

## **ESTRATEGIAS DE INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL OPERATIVO PARA CONTRIBUIR A LA PRODUCTIVIDAD DE EMPRESAS DE SERVICIOS MIPYMES DEL CORREDOR INDUSTRIAL DE TOLUCA EDO. DE MÉXICO**

M. en E. Fernando Pedroni Lara

[fpedroni2005@yahoo.com.mx](mailto:fpedroni2005@yahoo.com.mx)

M en A. Dania Elba Villaseñor Padilla

[dania\\_elbavp@yahoo.com.mx](mailto:dania_elbavp@yahoo.com.mx)

M. en A. Edgar Olvera Espinosa

[edgar.olvera@utvtol.edu.mx](mailto:edgar.olvera@utvtol.edu.mx)

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Fernando Pedroni Lara, Dania Elba Villaseñor Padilla y Edgar Olvera Espinosa (2020): "Estrategias de Inducción y Capacitación de Personal Operativo para contribuir a la productividad de empresas de servicios MiPYMEs del corredor industrial de Toluca Edo. de México", Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación RILCO DS, n. 5 (marzo 2020). En línea: <https://www.eumed.net/rev/rilcoDS/05/corredor-industrial-toluca.html>  
<http://hdl.handle.net/20.500.11763/rilcoDS05corredor-industrial-toluca>

### **Introducción**

La presente investigación enfocada a la importancia del capital humano, fue realizada para las empresas de servicios ubicadas en el corredor industrial de Toluca dentro del Estado de México, en las áreas de Recursos Humanos; por lo que se abordaron conceptos que dan sustento a la investigación, desde los temas más amplios y generales a los más puntuales y específicos.

Partiendo de aspectos teóricos que sustentan la problemática planteada con relación al capital humano, por lo que en la investigación se hace mención de la importancia de la capacitación, sus etapas y la inducción para el capital humano de la empresa, entre otras.

Abordando con el planteamiento de la problemática de la investigación su justificación, la recolección y análisis de datos, enfocado al lugar y tiempo donde se presenta el problema para situar el estudio.

Concluyendo con el plan de acción, delimitado a las políticas de la empresa donde se llevó a cabo el estudio, presentando así un plan de inducción y capacitación para el capital humano, correspondiente al área operativa de las empresas sujetas de estudio, ya que en la actualidad es fundamental desarrollar un programa de capacitación que permita a las organizaciones cumplir con lo que exige la ley en nuestro país respecto a la capacitación de sus empleados. Mejorando así el desempeño de su personal, el clima organizacional y con una rotación de personal menor.

## Metodología

Método para la identificación del problema, siendo una investigación cualitativa, iniciando de lo general a lo particular; por lo que se abordaron los siguientes pasos:



## **Fundamento teórico**

### Capacitación

Según Chiavenato (2017), la capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. 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 el desarrollo de habilidades y competencias (p. 331).

Según Siliceo, (2009) para que el objetivo general de una empresa se logre plenamente, es necesaria la función de capacitación que colabora aportando a la empresa un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones habiendo previamente descubierto las necesidades reales de la empresa. Por lo anterior, la capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores (p.25).

Para el autor Dessler (2015) “la capacitación, significa dar a los empleados nuevos o antiguos las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo, tal como mostrar a un nuevo representante comercial la forma de vender el producto de su empresa” (p. 188).

Según Alles, (2012) se entiende por capacitación a aquellas actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso –que en la actualidad puede realizarse bajo la modalidad presencial o virtual-, con fechas y horarios conocidos objetivos predeterminados. Por lo tanto, debe ser una transmisión de conocimientos y habilidades organizada, planificada y evaluable (p.123).

Con base a la definición de los autores ya mencionados con anterioridad, se entiende como capacitación al proceso planificado y definido por objetivos predeterminados, el cual es efectuado por el personal adecuado, con el fin de ver un mejoramiento de habilidades, así como de comportamiento para un desempeño eficaz del capital humano.

