

La capacitación: un proceso prioritario en las empresas

Instruction: a process priority in the companies

Nahun Adat Pérez Ríos, P. Lic. Psicología

nahun.perez@hotmail.com

Reyna Amador Velázquez. Prof.^a

amadoreyna@gmail.com

Claudia Rodríguez García. Prof.^a

klauskaren18@hotmail.com

UAEM-Zumpango

Resumen:

La sociedad contemporánea se ha caracterizado por exigir y elevar la calidad en los procesos y productos; para lograr tal fin es necesario capacitar a los trabajadores en sus distintos roles y funciones, entendiendo a la capacitación como un proceso planeado que requiere un trabajo integral y estructurado. Para que este sea exitoso, es necesario realizar una serie de procedimientos y actividades que permitan recabar la información necesaria para diagnosticar adecuadamente las necesidades a resolver, desde esta óptica, el presente reporte de investigación cualitativo tiene como propósito señalar los pasos necesarios que se realizan en las empresas transnacionales, respecto a la capacitación de su personal; lo anterior se logró a través de la aplicación de entrevistas a encargados del área de Recursos Humanos. Los resultados evidencian un descuido en la forma de realizar el diagnóstico y sobre

todo, hay poca o nula capacitación de los trabajadores, considerándose un gasto y no una inversión que beneficia a la empresa.

Palabras clave: Diagnóstico, planeación, capacitación y evaluación

Abstract

Contemporary society is characterized by demand and increase the quality of processes and products; to achieve this end it is necessary to train workers in their various roles and functions, understanding training as a planned and structured process that requires a comprehensive work. For this to be successful, you must perform a series of procedures and activities to gather the necessary information to properly diagnose the needs to resolve, from this perspective, this report qualitative research is intended to point out the steps that are performed in transnational corporations with regard to the training of its staff; This was achieved through the application of interviews with managers of human resources area. The results show an oversight in the form of diagnosis and particularly there is little or no training of workers, considered an expense and not an investment that benefits the company.

Keywords: diagnosis, planning, training and evaluation

Introducción

La capacitación dentro de las organizaciones ha sufrido grandes cambios a través de las últimas décadas. Desde la revolución industrial hasta la era posmoderna, ha cambiado la percepción del recurso humano dentro de la organización y por consiguiente, las formas y medios para realizar esta actividad.

Este incesante cambio ha llevado a los versados de la administración a buscar nuevos métodos y formas para capacitar, con el fin de incrementar de forma continua el desarrollo de toda organización.

En la actualidad, aún existen líderes que dentro de un modelo burocrático de gestión emplean formas anticuadas para dirigir las organizaciones y suelen ser incrédulos de los beneficios de la capacitación, pero ¿qué crea esta percepción?, ¿por qué dentro de una misma empresa se pueden encontrar líderes transformacionales, pero también a líderes tradicionales con actitud “burocrática” y escépticos? En ocasiones y erróneamente, se juzga el perfil de líder, atribuyéndole cierto tipo de estereotipos; sin embargo, estas percepciones negativas son causadas por malas experiencias en el desarrollo de los procesos de capacitación. Para contextualizar esta percepción es pertinente revisar sucintamente los términos jefe, burocracia y liderazgo.

Los conceptos:

La palabra jefe de acuerdo con Alles (2010:11) conlleva, como concepto, el desempeño de un cargo, sin importar el nivel jerárquico. Asimismo, la responsabilidad de encabezar el esfuerzo de un conjunto de colaboradores. La empresa tradicional contiene la figura del jefe como quien decide qué hacer y cómo hacer algo, sin tomar en cuenta la opinión de los empleados, pero las organizaciones del siglo XXI reclaman el posicionamiento del jefe-líder. Es ir del jefe autocrático al jefe que ejerce liderazgo para propiciar participación de los colaboradores y dar contenido al “jefe-líder”, al dirigir mediante el convencimiento y abandonar la imposición (Urcola, 2000:210-216).

El término burocracia, dice Vélez (2007:85), deriva de bureaucratie, que desde el ángulo lingüístico conlleva: bureau: oficina y cratos: poder. Que se interpreta como ejercicio del poder a través del escritorio de las oficinas públicas. El concepto atribuido por diversos autores a Max Weber, quien lo derivó del alemán büro (oficina), y asume como: “una gran organización que opera y funciona con

fundamentos racionales”. Es la organización eficiente en grado superlativo, llamada a resolver racional y eficientemente los problemas de la sociedad y, por extensión, de las empresas.

