE LA FORMACION

La evaluación del proceso de aprendizaje se puede realizar en varios aspectos según la formación en las necesidades diagnosticadas.

En el manejo mecánico y eléctrico de la maquinaria, Ingles y dominio de excell, pueden aplicarse tres técnicas:

- *Observación por parte del jefe inmediato*
- *Prueba de conocimiento.*
- *Asignación de tareas.*

En cuanto al área de actitudes, es posible utilizar:

- *Observación por parte del jefe inmediato.*
- *Estudio de Clima organizacional.*
- *Evaluación de desempeño.*
- *Dinámicas de integración.*
- *Manejo y solución de Conflictos laborales y personales.*

5.3. RECOMENDACIONES

Es básico para la implantación de este programa de capacitación:

- *Generar compromiso gerencial.*
- *Generar compromiso en los participantes.*
- *Estructurar un departamento de Capacitación.*