



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
FACULTAD DE CONTADURÍA Y
ADMINISTRACIÓN CAMPUS I**



**Capacitación como método de eficacia en la Dirección de Televisión,
Información y Cinematografía del Sistema Chiapaneco de Radio,
Televisión y Cinematografía (SCHRTyC)**

TESIS

Que para obtener el grado de

**MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN CON FORMACIÓN
EN ORGANIZACIONES**

Presenta

YADIRA DOMÍNGUEZ MUÑOZ 07011086

Director

DR. MARCO ANTONIO ROMERO GUTIÉRREZ

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México; marzo de 2022



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN C-I



DIRECCIÓN

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; 16 de marzo de 2022.
Oficio No. D/0575/2022.

ASUNTO: AUTORIZACIÓN DE EMPASTADO

C. YADIRA DOMÍNGUEZ MUÑOZ
CANDIDATA AL GRADO DE MAESTRA EN
ADMINISTRACIÓN CON TERMINAL EN ORGANIZACIONES.
PRESENTE

Por este medio me permito informarle que se AUTORIZA la impresión de su tesis titulada "CAPACITACIÓN COMO MÉTODO DE EFICACIA EN LA DIRECCIÓN DE TELEVISIÓN, INFORMACIÓN Y CINEMATOGRAFÍA DEL SISTEMA CHIAPANECO DE RADIO, TELEVISIÓN Y CINEMATOGRAFÍA (SCHRTYC).", toda vez que ha sido liberada según oficio sin número, de fecha febrero 10 de 2022, suscrito por el Dr. Marco Antonio Romero Gutiérrez, Director de la tesis mencionada.

Cabe mencionar que se ha constatado que ha cumplido con los procedimientos administrativos y académicos relacionados con la modalidad de evaluación propuesta, conforme a lo dispuesto en el Reglamento General de Investigación y Posgrado y de Evaluación Profesional para los egresados de la Universidad, así como con el Plan de Estudios correspondiente.

Atentamente

"POR LA CONCIENCIA DE LA NECESIDAD

Mtro. Jorge Humberto Trujillo Rincón
Encargado de la Dirección



C.c.p. Archivo Minutario
*JHTR/ssg



Boulevard Dr. Belisario Domínguez Km 1081, S/N Terán Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México, C.P. 29050
tel. 9616150440 EXT. 101 www.fca.unach.mx, e-mail: direccion.fca1@unach.mx





Código: FO-113-09-05

Revisión: 0

CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LA TESIS DE TÍTULO Y/O GRADO.

El (la) suscrito (a) Yadira Domínguez Muñoz,
Autor (a) de la tesis bajo el título de “ **Capacitación como método de eficacia en la Dirección de Televisión, Información y Cinematografía del Sistema Chiapaneco de Radio, Televisión y Cinematografía (SCHRTyC).** ”

presentada y aprobada en el año 2022 como requisito para obtener el título o grado de Maestra en Administración con terminal en Organizaciones, autorizo a la Dirección del Sistema de Bibliotecas Universidad Autónoma de Chiapas (SIBI-UNACH), a que realice la difusión de la creación intelectual mencionada, con fines académicos para que contribuya a la divulgación del conocimiento científico, tecnológico y de innovación que se produce en la Universidad, mediante la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Consulta del trabajo de título o de grado a través de la Biblioteca Digital de Tesis (BIDITE) del Sistema de Bibliotecas de la Universidad Autónoma de Chiapas (SIBI-UNACH) que incluye tesis de pregrado de todos los programas educativos de la Universidad, así como de los posgrados no registrados ni reconocidos en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad del CONACYT.
- En el caso de tratarse de tesis de maestría y/o doctorado de programas educativos que sí se encuentren registrados y reconocidos en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), podrán consultarse en el Repositorio Institucional de la Universidad Autónoma de Chiapas (RIUNACH).

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; a los 25 días del mes de marzo del año 2022.

Nombre y firma del Tesista o Tesistas

DEDICATORIA

Este proyecto ha sido un proceso de muchas horas de arduo trabajo. De un esfuerzo adicional, a pesar de los tiempos laborales; sin embargo, ha sido una gran satisfacción poder culminar esta etapa. Y puedo decir que se siente tan bien porque no estuve sola en este proceso: siempre tuve el apoyo de mi “muleta”, mi brazo fuerte, mi mejor amigo, la persona más especial en mi vida, mi soporte incondicional en momentos de ansiedad: gracias, Brode, por siempre estar ahí; por tu amor, comprensión y compañía.

A mis padres, a mi hermano, cuñadas, suegros y familia, que a pesar de la distancia siempre me han acompañado.

Y un reconocimiento especial para mi amor chiquito, que siempre tuvo un momento para hacer que mis horas de trabajo fueran más llevaderas. A ti, Maca, que siempre estuviste a mi lado.

A tod@s ustedes, les dedico este trabajo.

AGRADECIMIENTOS

Antes que nada, agradezco a Dios por permitirme culminar un sueño más. De igual forma, gracias a todos los amig@s del SCHRTyC por su colaboración y apoyo para realizar este diagnóstico situacional; asimismo, al Dr. Marco Antonio Romero Gutiérrez, por su dirección, enseñanza y aportaciones a este proyecto y al Dr. Carlos I. López Bravo, por su acompañamiento y soporte durante el programa PEOGAP.

Mil gracias.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
CAMPUS I



Esta tesis titulada “CAPACITACIÓN COMO MÉTODO DE EFICACIA EN LA DIRECCIÓN DE TELEVISIÓN, INFORMACIÓN Y CINEMATOGRAFÍA DEL SISTEMA CHIAPANECO DE RADIO, TELEVISIÓN Y CINEMATOGRAFÍA (SCHRTYC)”, fue realizada por Dominguez Muñoz Yadira, dentro del Programa Emergente para la Obtención del Grado Académico de Posgrado, misma que ha sido APROBADA por el Comité Sinodal, como requisito parcial para obtener el grado de “Maestra en Administración con Terminal en Organizaciones”.

COMITÉ SINODAL

Dra. Karina Milene García Leal

Mtra. Claudia de la Rosa Tovar

Dra. Magali Mafud Toledo

ENCARGADO DE LA DIRECCIÓN

Mtro. Jorge Humberto Trujillo Rincón



AUTÓNOMA
FACULTAD DE CONTADURÍA
Y ADMINISTRACIÓN
DIRECCIÓN



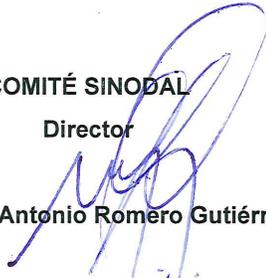
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
CAMPUS I



Esta tesis titulada “CAPACITACIÓN COMO MÉTODO DE EFICACIA EN LA DIRECCIÓN DE TELEVISIÓN, INFORMACIÓN Y CINEMATOGRAFÍA DEL SISTEMA CHIAPANECO DE RADIO, TELEVISIÓN Y CINEMATOGRAFÍA (SCHRTYC)”, fue realizada por Domínguez Muñoz Yadira, bajo la dirección y asesoría del Comité Sinodal que se indica a continuación, dentro del Programa Emergente para la Obtención del Grado Académico de Posgrado, como requisito parcial para obtener el grado de “Maestra en Administración con Terminal en Organizaciones”.

COMITÉ SINODAL

Director


Dr. Marco Antonio Romero Gutiérrez

Asesores


Dra. Karina Milene García Leal


Mtra. Claudia de la Rosa Tovar


Dra. Magali Mafud Toledo

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTOS	v
ÍNDICE DE FIGURAS	xii
RESUMEN	xiii
PALABRAS CLAVE.....	xiv
1. PROBLEMATIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	12
1.1 Planteamiento del problema de la investigación.....	12
1.2 Determinación de los objetivos de investigación	12
1.3 Justificación de la investigación.....	12
1.4 Delimitación espacial y temporal de la investigación	13
2. CONCEPTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	14
2.1. Generalidades en la capacitación en las organizaciones.....	14
2.1.1 Principales conceptos	14
2.1.2 Objetivos de la calidad en la capacitación.....	15
2.1.3 Principios de la gestión de la capacitación en las organizaciones.....	16
2.1.4 La importancia de la capacitación en la formación por competencias.....	16
2.1.5 Concepto de competencia	17
2.1.6 Contexto de la capacitación	18
2.1.7 Etapas de la capacitación.....	19
2.1.8 Factores que influyen para su implementación	20
2.1.9 Características del servicio de capacitación.....	21
2.2. La capacitación del personal.....	23
2.2.1 Definiciones.....	24
2.2.2 Antecedentes históricos de la capacitación.....	24
2.2.3 Objetivos	28
2.2.4 Beneficios	28
2.3 Generalidades del proceso de capacitación.....	29
2.3.1 Necesidades de capacitación	30
2.3.2 Diseñar programa de capacitación.....	32
2.3.3 La capacitación como estrategia competitiva en una organización.....	33
2.3.4 Control y evaluación de la propuesta.....	34

2.4 Conceptualización de métodos de capacitación	35
2.4.1 Definición del concepto de método.....	38
2.4.2 Conceptos de eficacia y eficiencia.....	38
2.4.3 Qué se entiende por método de eficacia	39
2.4.4 Clasificación de eficacia.....	40
2.4.5 Modelos de eficacia en las organizaciones.....	40
2.4.6 La eficacia en las organizaciones	41
2.4.7 Qué es un sistema de capacitación.....	42
2.4.8 Cómo se clasifican los sistemas de capacitación	44
3. CONTEXTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	45
3.1 Origen del SCHRTyC	45
3.1.1 Evolución del SCHRTyC.....	45
3.1.2 Características del SCHRTyC.....	46
3.1.3 Situación actual del SCHRTyC	47
3.1.4 Estructura organizacional general del SCHRTyC.....	48
3.1.5 Misión del SCHRTyC	48
3.1.6 Visión del SCHRTyC	49
3.1.7 Valores del SCHRTyC.....	49
3.2 Servicios que brinda el SCHRTyC.....	49
4. MODELOS Y TEORÍAS DE LA CAPACITACIÓN	50
4.1 Modelos teóricos de capacitación.....	50
4.1.1 Teorías de la capacitación.....	50
4.1.2 La organización como medio para obtener la eficiencia máxima.....	51
4.1.3 Enfoque de un sistema cerrado	51
4.1.4 Teoría de la administración científica	52
4.1.5 Área cognitiva.....	53
4.1.6 Área sicomotora	53
4.1.7 Área afectiva.....	53
4.1.8 Aplicación de la teoría del aprendizaje a la capacitación	53
4.1.9 Metodología de la capacitación.....	54
4.1.10 Principios relacionados con la motivación	55
5. ABORDAJE METODOLÓGICO DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	56
5.1 Definición del alcance de la investigación.....	56
5.2 Formulación de hipótesis.....	57

5.3 Selección del universo de la investigación de campo	57
5.4 Selección del diseño y aplicación de los instrumentos de investigación	58
5.4.1 Formato para aplicar encuestas a los trabajadores del SCHRTyC.....	58
5.5 Procesamiento, análisis e interpretación de resultados	58
5.5.1 Tabulación estadística y representación gráfica.....	59
5.6 Análisis e interpretación de resultados	64
5.7 Conclusiones.....	79
REFERENCIAS	84
ANEXOS.....	87

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: La capacitación como sistema	20
Figura 2: Los tipos de cambios de conducta por medio de la capacitación	30
Figura 3: Los tres niveles de análisis para la detección de las necesidades de capacitación ..	31
Figura 4: Sistema específico de capacitación	43
Figura 5: Estructura organizacional del SCHRTyC	48
Figura 6: El enfoque prescriptivo y normativo de la teoría clásica	51
Figura 7: Modelo de ciencia aplicada a la administración	52

RESUMEN

El desarrollo de competencias es fundamental en las organizaciones. Promover un ambiente con capacitación constante permite a las instituciones crear estrategias de crecimiento al interior y exterior. Y esto es posible gracias a la gestión de habilidades de los colaboradores, partiendo de la idea de capacitar en el ámbito de las funciones que realiza cada colaborador para un cargo específico.

La capacitación es un punto clave para el éxito de la organización, pues con ello se identifican destrezas del personal, lo cual permite generar eficacia en las tareas que realizan.

El proceso de construir nuevo conocimiento y potencializar el obtenido, es una ventaja competitiva en la organización para el logro de los objetivos y metas planteadas.

PALABRAS CLAVE

Descentralizado, diagnóstico, organismo, público, capacitación.

1. PROBLEMATIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1 Planteamiento del problema de la investigación

La capacitación en las organizaciones es un tema de suma relevancia para contribuir al desarrollo de competencias y habilidades en los colaboradores. Con ello, se logra el desempeño óptimo de las funciones de cada colaborador, permitiendo así alcanzar las metas de la institución en función de los objetivos establecidos.

Pero, ¿Por qué es necesario implementar programas de capacitación en las organizaciones? La capacitación permite desarrollar habilidades en un individuo y también genera capacidades para el desempeño laboral. Una planificación adecuada del capital humano en una organización es un factor determinante para mejorar la eficacia del personal en la empresa.

En este sentido, el objetivo general de la investigación es realizar un diagnóstico situacional de una muestra representativa, para obtener información sobre la capacitación que se imparte al personal de la Dirección de Televisión, Información y Cinematografía del Sistema Chiapaneco de Radio, Televisión y Cinematografía (SCHRTyC), estableciendo una encuesta mixta de percepción entre los grupos de interés (productores y personal operativo), encargados de la calidad de contenidos, planeación y producción televisiva, para diseñar programas educativos, sociales y culturales para la señal de televisión del Canal 10, que tiene presencia del 77.36% en el estado de Chiapas.

1.2 Determinación de los objetivos de investigación

- Conocer la percepción del personal de la Dirección de Televisión, Información y Cinematografía del SCHRTyC respecto a la capacitación que se les brinda.
- Hacer un diagnóstico situacional de la capacitación que reciben los colaboradores de la Dirección de Televisión, Información y Cinematografía del SCHRTyC para el desarrollo de sus competencias y la eficacia de sus funciones.
- Realizar un informe sobre los resultados obtenidos.

1.3 Justificación de la investigación

Este diagnóstico es de gran importancia, ya que puede convertirse en un instrumento que muestre un camino a seguir, partiendo de las necesidades de los colaboradores para desarrollar estrategias que permitan generar mayor conocimiento, habilidades y aptitudes que mejoren el desempeño de los colaboradores de la institución. Además, permitirá conocer cuáles son los principales asuntos que se necesitaría atender para el buen ejercicio de sus funciones, con el fin de resolver las limitaciones que pudieran presentarse por la falta de capacitación.

La correcta capacitación en las organizaciones brinda mayor productividad del personal y aumenta la calidad de su trabajo. Asimismo, mejora la estabilidad de la institución, coadyuvando a forjar líderes a través de la mejora continua, permitiendo así el logro de las metas establecidas. Además, el estar capacitado proporciona un espacio de aprendizaje en la organización.

1.4 Delimitación espacial y temporal de la investigación

La investigación está centrada en la Dirección de Televisión, Información y Cinematografía del SCHRTyC en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas en un periodo que va de agosto a noviembre de 2021.

2. CONCEPTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

2.1. Generalidades en la capacitación en las organizaciones

La palabra “capacitación” tiene muchos significados. Algunos especialistas consideran que es un medio para desarrollar la fuerza de trabajo de las organizaciones y otros la interpretan más ampliamente y consideran que la capacitación sirve para un debido desempeño en un puesto; asimismo, se extiende el concepto a un nivel intelectual por medio de la educación general. Otros autores también se refieren a un área genérica, llamada desarrollo, que dividen en educación y capacitación. La capacitación implica preparar a la persona para el puesto, mientras que el propósito de la educación es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo.

En sí, la capacitación es elemental para desarrollar habilidades en un individuo, con la finalidad de generar más capacidades para su desempeño laboral.

Chiavenato (2007), define como capacitación a la educación profesional para la adaptación de la persona a un puesto o función,

Sus objetivos están ubicados en el corto plazo, son restringidos e inmediatos, y buscan proporcionar al hombre los elementos esenciales para el ejercicio de un puesto, preparándole adecuadamente para él. Se imparte en las empresas o en organizaciones especializadas en capacitación. En las empresas, la capacitación generalmente es delegada al jefe superior inmediato de la persona que ocupa un puesto. Obedece a un programa preestablecido, aplicado mediante una acción sistemática que busca adaptar al hombre al trabajo. Se puede aplicar a todos los niveles o divisiones de la empresa. Estar capacitado es una ventaja competitiva que brinda mayores oportunidades y potencializa la productividad de los empleados para enfrentar los retos del mundo laboral y estar acorde a los cambios del entorno. (p. 386).

En consecuencia, la planificación adecuada del capital humano en una organización es un factor determinante para mejorar la eficiencia del personal en una empresa.

2.1.1 Principales conceptos

Como se ha señalado, la capacitación es un proceso de corto plazo que se aplica de forma sistemática y organizada en el cual un individuo adquiere conocimientos y desarrolla habilidades para sumar competencias en función de objetivos definidos.

Flippo (1970), plantea que la capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. Una tarea cualquiera, sea compleja o simple, involucra estos tres aspectos, dentro de una concepción más limitada.

Asimismo, explica que la “capacitación es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desempeño de determinado puesto o trabajo” (p. 236).

En cambio, McGehee y Thayer (1961), subrayan que la capacitación significa educación especializada. Comprende todas las actividades, que van desde adquirir una habilidad motora hasta proporcionar conocimientos técnicos, desarrollar habilidades administrativas y actitudes ante problemas sociales.

Según la Junta Nacional de Conferencias Industriales de Estados Unidos, la finalidad de la capacitación es ayudar a los empleados de todos los niveles a alcanzar los objetivos de la empresa al proporcionarles la posibilidad de adquirir el conocimiento, la práctica y la conducta requeridos por la organización.

Algunos autores van más allá, como Hoyler (1970), que considera que la capacitación es una inversión de la empresa que tiene la intención de capacitar el equipo de trabajo para reducir o eliminar la diferencia entre su desempeño presente y los objetivos y logros propuestos.

En este sentido, la capacitación tiene como objetivo facilitar que los colaboradores de una organización sean más productivos, dirigiendo todos sus esfuerzos a los objetivos de la empresa y fortaleciendo así el desarrollo de competencias.

2.1.2 Objetivos de la calidad en la capacitación

Los principales objetivos de la capacitación son:

1. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
3. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

Según Yoder (1969), argumenta que,

La capacitación es una responsabilidad de línea y una función de *staff*. Desde el punto de vista de la administración, la capacitación es una responsabilidad administrativa. En otras palabras, las actividades de la capacitación descansan en una política que reconoce el entrenamiento como responsabilidad de cada administrador y supervisor, los cuales deben recibir asesoría especializada a fin de afrontar esa responsabilidad. Para desarrollar esta política, se pueden proporcionar entrenadores de staff y divisiones de capacitación especializadas. (pp. 460-461).

De este modo, el concepto de capacitación debe estar inmerso como una misión administrativa en todos los niveles de una organización, además de crear una cultura de desarrollo organizacional que permita sumar habilidades y conocimiento.

2.1.3 Principios de la gestión de la capacitación en las organizaciones

Chiavenato (2007), establece que hoy en día el concepto que predomina es que la capacitación y el desarrollo deben ser un proceso continuo y no un simple evento que ocurre una sola vez. Menciona que, para alcanzarlo, algunas empresas recurren a las universidades corporativas; en algunos casos son virtuales y utilizan metodologías de educación a distancia y tecnología informática.

Asimismo, Phillips (1999), determina que la función tradicional de la capacitación y el desarrollo se convierte en una universidad corporativa. Y, en otros casos, la empresa crea una universidad corporativa con la intención de afrontar desafíos y promover cambios.

Meister (2000), señala que las empresas se están convirtiendo en organizaciones educadoras que desarrollan educación corporativa en virtud de:

1. El surgimiento de la organización no jerárquica, delgada y flexible.
2. La llegada y la consolidación de la economía del conocimiento.
3. La reducción del plazo de vigencia del conocimiento.
4. El nuevo enfoque dirigido a la capacidad, en toda la vida, de empleo u ocupación, en lugar de tener un empleo para toda la vida.
5. El cambio fundamental en el mercado de la educación global.

En este aspecto, las organizaciones plantean cambios profundos para desarrollar la competitividad de sus colaboradores; con ello, como parte de su estrategia aportan conocimiento para el cumplimiento de metas a corto, mediano y largo plazo, y con un fin en común: el cumplimiento y desarrollo de objetivos.

2.1.4 La importancia de la capacitación en la formación por competencias

Hamel y Prahalad (1990), argumentan que las competencias tienen que ser identificadas, reforzadas y difundidas en la organización como base de la estrategia, por lo que la dirección debe estar de acuerdo con ellas y actuar congruentemente.

La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles. No es suficiente tener personas. Son necesarios una plataforma que sirva de base y un clima que impulse a las personas y utilice los talentos existentes. De este modo, el capital humano está constituido básicamente por los talentos y competencias de las personas. Su uso pleno requiere una estructura organizacional adecuada y una cultura democrática e impulsora.

El talento humano debe identificarse y reforzarse continuamente a través de herramientas que les permitan seguir generando desarrollo e innovación.

Chiavenato (2007), sugiere que en el mundo competitivo en que vivimos, esencialmente dinámico, cambiante, ambiguo y repleto de incertidumbres, la apuesta es que la creatividad y las competencias duraderas serán los elementos que las organizaciones requerirán de sus administradores para mantener su competitividad y sustentabilidad en un escenario de rápidas transformaciones. Vivimos en un mundo agitado por cambios incesantes, en el cual sólo las organizaciones bien administradas logran sobrevivir y alcanzar el éxito.

Por lo tanto, una organización que está en constante innovación, evaluando el desempeño de las funciones de su personal, se convierte en una institución competitiva, no sólo porque cumple con sus metas organizacionales, sino porque también se transforma, generando mayor competitividad a través del fortalecimiento de su capital humano.

2.1.5 Concepto de competencia

De acuerdo a Spencer y Spencer (1993), el ambiente laboral está constituido por las condiciones externas al trabajador que pueden influir en su desempeño, tales como la estructura de la organización, el entorno físico, el ambiente socio laboral y las condiciones tecnológicas que enmarcan su trabajo. El trabajo contra el cual se mide si una persona es competente puede ser una profesión, un oficio, una ocupación, un puesto o, simplemente, una tarea específica. Asimismo, los autores definen con mayor precisión la competencia como una característica latente en el individuo que está causalmente relacionada con un modelo de desempeño o un desempeño superior en un trabajo o situación. El desempeño, entonces, debe comprenderse como el comportamiento humano considerado en un marco determinado de normas y objetivos propios de una organización.