Desde la visión de la administración científica, el modelo burocrático, en su aplicación, condujo en la época contemporánea a la ineficiencia porque no previó el cambio de la dinámica socioeconómica ni el papel como agente de cambio del factor humano (Vélez, 2007:96). No obstante, la burocracia fue la respuesta de gestión en la industria durante su etapa de crecimiento y ofreció un estándar de comportamiento, reglas y eficiencia en la coordinación de los empleados (Daft y Marcic 2010:31-32).

Vélez (2007:90) argumenta que el estilo tradicional de liderazgo y administración, que entraña una visión autocrática del ejercicio del poder sustentado en el puesto y su autoridad; alejada de emociones e intereses de superación de las personas en la empresa actual, resulta incongruente con la realidad. A esto es a lo que en este trabajo se llama: actitud “burocrática”. De las tipologías de sociedad y autoridad, propuestas por la perspectiva de la burocracia, emanan tres estilos de liderazgo: tradicional, legal y carismático.

La teoría de liderazgo es abordada en la literatura a partir de tres clasificaciones: rasgos, en el nivel individual; de comportamiento, en el grupal y de contingencia e integrador, en el organizacional. En el primero se inscribe el prototipo de jefe tradicional, vinculado al modelo de ordenar y controlar, obsoleto en la dinámica actual. La alternativa es ir de un estilo autocrático al liderazgo participativo, mediante el desarrollo de habilidades de liderazgo a fin de lograr mayor competitividad y productividad (Lussier y Achua, 2011:15-18).

En la dimensión organizacional del liderazgo, ha cobrado particular importancia el llamado transformacional, que “sirve para cambiar el estado de las cosas al articular con los seguidores los problemas en el sistema actual y una visión atractiva de lo que podría ser una nueva organización” (Lussier y Achua, 2011:348). En el

desarrollo de nuevas habilidades de directivos y colaboradores, es donde la capacitación adquiere papel preponderante para el cambio.

En la actualidad existen creencias erróneas acerca de los procesos de capacitación. Generalmente se percibe a esta como una “varita mágica” que erradicará los fallos y averías de un sistema en solo algunas horas; quizá siendo únicamente necesario elaborar algunos manuales o guías para lograrlo.

No obstante, la capacitación debe ser un proceso de educación integral, con una visión básica, pero también orientada a puntos específicos y necesarios para desempeñar correctamente una función (Siliceo, 2004:33). La capacitación es abordada, académicamente, desde las Ciencias Administrativas y las Ciencias Conductuales, cada una da énfasis a aspectos distintos que, sin embargo, confluyen en el mejoramiento de las competencias de los colaboradores, razón por la cual resulta nada pertinente encasillarla en una sola dimensión o factor; como una actividad netamente administrativa, similar a otras dentro de la organización, o pretender capacitar siempre bajo la misma metodología e ignorar variables como: objetivos del puesto, factores de aprendizaje, experiencia, intereses, entre otros.

Capacitar es un proceso voluble y moldeable, por lo que es importante contar con herramientas vastas, variadas e incluso desarrollar nuevas cuando sea necesario y útil llevar a cabo este proceso.

Las definiciones:

De manera específica, el concepto de capacitación ha sido conceptualizado de forma diferente en cuanto a los objetivos que persigue, por ejemplo:

- “Es una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador” (Siliceo, 2004:25).

- “Es un proceso de aprendizaje que propicia la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas por el personal para el desempeño de una función productiva en un ambiente de mejora continua” (Reza, 2006:64).
- “Es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan más valiosas” (Chiavenato, 2009:370);
- “La capacitación y el desarrollo —algunos autores unifican estos conceptos— son procesos con los cuales se pretende que el empleado adquiera información y habilidades, además de conocimientos sobre la organización y sus metas” (M. Ivancevich, 2005:401).

La capacitación a todos niveles, constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para toda la organización. Werther y Davis (2008:242) plantean tres rubros de beneficios referentes a esta, como se puede observar en la tabla 1:

