

# Áreas de Oportunidad Empresarial: Un Estudio de Caso.

H. E. Escobar Olguín<sup>1</sup>, R.E. Vielma Castillo<sup>1</sup>, N. Arrieta Ruiz<sup>2</sup>

**Resumen**— La capacitación constante es uno de los retos a los que se enfrentan las empresas, y sus necesidades en ese ámbito se ven determinadas por su impacto en el proceder de sus empleados y como resultado, pueden observarse cambios en la productividad de dichas industrias. Para dar cumplimiento a este indicador, el Instituto Tecnológico Superior de San Pedro de las Colonias (ITSSPC), propone a un grupo de alumnos de la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial para la realización de un estudio de necesidades de capacitación como una etapa del proceso de gestión del capital humano. Las competencias empleadas por los alumnos del ITSSPC son ejemplo de la educación basada en la experiencia; lo vivencial y la observación de las dificultades en las distintas áreas de la empresa les ofrecen una perspectiva más amplia de la realidad laboral, acercando al estudiante hacia las necesidades del entorno empresarial.

**Palabras claves**— aprendizaje, capacitación, realidad laboral.

**Abstract**— Constant training is one of the biggest challenges faced by many companies nowadays, their needs in the areas are determined by the impact on the behavior of its employees and as a result, changes can be observed in the productivity of those industries. To comply with this indicator, Instituto Tecnológico Superior de San Pedro de las Colonias (ITSSPC), proposed a group of students from the Engineering career in business management for an thorough investigation in the company, of “acknowledgement in need of training for personnel”, this as a step in their process of human capital management. The skills employed by the students of the ITSSPC are example of education based on experience; the experiential and the observation of the difficulties in the distinct areas of the company offered to a wider perspective of the real day to day work, inclining the student towards the needs of the business environment.

**Keywords**— laboral situation, learning, training.

<sup>1</sup> Autor 1 (hector.escobar@tecsanpedro.edu.mx). Departamento de Ingeniería en Gestión Empresarial, Instituto Tecnológico Superior de San Pedro de las Colonias, Del Tecnológico 53, Colonia del Tecnológico, C.P. 27800, San Pedro de las Colonias, Coahuila, México.

<sup>1</sup> Autor 2 (elena.vielma@tecsanpedro.edu.mx). Departamento de Ingeniería en Gestión Empresarial, Instituto Tecnológico Superior de San Pedro de las Colonias, Del Tecnológico 53, Colonia del Tecnológico, C.P. 27800, San Pedro de las Colonias, Coahuila, México.

<sup>2</sup> Autor 3 (nahum.arrieta@tecsanpedro.edu.mx). Departamento de Ingeniería Logística, Instituto Tecnológico Superior de San Pedro de las Colonias, C.P. 27800, San Pedro de las Colonias, Coahuila, México.

## I. INTRODUCCIÓN

La capacitación constante es uno de los retos a los que se enfrentan las empresas, y sus necesidades en ese ámbito se ven determinadas por su impacto en el proceder de sus empleados y como resultado, pueden observarse cambios en la productividad de dichas industrias.

El indicador de capacitación debe ser atendido para el cumplimiento de los requisitos de eficiencia en el trabajo y como una forma continua de aprendizaje en busca del desarrollo de los empleados, que se verá traducido en desarrollo de la empresa que lo promueve.

El objetivo principal de la capacitación es mejorar la eficiencia de los trabajadores para que éstos aporten el incremento necesario y de esa manera se alcancen índices altos de productividad [1].

Para dar cumplimiento a este indicador, el Instituto Tecnológico Superior de San Pedro de las Colonias (ITSSPC), propone a un grupo de alumnos de la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial para la realización de un estudio de necesidades de capacitación como una etapa del proceso de gestión del capital humano.

Robbins y Coulter (2005), mencionan que la capacitación de empleados se puede proporcionar en formas tradicionales, incluyendo la capacitación en el trabajo, la enseñanza y el adiestramiento, los ejercicios de experiencia, los cuadernos de ejercicios y manuales, o las conferencias en el salón. La capacitación no debe verse simplemente como una obligación que hay que cumplir porque lo manda la ley [2]. La capacitación es una inversión que trae beneficios a la persona y a la empresa. Según el portal *Emprende Pyme* (2015) algunos beneficios que ofrece la capacitación a la empresa son [3]:

- Ayuda a prevenir riesgos de trabajo.
- Produce actitudes más positivas.
- Aumenta la rentabilidad de la empresa.
- Eleva la moral del personal.
- Mejora el conocimiento de los diferentes puestos y, por lo tanto, el desempeño.
- Crea una mejor imagen de la empresa.