## El proceso de capacitación

La capacitación debe iniciar después de la inducción a la organización y se cuenta con cinco etapas:

- Analizar las necesidades de capacitación.
- Diseñar programa general de capacitación.
- Desarrollar el curso (crear y ordenar los materiales de la capacitación).
- Implementar el programa al capacitar al grupo de trabajadores, utilizando la capacitación en el puesto o en línea.
- Evaluar la eficacia del curso.

En la etapa de análisis de las necesidades de capacitación, es importante considerar:

- Análisis de las necesidades estratégicas de capacitación, como pueden ser: crear nuevas líneas de negocio, expandirse, desarrollo del personal o cubrir nuevos puestos.
- Análisis de las necesidades actuales de capacitación. La mayoría de las actividades de capacitación tienen el objetivo de mejorar el desempeño actual y de manera específica capacitar a los empleados nuevos y a los trabajadores que muestran un desempeño deficiente.
- Administración del talento, se sugiere utilizar el mismo conjunto de competencias laborales de reclutamiento, selección, evaluación y remuneración para capacitar a la fuerza laboral.
- Análisis del desempeño, es el proceso de constatar que haya una deficiencia en el desempeño, así como para determinar si debe rectificarse mediante la capacitación o por algún otro medio.

(Dessler, 2015 p. 190)

## Planeación de la capacitación

El autor Chiavenato (2017 p. 339) comenta que la capacitación requiere un plan que incluya los siguientes puntos:

- Atender una necesidad específica para cada ocasión.

- Definición clara del objetivo de la capacitación.
- División del trabajo que se desarrollará en módulos, curso o programas.
- Determinación del contenido de la capacitación.
- Selección de los métodos de capacitación y la tecnología disponible.
- Definición de los recursos necesarios para efectuar la capacitación.
- Definición del grupo objetivo, es decir el número de personas que reciben la capacitación, tiempo disponible y grado de habilidades, conocimientos y tipo de actitudes.
- Lugar donde se efectuará la capacitación.
- Tiempo o periodicidad de la capacitación.
- Cálculo de la relación costo beneficio del programa.
- Control y evaluación de resultados.

La planeación es fundamental para lograr los objetivos del desempeño de los trabajadores y que den como resultado la contribución a la productividad y que la capacitación se considere una inversión y no un gasto.

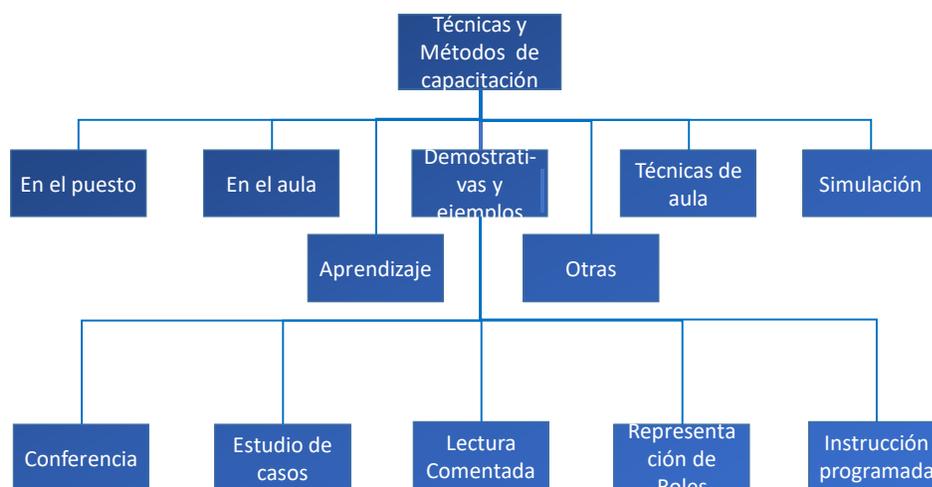
Lo que se deduce, es que existen diversos indicadores que muestran la falta de capacitación, algunos de ellos muy accesibles en cuestión a recursos, que permitirán afirmar la necesidad de la misma. Es fundamental tomar en cuenta estos indicadores para que la organización pueda apoyarse de ellos y así tomar medidas en un tiempo relativamente corto, que ayude a mantener o mejorar la eficiencia y eficacia del capital humano.