Tabla 1: Beneficios de la capacitación

Beneficios	Características
<p>Cómo beneficia la capacitación a las organizaciones:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas. • Mejora el conocimiento del puesto. • Eleva la moral de la fuerza de trabajo. • Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización. • Crea una mejor imagen. • Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza. • Mejora la relación jefes-subordinados. • Ayuda en la preparación de guías para el trabajo. • Es un poderoso auxiliar para la comprensión y adopción de nuevas políticas. • Proporciona información respecto a las necesidades futuras a todo nivel. • Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas. • Promueve el desarrollo con vistas a la promoción. • Contribuye a la formación de líderes y dirigentes. • Incrementa la productividad y la calidad del trabajo. • Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas • Elimina los costos de recurrir a consultores externos. • Promueve la comunicación en toda la organización. • Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.
<p>Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda al individuo en la toma de decisiones y la solución de problemas. • Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo. • Contribuye positivamente al manejo de conflictos y tensiones. • Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas; • Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto; • Permite el logro de metas individuales; • Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos; • Elimina los temores a la competencia o a la ignorancia individual.
<p>Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas y adopción de políticas:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos; • Ayuda en la orientación de nuevos empleados; • Proporciona información de las disposiciones oficiales en muchos campos; • Hace viables las políticas de la organización; • Alienta la cohesión de los grupos; • Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje; • Convierte la empresa en un entorno de mejor calidad, para trabajar y vivir en ella.

Fuente: Werther y Davis (2008:242)

En suma, la capacitación es un medio por el cual se desarrollan las habilidades, actitudes y conocimientos del factor o talento humano, que contribuyen de forma creativa e innovadora a la mejora de una organización, sus metas y objetivos.

Actualmente, no existe un manual o documento que estandarice la capacitación, (ahí radica la importancia de aprender a estructurarla); cada autor, en cada libro, define diferentes formas de administrarla; sin embargo, muchos de los especialistas del tema coinciden en la necesidad de partir de un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), entendida como:

“Una estrategia para conocer las carencias en cuanto a conocimientos, aptitudes, actitudes y hábitos que el personal requiere satisfacer para desempeñarse efectivamente en su puesto” (Reza, 2006:64). De manera análoga “representa una recopilación continúa de datos acerca del sistema total o sus subunidades, acerca de los procesos y la cultura del sistema y de otros objetivos de interés. [...] para mejorar el funcionamiento de la organización”, (French y Bell, 1995:44).

Por otro lado, Werther y Davis (2000) (quienes lo denominan “evaluación”), lo entienden como un proceso que detecta los problemas actuales de la organización y los desafíos que a futuro deben enfrentar, para permitir establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo.

Un diagnóstico de necesidades, como su nombre lo indica, es una prescripción que permite identificar cuáles son las necesidades que se deben satisfacer para mejorar el funcionamiento de una organización. Existen diversas herramientas para elaborar un diagnóstico correcto y funcional, por ejemplo:

Entrevista con el cliente: es un primer sondeo que de acuerdo con Reza (2006:63-72), es un método reactivo, para el estudio y observación de síntomas. En este primer encuentro, el responsable asignado para satisfacer la necesidad debe recopilar información para brindar una asesoría y preparar los recursos humanos, técnicos y económicos necesarios para iniciar el análisis, investigación e intervención. De acuerdo con los datos obtenidos, esta técnica es la más utilizada — cuando se utiliza alguna, claro está— debido su bajo costo y fácil aplicación.

Análisis de contexto: la documentación organizacional es una de las mejores herramientas para diagnosticar necesidades, ya que ayuda a obtener un panorama amplio y estructurado del funcionamiento de la organización. Sin embargo y de acuerdo con lo indagado, no es una técnica habitualmente utilizada, debido a que no todas las organizaciones cuentan con un sistema de gestión de calidad o en su defecto, con una estructura de Desarrollo Organizacional (DO); y cuando se cuenta con ella, no se encuentra actualizada.

Entre los documentos comúnmente utilizados, se encuentran los siguientes:

- **Perfil del puesto:** establece las cualidades que debe tener el responsable de una posición o puesto dentro de la organización. Autores como Ramírez (2005: 97-120) lo definen como el conjunto de necesidades intelectuales y físicas que demanda el puesto, asimismo se consideran los grados de responsabilidad e iniciativa necesarias; el tipo de decisiones por tomar, tipo de relaciones y de dependencia dentro del sistema, promociones y posibilidades de desarrollo. Al realizar el análisis de un perfil es posible recopilar información para corroborar si este es apto para desempeñar el puesto; de ser así, el siguiente paso es revisar la descripción del mismo.
- **Descripción de puestos:** en este se especifican las actividades que los responsables deben ser capaces de ejecutar. Para Varela (2006) implica una explicación escrita de las funciones, responsabilidades, condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un proceso específico. Esta herramienta permite analizar las actividades inherentes a un puesto y revisar que tan acordes son con el perfil del puesto y las necesidades de la organización.
- **Manuales de procedimientos:** a decir de Álvarez (2006:23-36), son una herramienta que documenta la tecnología que se utiliza dentro de un área, departamento, dirección, gerencia u organización. Coincide con Rodríguez (2002), en que es un documento en el que se encuentran de manera sistemática, las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad. Los manuales de procedimientos son herramientas que documentan el flujo de actividades de un proceso, los objetivos, su alcance, los puestos o

actores responsables de ejecutarlo, su interacción con otros procedimientos, los insumos, las políticas inherentes y los responsables de su supervisión.