- Facilita que el personal se identifique con la empresa.
- Mejora la relación jefe-subordinados.
- Facilita la comprensión de las políticas de la empresa.
- Proporciona información sobre necesidades futuras de personal a todo nivel.
- Ayuda a solucionar problemas.
- Facilita la promoción de los empleados.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Promueve la comunicación en la organización.

Entre los beneficios que podemos hallar para los empleados en la capacitación están los siguientes:

- Ayuda a la persona a solucionar problemas y tomar decisiones.
- Favorece la confianza y desarrollo personal.
- Ayuda a la formación de líderes.
- Mejora las habilidades de comunicación y de manejo de conflictos.
- Aumenta el nivel de satisfacción con el puesto.
- Ayuda a lograr las metas individuales.
- Favorece un sentido de progreso en el trabajo y como persona.
- Disminuye temores de incompetencia o ignorancia.
- Favorece la promoción hacia puestos de mayor responsabilidad.
- Hacer sentir más útil al trabajador mediante la mejora del desempeño

Es por esto que se realiza un estudio en busca de la aplicación de conocimientos por parte del alumnado del ITSSPC de manera que su educación contribuya de manera significativa en un indicador empresarial como lo es la capacitación, y en este caso específico, en una empresa regional donde las habilidades y conocimientos son de gran importancia para la compañía donde se ha realizado este trabajo y que su ausencia le ha traído varios eventos desafortunados como:

- Daños graves en la calidad de las piezas que se realizan.
- Pérdidas económicas de gran relevancia.
- Altos índices de accidentes en los diferentes departamentos de la empresa y rotación de personal.

El plan de capacitación anual es muy importante debido a que la certificación en normas internacionales como ISO, es un requisito fundamental; además, el plan de capacitación sirve para el mejoramiento de la empresa, para la detección de necesidades de las áreas de

oportunidad de los distintos departamentos. La contribución de esta actividad en el desarrollo de competencias se ve reflejada en la capacidad de los alumnos en la solución de problemas y aplicación de instrumentos en una situación de contexto real, lo que proporciona al alumno un aprendizaje significativo por la construcción del conocimiento de su parte y la guía del docente para la ejecución adecuada de lo planeado.

## II. DIAGNÓSTICO DE CAPACITACIÓN EMPRESARIAL

### A. Metodología

Para la realización de este estudio se ha empleado la metodología sugerida por el autor Idalberto Chiavenato (2009), debido a la importancia de establecer un diagnóstico por medio de fases para su ejecución y poder así detonar proyectos para el cumplimiento de la capacitación. Las cuatro fases contempladas en el proceso de capacitación son [4]:

- 1.El diagnóstico de necesidades.
- 2.El diseño del programa de capacitación.
- 3.La implantación.
- 4.La evaluación.

En este estudio se ha llevado la primera etapa que consiste en el diagnóstico de necesidades por medio de un instrumento de recolección de información que posteriormente se procedió a su análisis gráfico para visualizar los intereses de los empleados en el tipo de capacitación que sugieren. Cabe mencionar que dichos aspectos han sido de gran utilidad por el impacto que puede reflejarse en la productividad.

Reforzar las habilidades y conocimientos de los empleados de los distintos departamentos, será de gran impacto para la empresa y es por ello que se creará el plan de capacitación anual, iniciando en primera instancia con la primera etapa, la cual consiste en determinar las necesidades de las distintas área de la empresa, mediante un instrumento de recolección, en éste caso una encuesta, que se aplicó a un 63% del total de las áreas de la empresa con dos preguntas fundamentales:

- ¿Qué habilidades necesarias para su trabajo desea reforzar?
- ¿Conoce algún curso o taller para mejorar o desarrollar esa habilidad? (Favor de mencionarlo)

En los formatos para la detección de necesidades, se les pidió a los jefes de área, supervisores y operadores, que respondieran qué habilidades quisieran reforzar o si conocían de algún curso o taller, lo nombraran.