Martínez (2009), señala que la competencia de una persona se puede evaluar al observar su comportamiento en condiciones reales o simuladas de trabajo, y en tal caso se habla de la “competencia observada”. Alternativamente, la competencia se puede juzgar indirectamente midiendo los factores que determinan el comportamiento de la persona, y en este caso se habla de la “competencia inferida”.

De igual modo, el término “competencias” se suele usar para hacer mención por igual a los comportamientos aceptados o a los factores que establecen dichos comportamientos. Es importante mencionar que los comportamientos son visibles, pero no medibles, al contrario de los factores del comportamiento, que no son visibles, pero son susceptibles de medición.

Según Levy-Leboyer (1997), las competencias son fruto de la experiencia, pero se adquieren a condición de que estén presentes las aptitudes y los rasgos de personalidad. En consecuencia, habrá que tener en cuenta, en la elaboración de una lista de prerrequisitos, no sólo las competencias existentes, sino también aptitudes y rasgos de personalidad necesarios para adquirir, gracias a la experiencia, otras competencias.

De este modo, según Sarramona (2007), nos menciona que,

Se puede considerar que no se trata de habilidades definitivas ni agotadas en sí mismas, sino que se desarrollan permanentemente en la medida que varían las circunstancias de aplicación y se puede mejorar su eficacia y eficiencia. Tiene perfecto sentido que digamos que se puede ser cada vez más competente en un ámbito en el cual se actúa de manera continuada y con afán de mejora. (p. 32).

Perrenoud (2008), afirma que la competencia es una actuación integral que permite identificar, interpretar, argumentar, y resolver problemas del contexto con idoneidad y ética, integrando el saber ser, el saber hacer, el saber conocer.

Se puede decir que el concepto de competencia se relaciona con el talento de una persona para desempeñarse exitosamente en un trabajo, en un ambiente laboral favorable. La competencia es, entonces, una condición personal e intransferible que está referida a la realización de un trabajo explícito, con un nivel de calidad suficiente, y en un ambiente de trabajo apropiado. Siendo así, un individuo puede ser competente para realizar un trabajo y no para otro, o para trabajar en un ambiente laboral determinado y no en otro.

2.1.6 Contexto de la capacitación

Martínez (2009), señala que la capacitación se ha convertido en uno de los instrumentos fundamentales para mejorar la competitividad de las empresas y fortalecer su cohesión organizacional, respondiendo, así, a desafíos que plantean la globalización y los cambios tecnológicos, los que exigen una adaptación permanente de los recursos humanos en los procesos productivos. Los cambios en las formas de organización del trabajo y la gestión de la capacitación son cada vez más complejos a causa de la variedad de tecnologías de producción, información y comunicación, acompañados de los cambios en las formas de organización del trabajo y la diversidad de la oferta de servicios formativos.

Asimismo, reconoce que la capacitación es una de las principales herramientas para resolver múltiples problemas, reales o latentes, que afectan la eficiencia productiva y el clima organizacional, brindando los siguientes beneficios:

- Mejora la autoconfianza y la autoestima en el trabajo.
- Aumenta la tolerancia a la angustia y el estrés laboral de los individuos al enfrentar nuevas tareas y conflictos en el trabajo.
- Satisface necesidades humanas de crecimiento personal.
- Mejora la empleabilidad del trabajador.
- Reduce los riesgos de accidentes y enfermedades laborales.
- Mejora la capacidad para tomar decisiones.

- Mejora la capacidad de relacionamiento interpersonal.

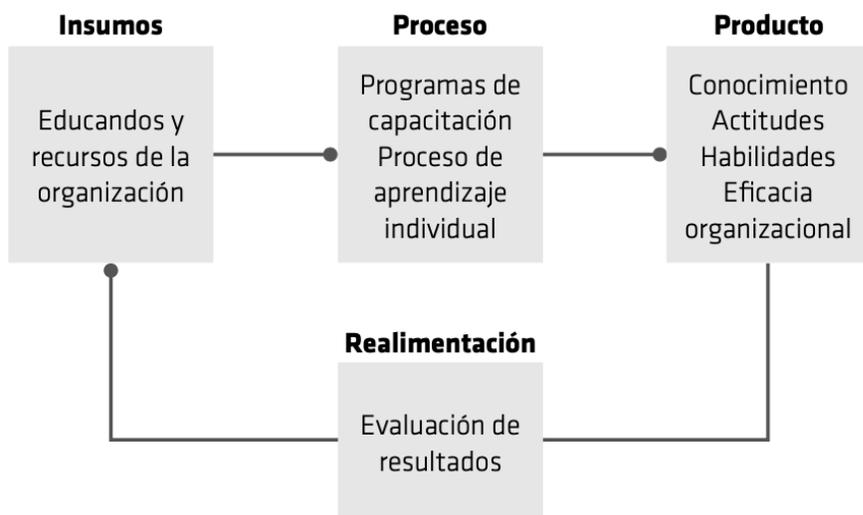
2.1.7 Etapas de la capacitación

La capacitación tiene la intención de facilitar los medios necesarios que proporcionen formación a través del resultado de los esfuerzos de cada persona. Asimismo, el aprendizaje permite un cambio de conducta diario en cada individuo. Por ello, la capacitación debe tratar de dirigir esa enseñanza hacia un sentido positivo y útil. Así, la capacitación cubre una secuencia programada de hechos visualizables como un proceso continuo, cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite.

El proceso de capacitación se asemeja a un modelo de sistema abierto, cuyos componentes son, según Hinrichs (1976),

1. **Insumos (entradas o *inputs*)**. Educandos, recursos de la organización, información, conocimientos, etcétera.
2. **Proceso u operación (*throughputs*)**. Procesos de enseñanza, aprendizaje individual, programas de capacitación, entre otros.
3. **Productos (salidas u *outputs*)**. Personal capacitado, conocimientos, competencias, éxito o eficacia organizacional, etcétera.
4. **Realimentación (*feedback*)**. Evaluación de los procedimientos y resultados de la capacitación, ya sea con medios informales o procedimientos sistemáticos. (p. 834).

Figura 1. La capacitación como sistema



Fuente: Hinrichs, J. (1976). Personnel training. En Dunnette, Marvin D. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (p. 834). Rand McNally College.

2.1.8 Factores que influyen para su implementación

Uno de los principales hallazgos es la detección como forma de diagnóstico situacional para sustentar la información; estos datos se deben agrupar de forma sistemática.

Carelli (1973), agrupa los medios principales para detectar estas necesidades,

1. Evaluación del desempeño. Permite identificar a los empleados que realizan sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, así como averiguar cuáles son las áreas de la empresa que requieren de la atención inmediata de los responsables de la capacitación.

2. Observación. Constatar dónde hay trabajo ineficiente, como equipos obsoletos, atraso en relación con el cronograma, desperdicio de materia prima, elevado número de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación de personal abundante, etcétera.

3. Cuestionarios. Investigaciones por medio de cuestionarios y listas de control (*checklists*) con evidencia de necesidades de capacitación.

4. Solicitud de supervisores y gerentes. Cuando las necesidades de capacitación corresponden a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores suelen solicitar, a lo cual son propensos, capacitación para su personal.

5. Entrevistas con supervisores y gerentes. Los contactos directos con supervisores y gerentes respecto de problemas que se resuelven con capacitación surgen por entrevistas con los responsables de las diversas áreas.

6. Reuniones interdepartamentales. Discusiones entre los responsables de los distintos departamentos acerca de asuntos que conciernen a los objetivos de la organización, problemas de operaciones, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.

7. Examen de empleados. Resultados de los exámenes de selección de empleados que desempeñan determinadas funciones o tareas.

8. Reorganización del trabajo. Siempre que las rutinas laborales sufran una modificación total o parcial será necesario brindar a los empleados una capacitación previa sobre los nuevos métodos y procesos de trabajo.

9. Entrevista de salida. Cuando el empleado abandona la empresa es el momento más adecuado para conocer su opinión sincera sobre la organización y las razones que motivaron su salida. Es posible que salten a la vista varias deficiencias de la organización que se podrían corregir.

10. Análisis de puesto y perfil del puesto. Proporciona un panorama de las tareas y habilidades que debe poseer el ocupante.

11. Informes periódicos. Pueden ser de la empresa o de la producción, que muestren las posibles deficiencias que podrían merecer capacitación.

La importancia de basarse en este tipo de diagnósticos es conocer la opinión de forma directa de cada uno de los colaboradores y, con base en ello, recabar información de las problemáticas asociadas al tema de capacitación.

2.1.9 Características del servicio de capacitación

Existen algunos indicadores de necesidades de capacitación para señalar hechos que provocarán futuros requerimientos de capacitación (indicadores *a priori*) o problemas que se desprenden de necesidades existentes (indicadores *a posteriori*).

Chiavenato (2009), los señala de la siguiente forma,

1. Indicadores *a priori*. Son hechos que, de acontecer, crearían necesidades futuras de capacitación fácilmente previsibles. Estos indicadores son:

- a) Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados.
- b) Reducción del número de empleados.
- c) Cambio de métodos y procesos de trabajo.
- d) Sustituciones o movimientos de personal.

- e) Faltas, licencias y vacaciones del personal.
- f) Expansión de los servicios.
- g) Cambios en los programas de trabajo o de producción.
- h) Modernización de la maquinaria o el equipo.
- i) Producción y comercialización de nuevos productos o servicios.

2. Indicadores a posteriori. Son los problemas provocados por necesidades de capacitación que no se han atendido, referentes a la producción o al personal, además de que sirven como diagnóstico para la capacitación:

a) Problemas de producción, como:

- a) Calidad inadecuada de la producción.
- b) Baja productividad.
- c) Averías frecuentes en el equipo e instalaciones.
- d) Comunicación deficiente.
- e) Demasiado tiempo para el aprendizaje y la integración al puesto.
- f) Gastos excesivos para el mantenimiento de maquinaria y equipo.
- g) Exceso de errores y desperdicios.
- h) Elevado número de accidentes.
- i) Poca versatilidad de los empleados.
- j) Mal aprovechamiento del espacio disponible, etcétera.

b) Problemas de personal, como:

- a) Relaciones deficientes entre el personal.
- b) Número excesivo de quejas.
- c) Poco o nulo interés por el trabajo.
- d) Falta de cooperación.
- e) Número excesivo de faltas y reemplazos.
- f) Dificultad para obtener buenos elementos.
- g) Tendencia a atribuir las fallas a los demás.

h) Errores al acatar órdenes, etcétera.

2.2. La capacitación del personal

El primer paso en el proceso de capacitación y desarrollo es determinar las necesidades específicas en esas áreas. En el altamente competitivo ambiente de las empresas de la actualidad, iniciar un programa tan sólo porque otras compañías lo están haciendo es buscar problemas. Se debe adoptar un enfoque sistemático para tratar las necesidades legítimas de los colaboradores en la institución.

Wayne (2010), determina que la capacitación y el desarrollo deben realizar un análisis a diferentes niveles:

- **Análisis organizacional.** Desde una perspectiva general de la organización, se debe estudiar la misión estratégica de la empresa, sus metas y sus planes corporativos, junto con los resultados de la planeación estratégica de recursos humanos.
- **Análisis de tareas.** El siguiente nivel de análisis se concentra en las tareas que se requieren para lograr los objetivos de la empresa. Las descripciones de puestos son importantes fuentes de datos para este nivel de análisis.
- **Análisis de las personas.** La determinación de las necesidades individuales de capacitación es el nivel final. Las preguntas relevantes son: ¿Quién necesita capacitación? ¿Qué tipo de conocimientos, destrezas y habilidades necesitan los empleados? Las evaluaciones del desempeño y las entrevistas o encuestas de supervisores y de los titulares de los puestos son útiles en este nivel.

Actualmente, las compañías brindan capacitación con base en las necesidades, y los encargados de impartirla preguntan: ¿Qué conocimientos desea usted que tenga su personal? ¿Qué habilidades se requieren? ¿Qué necesitan hacer de una manera diferente con respecto a lo que hacen en la actualidad? Los capacitadores desean descubrir qué conocimientos y habilidades de trabajo necesita tener un individuo para desempeñar su trabajo.

Pero lo sumamente importante es conocer de forma individual la opinión de los colaboradores, saber la percepción que tienen acerca de los programas de capacitación que les brinda la organización para poder determinar qué opinión tienen y con base en ello establecer un análisis de las temáticas basándose en las funciones que realizan para poder determinar si se cumple con los objetivos establecidos por la institución.

2.2.1 Definiciones

Capacitación. Es la acción destinada a incrementar las aptitudes y los conocimientos del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específico e impersonal.

En términos generales, por capacitación se entiende aquella enseñanza intencional que se imparte fuera del sistema formal de educación. Algunas autoridades la refieren como capacitación y adiestramiento, y otras como desarrollo de recursos humanos o educación extraescolar. La terminología también varía entre países.

Así, mientras que en México se le llama “capacitación”, en la mayoría de los países latinoamericanos se le denomina “formación profesional” y en Estados Unidos de América como “*training*”, que se traduce como “entrenamiento”. En todos los casos, alude a aquellas actividades de enseñanza-aprendizaje que se proporcionan fuera del sistema escolar establecido.

La capacitación no es nueva, ya que las destrezas y los conocimientos necesarios para desempeñar un puesto de trabajo se han transmitido desde siempre, aunque su forma, su método y sus procedimientos hayan evolucionado.

Cuando hablamos de capacitación, nos referimos a un proceso mediante el cual se busca obtener determinados beneficios que justifican su existencia; por ejemplo, menos accidentes de trabajo, menor rotación, incremento en las aptitudes y mayor productividad y eficiencia.

Para que se pueda proporcionar capacitación se debe partir de una necesidad o una carencia o bien de una mejora. Lo importante es que exista una razón que dé vida a la capacitación, pero ésta no va a ser detectada fácilmente, puesto que es necesario realizar un estudio o una investigación para conocer a fondo el problema y diseñar el programa idóneo de capacitación.

Según Grados (2009), las fases para implementar un programa de capacitación son:

- a) Planeación
- b) Organización
- c) Ejecución
- d) Evaluación y seguimiento

2.2.2 Antecedentes históricos de la capacitación

Para determinar de qué manera se desarrollaron los primeros tipos de entrenamiento, basta detenerse en una etapa de la historia y precisar cómo trabajaban las personas en tiempos remotos. Esto lo podemos observar en los monumentos arquitectónicos que aún existen, tales como las pirámides de Egipto, las de Teotihuacán o las ruinas del Perú, entre otros (Grados, 2009). Dichos monumentos nos permiten inferir que para su construcción se tuvo que haber movilizado un gran contingente de personas con diferentes oficios, pues en las obras se incluyen trabajos de albañilería, carpintería, pintura, escultura y arquitectura.

Los talleres

En la Antigüedad (año 2100 a. C.), la alfabetización se limitaba a ciertos sectores sociales y la única manera que había de comunicar los conocimientos era mediante transmisión verbal de generación en generación. De esta forma se iba entrenando a familias completas que se especializaban en algún oficio o actividad. Consecuentemente, el llegar a ser un maestro reconocido se tornó muy difícil.

Los gremios

Los gremios en sí constituyen la primera forma del concepto de empresa y dan origen también a las agrupaciones de trabajadores. Fueron creados para proteger sus intereses y en la actualidad los conocemos como sindicatos; dentro de ellos surgieron reglamentaciones como la limitación en el número de aprendices y la cantidad y calidad de trabajo que se debía realizar de acuerdo con un sistema básico de remuneración.

Los gremios estaban formados por grupos de personas unidas por intereses comunes y en ellos destacaba la ayuda mutua. Para que se pudiera formar un gremio era necesaria la participación de tres elementos:

- **Maestro**, quien transmitía las habilidades y los conocimientos por medio de la instrucción directa.
- **Aprendices**, quienes recibían el entrenamiento que les proporcionaba el maestro, sin ningún beneficio económico.
- **Oficiales**, quienes ya habían recibido entrenamiento, aunque no eran capaces todavía de desempeñar un oficio con la eficacia requerida.

Esta forma de organización se puede ejemplificar con la manera como trabajaba Leonardo da Vinci entre los siglos XV y XVI. Él era el maestro, tenía sus aprendices y les enseñaba gradualmente el oficio; es decir, en cada uno de ellos iba perfeccionando una habilidad. Así, unos empezaban a preparar telas; otros, pinceles. y otros más, pigmentos. Conforme avanzaba su conocimiento y dominio de la técnica podían trabajar de modo más cercano al maestro. Este mismo proceso se aplicaba en todas las actividades: escultura, herrería, agricultura y comercio.

Más tarde, conforme los mercados fueron expandiéndose, se requirió más maquinaria y materiales, lo que a su vez demandó mayor intervención por parte de los maestros. Esta condición, por supuesto, imponía a los trabajadores limitaciones para convertirse en maestros. La necesidad de los trabajadores de instalar sus propios talleres dio como resultado la creación de gremios de trabajadores especializados. Este fenómeno fue propiciado también por los maestros, quienes al ver que se establecían nuevos talleres hicieron los suyos más exclusivos y demandaron, además, mayor habilidad en la mano de obra que contrataban.

Por otra parte, en el contexto socioeconómico, previo a la Revolución Industrial, la capacitación constituyó, más que un hecho educativo, una fórmula para controlar los “secretos” de los diferentes oficios con el propósito básico de proteger intereses económicos y de estatus social de artesanos y comerciantes. Como resultado, surgieron los gremios a los que hemos hecho referencia y las asociaciones cuyas metas fueron proteger a quienes ejercían algún oficio o especialidad, por lo que establecieron mecanismos de control de privilegios económico-sociales, traducidos en estrictas reglamentaciones para la afiliación y en normas de calidad en la ejecución de trabajos para poder pasar a una mayor categoría.

Con la Revolución Industrial, la capacitación se transformó con la incorporación de objetivos y métodos; por ejemplo, después de la aparición de telares en Inglaterra, se pedía la participación de las personas que pudieran trabajar en una sola actividad; es decir, tenían a su cargo una parte del proceso de fabricación y lo realizaban; lo único que se hacía era entrenarlas en una tarea del proceso y no en todas actividades. Esto fue lo que provocó la Revolución Industrial, junto con problemas de índole obrero-patronal y la explotación de los trabajadores.

En la medida en que los empresarios fueron adquiriendo un mayor número de nociones relativas a crecimiento y desarrollo, fueron entrenando a los trabajadores no sólo en la tarea que tenían que realizar, sino también en otro tipo de actividades, de manera que éstos empezaron a participar en el proceso que se estaba llevando a cabo. Aparece entonces la fabricación en serie y, en consecuencia, los especialistas en determinado tipo de actividades del proceso productivo.

Este cambio en los objetivos y métodos en la capacitación se debió a que la industrialización propició una gran demanda de mano de obra capacitada para realizar las tareas que el manejo de las nuevas máquinas exigía.

Posteriormente, a partir de la Primera Guerra Mundial (1914-1918), se tuvo que entrenar a personas no sólo en la actividad que realizaban en su vida cotidiana y civil, sino que se requirió capacitarlas masivamente en distintos tipos de actividades y sobre todo en las bélicas, las cuales resultaban extrañas para muchas de aquéllas.

Durante esta etapa, la mujer volvió a desempeñar un papel muy relevante en la industria, debido a que los hombres jóvenes y en edad productiva partieron a la guerra. A consecuencia de ello, la capacitación se transformó de nuevo: las jornadas de trabajo sufrieron un cambio, pues había toques de queda; la producción disminuía y surgió la necesidad de elaborar productos de forma clandestina.

En la Primera Guerra Mundial se utilizó la primera prueba de inteligencia (Army-Beta), como estrategia para incrementar la eficiencia de grupos. En Estados Unidos de América se desarrolló una nueva fórmula que modificó sustancialmente la eficiencia y el costo de la capacitación, fórmula que se conoce como el “método de los cuatro pasos”: explicar, demostrar, ejecutar y verificar.

En estos pasos se expresan claramente los principios fundamentales del aprendizaje en los adultos. Debemos considerar que el adulto aprende si se toman en cuenta los factores siguientes:

- **Motivación.** Los adultos aprenderán de aquello que les servirá para resolver problemas inmediatos.
- **Ejercitación.** Para lograr el aprendizaje se requiere la participación activa del sujeto.
- **Estímulos apropiados.** La presentación detallada de la actividad por aprender, acompañada de breves explicaciones al respecto, permite un aprendizaje eficiente.

Reforzamiento. La corrección inmediata o la confirmación de haber logrado la conducta adecuada propician que el aprendizaje se consolide.

Con el crecimiento de la industria, la capacitación adquirió importancia, pues pasó de la etapa en que solamente compartía un secreto dentro de un proceso a la etapa de una sistematización de la enseñanza. En consecuencia, surge una nueva forma de entrenamiento representada por las escuelas industriales, entre las que se encuentran Hoe y Compañía (1872), Westinghouse (1888), General Electric e International Harvester (1907).

En forma paralela, se desarrolla el entrenamiento mediante instituciones como la Asociación Cristiana de Jóvenes —YMCA, por sus siglas en inglés— (1892), la Sociedad Nacional para la Promoción de la Educación Industrial, la Asociación Nacional de Escuelas Privadas (1914) y la American Management Association (1923).

Desde 1920 a la fecha la capacitación ha sufrido una evolución continua, y en el ámbito laboral de las organizaciones se reconocen y aceptan beneficios que de ésta se derivan. Los gobiernos también han tomado en cuenta su existencia y han establecido mecanismos legales y operativos que se encargan de este elemento tan importante para todo ser humano.

Dolan, Valle, Jackson y Randall (2007), comentan que en México fue a partir de la Ley Federal del Trabajo establecida en 1970 cuando se estipuló, con carácter obligatorio, que las empresas proveyeran de “formación profesional” a sus trabajadores. Sin embargo, en muchas empresas, la capacitación se veía no como un instrumento de progreso tanto para la empresa como para el individuo, sino como una obligación en materia legal con la que se debía cumplir para evitar sanciones. En los últimos años esto ha venido cambiando.

En la actualidad, la mayor parte de las empresas mexicanas están expuestas a una disyuntiva. Por una parte, saben que se necesita capacitar a los trabajadores en el uso de maquinaria y tecnología modernas, y lo desean. Pero, por otro lado, la inversión económica en el corto plazo es sustancial y el presupuesto asignado para ello normalmente es bajo o mínimo, recurriendo la mayoría de las veces a la capacitación interna, siendo poco efectiva o muy informal. Sin embargo, aquellas empresas mexicanas que han incursionado en el escenario internacional no han escatimado y han hecho un esfuerzo de inversión significativo tanto en capacitación como en el desarrollo de todos los empleados de sus organizaciones.