Habiendo analizado la información, se puede inferir cómo deben realizar las actividades, es decir la situación ideal; por lo que resta indagar la situación real y establecer una correlación entre lo que se hace (situación real) y lo que se debe hacer (situación ideal).

Para que esta información sea funcional es necesario corroborarla y actualizarla constantemente, con el fin de sostener su veracidad. La investigación arroja que la situación real se identifica por medio de una indagación en el área de estudio y el apoyo de los expertos de esta. Los instrumentos más usados son:

- **Evaluaciones de desempeño:** entendidas como exámenes diseñados con base en las descripciones de puesto. Miden el nivel de conocimientos que un trabajador tiene con relación a los requerimientos de sus puestos de trabajo (Reza, 2006:77). La evaluación de desempeño es una herramienta que permite poner de manifiesto las fuerzas y debilidades del desempeño individual e indicar las necesidades de capacitación y desarrollo. Esta evaluación permite identificar la efectividad con la que se llevan a cabo las actividades de un puesto de trabajo.
- **Discusiones en grupos pequeños:** en esta técnica, un grupo de diez a quince participantes intercambian experiencias, ideas, opiniones y conocimientos sobre un tema determinado (Vázquez y Guadarrama, 2007:68). Realizar discusiones en grupos pequeños amplía el panorama de quien coordina el DNC, permitiéndole recopilar datos que los empleados consideren importantes.
- **Entrevistas:** Para Siliceo (2004), es un método que proporciona resultados eficaces, porque precisa al detalle las necesidades individuales de capacitación. Su desventaja y por lo cual es menos usado que otros, es el tiempo que consume y por tanto su costo. Esta técnica resulta recomendable cuando se pretende explorar áreas de interés; los expertos del área o

departamento diagnosticado, por su experiencia y conocimiento, son candidatos ideales para participar en este tipo de metodologías.

- Cuestionarios: según García (2004:29), es “un sistema de preguntas racionales, ordenadas en forma coherente, tanto desde el punto de vista lógico como psicológico [...], que generalmente responde por escrito la persona interrogada, sin que sea necesaria la intervención de un encuestador”. Los cuestionarios dentro de la elaboración de un diagnóstico proporcionan datos precisos sobre temas concretos y a diferencia de la entrevista, reducen los tiempos de aplicación.

A diferencia de la situación ideal, es utilizado con mayor frecuencia analizar la situación real. El cuestionario, debido a su bajo costo y tiempo de aplicación representa la opción más viable.

Presentación de resultados del diagnóstico

Al término de la investigación, es necesario generar un documento para sentar un precedente de la investigación. Mínguez (2006:81-95) propone una estructura para la elaboración de este documento, que incluye:

- Datos de partida: este apartado contempla la introducción, el objetivo y alcance de la investigación, la descripción de la estructura, los principales indicadores, entre otros datos.
- Metodología empleada: en esta etapa se especifica la metodología y herramientas utilizadas (entrevistas, cuestionarios, corrillos, evaluaciones, entre otras) y las actitudes de quienes participaron en el análisis de la situación real.
- Resultados obtenidos: en la obtención de resultados se detallan los retos de la organización, los parámetros a considerar para medir la eficacia y satisfacción. Cabe mencionar la importancia de generar resultados cuantitativos para medirlos al finalizar el programa de capacitación.

- Propuesta de intervención: con base en el diagnóstico, se debe diseñar una propuesta de intervención que satisfaga las necesidades de la organización y que le devuelva su status quo.

Cabe señalar que la metodología y documentación estudiada puede cambiar o modificarse de acuerdo con las variables organizacionales (tiempo, presupuesto, costos, etcétera). En este artículo no se pretende establecer una estructura como correcta, sino definir cuáles herramientas podrían ser pertinentes para su elaboración.