A través de los gráficos generados se establecieron los puntos de observación por parte de los empleados, como oportunidades de capacitación para ser mostradas a la gerencia correspondiente de esta manera, ser tomadas en cuenta en fases posteriores que incluyen el fortalecimiento de las competencias del personal por medio del desarrollo de un programa de capacitación, resultado de este trabajo.

**B. Resultados**

Se planeó aplicar éste instrumento a toda la empresa, en sus 19 áreas, sin embargo, por recomendación de la gerencia, sólo se encuestó al 63% de los departamentos. Se consideraron dos cuestionamientos generales para el diagnóstico debido a los tiempos de los empleados para la obtención de la información.

Preguntas que contenía la encuesta:

- ¿Qué habilidades necesarias para su trabajo desea reforzar?
- ¿Conoce algún curso o taller para mejorar o desarrollar esa habilidad? (Favor de mencionarlo)

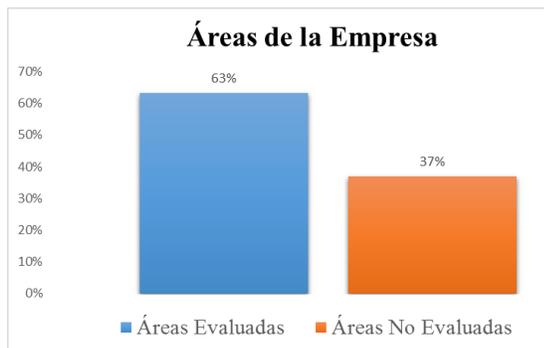


Figura 1. Áreas de la empresa evaluadas.

La aplicación del instrumento, busca dimensionar las necesidades de capacitación de la empresa a partir de información otorgada por sus empleados, situación que proporcionará un panorama según las diversas áreas y sus trabajadores, además de considerar el impacto de realizar este estudio en los estudiantes, y de esta manera contribuir significativamente a la mejora del indicador de capacitación que es un punto observable en el sistema de calidad de la empresa y que no ha sido atendido con mayor amplitud, como el que proporciona el estudio realizado por los estudiantes del ITSSPC.

En este sentido, de las áreas encuestadas, solo cierto porcentaje de empleados de cada una de ellas contestaron el instrumento de recolección, los motivos: falta de interés, resistencia al cambio, falta de credibilidad hacia la empresa.

**TABLA I**  
 ÁREAS EVALUADAS, EMPLEADOS POR ÁREA, ENCUESTADOS Y PORCENTAJE DE ENCUESTADOS PARA EL ESTUDIO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

Área evaluada	Empleados por área	Empleados encuestados	Porcentaje de encuestados
1 Limpieza intermedia	20	5	25%
2 Maquinado	19	9	47%
3 Metrología	5	4	80%
4 Soldadura	11	8	73%
5 Almacén	3	2	67%
6 Moldeo	42	11	26%
7 Seguridad e Higiene	5	1	20%
8 Vigilancia	5	1	20%
9 Acabado Final	24	1	4%
10 Fusión	14	13	93%
11 Modelos	5	3	60%
12 Tratamientos Térmicos	4	4	100%

Los empleados encuestados se observan en la siguiente gráfica y corresponden a la tabla mostrada de la cantidad de empleados que accedieron a responder el instrumento de recolección de datos.

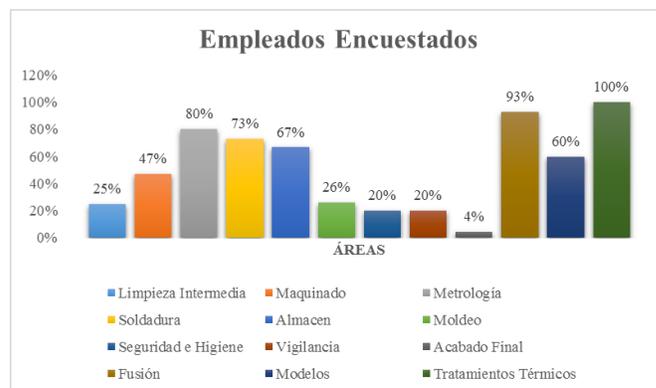


Figura 2. Porcentaje de empleados encuestados por área.