2.2.3 Objetivos

El diagnóstico de necesidades de capacitación, adiestramiento y desarrollo pretende alcanzar los objetivos específicos siguientes:

- Determinar las situaciones de la empresa y clasificar los síntomas que se presenten e investigar las causas que los originaron.
- Reunir información necesaria para precisar la situación idónea en la que la institución debe funcionar (determinar lo que debería hacerse en la empresa).
- Determinar el potencial de los recursos humanos.
- Determinar la situación en la que la empresa y sus colaboradores realmente cumplen sus funciones (determinar lo que en realidad se hace).
- Clasificar las necesidades detectadas en a) materiales, b) tecnológicas y c) de los recursos humanos.
- Determinar si las necesidades de los recursos humanos pueden satisfacerse con recursos de capacitación, adiestramiento o desarrollo.
- Definir y describir quiénes necesitan capacitación, en qué áreas y cuándo.
- Determinar el número de participantes para cada proyecto, curso o programa. (Grados, 2009, p. 234).

2.2.4 Beneficios

Con base en las necesidades de capacitación, los beneficios son los siguientes:

- Se ahorra tiempo y dinero por dirigir los esfuerzos adecuadamente.
- Se permite que todas las actividades de capacitación se inicien sobre bases sólidas y realistas.
- Se prevén los cambios a realizar en el futuro para que cuando éstos se presenten no provoquen problemas.
- Se propicia el descubrimiento de las fallas del personal y se sientan las bases para evitar el problema de falta de empleados aptos para los puestos de trabajo.
- Se descubren problemas en los procedimientos administrativos que estén afectando el funcionamiento de la institución.
- Se descubren los problemas que se tengan con equipos y los materiales.
- Se sientan las bases necesarias para la correcta evaluación de puestos de trabajo, originando la justa retribución.
- Se establecen criterios para administrar adecuadamente las promociones del personal al conocer sus capacidades actuales y sus potencialidades.
- Se establece un programa de inducción para cada nivel ocupacional dentro de la institución.

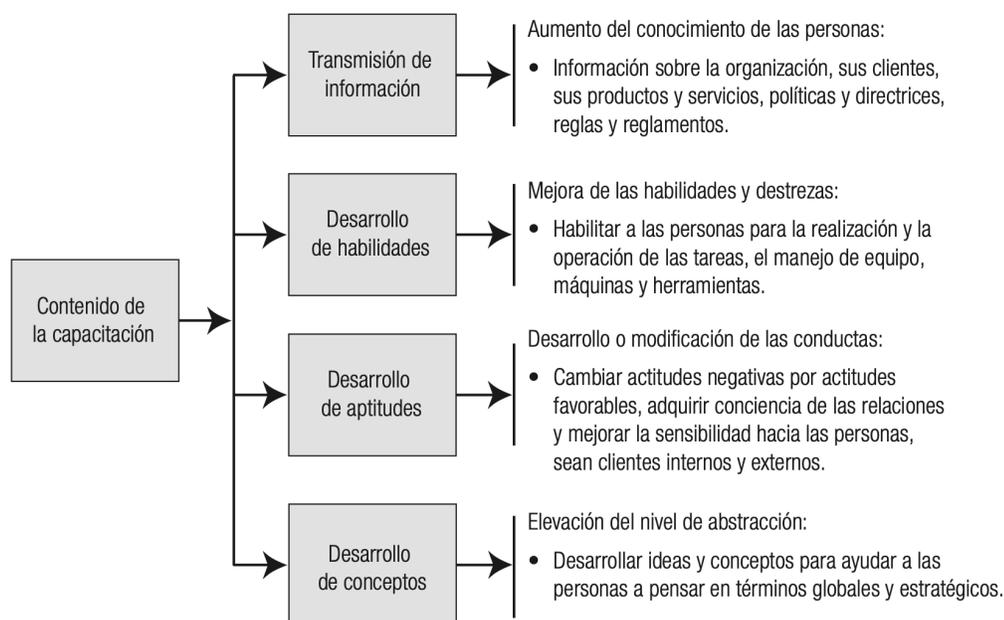
- Se genera una actitud favorable en todo el personal de la empresa hacia las actividades de capacitación, adiestramiento y desarrollo porque éstas van a resolver problemas reales y concretos. (Grados, 2009, p. 235).

2.3 Generalidades del proceso de capacitación

Chiavenato (2007), sugiere que el contenido de la capacitación puede incluir cuatro formas de cambio de la conducta, a saber:

1. **Transmisión de información.** El contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación, es decir, la información que se imparte entre los educandos en forma de un conjunto de conocimientos, que puede involucrar la transmisión de nuevos conocimientos.
2. **Desarrollo de habilidades.** Sobre todo, implica las habilidades, las destrezas y los conocimientos que están directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras.
3. **Desarrollo o modificación de actitudes.** Se busca generalmente la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión en cuanto a los sentimientos y las reacciones de las personas.
4. **Desarrollo de conceptos.** La capacitación puede estar dirigida a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración, sea para elevar el nivel de generalización para desarrollar gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios. (Hinrichs, 1976, p. 834).

Figura 2. Los tipos de cambios de conducta por medio de la capacitación.



Fuente: Chiavenato, I. (2007). *Administración de los recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (2.^a ed.) (p. 387). McGraw Hill.

2.3.1 Necesidades de capacitación

La primera etapa de la capacitación se refiere al diagnóstico preliminar que se precisa hacer. La detección de las necesidades de capacitación se puede efectuar considerando tres niveles de análisis:

1. Nivel de análisis de toda la organización: el sistema organizacional.
2. Nivel de análisis de los recursos humanos: el sistema de capacitación.
3. Nivel de análisis de las operaciones y tareas: el sistema de adquisición de habilidades.

Figura 3. Los tres niveles de análisis para la detección de las necesidades de capacitación.

Nivel de análisis	Sistema implicado	Información básica
Análisis organizacional	Sistema organizacional	Objetivos de la organización y filosofía de la capacitación
Análisis de los recursos humanos	Sistema de capacitación	Análisis de la fuerza de trabajo (análisis de las personas)
Análisis de operaciones y tareas	Sistema de adquisición de habilidades	Análisis de las habilidades, experiencias, actitudes, conductas y características personales exigidos por los puestos (análisis de puestos)

Fuente: Chiavenato, I. (2007). *Administración de los recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (2.ª ed.) (p. 391). McGraw Hill.

Con base en lo que comenta Carelli (1973), la detección de necesidades de capacitación como forma de diagnóstico requiere sustentarse en información relevante, a través de los siguientes medios:

1. **Evaluación del desempeño.** Ésta permite identificar a aquellos empleados que realizan sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, así como averiguar cuáles son las áreas de la empresa que requieren de la atención inmediata de los responsables de la capacitación.
2. **Observación.** Radica en constatar dónde hay evidencia de un trabajo ineficiente, atraso en relación con el cronograma, desperdicio de materia prima, elevado número de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación de personal elevada, etcétera.
3. **Cuestionarios.** Son investigaciones por medio de cuestionarios que contengan la evidencia de las necesidades de capacitación.
4. **Entrevistas con supervisores y gerentes.** Los contactos directos con supervisores y gerentes, con respecto a problemas que se pueden resolver por medio de la capacitación, surgen por medio de entrevistas con los responsables de las diversas áreas.
5. **Reorganización del trabajo.** Siempre que las rutinas de trabajo sufran una modificación total o parcial será necesario brindar a los empleados una capacitación previa sobre los nuevos métodos y procesos de trabajo.

2.3.2 Diseñar programa de capacitación

Chiavenato (2007). recomienda que, una vez efectuada la detección y determinadas las necesidades de capacitación, se pase a preparar un programa. El programa de capacitación se sistematiza y sustenta en los aspectos siguientes que deben ser identificados durante la detección:

1. ¿Cuál es la necesidad?
2. ¿Dónde fue determinada en primer lugar?
3. ¿Ocurre en otra área o división?
4. ¿Cuál es su causa?
5. ¿Es parte de una necesidad mayor?
6. ¿Cómo resolverla: por separado o en combinación con otras?
7. ¿Es necesario tomar alguna medida inicial antes de resolverla?
8. ¿La necesidad es inmediata?
9. ¿Cuál es su prioridad en relación con las demás?
10. ¿La necesidad es permanente o temporal?
11. ¿Cuántas personas y cuántos servicios serán atendidos? (p. 330)

La detección de las necesidades de capacitación debe proporcionar la información siguiente para poder trazar el programa de la capacitación:

1. ¿Qué se debe enseñar?
2. ¿Quién debe aprender?
3. ¿Cuándo se debe enseñar?
4. ¿Dónde se debe enseñar?
5. ¿Cómo se debe enseñar?
6. ¿Quién lo debe enseñar?

Hinrichs (1976), destaca que el programa de capacitación requiere de un plan que incluya los puntos siguientes:

1. Atender una necesidad específica para cada ocasión.
2. Definición clara del objetivo de la capacitación.
3. División del trabajo que se desarrollará en módulos, cursos o programas.
4. Determinación del contenido de la capacitación.
5. Selección de los métodos de capacitación y la tecnología disponible.
6. Definición de los recursos necesarios para implementar la capacitación, como tipo de capacitador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarios, materiales, manuales, entre otros.
7. Definición de la población meta; es decir, las personas que serán capacitadas:
 - a) Número de personas.
 - b) Tiempo disponible.
 - c) Grado de habilidad, conocimientos y tipo de actitudes.
 - d) Características personales de conducta.
8. Lugar donde se efectuará la capacitación, con la consideración de las opciones siguientes: en el puesto, fuera del puesto, pero dentro de la empresa y fuera de la empresa.
9. Tiempo o periodicidad de la capacitación, horario u ocasión propicia.
10. Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.
11. Control y evaluación de los resultados para revisar los puntos críticos que demandan ajustes y modificaciones al programa a efecto de mejorar su eficacia.

Con base en este aspecto, se debe empezar una buena planeación con el diagnóstico de necesidades; los recursos y las competencias puestos a disposición de la capacitación se relacionan con la problemática diagnosticada.

2.3.3 La capacitación como estrategia competitiva en una organización

El mundo se caracteriza por ser un ambiente de transformaciones constantes en un contexto general que abarca a las organizaciones con un factor cambiante y dinámico, en el cual el requerimiento es que tengan una enorme capacidad de adaptación como condición básica para su supervivencia y desarrollo constante.

Una política es una guía universal para determinar una acción estratégica, ya que delimita la acción, pero no especifica el tiempo. Da una definición de propósitos comunes en la organización, además de establecer líneas de orientación y límites para la acción de las personas responsables en la implementación de los planes, en este caso la capacitación, como parte de una estrategia competitiva en la organización.

En este punto, la eficacia en las etapas de capacitación depende, en gran medida, de la calidad de las políticas de recursos humanos de la organización. La falta de una política explícita en esta materia, y el no estar alineada a los objetivos generales de la organización, puede guiar a decisiones impredecibles que generen un desperdicio de recursos a la vez que debilitan el ánimo de desarrollo de los trabajadores, así como su compromiso con la empresa.

Según un estudio de McKinsey, la productividad de las empresas aumenta de 20 a 25% en organizaciones donde los empleados se sienten más conectados con el desempeño de sus funciones.

Las competencias organizacionales brindan más rentabilidad a los empleados, porque las capacidades reflejan la sinergia con la empresa y se hace posible su aplicación en la construcción de una ventaja competitiva. Las capacidades son sistemas complejos de habilidades y aprendizaje colectivo, el cual asegura la ejecución de actividades funcionales mediante procesos organizacionales. La administración del conocimiento es la actividad determinante de la organización para obtener una ventaja competitiva.

2.3.4 Control y evaluación de la propuesta

Chiavenato (2007), considera que la evaluación de los resultados obtenidos debe considerar dos aspectos:

1. Constatar si la capacitación ha producido las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados.
2. Verificar si los resultados de la capacitación tienen relación con la consecución de las metas de la empresa.

Además de estas dos cuestiones se debe constatar si las técnicas de capacitación son eficaces para alcanzar los objetivos propuestos.

La evaluación de los resultados de la capacitación se puede hacer en tres niveles:

1. Evaluación a nivel organizacional. En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:

- a) Aumento en la eficacia organizacional.
- b) Mejora de la imagen de la empresa.

- c) Mejora del clima organizacional.
- d) Mejora en la relación entre la empresa y los empleados.
- e) Apoyo del cambio y la innovación.
- f) Aumento de la eficiencia, entre otros.

2. Evaluación a nivel de los recursos humanos. En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:

- a) Reducción de la rotación de personal.
- b) Reducción del ausentismo.
- c) Aumento de la eficiencia individual de los empleados.
- d) Aumento de las habilidades de las personas.
- e) Aumento del conocimiento de las personas.
- f) Cambio de actitudes y conductas de las personas, etcétera.

3. Evaluación a nivel de las tareas y operaciones. En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:

- a) Aumento de la productividad.
- b) Mejora en la calidad de los productos y servicios.
- c) Reducción del flujo de la producción.
- d) Mejora en la atención al cliente.
- e) Reducción del índice de accidentes.
- f) Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos, entre otros.

Lo anterior explica que la capacitación parece ser una respuesta lógica a un cuadro de condiciones ambientales cambiantes y a los nuevos requisitos para la supervivencia y el crecimiento de las organizaciones.

2.4 Conceptualización de métodos de capacitación

Los métodos y técnicas de capacitación se refieren a las diversas formas que existen para organizar, implementar y ejecutar los procesos de enseñanza de manera que se logren alcanzar los objetivos de aprendizaje previstos, según Martínez (2009).

El elegir un método determinado depende, básicamente, de los recursos disponibles que se dispongan (incluidas las limitaciones de tiempo y lugar para fomentar la capacitación), así como de los objetivos de enseñanza y el perfil del personal que será capacitado. Sobre este punto, la elección de los métodos y técnicas de capacitación deberá tener presente los principios de la psicología del aprendizaje. De esto se concluye que el aprendizaje es un proceso psicológico complejo que compromete las capacidades y las motivaciones de los individuos.

Martínez (2009), subraya que los métodos de capacitación se refieren a las formas básicas de organizar, implementar y ejecutar los procesos de enseñanza-aprendizaje, tomando en consideración los principios de la psicología del aprendizaje de los adultos. Los métodos de capacitación tienen que ver con:

- **La ambientación del aprendizaje.** Se da dentro o fuera del puesto de trabajo.
- **El papel del instructor.** Puede dar capacitación presencial o no presencial.
- **El papel del participante.** Puede ser pasivo o activo.
- **El sujeto del aprendizaje.** Puede ser un grupo o un individuo.

Asimismo, Martínez (2009), considera como factores importantes los siguientes conceptos:

Capacitación en el trabajo:

En este sentido, refiere que la capacitación es impartida durante la actividad laboral del individuo, por su jefe inmediato o por un instructor especializado, empleando instrumentos y materiales que utilizan en sus funciones laborales. A su vez, menciona que este tipo de capacitación se da cuando se requiere enseñar contenidos prácticos, porque no existen otras instalaciones o equipos apropiados para desarrollar conocimiento, fuera del sitio de trabajo, aunado a que hay restricciones en el horario de trabajo para poder capacitar al trabajador.

Capacitación fuera del trabajo:

En este enfoque la capacitación se realiza en centros especializados, dentro o fuera de la empresa, basándose en un programa estructurado, y de forma sistemática. Este prototipo de capacitación está indicado para procesos de enseñanza-aprendizaje grupal, basados en programas de capacitación estandarizados que combinan el aprendizaje teórico y práctico.

Además, este formato menciona que la capacitación dentro de la empresa en el puesto o fuera del puesto de trabajo se aplica principalmente cuando no hay una oferta favorable de capacitación externa.

Capacitación presencial:

La capacitación presencial es el estilo tradicional de enseñanza aprendizaje, que tiene la finalidad de interacción con el instructor durante el proceso. Esta forma es adecuada para los participantes que requieren apoyo técnico y reforzamiento motivacional continuo.

Capacitación no presencial:

Este tipo de capacitación abarca diversas modalidades que no requiere la presencia física del instructor: se utiliza la capacitación a distancia y los programas de autoaprendizaje. En algunos casos se requiere la presencia del instructor, de forma ocasional o nula, en este caso para introducir un tema, extraer conclusiones y guiar a los participantes en determinadas etapas del aprendizaje. Se reemplaza, en gran parte, con materiales didácticos autoexplicativos. La forma de método no presencial está centrada en la persona, que debe controlar su aprendizaje conforme a pautas de autoevaluación preestablecidas en el programa.

Aprendizaje pasivo:

Se relaciona con las formas de capacitación en las cuales el integrante es un receptor pasivo del conocimiento que imparte el instructor, ya sea en forma directa a través de técnicas expositivas o indirecta por medios impresos o audiovisuales.

Martínez (2009,) explica que, en estos casos, el aprendizaje no exige actividades complementarias de los participantes como realizar ejercicios prácticos o resolver problemas, salvo las necesarias para evaluar lo aprendido. La interacción entre participantes y el instructor es ocasional o nula, y apunta a aclarar dudas.

Este orden pasivo es válido cuando se comunican ideas que pueden establecerse en forma precisa o habilidades que siguen una rutina específica, sin lugar a interpretaciones ambiguas, de forma que el participante sólo necesita escuchar, observar, practicar, leer (a veces) y memorizar.

Aprendizaje activo:

Se emplea en los tipos de capacitación que piden al participante razonar para descubrir nuevo conocimiento. El papel del capacitador y los medios pedagógicos radica en facilitar, guiar y estimular el aprendizaje. El desarrollo de conocimiento activo sigue una lógica que va de lo simple a lo complejo, de lo preciso a lo indefinido y de la observación a la racionalización.

Capacitación grupal:

El aprendizaje se desarrolla entre un grupo de participantes y se imparte conocimiento en forma colectiva, generando interacción social. El reto es reducir las diferencias individuales que se puedan presentar, logrando un aprendizaje homogéneo dentro de los plazos del programa de capacitación.

Capacitación individual:

Esta capacitación se ajusta a las particularidades individuales de cada integrante, contemplando sus capacidades y limitaciones de conocimientos previos, así como su experiencia, beneficios y estilo de aprendizaje.

Con esta perspectiva, este tipo de capacitación sitúa a cada participante en el centro del proceso de capacitación y demanda una atención personalizada del capacitador cuando el grupo meta es heterogéneo.

Por último, Martínez (2009), quien señala que la experiencia demuestra que la eficacia de la capacitación individualizada puede aumentar considerablemente cuando es complementada con elementos de aprendizaje activo.

Por otro lado, Robbins y Judge (2009), hacen una clasificación rápida de los métodos de capacitación al dividirlos en formales e informales y a la capacitación en dentro del trabajo o fuera de éste. Manifiestan que históricamente “capacitación” quería decir “capacitación formal”, porque se planeaba de forma anticipada con un formato estructurado. Y mencionan que las evidencias recientes indican que 70% del aprendizaje en el sitio de trabajo se lleva a cabo por medio de la capacitación informal no estructurada, no planeada y que se adapta con facilidad a las situaciones y a los individuos para la enseñanza de aptitudes, manteniendo actualizados a los empleados.

2.4.1 Definición del concepto de método

Ander (1982), menciona que la palabra “método” procede de las raíces griegas “meta” (“hacia”: preposición que da idea de movimiento) y “odos” (“camino”); etimológicamente quiere decir “camino hacia algo”, “persecución”, empeño por alcanzar un fin o realizar una búsqueda. Es un medio a seguir, una secuencia de operaciones a través de la cual se cumple un objetivo.

Asimismo, en un sentido filosófico, se establece como un conjunto de actividades intelectuales que, con omisión de contenidos específicos, establece procedimientos lógicos, formas de razonar de manera eficaz que evalúan los resultados de una acción.

A su vez, Mendoza (1990), expone que el método es un procedimiento rigurosamente planeado y diseñado para descubrir las formas de existencia de los procesos objetivos, desentrañar sus conexiones; generalizar y profundizar los conocimientos y demostrarlos con rigor racional.

2.4.2 Conceptos de eficacia y eficiencia

Toda organización debe tener en cuenta dos aspectos: la eficacia y la eficiencia. La eficacia se considera una medida normativa que mide el logro de resultados, a la vez que la eficiencia se norma en la utilización de los recursos en los procesos.

Blank (2002), hace mención de que el concepto de eficacia comienza con Chester Barnard en 1938. Barnard definió la eficacia en función de la obtención de objetivos de la organización, y la eficiencia en función de la satisfacción y cooperación de los participantes en la organización.

Asimismo, Katz y Kahn (1966), consideran la eficacia como la habilidad de la organización para adaptarse al medio ambiente externo y llenar las expectativas de ese medio.

Pfeffer y Salancik (1978), dicen que la organización eficaz es “la que satisface demandas de aquellos en el medio ambiente externo, de quienes requiere apoyo para prolongar su existencia”.

Chiavenato (2007), señala que, en términos económicos, la eficacia de una organización se refiere a su capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad mediante los productos (bienes o servicios) que proporciona, mientras que la eficiencia es una relación técnica entre entradas y salidas.

Considerando estas particularidades, la eficiencia es una relación entre costos y beneficios, y refiere a la mejor forma de realizar las cosas, usando un método que sistematice el proceso para llegar a un resultado, a fin de que los recursos (personas, máquinas, materias primas) se apliquen de la forma más racional posible.

La eficiencia se preocupa de los medios, métodos y procedimientos más apropiados que deben planearse y organizarse adecuadamente a fin de asegurar la utilización óptima de los recursos disponibles. La eficiencia no se preocupa de los fines, sino sólo de los medios.

En cambio, la eficacia determina el alcance de los objetivos previstos. En la medida en que el administrador se preocupa por hacer bien las cosas, se ocupa de la eficiencia (el mejor uso de los recursos disponibles). Cuando utiliza instrumentos para evaluar el alcance de los resultados, es decir, para verificar si las cosas bien hechas son las que de verdad se deben hacer, se ocupa de la eficacia (el logro de los objetivos mediante los recursos disponibles). A pesar de todo, la eficacia y la eficiencia no siempre van de la mano. Una organización puede ser eficiente en sus operaciones y no ser eficaz, o viceversa. También puede no ser eficiente ni eficaz. Lo ideal es una empresa eficiente y eficaz.