Con el análisis de la información recabada se debe definir un objetivo de capacitación, el cual fungirá como guía para el desarrollo del programa correspondiente. A decir de Mínguez (2006:81-95) el objetivo de aprendizaje es una acción, redactada por el responsable, que debe ser cumplida por el participante al finalizar el curso, seminario, jornada, módulo, unidad didáctica o sesión. Para Vázquez y Guadarrama (2007) un objetivo es el resultado deseado y para llegar a este, es necesario preguntarse ¿para qué sirve el programa de capacitación? Al contestarse esa pregunta, el encargado de su elaboración va a ser capaz de redactar un objetivo que cumpla las siguientes características:

- Ser alcanzable: ya que es una responsabilidad asegurar su cumplimiento.
- Ser cabal y exacto: porque el diseño de contenidos se guía en torno a este.
- Expresar los cambios de conducta, conocimientos o habilidades que los participantes alcanzan al término del programa.

El objetivo debe ser redactado de forma cabal, ecuánime y de ser necesario, fragmentado en objetivos particulares; esto decir, un objetivo por cada tema. Tras definir esto, el encargado debe elegir los medios de capacitación idóneos y así, iniciar el diseño de contenidos.

Aunque la capacitación es factor clave para el logro de la misión de las organizaciones, se sabe que no siempre se estructura de forma adecuada y por ende

incumple con los objetivos planeados, lo anterior implica un presupuesto que traducido en beneficios a largo plazo es mínimo. Con relación a lo anterior, la pregunta de investigación es: ¿cuáles son las razones que justifican la falta de estructura en los diagnósticos de capacitación?, para dar respuesta a tal fin se tuvo como propósito explicar la representación social de la capacitación en los encargados de áreas de Recursos Humanos de empresas transnacionales.

Método

Taylor y Bogdan (1992) indican que se realiza una investigación de corte cualitativo, cuando es:

- A. Inductiva. Se relaciona más con el descubrimiento y el hallazgo que con la comprobación o la verificación.
- B. Holística. La investigadora o el investigador ven la situación o escenario y a las personas en una perspectiva de totalidad. Es un todo integral, que obedece a una lógica propia de organización, de funcionamiento y de significación.
- C. Interactiva y reflexiva. Las y los investigadores son sensibles a los efectos que ellas y ellos mismos causan sobre las personas que son parte del estudio.
- D. Naturalista. Se centra en la lógica interna de la realidad que analiza. Quien investiga trata de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas.
- E. Libre. No impone visiones previas. La investigadora o el investigador que aplican un enfoque cualitativo se apartan temporalmente de sus propias creencias, perspectivas y predisposiciones o las hacen explícitas.
- F. Abierta. No excluye la recolección y el análisis de datos y puntos de vista antagónicos. Todas las perspectivas son valiosas. Todos los escenarios y personas son dignos de estudio.

- G. Humanista. El investigador y la investigadora buscan acceder por distintos medios a lo privado o personal, como experiencias particulares; captado desde las percepciones, concepciones y actuaciones de quien los protagoniza.
- H. Rigurosa. Las y los investigadores buscan resolver los problemas de validez y de confiabilidad por las vías de la exhaustividad (análisis detallado y profundo) y del consenso inter-subjetivo (interpretación y sentidos compartidos).

De esta forma, se puede acercarse a los motivos, creencias, valores e informaciones que este grupo particular posee. Es importante señalar que este tipo de investigación considera la intervención que el investigador realiza en la interacción social, así como también los efectos que esta trae en las relaciones sociales y en las respuestas de las personas con las que se trabaja (Hammersley y Atkinson, 1985; Eisner, 1987). Esto tiene relación con el hecho de aceptar que, en cuanto personas, todos somos parte del mundo social que investigamos y no podemos separarnos nunca, como observadores.

Por tanto, lo que busca la metodología cualitativa es comprender la realidad, entendida como un proceso de construcción social, que es desarrollada preferentemente a través del lenguaje. Por esta razón, para la investigación cualitativa no existe una realidad «objetiva», sino construida intersubjetivamente. Así, esta perspectiva nos permite, según Gallart (en Legüe, 2003), mantener en el análisis de la información, el lenguaje de los actores e indagar acerca de su visión respecto a la situación en que viven y respecto a su historia.

De esta forma, se incorpora el contexto en el cual se insertan las personas, proporcionando una información que posibilita profundizar en «su» realidad, y en el significado (subjetivo y social) que le atribuyen.

Por lo poco desarrollado del tema, se plantea un estudio de tipo exploratorio descriptivo, desde una mirada cualitativa. Esta perspectiva se justifica ya que al no haber un conocimiento acabado del fenómeno a investigar, pueden encontrarse

mayores elementos de análisis, así como el acercamiento a la realidad desde el entorno concreto y natural donde se desarrollan los procesos educativos.