### Planeación de la capacitación

Según Wayne, (2005) en las organizaciones ejemplares, existe un fuerte vínculo entre la misión estratégica de la empresa y los objetivos del programa de capacitación y desarrollo. Es necesario revisar y actualizar periódicamente estos objetivos para tener la seguridad de que apoyan las necesidades estratégicas cambiantes de la organización. Después de establecer los objetivos de capacitación y desarrollo, la administración puede determinar los métodos apropiados para lograrlos. La administración debe evaluar continuamente la capacitación y desarrollo para garantizar su valor en el logro de los objetivos organizacionales (p.207).

Con base a los autores mencionados se concluye que es fundamental llevar a cabo una correcta planificación para efectuar la capacitación de forma efectiva. Por lo que se deben revisar y actualizar periódicamente los objetivos que tiene la empresa; los resultados se verán reflejados en las necesidades cambiantes de la organización, ya que esta puede determinar los métodos apropiados para lograrlos.

### Técnicas y métodos de capacitación



(Chiavenato 2015 p. 340)

Considerando las diferentes técnicas y métodos de capacitación, es importante diseñar el programa de capacitación de acuerdo a las características de los trabajadores y el tema que se este abordando para una mayor efectividad del aprendizaje.

### **Desarrollo del tema**

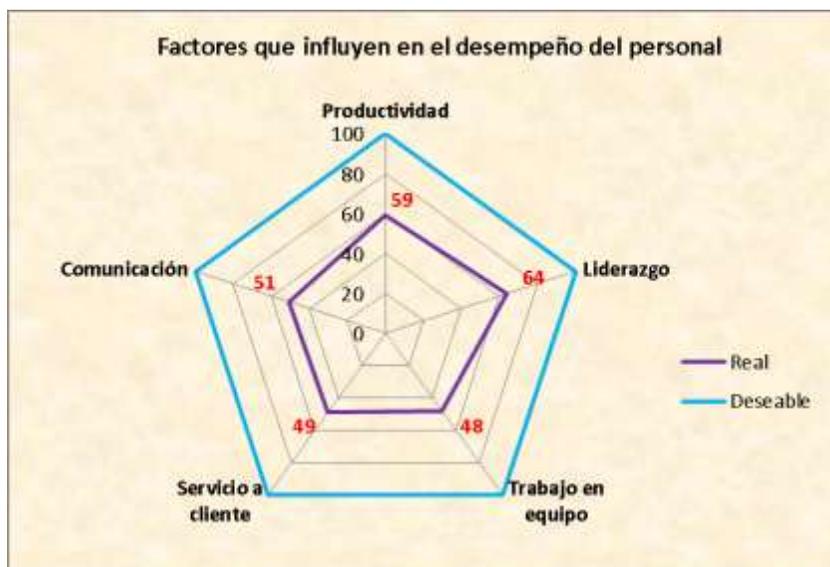
De acuerdo con las características del problema de estudio, es viable hacer uso de una investigación concluyente y cuantitativa, la cual proporciona resultados más exactos. Involucrando así a las áreas operativas de las empresas sujetas de estudio, de modo que se hará uso de encuestas previamente diseñadas, las cuales serán aplicadas a una cierta cantidad de personas obtenidas mediante la muestra, para extraer conclusiones concretas y estadísticas.

Las encuestas serán estructuradas con preguntas cerradas, con el fin de obtener información concreta y valiosa para la investigación.

La muestra se determina considerando personal administrativo y de las áreas de operación, siendo representativa de la población sujeta de estudio.

### Resultados de la aplicación de la encuesta

Después de realizar el análisis de los reactivos aplicados y cuantificando por tema, para una mejor interpretación que permita sustentar y enfocar la propuesta de solución, se presentan los siguientes resultados:



Con base a lo obtenido mediante los cuestionarios aplicados respectivamente al personal operativo involucrado con las empresas sujetas de estudio, los resultados arrojados indican que la causa principal de la deficiencia del personal operativo es la falta de capacitación e inducción a la hora de ingresar a la empresa, tomando en cuenta posibles factores que influyen en el problema, como son el liderazgo y la comunicación. Puesto que en el tema de servicio al cliente se obtuvieron resultados bajos, lo cual es preocupante ya que el servicio al cliente es fundamental.