2.4.3 Qué se entiende por método de eficacia

El método de eficacia se enfoca principalmente en el cumplimiento de los objetivos de la organización para alcanzar los resultados esperados. Se trata de hacer la tarea correcta, de completar actividades y lograr las metas mediante los recursos con los que se cuenta.

Las organizaciones que funcionan de forma eficaz trabajan con procesos de forma ordenada y planeada. Son con una máquina bien diseñada: cada parte se integra para producir resultados óptimos en la menor cantidad de tiempo y con recursos posibles.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), en su glosario de términos relacionados con la formación profesional, define el análisis ocupacional como la “acción que consiste en identificar, por la observación y el estudio, las actividades y factores técnicos que constituyen una ocupación. Este proceso comprende la descripción de las tareas que hay que cumplir, así como los conocimientos y calificaciones requeridos para desempeñarse con eficacia y éxito en una ocupación determinada”.

2.4.4 Clasificación de eficacia

Según Oliveira (2001), cuando hablamos de la evolución del proceso de la planeación estratégica la eficacia se clasifica en:

1. Hacer las cosas pertinentes.
2. Producir alternativas creativas.
3. Maximizar el aprovechamiento de los recursos.
4. Obtener resultados.
5. Aumentar utilidades.

La eficacia en una organización se enfoca en llegar a un objetivo determinado a partir de una acción para cumplir una meta propuesta. Para la evaluación, se miden los resultados obtenidos contra los resultados esperados.

2.4.5 Modelos de eficacia en las organizaciones

Blank (2002), señala que las características más utilizadas en los modelos de eficacia organizacional son:

- Desempeño total de la organización, característica en la que se toman en cuenta las evaluaciones de los empleados o de los supervisores.
- Productividad, tomando en cuenta la información actual de las salidas.
- Satisfacción del personal, por medio de cuestionarios que las personas llenan.
- Utilidades, basadas en los datos contables.
- Deserción del personal, basada en información de los archivos.

Chiavenato (2007), indica que las personas y las organizaciones se encuentran en una interacción continua y compleja; las personas pasan la mayor parte de su tiempo en las organizaciones de las que dependen para vivir, y las organizaciones se componen de personas sin las que no existirían.

Asimismo, las organizaciones se estudian de acuerdo con el modelo de sistema abierto: importan, transforman y exportan energía mediante ciclos recurrentes de actividades. Las organizaciones también se analizan de acuerdo con el modelo sociotécnico: están compuestas por un sistema técnico y un sistema social que se entrelazan íntimamente, administrados por un sistema gerencial. Al establecer sus objetivos, las empresas definen su racionalidad, con lo que desarrollan estrategias para lograr sus objetivos. Como sistemas abiertos, las organizaciones tienen un intercambio íntimo con el ambiente, y esta interdependencia de la organización con su ambiente lleva al concepto de eficacia organizacional. La eficacia organizacional depende del logro de los objetivos, del mantenimiento del sistema interno (personas y recursos humanos) y de su adaptación al ambiente externo.

La eficacia en las organizaciones se obtiene cuando se cumplen las metas establecidas en la organización, además de sumar el trabajo en equipo y las habilidades de cada colaborador para brindar el rendimiento óptimo en las funciones de los empleados.

Negandhi (1973), sugiere estas medidas de eficacia administrativa:

1. Capacidad de administración para atraer la fuerza de trabajo adecuada.
2. Niveles elevados de la moral de los empleados y de la satisfacción en el trabajo.
3. Niveles bajos de rotación de personal y de ausentismo.
4. Relaciones interpersonales satisfactorias.
5. Relaciones interdepartamentales sanas (entre los subsistemas).
6. Percepción de los objetivos globales de la organización.
7. Utilización adecuada de la fuerza de trabajo de alto nivel.
8. Eficacia organizacional para adaptarse al ambiente externo.

2.4.6 La eficacia en las organizaciones

Las organizaciones constituyen entidades complejas y enredadas, compuestas de individuos y grupos que desempeñan tareas con la ayuda de diversos esquemas organizacionales. En última instancia, los patrones de comportamiento que observa una organización, y que surgen a medida que pasa el tiempo y que mejora la experiencia, influyen en su eficacia. El comportamiento de las personas y los grupos tiene un efecto significativo y profundo en qué tanto la organización conseguirá alcanzar sus objetivos y el éxito. Las personas están en el centro de eso. La eficacia de la organización está en función de las personas. Así,

Fitz-Enz (1997), señala las ocho prácticas utilizadas por las organizaciones excepcionales que persiguen la eficacia:

1. Fijación de valor equilibrado.
2. Compromiso con una estrategia básica y esencial.
3. Intensa vinculación de la estrategia con su sistema cultural.
4. Comunicación masiva de doble vía.
5. Intensa asociación con los *stakeholders*.
6. Colaboración funcional.
7. Enfoque en la innovación y el riesgo para aprovechar oportunidades.
8. Insatisfacción permanente de esas organizaciones.

Por su parte, Likert (1975), considera algunos factores como variables intervinientes que conducen a la eficacia administrativa; por ejemplo, calidad de vida en el trabajo, nivel de confianza e interés, motivación, lealtad, desempeño y capacidad de la organización para comunicarse abiertamente, interactuar de manera eficaz y llegar a decisiones adecuadas. Estas variables reflejan el estado interno y la salud de la organización.

2.4.7 Qué es un sistema de capacitación.

Cuando hablamos del concepto de sistema nos referimos a que proporciona una manera más completa de estudiar la complejidad de las organizaciones y de la administración de sus recursos. En este aspecto, no sólo se visibilizan los factores internos y externos como un todo integrado, sino también las funciones de los sistemas que lo componen.

Pontual (1970), señala sobre el análisis de los recursos humanos que en el sistema de capacitación se procura constatar si éstos son suficientes, en términos cuantitativos y cualitativos, para cubrir las actividades presentes y futuras de la organización. Se trata de un análisis de la fuerza de trabajo; es decir, el funcionamiento de la organización presupone que los empleados cuentan con las habilidades, los conocimientos y las actitudes que desea la organización.

Asimismo, recomienda que el análisis de los recursos humanos se sustente en el estudio de los aspectos siguientes:

1. Número de empleados en la clasificación de los puestos.
2. Número de empleados necesarios en la clasificación de los puestos.
3. Edad de cada empleado en la clasificación de los puestos.

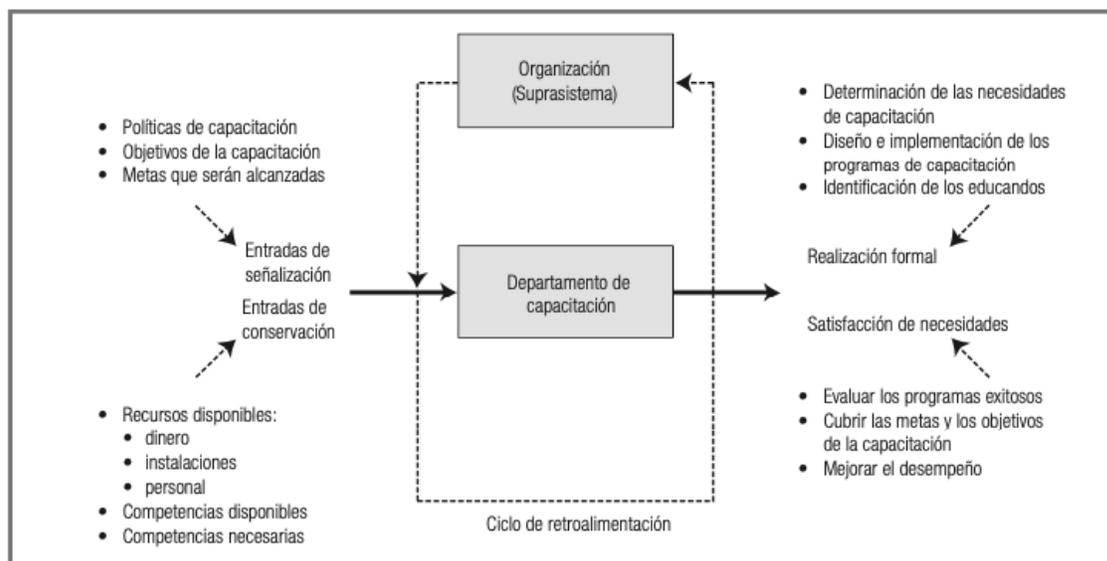
4. Nivel de preparación requerido por el trabajo de cada empleado.
5. Nivel de conocimiento requerido por el trabajo de cada empleado.
6. Actitud de cada empleado en relación con el trabajo y la empresa.
7. Nivel de desempeño, cuantitativo y cualitativo, de cada empleado.
8. Nivel de habilidad de conocimientos de cada empleado para otros trabajos.
9. Potencial del reclutamiento interno.

Potencial del reclutamiento externo.

10. Tiempo de capacitación necesario para la mano de obra reclutada.
11. Tiempo de capacitación para los nuevos.
12. Índice de ausentismo.
13. Índice de rotación de personal.
14. Deserción del puesto.

Por último, subraya que “estos aspectos, cuando se analizan continuamente, permiten evaluar las lagunas presentes y las previstas para dentro de ciertos plazos, en función de supuestos laborales, legales, económicos y de los planes de expansión de la propia empresa” (Pontual, 1970, pp. 158-159).

Figura 4. Sistema específico de capacitación.



Fuente: Pontual, M. (1970). Formación. En S. Hoyler. (Ed.), *Manual de relaciones industriales* (pp. 158-159). Pioneira.

2.4.8 Cómo se clasifican los sistemas de capacitación

Chiavenato (2007), menciona que es importante que cada organización sepa dirigir sus decisiones a efecto de mejorar su desempeño. El éxito de la capacitación no se mide tan sólo porque las personas mejoran sus competencias individuales, sino también porque éstas empiezan a contribuir positivamente al desempeño de la organización.

La ISO 10015, utiliza el conocido ciclo de Deming y clasifica la capacitación como un proceso de cuatro etapas: analizar, planear, hacer y evaluar.

1. **Analizar.** Diagnosticar las necesidades de capacitación.
2. **Planear.** Programar la capacitación.
3. **Hacer.** Implementar el programa de capacitación.
4. **Evaluar.** Medir los resultados del programa de capacitación.

3. CONTEXTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

3.1 Origen del SCHRTyC

Con fecha 9 de marzo se publica en el *Periódico Oficial* número 24 el decreto con el que se crea el organismo público descentralizado denominado Sistema Chiapaneco de Radio y Televisión, “para el impulso y fomento de las actividades encaminadas a mantener informada a la población y al desarrollo educativo y cultural, con el propósito de satisfacer los requerimientos de información que tiene la población con carácter objetivo y constructivo en bien de la niñez y la juventud del estado” (*Periódico Oficial*, 2001).

En la publicación se consideraba “que, para contribuir al desarrollo integral de Chiapas, los medios deben ser instrumentos de educación para incorporar socialmente elementos de la cultura ambiental, del avance tecnológico, de los recursos alternativos para la producción, de las actuales reflexiones humanísticas, entre otros aspectos” (*Periódico Oficial*, 2001).

Posteriormente, “con el fin de fortalecer el funcionamiento del Sistema Chiapaneco de Radio y Televisión, se reforman y adicionan diversas disposiciones a su Decreto de Creación, publicadas en el Periódico Oficial No. 135, 3ª. Sección, Tomo III, de fecha 31 de diciembre de 2008, Publicación 1016-A-2008-D, en el cual se crea el organismo público descentralizado denominado ‘Sistema Chiapaneco de Radio, Televisión y Cinematografía’, transfiriéndole recursos y atribuciones que se encontraban asignados a la Comisión de Filmaciones del Estado de Chiapas” (Gobierno del Estado de Chiapas, 2018, p. 11).

Dentro de los objetivos y funciones del SCHRTyC se establece que “tendrá la facultad de operar íntegramente las estaciones de Radio y Televisión permisionadas al Gobierno del Estado y que a través del principio jurídico de organización administrativa, se le confiere con carácter exclusivo: su organización y supervisión; la planeación, producción y transmisión, con recursos propios y externos, de obras de Radio, Televisión y Audiovisuales que promuevan el desarrollo del estado” (*Periódico Oficial*, 2001).

3.1.1 Evolución del SCHRTyC

Según su portal de internet, “el Sistema Chiapaneco de Radio, Televisión y Cinematografía es un organismo descentralizado del Gobierno del Estado de Chiapas, encargado de operar las estaciones de Radio y Televisión, así como de promover locaciones para producciones de proyectos audiovisuales” (Sistema Chiapaneco de Radio, Televisión y Cinematografía. 2021. *¿Quiénes somos?*).

Es un “medio de comunicación público con una presencia en el estado del 77.36% a través de nuestra señal de televisión: Canal 10 y con nuestras 13 frecuencias de radio, cubrimos el 84.7% de la geografía estatal” (Sistema Chiapaneco de Radio, Televisión y Cinematografía. 2021. *¿Quiénes somos?*).

Por su parte, el Consejo Ciudadano del SCHRTyC tiene como objetivo:

Mantener informada y comunicada a la población del Estado con el propósito de satisfacer sus requerimientos de información objetiva y veraz; así como difundir a nivel nacional e internacional las zonas turísticas, lugares históricos, bellezas naturales, ciudades, pueblos y tradiciones del Estado de Chiapas, promoviendo dichos lugares para la realización de producciones cinematográficas, televisivas, documentales, comerciales, audiovisuales ,u otras análogas. (Sistema Chiapaneco de Radio, Televisión y Cinematografía. 2021. *¿Qué es?*).

3.1.2 Características del SCHRTyC

En sus palabras, el SCHRTyC opera

las estaciones de radio y televisión permisionadas al Gobierno del Estado y las que en lo sucesivo llegarán a otorgársele; así también, atraemos a las empresas cinematográficas, televisivas y de difusión, nacionales y extranjeras para que realicen sus producciones en los distintos con que cuenta la Entidad. (Gobierno del Estado de Chiapas, 2018, p. 7).

De igual forma, enuncia:

Promovemos la participación de la ciudadanía en el análisis y discusión de temas de interés general, garantizando el derecho de la población a expresarse a través de los medios estatales, así como el otorgamiento de reconocimientos a las actividades cinematográficas, televisivas, documentales, comerciales, audiovisuales u otras análogas, que se realizan en el Estado. (Gobierno del Estado de Chiapas, 2018, p. 7).

Además, fomenta “una cultura de justicia, equidad de género, tolerancia, respeto a los derechos humanos, de preservación y conservación del medio ambiente, impulsando la armonización social”. (Gobierno del Estado de Chiapas, 2018, p. 7).

Con base en sus funciones, apoya:

A los productores de obras audiovisuales en la búsqueda de escenarios y locaciones dentro del Estado para sus proyectos; y en la obtención de los materiales y servicios que requieran para tal fin, así como también, la adquisición, arrendamiento, enajenación y manutención del equipo para la elaboración, producción y transmisión de programas de radio y televisión, y contratación de servicios para estos fines, de acuerdo con las disposiciones legales aplicables en la materia. (Gobierno del Estado de Chiapas, 2018, p. 8).

Asimismo, finaliza, “diseñamos, promovemos y difundimos programas dirigidos a la formación del público interesado en la cultura y las artes cinematográficas en general, así como coordinar y proyectar en el estado las principales muestras de cine nacional e internacional” (Gobierno del Estado de Chiapas, 2018, p. 9).

3.1.3 Situación actual del SCHRTyC

El Sistema Chiapaneco de Radio, Televisión y Cinematografía diseña y produce programas de televisión, noticieros informativos sociales y culturales, a través de la señal de televisión Canal 10, la cual busca la calidad en el contenido y transmisión, dirigido a niños, jóvenes, personas de la tercera edad y a los pueblos indígenas en todo el estado de Chiapas.

El Canal 10 cuenta con 79 repetidoras, cubriendo el 77% del territorio chiapaneco; además, su señal también está en cable, siendo la televisora con mayor cobertura en el estado.

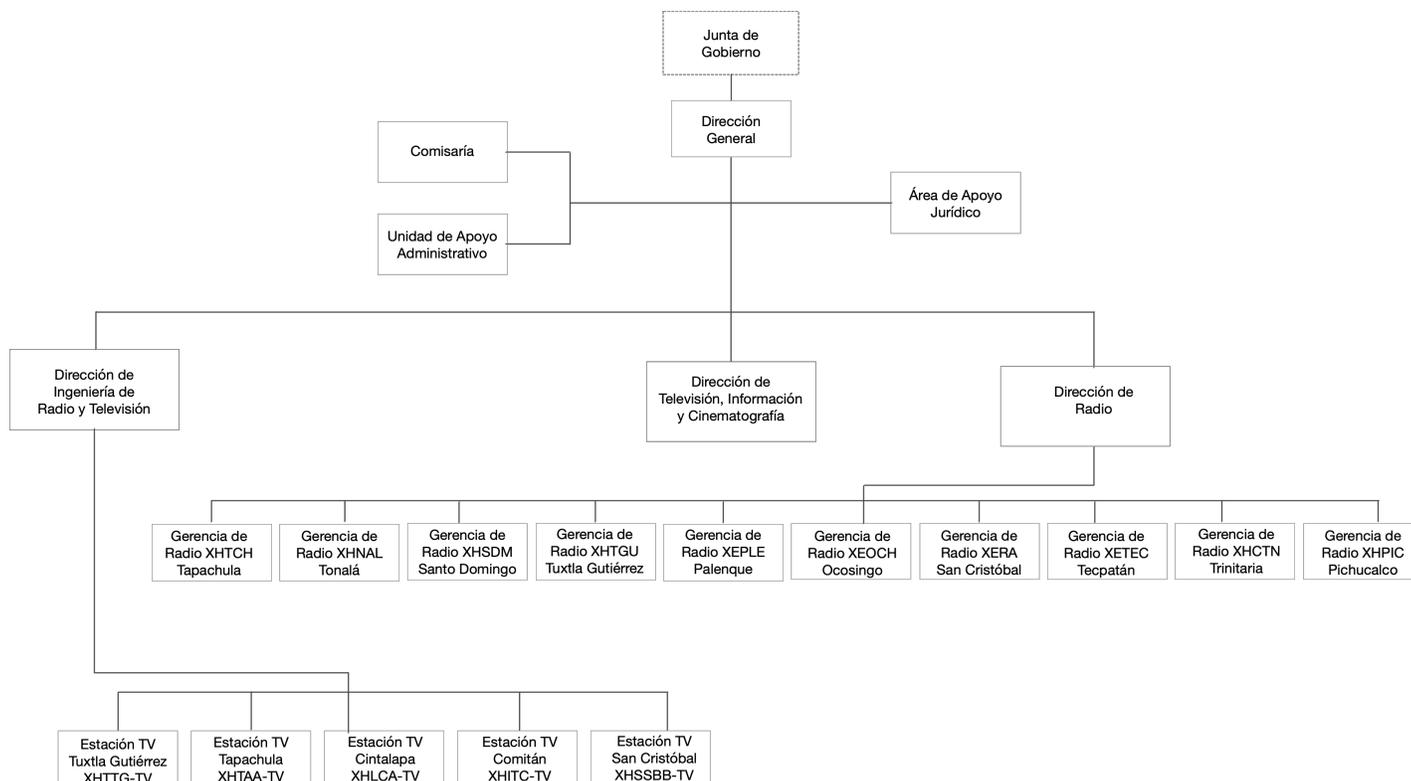
La barra programática del canal impulsa espacios culturales con inclusión, promoviendo la equidad de género, la información, el cuidado de los recursos ambientales y la diversidad, así como el respeto a la cultura y las tradiciones de los pueblos indígenas. También promueve atractivos turísticos del estado; acorde con su función social de los medios, su programación informa y educa, al tiempo de divertir y entretener.

Asimismo, este sector ofrece a la industria cinematográfica la oportunidad de producir filmaciones de alta calidad, con locaciones naturales para la realización de proyectos, otorgando cartas de apoyo para la producción cinematográfica, así como la asesoría en la gestión y obtención de permisos de filmación en diferentes locaciones del estado de Chiapas.

El SCHRTyC atiende a la población en general con la transmisión de programas y mensajes con contenidos educativos, sociales y culturales en todo el estado de Chiapas. Esta investigación no es delimitativa, dado que existen diversas áreas que a futuro podrían establecerse como un objeto de estudio para delimitar más datos.

3.1.4 Estructura organizacional general del SCHRTyC

Figura 5. Estructura organizacional del SCHRTyC.



Fuente: Gobierno del Estado de Chiapas (2018). *Manual de inducción del Sistema Chiapaneco de Radio, Televisión y Cinematografía*. <http://radiotvycine.chiapas.gob.mx/wpcontent/uploads/2018/10/inducccion.pdf>.

3.1.5 Misión del SCHRTyC

Según su portal de internet, la misión del SCHRTyC es la siguiente:

Ser un Organismo descentralizado del Gobierno del Estado, que tiene la meta de producir, coproducir y transmitir programas informativos, culturales y educativos y atraer empresas que realicen filmaciones audiovisuales, para la población de habla hispana y lenguas indígenas, desarrollando contenidos que impulsen el desarrollo humano de los Chiapanecos, a través de la Radio, Televisión y la difusión de las factibles locaciones cinematográficas. (Sistema Chiapaneco de Radio, Televisión y Cinematografía. 2021. *Misión y visión*).

3.1.6 Visión del SCHRTyC

Por su parte, la visión de este organismo se explica a continuación:

Ser el Sistema de Comunicación Audiovisual reconocido a nivel nacional e internacional, que promueva la calidad de nuestros programas radiofónicos y televisivos y la diversidad de locaciones factibles para el mercado cinematográfico, que sirva para contribuir al desarrollo social y económico del Estado de Chiapas. (Sistema Chiapaneco de Radio, Televisión y Cinematografía. 2021. *Misión y visión*).

3.1.7 Valores del SCHRTyC

El SCHRTyC fomenta valores del intrínsecos como la convivencia ciudadana, la equidad de género, la tolerancia, la solidaridad, el cuidado del medio ambiente, el bien común y el derecho a decidir.

3.2 Servicios que brinda el SCHRTyC

El Sistema Chiapaneco de Radio, Televisión y Cinematografía es un organismo descentralizado del Gobierno del Estado de Chiapas, encargado de operar las estaciones de Radio y Televisión, así como de promover locaciones para producciones de proyectos audiovisuales autorizadas por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes al Gobierno del Estado.

... Acorde con la función social de los medios, nuestra programación de radio y televisión promueve: calidad de contenidos, veracidad informativa y pluralidad política, social y cultural.