Es descriptivo ya que trabajos de este tipo “...buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010:117). En este sentido no se busca generalizar sino más bien describir para comprender y explicar, por lo que el enfoque pertinente es el de RS.

Las representaciones sociales son un corpus teórico que pretende develar los significados que las personas hacen de los objetos, con el fin de penetrar en su subjetividad y lograr una interpretación y explicación de esos pensamientos, al considerar las condicionantes sociales como lo son los grupos e instituciones; el sujeto como individuo posee características y atributos personales y distintivos, pero no por ello es ajeno a la influencia del medio, por lo que se busca rescatar estas características, sin pretender la generalización y homogenización de los métodos cuantitativos y del paradigma positivista.

A decir de Banchs (2000), se trabajó con el enfoque procesual de las RS, entendido en términos dinámicos y dialécticas de intercambio por lo que la unidad de análisis son los procesos discursivos. En este sentido la perspectiva procesual se caracteriza por acceder al conocimiento de las RS a partir de un abordaje hermenéutico, entendiendo al ser humano como productor de sentidos, y focalizándose en el análisis de las producciones simbólicas, de los significados del lenguaje, con el cual los informantes construyen y significan su cotidianidad.

De acuerdo con Bogdan y Taylor (1996), Buendía (1998); Hernández, Fernández y Baptista (2010), la técnica que permite recuperar el pensamiento libre e ingenuo es la entrevista semi estructurada ya que permite: “...obtener descripciones del mundo vivido por las personas entrevistadas, con el fin de lograr interpretaciones fidedignas del significado que tienen los fenómenos descritos” (Martínez, 2004; 95).

La aplicación

Respecto al cuidado de la validez de aplicación se siguieron las sugerencias de la tipología de Patton, en la cual el contenido a investigar indaga de lo general a particular; esto es, se cuestiona lo demográfico-biográfico, sensorial, sobre: experiencias-conductas, sentimientos, conocimientos y opiniones- valores.

Entre los participantes, se incluyeron a 4 encargados de Recursos humanos, los cuales por criterios de inclusión debían tener al menos dos años en el cargo.

La guía temática para la entrevista se conformó de las siguientes áreas: Datos sociodemográficos, Información sobre el proceso de capacitación, imagen de la capacitación y emociones hacia el proceso de capacitación.

Para el trabajo de los datos cualitativos Geertz (1987), propone el análisis del discurso social, para encontrar los significados y sentidos de los elementos indagados; bajo esta idea se realizó lectura y relectura de las transcripciones de las entrevistas con la finalidad de ubicar nuevos datos que permitieran reconstruir o ubicar nuevas categorías. Una vez analizados los documentos y luego de encontrar las coincidencias entre los discursos se hallaron los siguientes indicadores:

Estructuración de la capacitación: importante, pero imposible de efectuar

Los testimonios de los encargados señalan la dificultad de estructurar la capacitación:

A1: La premura con lo que son solicitadas las capacitaciones dificultan la realización de una investigación detallada para estructurar un plan o programa de capacitación.

A2: Generalmente se enfocan en las capacitaciones solicitadas por la ley y que no requieren justificación ni estructura.

A3: Capacitar de forma estructurada es importante, pero los reducidos tiempos para hacerlo y la excesiva rotación de personal lo hacen casi imposible.

A4: Una buena capacitación requiere tiempo y ciertos recursos, mismos que no siempre se autorizan.

Con base a los anteriores testimonios se hace evidente el concepto de Bauman (2008), denominado Modernidad líquida, la cual tiene que ver con el tipo de relación que se establece entre una sociedad y el mundo, respecto a las demandas continuas del mercado y del modelo capitalista; en este, reina la premura, las excesivas demandas y de manera inmediata las organizaciones deben actuar y adaptarse rápidamente a los cambios que establece la comunidad internacional y la hegemonía de la economía del mercado.

Por ende, el síndrome de la impaciencia (Bauman, 2008), en las organizaciones transnacionales es un fenómeno que se aprecia en muy diversas situaciones, y se contrapone a la gratificación postergada como resultado del trabajo, la cual Weber veía como resultado del Capitalismo. Dicho síndrome se aprecia por ejemplo en la competencia entre mercados, cada empresa busca innovar y dar al cliente algo creativo, además de la constante premura y búsqueda de adelantarse a los competidores. Esta rapidez en general no permite realizar un diagnóstico adecuado de las necesidades. En este aspecto se busca que una actividad o curso exprese mejor a la organización, lo cual es imposible.