El desarrollo de las actividades de detección ha propiciado la observación de áreas de oportunidad de capacitación para los empleados, desde la óptica de mejorar la productividad; los argumentos bajo los cuales sustentan sus respuestas están encaminadas hacia la mejora en aspectos que consideran de relevancia la hora de verificar la calidad de su trabajo y también la seguridad.

**TALLER Y/O CAPACITACIÓN**

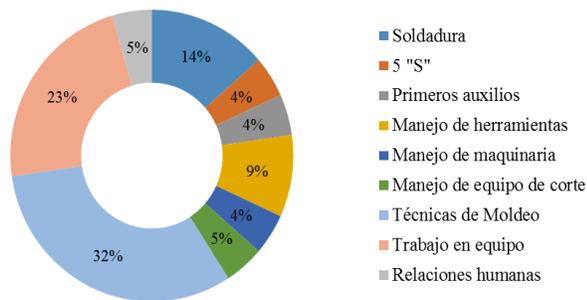


Figura 3. Porcentaje de áreas de capacitación - Modelado.

Un ejemplo claro es un área de trabajo denominada Moldeo, donde existen variaciones en la percepción de las capacitaciones que se han de tomar para mejorar en su trabajo. Los empleados mostraron la tendencia que se presenta en la figura 3, donde claramente se diferencia con un 32% la necesidad de capacitación en las técnicas de moldeo, seguido de un 23% para el trabajo en equipo y un 14% en Soldadura; los resultados mostrados constituyen una fuente de información que proporciona la necesidad de capacitación que percibe el empleado para mejorar su desempeño.

El grafico anterior (figura 3) muestra una tendencia de 5% para capacitación en relaciones humanas, y manejo de equipo de corte, mientras que un 4%, fue el porcentaje de mención para 5's, primeros auxilios, manejo de herramientas y manejo de maquinaria. Con esta información el área de moldeo tiene intereses variados en la capacitación, sin embargo se han de considerar como temáticas de propuesta para el programa de capacitación para esta área. El incremento del porcentaje de la capacitación de técnicas de moldeo y trabajo en equipo, muestra una percepción más general de los aprendizajes que el trabajador requiere para que su desempeño sea el óptimo, sin dejar de lado la posibilidad de incluir temas más especializados en su área y que son variados, pero con un grado de significancia que representa la atención como una necesidad en lo que a capacitación se refiere.

En el área de soldadura de esta empresa, el estudio arrojó resultados que muestran un 19% para la capacitación en los tipos de soldadura que se emplea, un 13% para seguridad y un 6% de forma individual para la mejora continua, pailería, relaciones humanas, entre otras. Esta representatividad muestra una tendencia hacia la especialización y que los alumnos lograron evidenciar a través de un gráfico donde se muestra lo mencionado, bajo el sustento que representa la voz del empleado como

el principal impulsor de la demanda de capacitación, que ha de afianzarse con los objetivos gerenciales para la mejora de la productividad y desarrollo de los empleados y la empresa.

**TALLER Y/O CAPACITACIÓN**

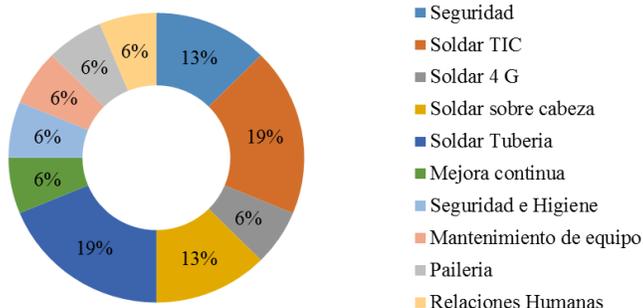


Figura 4. Porcentaje de áreas de capacitación - Soldadura.

Así como los anteriores resultados, se obtuvieron en cada una de las áreas en las que se aplicó el instrumento de recopilación de información con lo cual la gerencia administrativa de la empresa quedó sumamente satisfecha, al permitir que los resultados del estudio, sean tomados como base para las capacitaciones anuales; según la gerencia de la empresa, uno de los factores de logro importantes, es la renuencia a participar en encuestas para capacitación, y por medio de la intervención de los alumnos ha sido un éxito por el nivel de participación observado, así como la disposición mostrada y la apertura de los empleados a dichas capacitaciones.