... Las barras programáticas de radio y televisión están diseñadas para atender a la sociedad chiapaneca en su conjunto: niños, niñas, jóvenes, mujeres, hombres y personas de la tercera edad.

La transmisión de programas y mensajes con contenidos educativos, sociales y culturales en las lenguas chol, tseltal, tzotzil y zoque atienden a la población indígena en todo el estado de Chiapas. (Sistema Chiapaneco de Radio, Televisión y Cinematografía. 2021. *¿Quiénes somos?*)

4. MODELOS Y TEORÍAS DE LA CAPACITACIÓN

4.1 Modelos teóricos de capacitación

Cuando hablamos de capacitación a través de los modelos teóricos sustentados en las ciencias del comportamiento nos podemos referir a la *teoría conductual*, la cual marca la más profunda influencia de las ciencias del comportamiento en la administración dentro de una fundamentación ampliamente democrática y participativa al abordar los estilos de administración y nuevas proposiciones acerca de la motivación humana, a pesar de su énfasis inicial en el proceso de toma de decisiones.

La organización es vista como un amplio sistema de decisiones en el que todos se comportan racionalmente en un contexto participativo. El comportamiento organizacional implica una reciprocidad entre individuos y organizaciones, y sus relaciones de intercambio son importantes en el estudio de las organizaciones. Pero toda organización se caracteriza por conflictos entre los objetivos individuales de su participante y los objetivos organizacionales, pues a medida que presiona para alcanzar sus objetivos priva a los individuos de la satisfacción de sus objetivos personales, y viceversa. Los modelos y proposiciones se presentan para reducir o eliminar los aspectos negativos de los conflictos. Sin embargo, el enfoque conductual trajo un nuevo nivel para la teoría administrativa: la cara humana de las organizaciones.

4.1.1 Teorías de la capacitación

La *teoría clásica* de Henry Fayol hizo grandiosas aportaciones a los diferentes niveles administrativos: esto le hizo ganar el título de “padre de la administración”. Entre sus grandes contribuciones se encuentra la división de las operaciones industriales y comerciales, así como sus 14 principios: división de trabajo, autoridad, disciplina, unidad de dirección, unidad de mando, subordinación de interés individual al bien común, remuneración, centralización, jerarquía, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa y espíritu de equipo.

En este sentido, la división del trabajo plantea que, cuanto más se especialicen las personas en sus tareas, con mayor eficiencia desempeñarán su oficio.

Con base a ello, la teoría clásica se distinguía por el énfasis en la estructura que debe tener una organización para lograr la eficiencia. Pero, según la administración científica, esa eficiencia se lograba mediante la racionalización del trabajo del operario y la sumatoria de la eficiencia individual.

En la teoría clásica, por el contrario, se parte del todo organizacional y su estructura para garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, sean órganos (secciones, departamentos, etc.), o personas (ocupantes de cargos y ejecutores de tareas).

En realidad, el objetivo de las dos teorías era el mismo: la búsqueda de la eficiencia organizacional.

Figura 6. El enfoque prescriptivo y normativo de la teoría clásica.



Fuente: Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración: una visión integral de la moderna administración de las organizaciones* (10.^a ed.) (p. 147). McGraw Hill.

4.1.2 La organización como medio para obtener la eficiencia máxima

El racionalismo de la teoría clásica considera la eficiencia desde un punto de vista técnico y económico; en pocas palabras, la organización es un medio para alcanzar la máxima eficiencia en los aspectos técnico y económico. De ahí se deriva la visión anatómica de la organización tan sólo en términos de organización formal; es decir, la síntesis de los diferentes órganos que componen la estructura organizacional, sus relaciones y sus funciones dentro del todo, a efecto de asegurar la eficiencia máxima.

4.1.3 Enfoque de un sistema cerrado

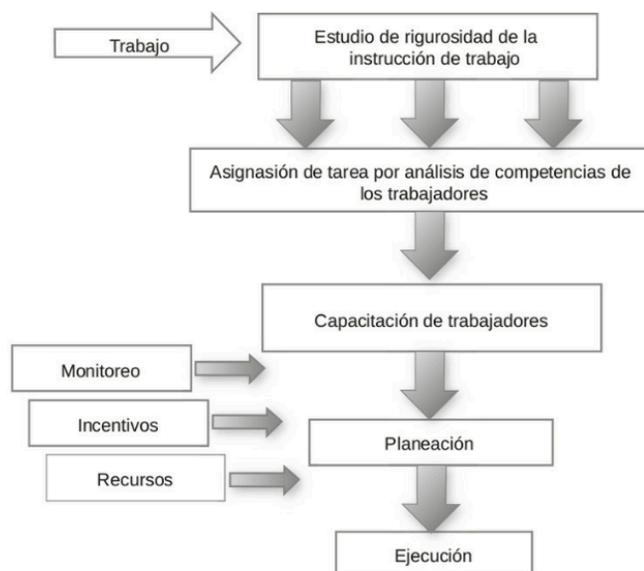
La teoría clásica considera a la organización como si fuese un sistema cerrado, compuesto por algunas variables perfectamente conocidas y previsibles y algunos aspectos que son manipulados por medio de principios generales y universales (Chiavenato, 2019). Sin embargo, a pesar de todas las críticas, la teoría clásica es el enfoque más utilizado para la capacitación a quienes desconocen la administración, porque permite ofrecer un panorama sistemático y ordenado. Asimismo, en el caso de la ejecución de tareas administrativas rutinarias, el enfoque clásico divide el trabajo administrativo en categorías comprensibles y útiles. Los principios sirven de guías generales y permiten al administrador manejar las obligaciones diarias de su trabajo con confianza. Fundada en esa filosofía de los factores básicos de la administración, la escuela clásica permite presentar un enfoque simplificado. Sin cambiar de fundamento, puede absorber nuevos elementos como factores adicionales de su filosofía.

Hoy en día muchas empresas aún adoptan soluciones clásicas. Basta con ver las funciones de cada empresa y uno encontrará invariablemente un área financiera, una comercial o de *marketing*, una industrial o de producción, y así sucesivamente. Ese formato organizacional tuvo su origen a principios del siglo pasado. A pesar de que se han desarrollado formatos nuevos e innovadores, todavía persiste la solución clásica para la tarea de la organización. Lo único que ha cambiado son las personas, porque la división del trabajo sigue siendo la misma.

4.1.4 Teoría de la administración científica

El principal representante de este enfoque es el ingeniero mecánico y economista estadounidense Frederick Winslow Taylor (1856-1915). En la época de este autor se utilizaba el sistema de pago por pieza o tarea. Sus principales aportaciones se basan en cuatro principios (véase Figura 7).

Figura 7. Modelo de ciencia aplicada a la administración.



Fuente: Bloom, B. S., Mesia B. B. y Krathwohl, D. R. (1964). *Taxonomy of educational objectives*. David McKay.

De acuerdo con la teoría del aprendizaje de Bloom, Mesia y Krathwohl (1964), los contenidos del aprendizaje humano se pueden clasificar en tres grandes áreas: el área cognitiva, referida a los conocimientos y las habilidades intelectuales; el área sicomotora, referida a las habilidades físicas y sensoriales, y el área afectiva, referida a los factores emocionales que condicionan la conducta humana.

4.1.5 Área cognitiva

Los aprendizajes en el área cognitiva tiene que ver con la adquisición del conocimiento y el desarrollo de las habilidades intelectuales. En esta área se reconocen seis niveles de desarrollo intelectual, que pueden ordenarse en una escala de complejidad creciente. Eso implica que, para efectos de aprendizaje, el dominio de un nivel exige el dominio del nivel anterior. Los niveles de desarrollo del aprendizaje en el área cognitiva son conocimiento, comprensión, aplicación, análisis, síntesis y evaluación.

4.1.6 Área sicomotora

Los aprendizajes en el área sicomotora tienen que ver con el desarrollo de destrezas y coordinación de movimientos físicos y físico-sensoriales. El desarrollo de estas destrezas requiere esencialmente práctica y se mide en términos de velocidad, precisión, resistencia físico-sensorial y dominio de las técnicas e instrumentos para la ejecución de las tareas.

4.1.7 Área afectiva

Los aprendizajes en el área afectiva tiene que ver con el desarrollo de sentimientos, intereses, actitudes y motivaciones, como base de la conducta.

4.1.8 Aplicación de la teoría del aprendizaje a la capacitación

La capacitación es una forma de educación que debe emplear los principios de la teoría del aprendizaje, tanto en el diseño como en la implantación de programas formales e informales (Chiavenato, 2009), a saber,

El personal en capacitación debe tener una motivación para aprender. La motivación influye en el entusiasmo que la persona siente por el entrenamiento, capta su atención para las actividades y refuerza lo que se aprende. Las creencias y las percepciones del personal en capacitación influyen en su motivación para aprender. Si éste percibe que no le producirá nada o si no está motivado, no se puede esperar mucho de un programa de capacitación. El entrenado debe estar capacitado para aprender. La persona debe tener ciertas aptitudes para aprender asuntos más complejos. La capacidad para aprender es

importante para que el programa de capacitación se comprenda, asimile y aplique en el trabajo.

- 1. El aprendizaje requiere de realimentación y de un refuerzo.** Las personas aprenden mejor cuando reciben un refuerzo inmediato de su nuevo comportamiento. El aprendiz debe ser recompensado por su nuevo comportamiento y esa recompensa debe satisfacer necesidades, como salario, reconocimiento, desarrollo y promoción. El aprendiz debe negociar y establecer parámetros de desempeño con sus superiores. Los puntos de referencia (*benchmarks*) del aprendizaje representan los objetivos que proporcionan una sensación de conquista cuando se alcanzan. Los parámetros proporcionan una medida para que la realimentación tenga significado para el aprendiz.
- 2. La aplicación práctica aumenta el desempeño de la capacitación.** El pragmatismo es indispensable. Se debe dar tiempo al aprendiz para que asimile lo aprendido, para que lo acepte e interiorice y para que tenga confianza en lo que ha aprendido. Esto requiere de la práctica y la repetición del material y de la aplicación práctica en el trabajo. El trabajo debe sufrir cambios en razón de las nuevas técnicas y habilidades aprendidas.
- 3. El material de capacitación debe tener significado.** Se debe presentar material que proporcione un aprendizaje en secuencia (como casos, problemas, discusiones y lecturas), el cual debe ayudar al capacitado con un proceso eficiente de aprendizaje. Los métodos de aprendizaje deben ser variados e innovadores. Lo que corroe el aprendizaje es el aburrimiento y no la fatiga. Todo método de capacitación debe tener significado y ser agradable e innovador.
- 4. El material se debe comunicar con eficacia.** En el fondo, la capacitación es un proceso de comunicación. La comunicación se debe hacer de forma integral y comprensiva para garantizar la absorción y la incorporación de nuevos temas, como información, habilidades, actitudes y conceptos.
- 5. El material debe ser transferible al trabajo.** El trabajador debe recibir la capacitación de la manera más próxima posible a su realidad de trabajo para que el material aprendido sea aplicable de inmediato en la práctica.

4.1.9 Metodología de la capacitación

Se refieren a las diversas formas que existen para organizar, implementar y ejecutar los procesos de enseñanza de manera de alcanzar los objetivos de aprendizaje previstos. La elección de un método y una técnica determinados depende, fundamentalmente, de los recursos disponibles (incluidas las restricciones de tiempo y lugar para desarrollar la capacitación), de los objetivos de aprendizaje que se persiguen en la acción de capacitación de que se trate y,

especialmente, del perfil de las personas que serán capacitadas, en todo lo relacionado con su capacidad y voluntad para aprender. En este aspecto, la elección de los métodos y técnicas de capacitación deberá tener presente los principios de la psicología del aprendizaje de los adultos.

El aprendizaje es un proceso psicológico complejo que compromete las capacidades y las motivaciones de los individuos. Numerosas investigaciones científicas sobre la naturaleza del proceso de aprendizaje sugieren que se trata de una actividad mental que implica la búsqueda de conexiones significativas entre ideas, conceptos e imágenes mentales, por una parte, y objetos externos percibidos a través de los sentidos, por otra. Es un proceso que responde a estímulos para utilizar la mente en la explicación de la realidad y en la solución de problemas. El aprendizaje crece en forma acumulativa, ligando la información nueva con conocimientos anteriores del individuo. En este proceso, la motivación y las capacidades personales, así como el contexto (esto es, el ambiente y las técnicas de enseñanza-aprendizaje) y las estrategias individuales de estudio influyen poderosamente en lo que puede aprender un individuo.

Desde esta perspectiva, es posible deducir algunos principios que son clave para llevar a la práctica la capacitación de adultos, en lo que se refiere a la elección de los métodos y las técnicas de enseñanza-aprendizaje más apropiados.

4.1.10 Principios relacionados con la motivación

- El esfuerzo que un individuo esté dispuesto a hacer para aprender depende de su estado anímico, sus intereses, sus creencias (en cuanto a su capacidad personal y la utilidad del aprendizaje) y sus hábitos de pensar.
- La capacidad (mental, física y sensorial), la curiosidad, la creatividad y el sentido de responsabilidad del individuo son factores que refuerzan la capacidad de aprender.
- El sentido de autoestima y el agrado influyen positivamente en el esfuerzo de aprendizaje.
- Para aprender se requiere un cierto grado de entusiasmo, en tanto que el estrés, la ansiedad y la depresión constituyen obstáculos para el aprendizaje.

5. ABORDAJE METODOLÓGICO DEL OBJETO DE ESTUDIO

5.1 Definición del alcance de la investigación

Hoy en día la capacitación juega un papel fundamental en la organización para el desarrollo de competencias laborales, además de ser una herramienta para generar mayor productividad y calidad en las funciones que desempeña cada colaborador.

Hamel y Prahalad (1990), argumentan que las competencias tienen que ser identificadas, reforzadas y difundidas en la organización como base de la estrategia, por lo que la dirección debe estar de acuerdo con ellas y actuar congruentemente.

De esta manera, el capital humano está establecido por el desarrollo de competencias; sin embargo, necesita reforzarse para brindar una cultura de trabajo que impulse los talentos y capacidades de cada empleado. Por ello se requiere que las organizaciones establezcan estrategias de capacitación que no sólo generen satisfacciones a los empleados, sino también a la institución en general.

A través de la capacitación se estimula continuamente el compromiso de los empleados, porque existe una comunicación bilateral en la cual se comparten ideas, lo que significa que los colaboradores siempre están al día con lo que está sucediendo en la organización. Esto los sensibiliza, porque se preocupan por su función y están más dispuestos a dedicar su tiempo y energía a la organización.

Mi objeto de estudio se centra en la Dirección de Televisión, Información y Cinematografía del SCHRTyC, área elemental de la institución, que cuenta con productores, técnicos, realizadores y personal operativo encargado de la calidad de contenidos, planeación y producción televisiva para diseñar programas y contenidos educativos, sociales y culturales para la señal de televisión Canal 10, que tiene presencia del 77.36% en el estado.

Este trabajo de investigación tiene como intención recolectar información a través de un enfoque mixto con el objetivo de explorar qué programas de capacitación se desarrollan al interior de la institución, en qué periodo se realizan y qué temáticas y competencias se han desarrollado, para posteriormente hacer un análisis estadístico con el fin de obtener las principales necesidades de los colaboradores del SCHRTyC.

A través de instrumentos metodológicos como la encuesta se podrá reflexionar sobre la naturaleza de la organización en el tema de capacitación, reconociendo las significaciones de las tareas y las funciones que realizan, con el propósito de brindar alternativas para la mejora de sus procesos de capacitación y saber si realmente esa capacitación está sirviendo para el desarrollo de una competencia laboral que mejore el desempeño de sus labores.

Lo anterior nos brinda la posibilidad de elaborar preguntas cerradas que puedan indicar el porcentaje de capacitación que ha recibido el personal. Y, como dato cualitativo, implica saber qué temas han sido oportunos en el desempeño de sus labores. De ahí viene la complementariedad entre los datos numéricos y los datos interpretativos para hacer una encuesta mixta que genere un indicador y una categoría de análisis.

5.2 Formulación de hipótesis

La Dirección de Televisión, Información y Cinematografía del SCHRTyC, en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; es una institución que ofrece un servicio de comunicación social, a través de su estructura organizativa del personal, esta cuenta con productores, técnicos, realizadores y personal operativo encargado de la calidad de contenidos, planeación y producción televisiva para diseñar programas y contenidos educativos, sociales y culturales para la señal de televisión a través del Canal 10; para ofrecer un servicio de calidad, la institución ofrece capacitación a los empleados, con la intención de desarrollar las competencias laborales con eficiencia y pertinencia para el desempeño; por lo anterior, hipotéticamente infiero que estos procesos de capacitación sirven para el desarrollo competitivo del capital humano, a través de reconocer los significados y funciones de las tareas que realizan; por lo cual, propongo realizar un diagnóstico situacional descriptivo que me permita inferir un análisis de las principales necesidades de los colaboradores del SCHRTyC, y supongo que los modelos de capacitación implementados al interior de la Institución fortalecen y desarrollan las competencias laborales propias del personal que conforma la estructura laboral.

La formulación de una encuesta mixta me permitirá probar mi hipótesis que es de tipo simple, vinculando la relación entre una única variable dependiente y una única variable independiente. Este instrumento me permitirá conocer si la capacitación es vinculante a la eficacia de los colaboradores.

Es importante conocer las habilidades que han adquirido los colaboradores de manera efectiva en la organización, identificando a los empleados que realizan sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, así como averiguar cuáles son las áreas de la institución que requieren de la atención inmediata de los responsables de la capacitación.

El análisis de datos ayudará a conocer el estado actual de los programas de capacitación que brinda la organización.

5.3 Selección del universo de la investigación de campo

El proceso de aplicación de los instrumentos de acopio de información, fue a través del correo electrónico, adjuntando el link de la encuesta con la herramienta Survio, además se estableció contacto vía telefónica con los sujetos de estudio, para contextualizarlos de la relevancia del trabajo.

El proceso de selección de los informantes para participar en la investigación, se estableció con los siguientes criterios: años de antigüedad, género, por funciones (operadores, realizadores y productores). Esto nos permite tener una muestra representativa de un muestreo aleatorio estratificado, con un tipo de muestreo probabilístico, mediante el cual se puede ramificar toda una población en múltiples grupos homogéneos no superpuestos (estratos) .

Esta muestra es un conjunto representativo de 20 colaboradores, de los cuales se extrae una población accesible que contestó la encuesta de un universo de 40 colaboradores.

5.4 Selección del diseño y aplicación de los instrumentos de investigación

En la investigación se formularon dos encuestas mixtas para poder identificar las habilidades que han adquirido los empleados de manera efectiva en la organización, así como conocer la situación en la que se encuentran los colaboradores en materia de capacitación.

La metodología aplicada fue cualitativa y cuantitativa, y se identificaron los principales factores que afectan la aplicación de los programas de capacitación, además de las necesidades de cada colaborador; a la vez, se recolectaron datos para probar la hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico de los resultados de las encuestas, para establecer patrones de comportamiento para su debido análisis.

5.4.1 Formato para aplicar encuestas a los trabajadores del SCHRTyC

Se realizaron dos encuestas: una para productores y otra para el personal operativo de la organización.

Objetivo: llevar a cabo una encuesta de percepción entre los grupos de interés. La información proporcionada será de gran utilidad para realizar un diagnóstico situacional sobre la capacitación laboral, por ello, le agradecemos se tome unos minutos para contestar el siguiente cuestionario.

Se referencia la encuesta en el apartado de anexos.

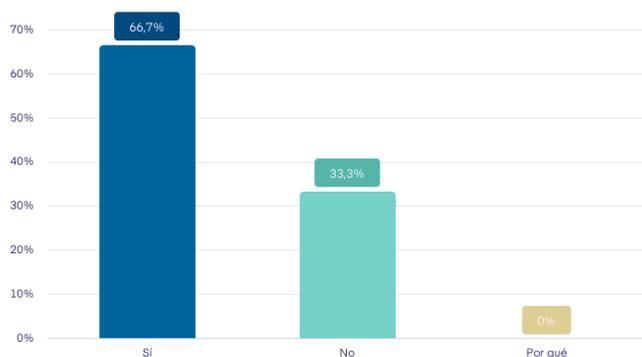
5.5 Procesamiento, análisis e interpretación de resultados

La encuesta mixta se aplicó en dos líneas de investigación: el Cuestionario 1, dirigido a productores de televisión y el Cuestionario 2, para el personal del área operativa de producción. El Cuestionario 1 contó con 11 preguntas abiertas y 2 cerradas. El Cuestionario 2, con 6 preguntas abiertas y 7 cerradas. El propósito de ambos es conocer las opiniones individuales con respecto al tipo de capacitación que brinda la institución, además de saber la percepción que se tiene de las técnicas e instrumentos que aplican en la institución para el desarrollo de los programas de capacitación.

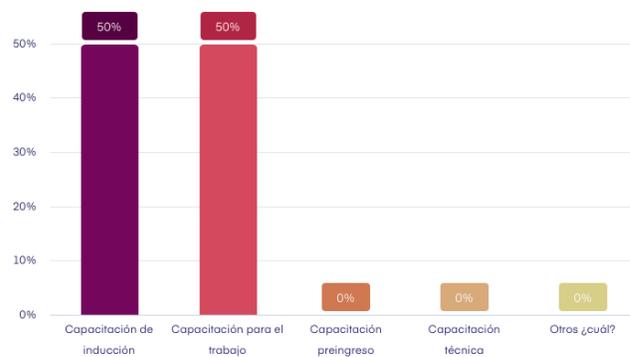
5.5.1 Tabulación estadística y representación gráfica

Cuestionario 1. Productores

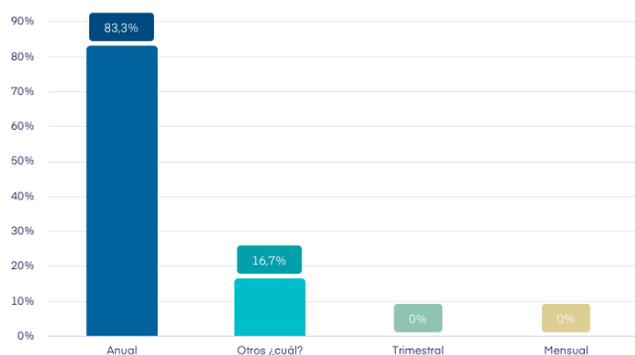
1. ¿Sabe si la organización cuenta con un presupuesto asignado para programas de capacitación?