Imagen de la capacitación: la realidad dista del ideal

Los testimonios recabados manifiestan que la falta de documentación e información organizacional pueden inferir en el desarrollo de los planes y programas de capacitación, al complicar la instauración de una ideal. Por lo que refieren:

A1: No siempre se cuenta con manuales de procedimientos, la información de cómo desempeñar un puesto de trabajo, generalmente se aprende “sobre la marcha”, por lo que es complicado construir una capacitación ideal.

A2: Por cuestiones de tiempo, no se revisa la información documentada ni se confrontan situaciones reales contra ideales, aunado a esto, la mayoría de las capacitaciones son realizadas por proveedores.

A3: Los documentos para estructurar una capacitación ideal, no siempre son reales o no se encuentran actualizadas, por lo que no es confiable.

A4: En la escuela, te enseñan la importancia de estructurar una capacitación, pero no consideran factores como el escaso tiempo para realizarlo o los bajos recursos.

A5: Cuando existe el tiempo, los recursos y análisis necesario, es posible diseñar planes y programas de capacitación bien estructurados con necesidades claramente definidas.

Los testimonios señalan una realidad internacional desalentadora, en el sentido que hay un ideal de lo que implica la capacitación, pero que muy pocas veces puede lograrse de manera estratégica, coincidiendo con lo planteado por la OCDE (2013) al decir que muchos de los nuevos puestos de trabajo requieren competencias que las personas que buscan trabajo no tienen, razón por la cual las empresas deben intensificar los esfuerzos dirigidos a apoyar las actividades relacionadas con las competencias y la recapitación a fin de abordar este tipo de desajustes que afectan a los jóvenes de manera particular; así la situación del mercado laboral permanece especialmente desalentadora para los jóvenes, con casi 74 millones de personas entre 15 y 24 años desempleadas en el mundo, una tasa de desempleo juvenil de 12,6 por ciento.

Emociones hacia el proceso de capacitación: de la ilusión a la alucinación

Los testimonios de los encargados señalan en general que la capacitación como tal es un proceso importante al referir:

A1: Si bien la capacitación es un proceso de enseñanza y aprendizaje, también es cierto que no forma parte de un sistema educativo, es un proceso con esencia propia, por lo que para su estructura se deben considerar variantes como la rotación, los constantes cambios, los tiempos de ejecución o los presupuestos volubles.

A2: Para diseñar planes y programas de capacitación (desde el diagnóstico hasta la evaluación) se requiere capacitación constante y actualizada. Desafortunadamente siempre hay mucho trabajo y regularmente todo era para ayer.

A3: La capacitación debe ser un esfuerzo de todas las áreas y rangos de la organización, ya que las necesidades se detectan con los aportes de todos, y no solo de quien la desarrolla. Aunque poner a trabajar a la organización de manera colaborativa es imposible, regularmente se coopera de manera fragmentada y poco coherente.

A4: Un diagnóstico es la base de todo plan y programa de capacitación, de no estructurarlo correctamente se corre el riesgo de confundir objetivos y por ende, realizar un mal diseño, lo cual ocurre constantemente; razón por lo cual no se profundiza en los resultados.

La política neoliberal ha obligado a tener una visión de la fuerza de trabajo dirigida a obtener la eficiencia y la eficacia; es decir, hacer más con menos, que todo sea útil y utilizable bajo el discurso de la interdependencia. Desafortunadamente son demasiadas las funciones que tienen los encargados del área de recursos humanos, que a la larga la ilusión con la cual llegan al empleo se convierte en una alucinación,

entendida como una realidad compleja, avasalladora y que siempre deben estar entregando resultados de algo, no reflexivo como lo es la capacitación. En general las emociones experimentadas son negativas ligadas, a la frustración y sufrimiento por no realizar el diagnóstico pertinente a la capacitación.

CONCLUSIÓN

La capacitación dentro de la organización, es un proceso, que al igual que muchos otros, se encuentra orientada al cumplimiento de objetivos, metas y obtención de resultados; sin embargo, es un error considerar que es solo una actividad más e intentar su ejecución sin ponderar su trascendencia.

Debido al estrecho y constante vínculo interpersonal, es complicado comparar el proceso de capacitación con otras actividades de la organización, como: el control de inventarios, la maquila de nóminas, la gestión de calidad, la compra y venta de productos y un sistema de producción. De hecho, uno de los principales vicios de la organización es aferrarse a crear una analogía entre estos procesos.