La falta de capacitación ocasiona que el personal no realice sus actividades correctamente de forma que afecta a toda el área en general; proporcionando así un servicio al cliente deficiente. Otra de las consecuencias detectadas es que el personal no se siente capaz para realizar su labor, ya que no adquirió un conocimiento previo; por lo que deciden desertar del empleo en un tiempo relativamente corto, generando así más gastos para las empresas a la hora de reclutar y seleccionar personal.

La propuesta de solución del problema, es implementar un plan de capacitación específico para los empleados del área operativa mediante un DNC (Diagnostico de Necesidades de Capacitación), mejorando así las actitudes de los empleados para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio; incrementando la motivación del trabajador y disminuyendo así la rotación del personal

### Herramientas

La herramienta fue diseñada para identificar los elementos que influyen de manera importante en el desempeño de los colaboradores y de acuerdo a las características de la organización, como son:

- Servicio al cliente
- Habilidad lingüística
- Comunicación
- Liderazgo
- Destreza informática
- Organización
- Trabajo en equipo

DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION

RECEPCION

Valoración: Anual / Periódica / Fecha: / /

Numero de Empleado: / / /

Nombre de Empleado: / / /

Nombre del encargado de la capacitación: / / /

Id: / / /

	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EFICIENTE
<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>					
Trabaja con el cliente					
Atiende a los clientes extranjeros					
Atiende al cliente con atención al detalle					
<b>HABILIDAD LINGÜÍSTICA</b>					
<b>COMUNICACIÓN</b>					
Verbal					
Escrita					
Escucha activa					
Capacidad para atender el teléfono					
<b>LIDERAZGO</b>					
Operaciones a distancia por funcional					
El equipo de trabajo					
<b>DESTREZAS INFORMÁTICAS</b>					
Trabaja con equipos de la oficina					
Remotiva					
<b>ORGANIZACIÓN</b>					
Tiempo					
En orden					

En la propuesta de solución del problema identificado, se proponen una serie de formatos considerados para la administración de la capacitación, que permitan orientar los recursos de manera efectiva.

Documentos como es la carta descriptiva, que permite especificar desde el objetivo del evento de capacitación, así como los recursos y materiales requeridos para tal fin.

NOMBRE DEL DOCUMENTO		FECHA DE EMISIÓN		NIVEL DE REVISIÓN	
INFORME FINAL		MARZO 2019		3	
<b>CARTA DESCRIPTIVA</b>					
<b>Objetivo</b>	<b>Objetivo Propósito</b>	El curso tiene el propósito de brindar al participante conocimientos, habilidades y actitudes que permitan mejorar su desempeño profesional en el área de la gestión de recursos humanos.			
<b>Contenido</b>	<b>Metodología</b>	<b>Modalidad</b>	<b>Horario</b>	<b>Modalidad</b>	<b>Modalidad</b>
El curso se desarrollará en modalidad presencial, con una duración de 16 horas, distribuidas en 4 sesiones de 4 horas cada una.	El curso se desarrollará en modalidad presencial, con una duración de 16 horas, distribuidas en 4 sesiones de 4 horas cada una.	El curso se desarrollará en modalidad presencial, con una duración de 16 horas, distribuidas en 4 sesiones de 4 horas cada una.	El curso se desarrollará en modalidad presencial, con una duración de 16 horas, distribuidas en 4 sesiones de 4 horas cada una.	El curso se desarrollará en modalidad presencial, con una duración de 16 horas, distribuidas en 4 sesiones de 4 horas cada una.	El curso se desarrollará en modalidad presencial, con una duración de 16 horas, distribuidas en 4 sesiones de 4 horas cada una.

NOMBRE DEL DOCUMENTO	HOJA No.	DE
INFORME FINAL	3	1
NIVEL DE REVISIÓN	FECHA DE EMISIÓN	FECHA DE PRÓXIMA REVISIÓN
03	MARZO 2019	MARZO 2019

De acuerdo a lo expresado por las y los participantes, el objetivo se cumplió en un **X %** en promedio.