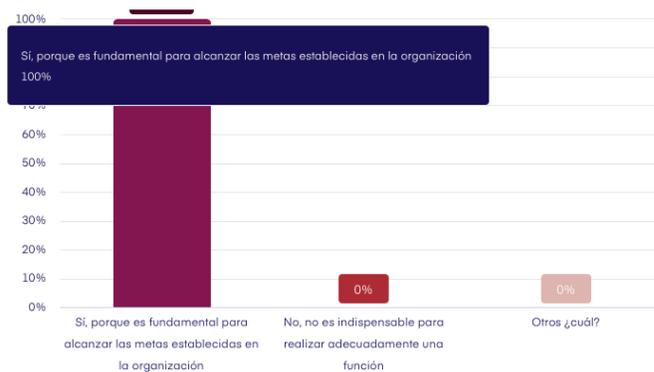
2. ¿Qué tipo de programas de capacitación brinda la organización?



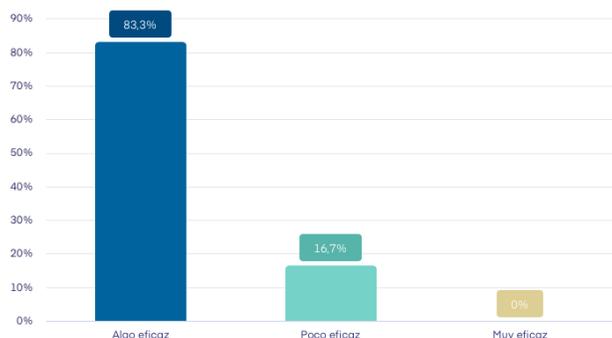
3. ¿Cuáles son los períodos en que se imparte?



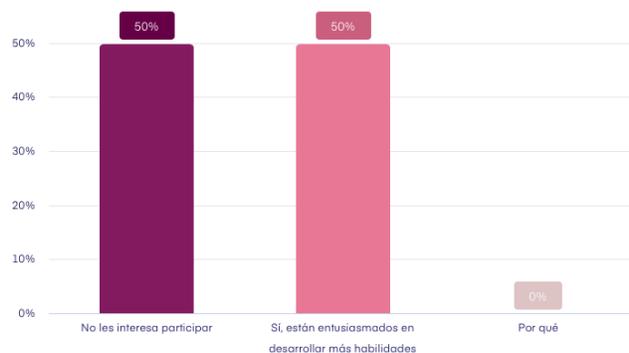
4. ¿Considera que la capacitación tiene que ver con la eficacia de la organización?



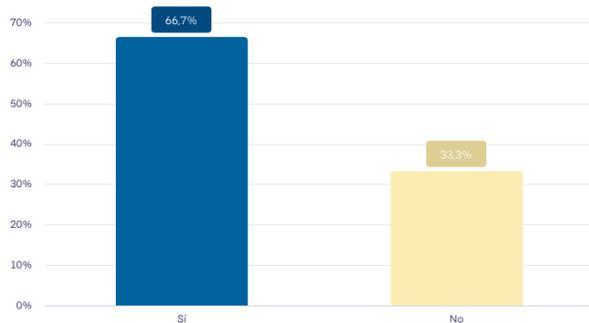
5. Reflexione un momento, ¿Qué tan eficaz considera que son las temáticas impartidas por la organización en el desarrollo de competencias en las funciones de los colaboradores a su cargo?



6. ¿Existe interés de los colaboradores de su área en participar en los cursos de capacitación para generar mayor conocimiento?



7. Según tu percepción, ¿tu organización cumple con programas de capacitación en diversos ámbitos (producción televisiva, materiales audiovisuales, ortografía y gramática, redacción de estilo, entre otros)?:



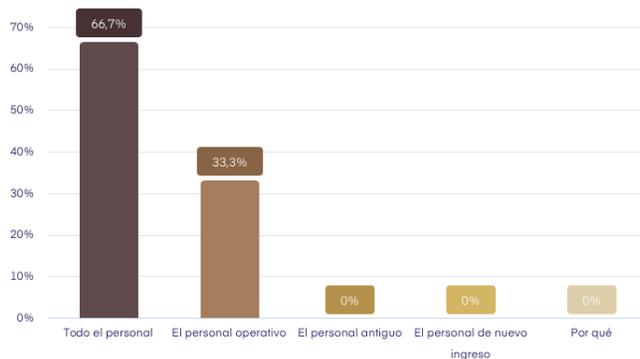
8. ¿Cuáles?:



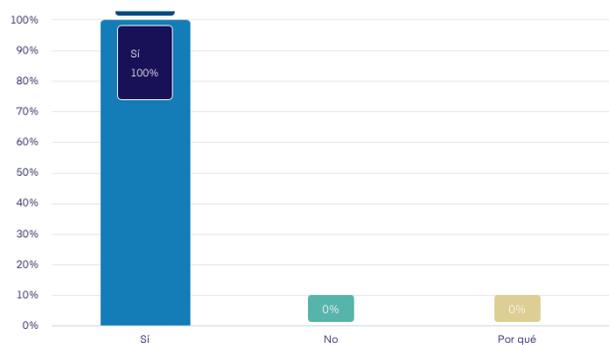
9. ¿Con base a su experiencia laboral, considera que la capacitación le ha servido para desarrollar mejores habilidades en su función?



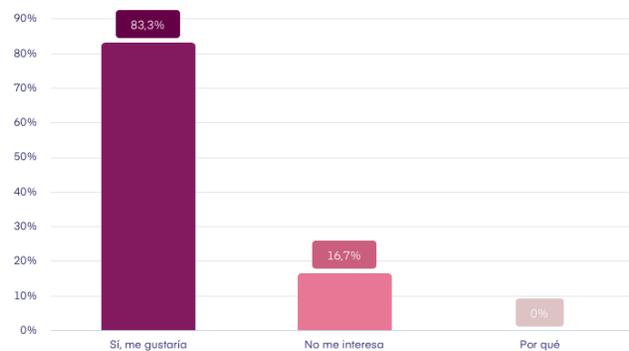
10. ¿ Quiénes considera que necesitan una constante capacitación?



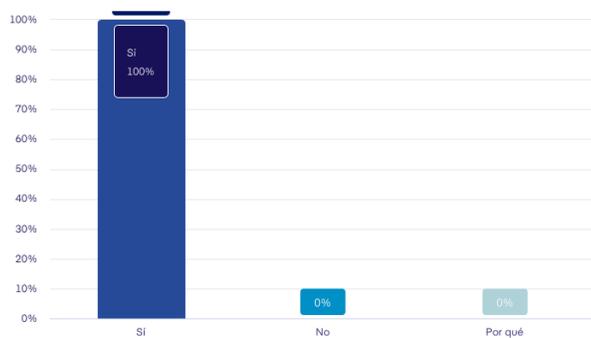
11. ¿Cree usted que el personal a su cargo debería estar mejor capacitado para mejorar su eficacia en la organización?



12. ¿Le gustaría ejercer como capacitador(a) en la organización?

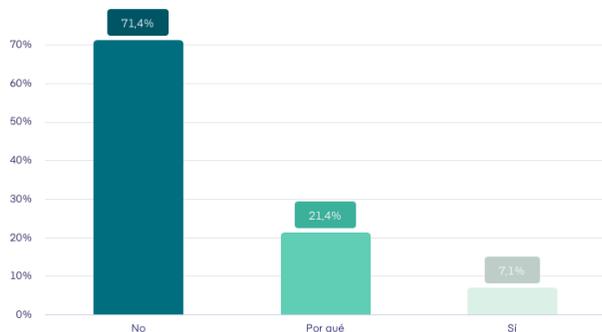


13. ¿Considera usted que la capacitación es un factor para conseguir ascensos en la organización?

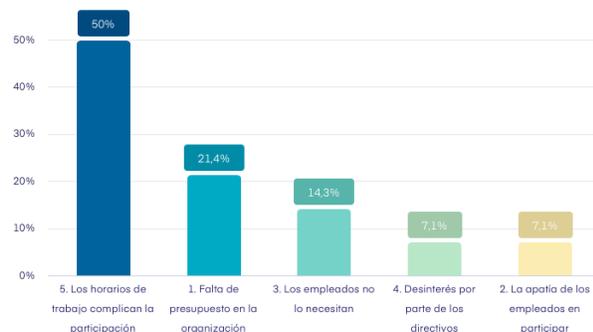


Cuestionario 2. Operativos

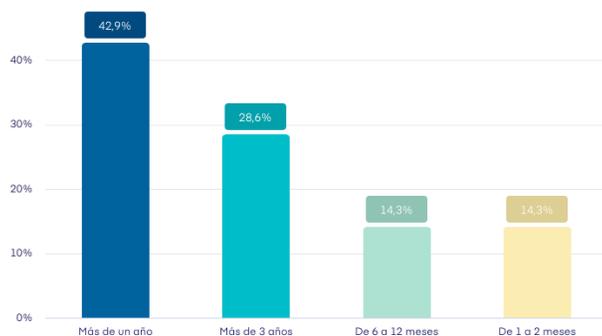
1. ¿Su organización le brinda una constante capacitación?



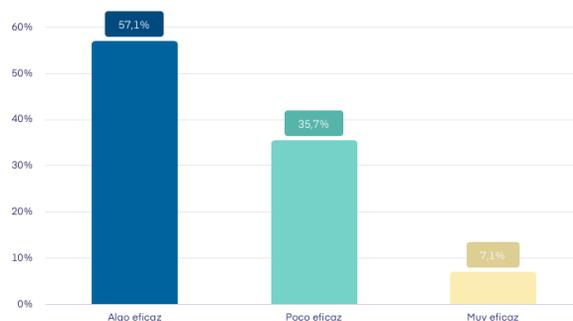
2. Si su respuesta es negativa. Enumere del 1 al 5, siendo 5 el factor más importante para no impartir una constante capacitación.



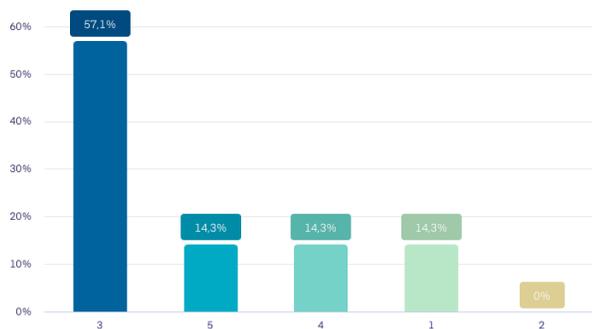
3. ¿Qué tiempo tiene de la última capacitación que recibió dentro de su organización?



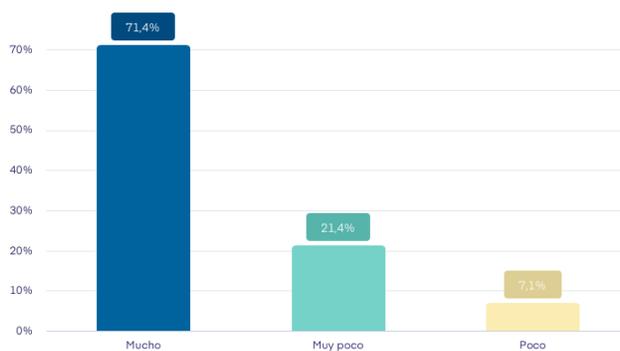
4. Reflexione un momento ¿Qué tan eficaz considera que han sido las temáticas impartidas por su organización en el desarrollo de sus competencias?



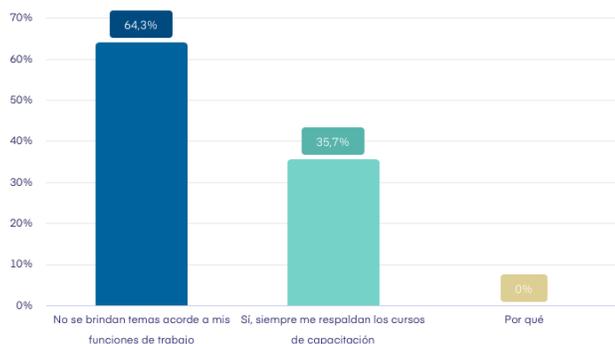
5. ¿Qué grado de positividad siente hacia la capacitación que ha recibido por parte de la organización? Califica en una escala del 1 a 5, donde 1 es nada y 5 significa que confía plenamente en la organización.



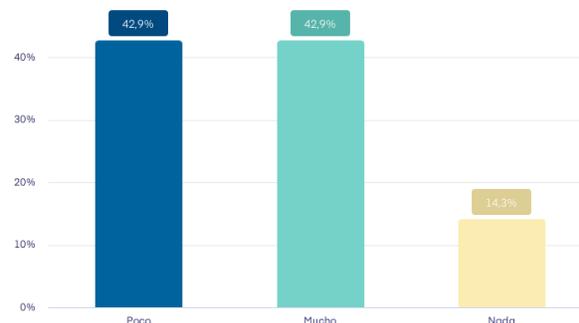
6. ¿De qué forma ayudan las capacitaciones a mejorar su eficacia laboral y al desarrollo de sus competencias?



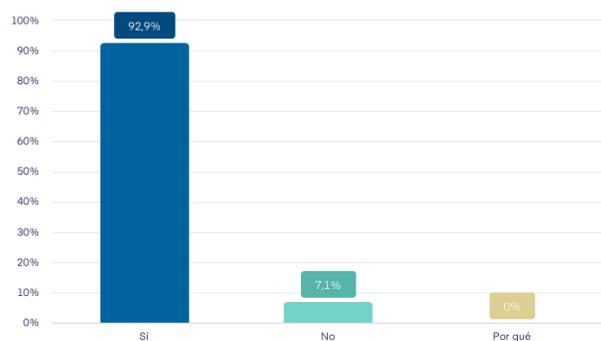
7. ¿En su organización se aplican programas de capacitación adecuados para las funciones que realiza en su trabajo?



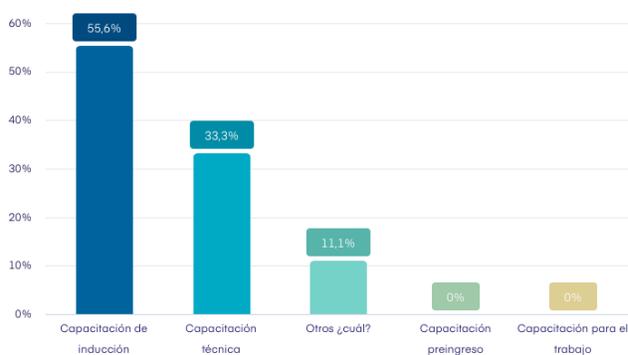
8. Si tu respuesta es positiva ¿Cuánto contribuye a su crecimiento personal y profesional?



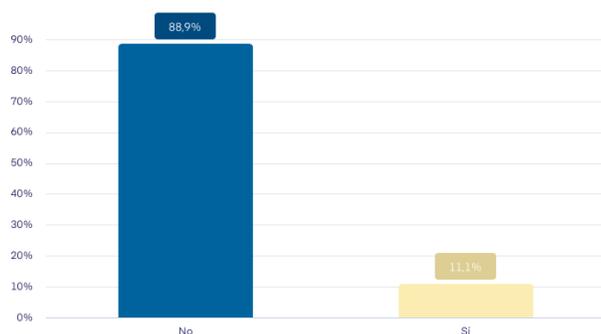
9. ¿Cree usted que las capacitaciones son una contribución a su crecimiento personal y profesional para actuar de forma eficaz en sus labores?



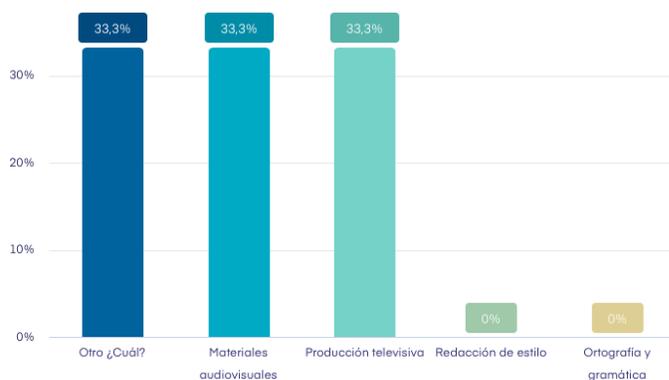
10. ¿Qué tipo de programas de capacitación brinda tu organización?



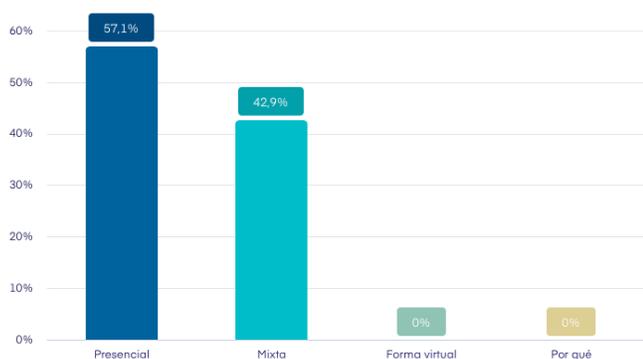
11. Según tu percepción, ¿tu organización cumple con programas de capacitación en diversos ámbitos (producción televisiva, materiales audiovisuales, ortografía y gramática, redacción de estilo, entre otros)?:



12. ¿Cuáles?:



13. ¿Qué formas de aprendizaje se adaptan para que su capacitación sea más productiva?

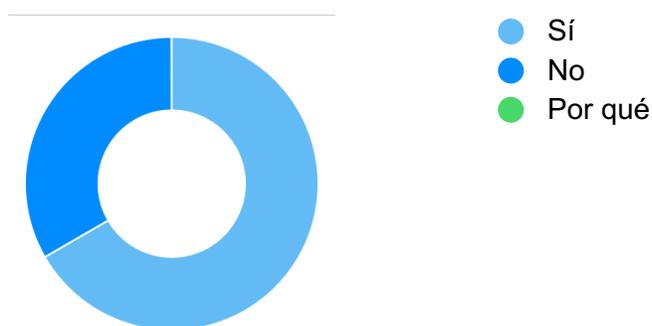


5.6 Análisis e interpretación de resultados

Cuestionario 1

Con base en el tema de presupuesto que se asigna a capacitación, el 66.7% de los productores manifestaron que la organización sí cuenta con un presupuesto asignado para programas de capacitación; sin embargo, el 33.3% comentó que no existe.

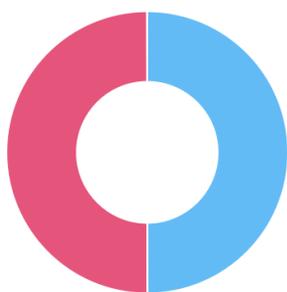
1. ¿Sabe si la organización cuenta con un presupuesto asignado para programas de capacitación?



RESPUESTA	RESPUESTAS	RATIO
Sí	4	66.7%
No	2	33.3%
Por qué	0	0.0%

Respecto a qué tipo de programas de capacitación les brinda la organización, el 50% de la muestra indicó que se enfoca en capacitación para el trabajo y el otro 50% en capacitación de inducción.

2. ¿Qué tipo de programas de capacitación brinda la organización?

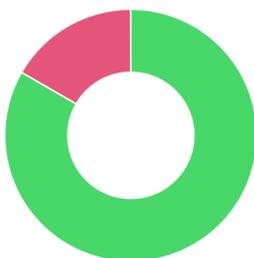


- Capacitación para el trabajo
- Capacitación técnica
- Capacitación preingreso
- Capacitación de inducción
- Otros. ¿Cuáles?

RESPUESTA	RESPUESTAS	RATIO
Capacitación para el trabajo	3	50.0%
Capacitación técnica	0	0.0%
Capacitación preingreso	0	0.0%
Capacitación de inducción	3	50.0%
Otros. ¿Cuáles?	0	0.0%

En lo referente a cuáles son los periodos en que se imparte la capacitación, el 83% respondió que es de forma anual y el 16.7% comentó que sólo una única vez, en introducción.

3. ¿Cuáles son los periodos en que se imparte?

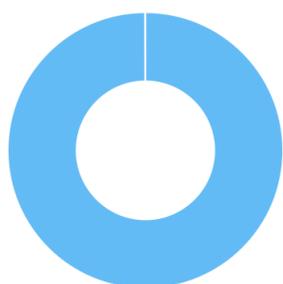


- Mensual
- Trimestral
- Anual
- Otros. ¿Cuáles?

RESPUESTA	RESPUESTAS	RATIO
Mensual	0	0.0%
Trimestral	0	0.0%
Anual	5	83.3%
Otros. ¿Cuáles?	1	16.7%

Asimismo, se les preguntó si consideran que la capacitación tiene que ver con la eficacia de una institución. El 100% de los productores de la muestra respondió que sí es fundamental.

4. ¿Considera que la capacitación tiene que ver con la eficacia de la organización?

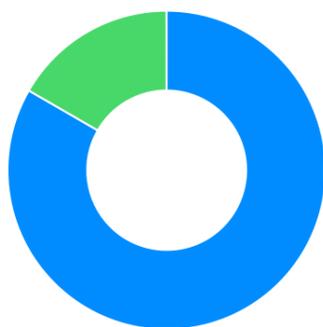


- Sí, porque es fundamental para alcanzar las metas establecidas en la organización
- No, no es indispensable para realizar adecuadamente una función
- Otros. ¿Cuáles?

RESPUESTA	RESPUESTAS	RATIO
Sí, porque es fundamental para alcanzar las metas establecidas en la organización	6	100.0%
No, no es indispensable para realizar adecuadamente una función	0	0.0%
Otros. ¿Cuáles?	0	0.0%

Con relación a la eficacia, se les preguntó cómo consideran las temáticas de capacitación impartidas en la organización. El 83.3% de productores respondió que es algo eficaz y sólo el 16.7% comentó que es poco eficaz.

5. Reflexione un momento. ¿Qué tan eficaces considera que son las temáticas impartidas por la organización en el desarrollo de competencias en las funciones de los colaboradores a su cargo?