Uno de los principales motivos —si no es que el primordial— por lo que es necesario dar un nuevo enfoque a esta actividad es: el vínculo interpersonal. A diferencia de las materias primas, todas las personas son diferentes, no existe una dosis que asegure que todos aprenden de la misma forma, con los mismos medios o al mismo tiempo; tampoco un listado de temas que satisfagan todas las necesidades de aprendizaje de todas las personas.

Esta es la razón que obliga ver de forma diferente esta actividad. Quienes capacitan (en su mayoría psicólogos), no trabajan con cosas, sino con personas quienes poseen intereses, motivaciones, ideas y percepciones diferentes. Entonces, la capacitación es un proceso psicológico de aprendizaje, donde, quien capacita, debe considerar las diferentes variables psicológicas de las personas.

Para llevar a cabo un programa de capacitación es necesario efectuar una serie de actividades para diagnosticar una necesidad a satisfacer. Cabe señalar que no

existe un método o procedimiento estandarizado para gestar capacitación; por lo cual, es labor de los responsables de la capacitación definir qué instrumentos y metodologías son más adecuadas para conseguir los resultados requeridos.

Respecto a la capacitación y al desarrollo de sus programas, es conveniente remarcar que, entre mayor y más clara es la percepción de todas variables, es más fácil también, diseñar materiales de capacitación con alto grado de efectividad: el ser capaz de identificar ciertos factores inherentes a la conducta humana, permite prevenir posibles fallas en cada uno de los procesos, así como condicionar ciertas actividades que modifiquen de forma favorable el devenir de la capacitación.

Referencias

- Alles, M. A. (2010): *Cómo transformarse en un jefe entrenador en 12 pasos*. Buenos Aires, Argentina: Granica
- Álvarez, M. (2006): *Los manuales*. En *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. (4 ed.), México, DF: Panorama Editorial.
- Banchs, M. (1990): *Las representaciones sociales: sugerencias sobre una alternativa teórica y un rol posible para los psicólogos sociales en Latinoamérica*. En Jiménez, D. (coord.) *Aportes críticos a la psicología en Latinoamérica*. México: Universidad de Guadalajara.
- Bauman, Z. (2008): *La educación en tiempos de la modernidad líquida*. GEDISA, BARCELONA. Disponible en <http://www.pedagogica.edu.co/admin/docs/1314331732losretosdelaeducacionenlamodernidadliquida.pdf>
- Bogdan y Taylor. (1996): *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. México, Paidós.
- Chiavenato, I. (2009): *Gestión del talento humano*. (3 ed.), D.F., México: McGraw-Hill
- García, F. (2004): *Introducción*. En *El cuestionario: recomendaciones metodológicas para el diseño de cuestionarios*. México DF: LIMUSA.
- French, W. & H. Bell, C. (1995): *Una introducción al desarrollo organizacional*. En *Desarrollo Organizacional*. Naucalpan, Estado de México, PEARSON Educación.
- Hernández, R., Fernández L y Baptista A. (2012): *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Ivancevich, J. (2005): *Administración de Recursos Humanos*. México DF: McGraw-Hill.

- Lazzati, S. (2008): El proceso de cambio del comportamiento del trabajo, el cambio del comportamiento en el trabajo. Argentina, Buenos Aires: Granica.
- Lussier & Achua (2011): Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. (4 ed.), D.F., México: Cengage
- Mínguez, A. (2006): Formación. En Dirección práctica de Recursos Humanos. (2 ed.), Madrid, España: ESIC Editorial.
- Ramírez Cavassa, C. (2005): La tarea. En Seguridad industrial: un enfoque integral. (2 ed.), México DF: LIMUSA.
- Reza, J. (2006): Diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo. En Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones. México DF: Panorama Editorial.
- Rodríguez, J. (2007): Administración Moderna de Personal. (7 ed.), México DF: Cengage Learning.
- Siliceo, A. (2004): Capacitación y desarrollo de personal. (4 ed.), México, DF: LIMUSA.
- Urcola, J. L. (2000): Factores clave de dirección, orientados a la obtención de resultados. Madrid, España: ESIC Editorial
- Vázquez, O. & Guadarrama, A. (2007): Manual del instructor: facilitador de aprendizaje. México SLP: Editorial Posadas.
- Vélez, A. R. (2007): Los clásicos de la gerencia. Bogotá, Colombia: Editorial Universidad del Rosario
- Werther, W. y Davis, K. (2000): Administración de Personal y Recursos Humanos. (5 ed.), México DF: McGraw-Hill