En el caso de las expectativas el nivel de cumplimiento promedio fue del **X %**, independientemente de los anterior, lo importante es que los y las participantes.....

**Contingencias que se presentaron y su resolución**

El curso taller se desarrolló conforme a lo establecido en la carta descriptiva y no se presentaron contingencias que interrumpieran la sesión. Quizá comentar que.....

**Resumen de las recomendaciones de los capacitadores para la mejora del curso de acuerdo con las opiniones vertidas en la encuesta de satisfacción.**

\*Que nos inviten al siguiente nivel \* Todo muy bien \* Aire acondicionado

\*En general todo bien, excelente sesión \*Más tiempo para poder practicar

De todos estos comentarios y recomendaciones yo tomo nota para posteriores procesos de capacitación, independientemente de la materia, en lo que sea asignada como capacitadora, las cuales son muy valiosas para mejorar mi desempeño profesional y laboral.

**Resultado de las evaluaciones de aprendizaje.**

Participante	E. Diagnóstica	E. Final
Puntaje total		
Promedio grupo		

NOMBRE DEL DOCUMENTO	FECHA DE EMISIÓN	NIVEL DE REVISIÓN
EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN	MARZO 2019	1

**EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN**

Curso: ..... Empresa: .....  
 Instructor: ..... Fecha: .....  
 Único: ..... Hora: .....

Con el propósito de incrementar la calidad de nuestros servicios ofrecemos la participación utilizando los siguientes conceptos de acuerdo a la siguiente escala:

Respuesta	10 = Muy Buena	9 = Buena	8 = Buena	7 = Buena	6 = Buena	5 = Buena	4 = Buena	3 = Buena	2 = Buena	1 = Buena
<b>ASPECTOS GENERALES</b>										
¿Fueron establecidos los objetivos al inicio del curso?	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
¿Los contenidos de las sesiones se realizaron de calidad?	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
¿Los contenidos de apoyo fueron interesantes y de calidad?	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
¿El instructor alcanzó el propósito de su desempeño profesional?	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
¿El desarrollo del curso cumplió sus expectativas?	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
¿A su criterio cuáles aspectos fueron los provechosos del curso?										
¿A su criterio qué aspectos del curso podrían mejorarse?										
<b>EVALUACIÓN AL INSTRUCTOR</b>										
¿El instructor demostró la experiencia con clientes?	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
¿El instructor estimuló la participación?	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
¿El instructor estaba atento a la hora de inicio del curso?	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
¿La presentación/pañuelo del instructor es adecuada?	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
¿El instructor mostró dominio del tema?	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
¿Se expresó verbalmente de manera fluida y clara?	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
¿Fue receptiva a las respuestas formuladas por los participantes durante el curso?	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
¿Fue fácil el establecimiento de conclusiones y síntesis?	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
¿Fue fácil manejar de grupo, permitiendo un ambiente de participación?	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
¿De manera general cómo evalúa usted este evento?	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
¿Por qué?										
<b>COMENTARIOS</b>										



manera que si la empresa desea llevar a cabo dicha propuesta, esta pueda ser aplicada sin complicación alguna.

### **Referencias bibliográficas**

- Chiavenato Alberto, (2015), Administración de Recursos humanos, editorial Mc Graw Hill.
- Dessler Gary, (2015), Administración de Recursos Humanos, editorial Pearson.
- Allies Martha, (2016), Dirección Estratégica RR HH, editorial Granica.
- Galindo Fernando (2009) Necesidades de Capacitación en la organización,
- López Herrera Jorge (2014). + Productividad, editorial Palibrio.
- Reza, Carlos (2016). Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y aprendizaje en las organizaciones.
- Sherman, Artur (2009). Administración de Recursos Humanos.
- Siliceo Aguilar, Alfonso (2012). Capacitación y desarrollo de personal, editorial Limusa.
- STPS (2018). Detección de Necesidades de Capacitación.
- Valenzuela, Patricio & Soto, Eduardo (2007). El impacto de la capacitación en la productividad.
- Wayne, Mondy & Robert, Noé (2005). Administración de recursos humanos, editorial Pearson.