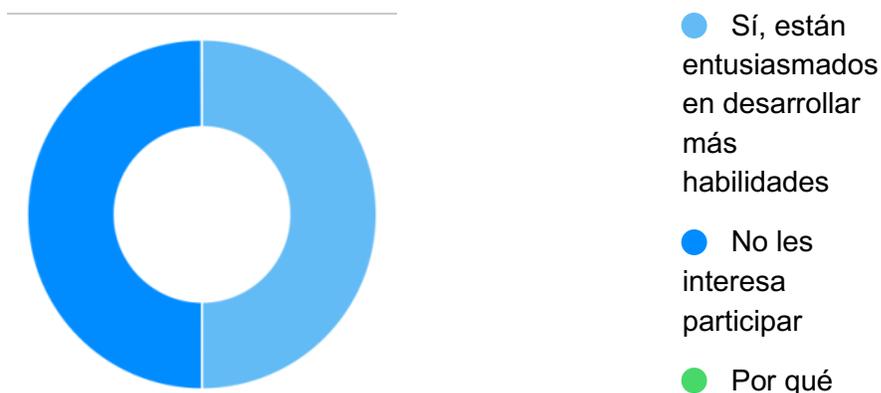


- Muy eficaces
- Algo eficaces
- Poco eficaces

RESPUESTA	RESPUESTAS	RATIO
Muy eficaces	0	0.0%
Algo eficaces	5	83.3%
Poco eficaces	1	16.7%

Cuando se cuestionó a los productores acerca del interés de los colaboradores en participar en los cursos de capacitación, 3 productores comentaron que sí les interesa participar y 3 más que no les interesa.

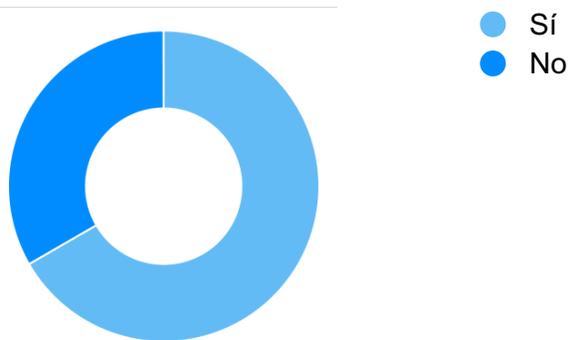
6. ¿Existe interés de los colaboradores de su área en participar en los cursos de capacitación para generar mayor conocimiento?



RESPUESTA	RESPUESTAS	RATIO
Sí, están entusiasmados en desarrollar más habilidades	3	50.0%
No les interesa participar	3	50.0%
Por qué	0	0.0%

En el cumplimiento de programas de capacitación que imparte la organización, el 66.7% de los productores mencionaron que su organización sí cumple con programas de capacitación en diversos ámbitos y el 33.3% mencionaron que no lo hace.

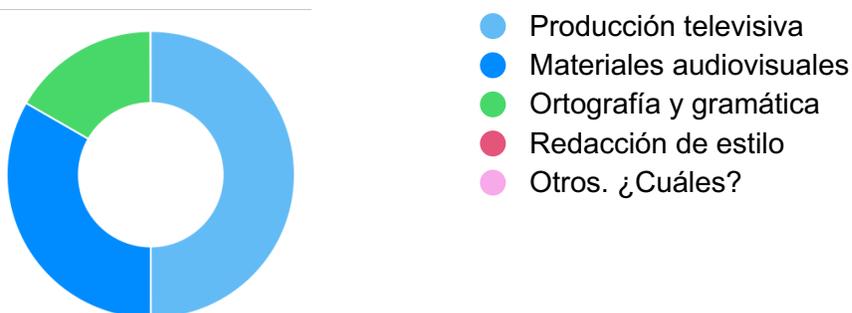
7. Según su percepción, ¿su organización cumple con programas de capacitación en diversos ámbitos (producción televisiva, materiales audiovisuales, ortografía y gramática, redacción de estilo, entre otros)?



RESPUESTA	RESPUESTAS	RATIO
Sí	4	66.7%
No	2	33.3%

Al preguntarles cuáles son los ámbitos que se manejan, 3 productores respondieron que en producción televisiva, 2 productores comentaron que en materiales audiovisuales y un productor más mencionó que en ortografía y gramática.

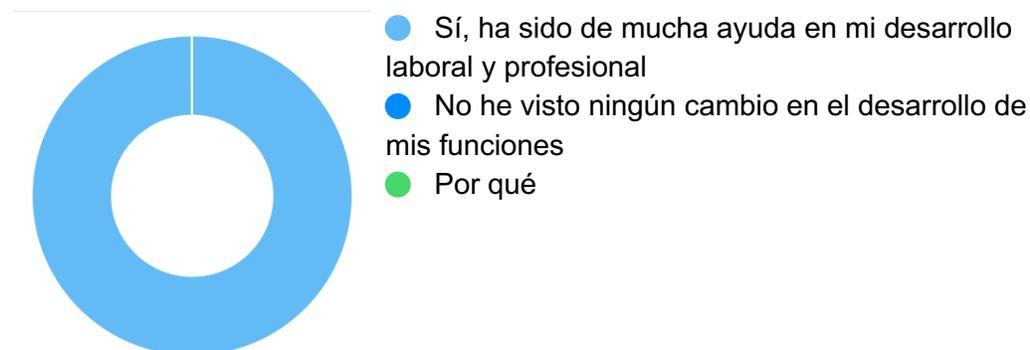
8. ¿Cuáles?



RESPUESTA	RESPUESTAS	RATIO
Producción televisiva	3	50.0%
Materiales audiovisuales	2	33.3%
Ortografía y gramática	1	16.7%
Redacción de estilo	0	0.0%
Otros. ¿Cuáles?	0	0.0%

Cuando se tocó el tema de la capacitación como factor para desarrollar mejores habilidades en sus funciones, el 100% coincidió en que sí ha sido de mucha ayuda en su desarrollo laboral y profesional en la institución.

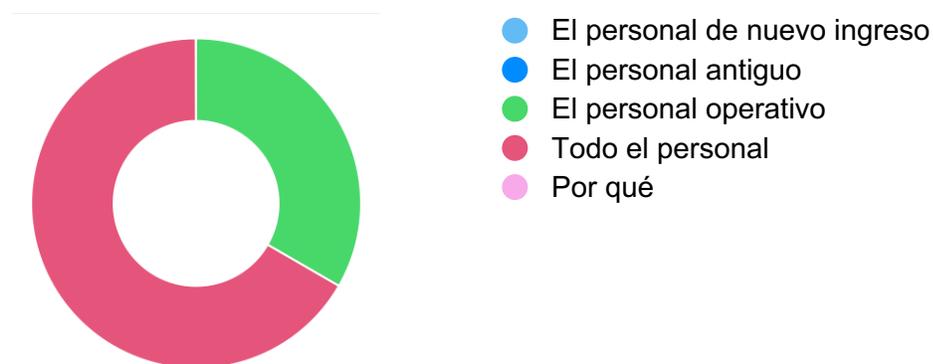
9. ¿Con base en su experiencia laboral, considera que la capacitación le ha servido para desarrollar mejores habilidades en su función?



RESPUESTA	RESPUESTAS	RATIO
Sí, ha sido de mucha ayuda en mi desarrollo laboral y profesional	6	100.0%
No he visto ningún cambio en el desarrollo de mis funciones	0	0.0%
Por qué	0	0.0%

En relación al tema de quiénes necesitan una constante capacitación, 4 productores coincidieron en que todo el personal y 2 productores en que sólo el personal operativo.

10. ¿Quiénes considera que necesitan una constante capacitación?

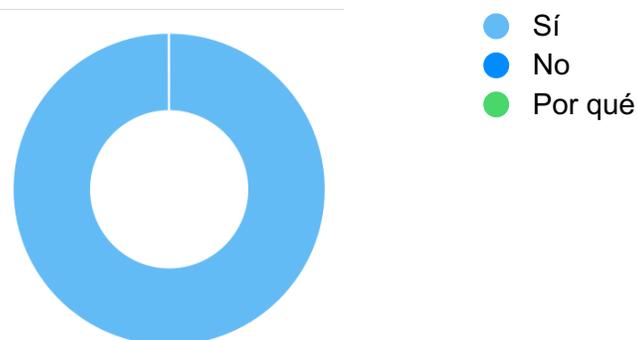


RESPUESTA	RESPUESTAS	RATIO
El personal de nuevo ingreso	0	0.0%
El personal antiguo	0	0.0%
El personal operativo	2	33.3%
Todo el personal	4	66.7%

Por qué	0	0.0%
---------	---	------

Cuando se les preguntó acerca de la eficacia del personal en la organización, el 100% de los productores de la muestra coincidieron en que la capacitación sí es un factor para la mejora de sus funciones.

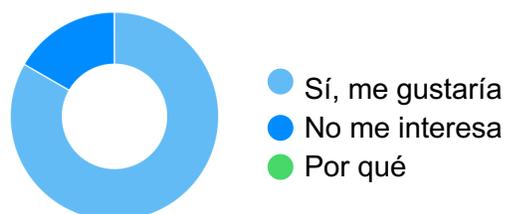
11. ¿Cree usted que el personal a su cargo debería estar mejor capacitado para mejorar su eficacia en la organización?



RESPUESTA	RESPUESTAS	RATIO
Sí	6	100.0%
No	0	0.0%
Por qué	0	0.0%

Asimismo, se les preguntó si les gustaría ejercer como capacitadores. 5 productores comentaron que sí les interesaría y un productor que no.

12. ¿Le gustaría ejercer como capacitador(a) en la organización?

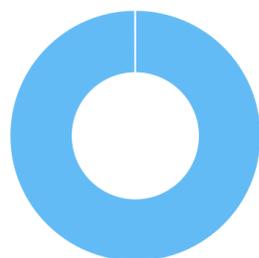


RESPUESTA	RESPUESTAS	RATIO
Sí, me gustaría	5	83.3%
No me interesa	1	16.7%

Por qué	0	0.0%
---------	---	------

Por último, se les cuestionó si la capacitación era un factor para conseguir ascensos, y 6 productores coincidieron en que sí es un factor.

13. ¿Considera usted que la capacitación es un factor para conseguir ascensos en la organización?



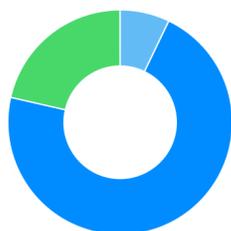
- Sí
- No
- Por qué

RESPUESTA	RESPUESTAS	RATIO
Sí	6	100.0%
No	0	0.0%
Por qué	0	0.0%

Questionario 2

Cuando se les preguntó a los operativos si la organización les brinda una constante capacitación, 10 colaboradores coincidieron en que no lo hace, un colaborador que sí y 3 más comentaron que en algunas ocasiones, o porque no hay tiempos para descansos, capacitaciones o hasta vacaciones, derivado de que son un canal de televisión y no hay tiempo, además indicaron que por falta de recursos no se brindan programas de capacitación actualizados al personal de la institución.

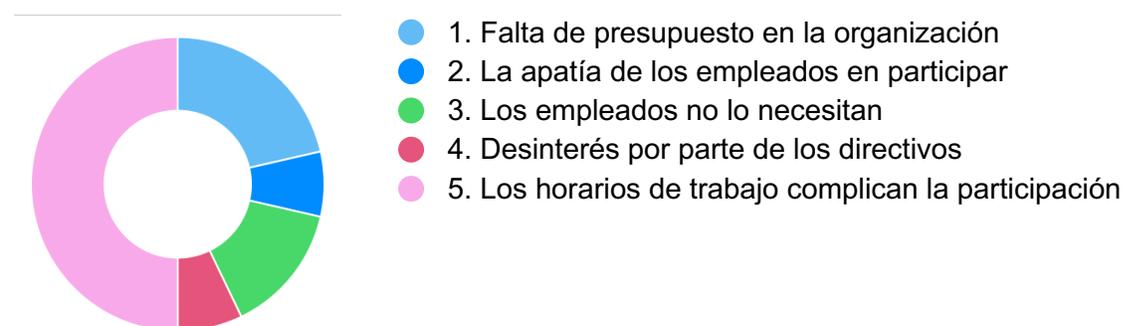
1. ¿Su organización le brinda una constante capacitación?



- Sí
- No
- Por qué

Con base en lo anterior, se les preguntó cuál era el factor más importante para no impartir una capacitación constante, enumerando del 1 al 5, siendo 5 el factor más importante, a lo que el 50% contestó que el factor 5 son los horarios de trabajo que complican la participación, y el factor número 1, siendo el que el 21.4% del personal indicó, es la falta de presupuesto en la organización.

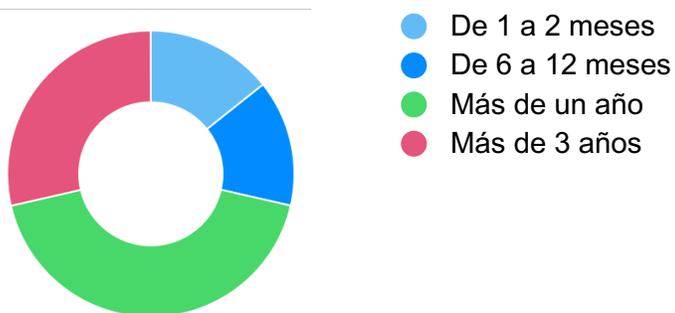
2. Si su respuesta es negativa, enumere del 1 al 5, siendo 5 el factor más importante para no impartir una constante capacitación.



RESPUESTA	RESPUESTAS	RATIO
1. Falta de presupuesto en la organización	3	21.4%
2. La apatía de los empleados en participar	1	7.1%
3. Los empleados no lo necesitan	2	14.3%
4. Desinterés por parte de los directivos	1	7.1%
5. Los horarios de trabajo complican la participación	7	50.0%

A su vez, se les preguntó hace cuánto tiempo había sido la última capacitación que recibieron en la institución. El 42.9% comentó que más de un año, el 28.6% más de 3 años y el 14.3% en los periodos de 1 a 2 meses y de 6 a 12 meses.

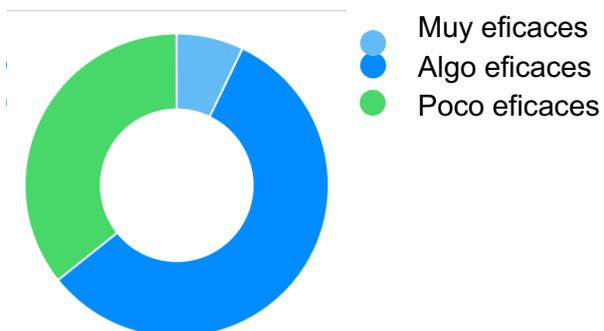
3. ¿Qué tiempo tiene de la última capacitación que recibió dentro de su organización?



RESPUESTA	RESPUESTAS	RATIO
De 1 a 2 meses	2	14.3%
De 6 a 12 meses	2	14.3%
Más de un año	6	42.9%
Más de 3 años	4	28.6%

Cuando se les preguntó qué tan eficaces han sido las temáticas impartidas en la institución para desarrollar sus competencias y habilidades, el 57.1% de los operativos comentó que algo eficaces, el 35.7% que poco y el 7.1% que muy eficaces.

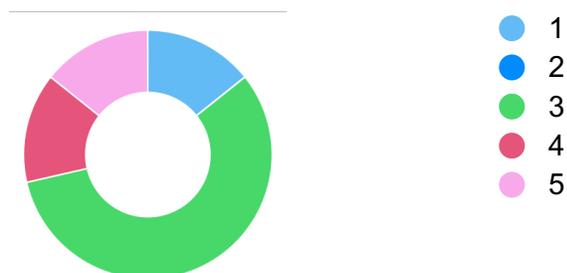
4. Reflexione un momento. ¿Qué tan eficaces considera que han sido las temáticas impartidas por su organización en el desarrollo de sus competencias?



RESPUESTA	RESPUESTAS	RATIO
Muy eficaces	1	7.1%
Algo eficaces	8	57.1%
Poco eficaces	5	35.7%

Asimismo, cuando se trató el tema de qué positividad siente hacia la capacitación que ha recibido en la organización, calificando en una escala del 1 al 5, donde 5 quiere decir que confía plenamente y 1 es nada, el 57.1% eligió la escala número 3, y el 14.3% prefirió elegir la escala 1, 2 y 5.

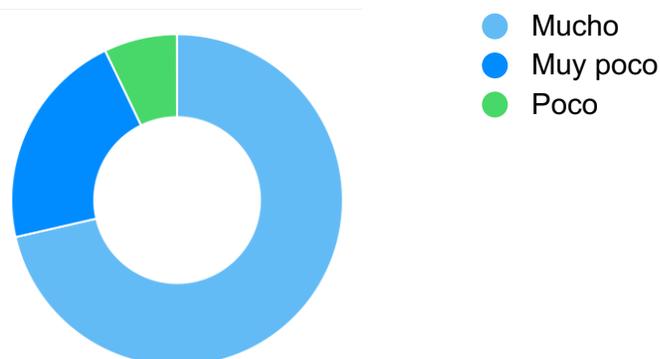
5. ¿Qué grado de positividad siente hacia la capacitación que ha recibido por parte de la organización? Califique en una escala del 1 a 5, donde 1 es nada y 5 significa que confía plenamente en la organización.



RESPUESTA	RESPUESTAS	RATIO
1	2	14.3%
2	0	0.0%
3	8	57.1%
4	2	14.3%
5	2	14.3%

Se le preguntó a los operativos cómo ayudan las capacitaciones a mejorar su eficacia laboral en el desarrollo de sus competencias. El 71.4% comentó que son de mucha ayuda y el 21.4% que de muy poca ayuda.

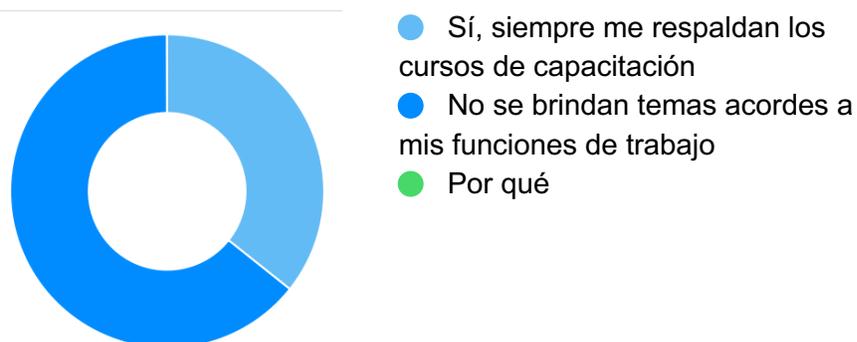
6. ¿De qué forma ayudan las capacitaciones a mejorar su eficacia laboral y al desarrollo de sus competencias?



RESPUESTA	RESPUESTAS	RATIO
Mucho	10	71.4%
Muy poco	3	21.4%
Poco	1	7.1%

De igual forma, se les preguntó si los programas de capacitación son adecuados para las funciones que realizan en su trabajo. El 64.3% comentó que no se brindan temas de acuerdo a las funciones de su trabajo y el 35.7% indicó que sí, que siempre los respaldan los cursos de capacitación.

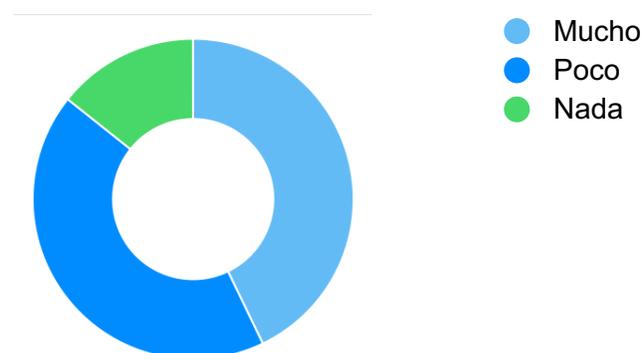
7. ¿En su organización se aplican programas de capacitación adecuados para las funciones que realiza en su trabajo?



RESPUESTA	RESPUESTAS	RATIO
Sí, siempre me respaldan los cursos de capacitación	5	35.7%
No se brindan temas acorde a mis funciones de trabajo	9	64.3%
Por qué	0	0.0%

Con base en la pregunta anterior, se les preguntó cuánto contribuyen a su crecimiento personal y profesional. Hubo un empate del 42.9% en “mucho” y “poco”, aunado al 14.3% que indicó que nada.

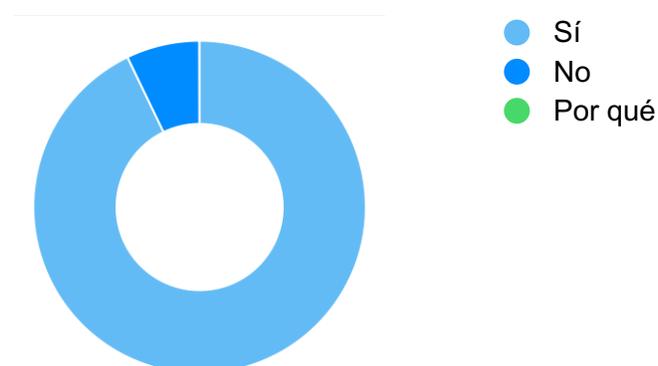
8. Si su respuesta es positiva, ¿cuánto contribuye a su crecimiento personal y profesional?



RESPUESTA	RESPUESTAS	RATIO
Mucho	6	42.9%
Poco	6	42.9%
Nada	2	14.3%

Asimismo, se les preguntó si creen que las capacitaciones son una contribución para el mejoramiento, crecimiento personal y profesional que les permita actuar de forma eficaz en sus funciones, a lo que el 92.9% indicaron que sí y el 7.1% que no.

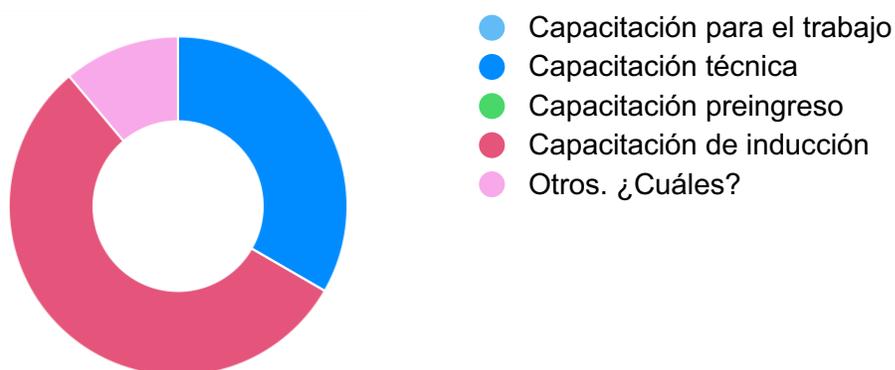
9. ¿Cree usted que las capacitaciones son una contribución a su crecimiento personal y profesional para actuar de forma eficaz en sus labores?



RESPUESTA	RESPUESTAS	RATIO
Sí	13	92.9%
No	1	7.1%
Por qué	0	0.0%

De la misma forma, se les preguntó qué programas de capacitación les brinda la organización y el 55.6% indicó que capacitación de inducción, el 33.3% capacitación técnica y el 11.1% lo que otras instituciones públicas del estado puedan brindar.

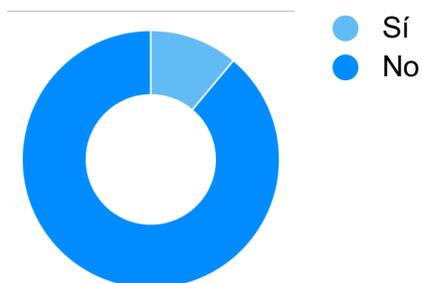
10. ¿Qué tipo de programas de capacitación brinda su organización?



RESPUESTA	RESPUESTAS	RATIO
Capacitación para el trabajo	0	0.0%
Capacitación técnica	3	33.3%
Capacitación preingreso	0	0.0%
Capacitación de inducción	5	55.6%
Otros. ¿Cuáles?	1	11.1%

Siguiendo la temática de capacitación, se les preguntó si la organización cumple con diversas temáticas de capacitación. El 88.9% comentó que no y el 11.1% que sí.

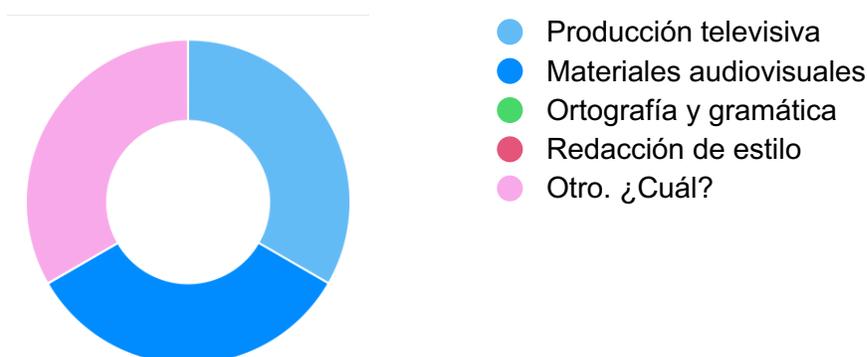
11. Según su percepción, ¿su organización cumple con programas de capacitación en diversos ámbitos (producción televisiva, materiales audiovisuales, ortografía y gramática, redacción de estilo, entre otros)?



RESPUESTA	RESPUESTAS	RATIO
Sí	1	11.1%
No	8	88.9%

En este caso se les preguntó a los operativos cuáles eran las temáticas impartidas en la organización. El 33.3% indicó que en producción televisiva, el 33.3% dijo materiales audiovisuales y el 33.3% restante que los que la organización pueda brindar, no acordes a los temas de funciones, o ninguno en algún caso.

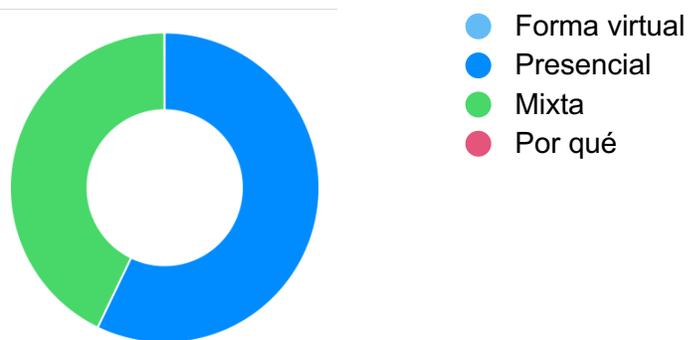
12. ¿Cuáles?



RESPUESTA	RESPUESTAS	RATIO
Producción televisiva	3	33.3%
Materiales audiovisuales	3	33.3%
Ortografía y gramática	0	0.0%
Redacción de estilo	0	0.0%
Otro. ¿Cuál?	3	33.3%

Por último, se les preguntó qué formas de aprendizaje se adaptan para que su capacitación sea más productiva. El 57.1% comentaron que presencial y el 42.9% que de forma mixta.

13. ¿Qué formas de aprendizaje se adaptan para que su capacitación sea más productiva?



RESPUESTA	RESPUESTAS	RATIO
Forma virtual	0	0.0%
Presencial	8	57.1%
Mixta	6	42.9%
Por qué	0	0.0%

5.7 Conclusiones

Con base en el diagnóstico situacional realizado a los colaboradores del SCHRTyC se pudieron obtener los siguientes resultados:

El **Cuestionario 1**, enfocado a los productores de la Dirección de Televisión, Información y Cinematografía, arrojó que el 66.7 % de los colaboradores coincide en que la institución sí cuenta con un presupuesto asignado, pero el 33% difiere, diciendo que no lo hay.

Este resultado revela que la organización no comparte la adecuada información con las áreas de producción sobre los fondos de capacitación que contempla la institución y hay, por tanto, una desinformación del tema.

Además, el 50% de los productores del área contestó que se dirige a la capacitación en el trabajo y la otra mitad consideró que se enfoca a la capacitación de inducción. El diseñar programas de capacitación enfocados al trabajo ayuda a transmitir la información relacionada con las diferentes actividades de la empresa para transmitir conocimientos y desarrollar habilidades del personal en la mejora de su desempeño en la organización.

Los resultados de la muestra de productores arrojan que la capacitación que se les brinda se enfoca a proporcionar las herramientas necesarias para el desarrollo de sus funciones, y la otra mitad difiere en que sólo es orientada a una inducción, informando solamente las funciones de su cargo, con información general sobre la empresa, para desarrollar la labor para la que se le contrató.

El 83.3% de la población de la muestra comentó que la capacitación que se imparte es de forma anual y el 16.7% que es una única vez y es de introducción.

A pesar de la importancia de la capacitación en el desarrollo de competencias, tanto en el ámbito personal como para el cumplimiento de las metas de la organización de forma eficaz, el 100% considera que la capacitación sí tiene que ver con la eficacia de una institución. Además, el 83.3% coincidió en que las temáticas de capacitación de la institución han sido algo eficaz para el desempeño de sus funciones, y el 16.7% indicó que es poco eficaz.

Chiavenato (2007) señala que en términos económicos la eficacia de una organización se refiere a su capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad mediante los productos (bienes o servicios) que proporciona, mientras que la eficiencia es una relación técnica entre entradas y salidas.

Por ello, el método de eficacia se enfoca principalmente en el cumplimiento de los objetivos de la organización, para alcanzar los resultados esperados. Se trata de hacer la tarea correcta, de completar actividades y lograr las metas mediante los recursos con los que se cuenta.

Hay un factor importante a destacar en la encuesta a productores: el 50% percibe que a sus colaboradores sí les interesa participar y el otro 50% comenta que no les interesa participar en los programas de capacitación. Existe una resistencia a participar por parte de algunos operativos; sin embargo, el otro 50% comenta lo contrario: se percibe que no existen las herramientas adecuadas para comunicar los programas de capacitación y sus beneficios al interior de la institución.

Además, el 66% de los productores consideró que la institución sí cumple con programas de capacitación en diversos ámbitos, con el 50% enfocado en producción televisiva, el 33.3% en materiales audiovisuales, el 16.7% en ortografía. Pero el 33.3% mencionó que no se cumple con programas de capacitación en diversos ámbitos; sigue existiendo una falta de desconocimiento en las temáticas impartidas.

En general, de la muestra total de productores, el 100% coincidió en que la capacitación es un factor fundamental para el desarrollo de competencias y habilidades en la mejora de sus funciones, destacando que la capacitación debe enfocarse a todo el personal para obtener una mayor eficacia en la organización.

Asimismo, el 83% destacó que sí les gustaría ejercer como capacitadores en la organización, destacando su disponibilidad en participar en el cumplimiento de los objetivos de la institución.

En lo referente al **Cuestionario 2** realizado al personal operativo, el 71.4 % comentó que no tiene una capacitación constante; asimismo, el 21.4% mencionó que no les dan capacitación porque no tienen tiempos para descansos o capacitaciones, sólo hasta vacaciones, debido a que son un canal de televisión y no cuentan con el tiempo necesario para capacitarse, indicando que, como hay falta de recursos, no se brindan programas de capacitación actualizados. En sí, existe un descontento general por la capacitación que brinda la institución.

El 50% considera que los horarios de trabajo son el factor más importante que complica llevar a cabo la participación en los programas de capacitación. Asimismo, el 21.4% indicó que la falta de presupuesto en la organización es otro factor determinante, el 14.3% considera que los empleados no lo necesitan y el 7.1% se encuentra en la apatía a participar, con el factor de desinterés por parte de los directivos de la organización.

En este análisis se pudo observar que los colaboradores operativos tienen entre 1 y 3 años en no recibir capacitación en su organización, lo que provoca dificultades en el desarrollo de competencias y la productividad del capital humano.

Las organizaciones que funcionan de forma eficaz trabajan con procesos de forma ordenada y planeada. Son con una máquina bien diseñada donde cada parte se integra para producir resultados óptimos en la menor cantidad de tiempo y con recursos posibles.

Acercas de la eficacia en las temáticas que desarrolla la organización, el 57.1% comentó que es algo eficaz, el 35.7% que poco eficaz y el 7.1% que muy eficaz.

Con base en lo anterior, el resultado del estudio arrojó que acerca de la positividad que sienten hacia la capacitación que han recibido por parte de la organización, en una escala del 1 al 5, cuando 5 es el valor de confianza más alto, el 57.1% de los encuestados eligió la escala número 3, mientras que el 14.3% eligió la escala 1, 2 y 5. En general, los operativos no sienten una buena positividad hacia la capacitación que reciben por parte de su organización.

Asimismo, el 71.4% de los operativos comentó que las capacitaciones pueden ayudar a mejorar su eficacia laboral para el desarrollo de sus competencias y el 21.4% indica que son de muy poca ayuda.

El 64.3% del personal operativo manifestó que no se brindan temas acordes a sus funciones de trabajo, mientras el 35.7% manifestó que sí: siempre los respaldan los cursos de capacitación. Además, hubo opiniones encontradas: un porcentaje de 42.9% refirió que los cursos de capacitación contribuyeron mucho a su crecimiento personal y profesional y otro 42.9% a que contribuyen poco. El 14.3% opina que no contribuyeron en nada.

Al hablar de eficacia, el 92.9% aseguró que las capacitaciones son una contribución para su mejoramiento, crecimiento personal y profesional para actuar de forma eficaz en sus funciones laborales y el 7.1% comentó que no lo son.

El 55.6% de los operativos indicó que la capacitación de inducción es el tipo de capacitación que les brinda la institución, el 33.3% comentó que es la capacitación técnica y el 11.1% lo que otras instituciones públicas del estado puedan brindar.

Con base en lo anterior, el 88.9% comentó que su institución no le brinda diversas temáticas de capacitación, mientras el 11.1% respondió que sí.

Asimismo, el 33.3% de los operativos indicó que la organización les brinda la temática de producción televisiva, el 33.3% la de materiales audiovisuales y el 33.3% restante que los que la organización pueda brindar, no acordes a los temas de funciones, o ninguno en algún caso.

Por último, el 57.1% comentó que prefiere una capacitación de forma presencial y el 42.9% de forma mixta.

En este sentido, podemos inferir que el personal no conoce la política de capacitación existente en la organización. Hay una disconformidad en cuanto a los temas de capacitación que ofrece la institución; la mayoría considera que no son relacionados a sus funciones de trabajo. Otro resultado importante en los instrumentos de investigación es la percepción del personal en no tener tiempo para recibir la capacitación, ya que de querer tomarla tendría que ser en tiempos de descanso, lo cual una gran mayoría de los colaboradores no se encuentran dispuestos a realizar.

Asimismo, se pudo identificar que ni el personal ni la organización perciben a la capacitación informal en el trabajo como un tipo de capacitación; es decir, al no ser nombrada, planeada o estructurada, el personal no la identifica.

Durante el proceso de observación en la investigación se pudo observar que el 90% de los procesos que se realizan en la Dirección de Televisión, Información y Cinematografía del SCHRTyC son procesos técnicos especializados como el manejo de equipos audiovisuales, cámaras de video profesionales, procesos de iluminación, sonido, ambientación, etc.

Son procedimientos que no podrían realizarse de manera eficiente si alguien no hubiese transferido esos conocimientos técnicos. Este proceso de instrucción técnica no se da en la escuela: se da en la praxis.

Con esto podemos determinar que en la Dirección de Televisión, Información y Cinematografía se da una capacitación constante en el trabajo; sin embargo, no se tiene identificada oportunamente por el personal.

Recomendaciones

Por esta razón, desde el punto de vista metodológico se apunta la necesidad de visibilizar y estructurar la capacitación informal que se da al interior de la institución.

De forma adicional a lo anterior, la organización se podría vincular con organismos certificadores en las funciones que realizan sus áreas operativas para buscar la certificación en el desarrollo de sus competencias, lo cual brindaría, en la opinión de quien esto escribe, el reconocimiento y confianza a los trabajadores, a la vez que ayudaría a la institución a lograr una mayor eficacia y eficiencia en sus operaciones.

La adquisición de conocimientos y habilidades para el desempeño de las funciones en una organización es un factor de suma importancia para la mejora continua, la capacitación brinda competencias, y el personal capacitado ejecuta sus funciones con mayor eficacia, calidad y compromiso.

La capacitación debe ser tomada en cuenta en las organizaciones, de forma sistemática y continua, para generar mayor productividad. Es una base que genera habilidades que ayudan a la organización para alcanzar sus metas y objetivos. La formación continua representa uno de los mejores vehículos de comunicación de cualquier institución.

REFERENCIAS

- Ander, E. (1982). *Buscando la sinergia en trabajo social: técnicas de reuniones de trabajo*. Colatina. 1982.
- Bloom, B. S., Mesia B. B. y Krathwohl, D. R. (1964). *Taxonomy of educational objectives*. David McKay.
- Blank, L. (2002). *La administración de organizaciones: un enfoque estratégico* (3.^a ed.). Universidad del Valle/Facultad de Ciencias de la Administración.
- Carelli, A. (1973). *Selección, formación e integración del empleado en la empresa*. MTPS/DNSHT/INPS/Fundacentro/PNVT/META IV.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de los recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (2.^a ed.). McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw Hill/Interamericana Editores.
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración: una visión integral de la moderna administración de las organizaciones* (10.^a ed.). McGraw Hill.
- Diario Oficial* (2001, 9 de marzo).
- Dolan, S., Valle, C., Jackson, S. y Randall, S. (2007). *La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación* (3.^a ed.). Trillas.
- Fitz-Enz, Jac. (1997). *The eight practices of exceptional companies: how great organizations make the most of their human assets*. AMA.
- Flippo, E. B. (1970). *Principios de la administración de personal*. Atlas.
- Gobierno del Estado de Chiapas (2018). *Manual de inducción del Sistema Chiapaneco de Radio, Televisión y Cinematografía*. <http://radiotvcine.chiapas.gob.mx/wp-content/uploads/2018/10/inducccion.pdf>
- Grados, J. (2009). *Capacitación y desarrollo de personal* (4.^a ed.). Trillas.
- Hamel, G. y Prahalad, C.K. (1990). The core competence of corporation. *Harvard Business Review*, 79-91.

- Hinrichs, J. (1976). Personnel training. En Dunnette, Marvin D. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 834, 848). Rand McNally College.
- Hoyler, S. (1970). *Manual de relaciones industriales*. Pioneira.
- Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias*. Ediciones Gestión 2000.
- Likert, Rensis. (1975). *La organización humana*. Atlas.
- Martínez, E. (2009). Capacitación por competencias: principios y métodos. *Inscripción*, 50 (179), 5, 6, 61, 74, 107-110.
- McGehee, W. y P. W. Thayer. (1961). *Training in business and industry*. Wiley.
- Meister, J. C. (2000). *Universidades empresariales*. McGraw Hill.
- Mendoza, M. (1990). *Una opción metodológica para los trabajadores sociales*. Humanitas.
- Negandhi, A. R. (1973). A model for analyzing organizations in cross-cultural settings. En Negandhi, A. R. *Modern Organization Theory*. Center for Business and Economic Research/Kent State University Press.
- Oliveira, D. P. R. (2001). *Planificación estratégica: conceptos, metodología, prácticas*. Atlas.
- Perrenoud, Ph. (2008). Construir las competencias, ¿es darle la espalda a los saberes? *Revista de Docencia Universitaria. Monográfico Formación centrada en competencias*.
- Sarramona, J. (2007). Las competencias profesionales del profesorado de secundaria. *Estudios Sobre Educación*, 12, 31-42.
- Phillips, J. (1999). *Tendencias de los recursos humanos en el mundo: soluciones compartidas para competir en una economía global*. S. E.
- Pontual, M. (1970). Formación. En S. Hoyler. (Ed.), *Manual de relaciones industriales* (pp. 158-159). Pioneira.
- Robbins, S. P. y T. A. Judge. (2009). *Comportamiento organizacional* (13.^a ed.). Pearson.
- Sistema Chiapaneco de Radio, Televisión y Cinematografía (2021). *¿Qué es?*
<http://radiotvycine.chiapas.gob.mx/que-es/>
- Sistema Chiapaneco de Radio, Televisión y Cinematografía (2021). *¿Quiénes somos?*
<http://radiotvycine.chiapas.gob.mx/quienes-somos/>

Spencer, L. M. y S. M. Spencer. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. John Wiley & Sons.

Wayne, R. (2010). *Administración de recursos humanos* (11.^a ed.). Pearson.

Yoder, D. (1969). *Administración de personal y relaciones laborales*. Mestre Jou.

ANEXOS

Cuestionario 1/productores

1. ¿Sabe si la organización cuenta con un presupuesto asignado para programas de capacitación?
 - Sí
 - No
 - Por qué _____

2. ¿Qué tipo de programas de capacitación brinda la organización?
 - Capacitación para el trabajo
 - Capacitación técnica
 - Capacitación preingreso
 - Capacitación de inducción
 - Otros. ¿Cuáles? _____

3. ¿Cuáles son los periodos en que se imparte?
 - Mensual
 - Trimestral
 - Anual
 - Otros. ¿Cuáles? _____

4. ¿Considera que la capacitación tiene que ver con la eficacia de la organización?
 - Sí, porque es fundamental para alcanzar las metas establecidas en la organización
 - No, no es indispensable para realizar adecuadamente una función
 - Otros. ¿Cuáles? _____

5. Reflexione un momento. ¿Qué tan eficaces considera que son las temáticas impartidas por la organización en el desarrollo de competencias en las funciones de los colaboradores a su cargo?
 - Muy eficaces
 - Algo eficaces
 - Poco eficaces

6. ¿Existe interés de los colaboradores de su área en participar en los cursos de capacitación para generar mayor conocimiento?
 - Sí, están entusiasmados en desarrollar más habilidades
 - No les interesa participar
 - Por qué _____

7. Según su percepción, ¿su organización cumple con programas de capacitación en diversos ámbitos (producción televisiva, materiales audiovisuales, ortografía y gramática, redacción de estilo, entre otros)?
 - Sí
 - No

8. ¿Cuáles?

- Producción televisiva
- Materiales audiovisuales
- Ortografía y gramática
- Redacción de estilo
- Otros. ¿Cuáles? _____

9. ¿Con base en su experiencia laboral, considera que la capacitación le ha servido para desarrollar mejores habilidades en su función?

- Sí, ha sido de mucha ayuda en mi desarrollo laboral y profesional
- No he visto ningún cambio en el desarrollo de mis funciones
- Por qué _____

10. ¿Quiénes considera que necesitan una constante capacitación?

- El personal de nuevo ingreso
- El personal antiguo
- El personal operativo
- Todo el personal
- Por qué _____

11. ¿Cree usted que el personal a su cargo debería estar mejor capacitado para mejorar su eficacia en la organización?

- Sí
- No
- Por qué _____

12. ¿Le gustaría ejercer como capacitador(a) en la organización?

- Sí, me gustaría
- No me interesa
- Por qué _____

13. ¿Considera usted que la capacitación es un factor para conseguir ascensos en la organización?

- Sí
- No
- Por qué _____

Cuestionario 2/personal operativo

1. ¿Su organización le brinda una constante capacitación?

- Sí
- No
- Por qué _____

2. Si su respuesta es negativa, enumere del 1 al 5, siendo 5 el factor más importante para no impartir una constante capacitación.

1. Falta de presupuesto en la organización

2. La apatía de los empleados en participar
 3. Los empleados no lo necesitan
 4. Desinterés por parte de los directivos
 5. Los horarios de trabajo complican la participación
3. ¿Qué tiempo tiene de la última capacitación que recibió dentro de su organización?
- De 1 a 2 meses
 - De 6 a 12 meses
 - Más de un año
 - Más de 3 años
4. Reflexione un momento. ¿Qué tan eficaces considera que han sido las temáticas impartidas por su organización en el desarrollo de sus competencias?
- Muy eficaces
 - Algo eficaces
 - Poco eficaces
5. ¿Qué grado de positividad siente hacia la capacitación que ha recibido por parte de la organización? Califique en una escala del 1 a 5, donde 1 es nada y 5 significa que confía plenamente en la organización.
- 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5
6. ¿De qué forma ayudan las capacitaciones a mejorar su eficacia laboral y al desarrollo de sus competencias?
- Mucho
 - Muy poco
 - Poco
 - Nada
7. ¿En su organización se aplican programas de capacitación adecuados para las funciones que realiza en su trabajo?
- Sí, siempre me respaldan los cursos de capacitación
 - No se brindan temas acordes a mis funciones de trabajo
 - Por qué _____
8. Si su respuesta es positiva, ¿cuánto contribuye a su crecimiento personal y profesional?
- Mucho
 - Poco
 - Nada
9. ¿Cree usted que las capacitaciones son una contribución a su crecimiento personal y profesional para actuar de forma eficaz en sus labores?
- Sí
 - No

- Por qué _____

10. ¿Qué tipo de programas de capacitación brinda la organización?

- Capacitación para el trabajo
- Capacitación técnica
- Capacitación preingreso
- Capacitación de inducción
- Otros. ¿Cuáles? _____

11. Según su percepción, ¿su organización cumple con programas de capacitación en diversos ámbitos (producción televisiva, materiales audiovisuales, ortografía y gramática, redacción de estilo, entre otros)?

- Sí
- No

12. ¿Cuáles?

- Producción televisiva
- Materiales audiovisuales
- Ortografía y gramática
- Redacción de estilo
- Otros. ¿Cuáles? _____

13. ¿Qué formas de aprendizaje se adaptan para que su capacitación sea más productiva?

- Forma virtual
- Presencial
- Mixta
- Por qué _____