Resultados de esta naturaleza son los que la industria esperaba, y se dio por medio de la intervención de alumnos que propiciaron la confianza, a pesar de la resistencia de los empleados hacia la información; manejar esta renuencia por parte de ellos les hizo experimentar formas para buscar la información y pulir las competencias que adquieren en las aulas, al aplicarlas a una situación real y de carácter empresarial. Las dificultades a las que se enfrentan aun siendo alumnos, los acercan a la realidad laboral, lo que ayuda al fortalecimiento de las competencias y a darle sentido a los contenidos de las asignaturas, encontrando sentido a las clases y motivándose por la aplicación de los conocimientos con la responsabilidad de apoyar a una empresa en un problema de contexto y con un gran impacto.

*C. En un futuro.*

Como trabajo a futuro, se procederá a dar cumplimiento a las cuatro fases de capacitación. Para Chiavenato (2009), las cuatro etapas para llevar a cabo la

capacitación [4]:

1. El diagnóstico consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
2. El diseño consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.
3. La implantación es ejecutar y dirigir el programa de capacitación.
4. La evaluación consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación.

Al solo llevarse a cabo la primera fase, se reservan las consecuentes para dar cumplimiento por medio de la participación de alumnado del ITSSPC, esto de acuerdo a la gerencia de la empresa que hace la invitación para posteriores etapas del proceso de capacitación (figura 5).

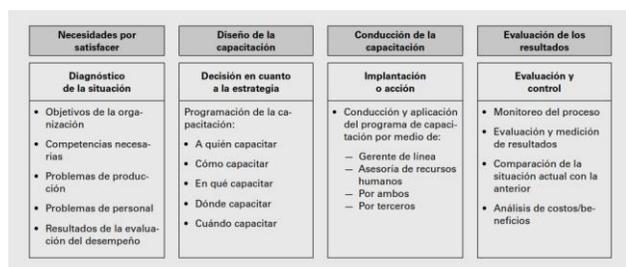


Figura 5. Proceso de capacitación (Chiavenato, 2009).

### III. CONCLUSIONES

El capital humano en las organizaciones es de suma importancia por la productividad que pueden generar con una capacitación adecuada. Para Münch (2010) un error muy común en algunas empresas es considerar la capacitación como un mal necesario, ya que en ocasiones la legislación laboral impone la obligación de impartir un número de horas-hombre anual de capacitación, y ésta se realiza sin ninguna planeación, por lo que con frecuencia las organizaciones no perciben los beneficios de la misma [5].

Es esta importancia la que han hecho notar los estudiantes a través del estudio realizado, para darla la significancia apropiada a los planes de capacitación en un orden metodológico propuesto y que se establezcan las prioridades por áreas, ara que los efectos de dicha capacitación sean los esperados.

Para Chiavenato (2009), en tiempos de cambio e innovación, en la nueva onda de la era del conocimiento, se debe incrementar con nuevas habilidades y competencias para garantizar la supervivencia y la

competitividad de la organización en el futuro. No basta con reponer el valor, sino que es preciso agregarlo continuamente [4].

De acuerdo con la OCDE (2007), desde una perspectiva económica y laboral, el potencial humano de aprendizaje de por vida asume mayor importancia día con día. En este sentido, las diferentes capacitaciones que los trabajadores han sugerido, forman un programa que ha de ejecutarse para el cumplimiento de los requisitos que como indicador, la capacitación requiere, además de fortalecer las competencias laborales de sus empleados en vías del desarrollo empresarial [6].

Las competencias empleadas por los alumnos del ITSSPC, específicamente de la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial, son ejemplo de la educación basada en la experiencia; lo vivencial y la observación de las dificultades en las distintas áreas de la empresa les ofrecen una perspectiva más amplia de la realidad laboral, acercando al estudiante hacia las necesidades del entorno empresarial.

El aprendizaje significativo por parte del alumnado, ha sido un caso de logro que se ha reflejado por la construcción de conocimientos y la motivación para llevar a cabo este trabajo administrativo en la industria, por medio de un indicador como la capacitación y que es un factor auditable en un sistema de calidad que busca la mejora continua.

La importancia de la ejecución del estudio por parte de los alumnos, se refleja en la apreciación de los empleados al observar que la empresa, considera su opinión para la creación de un plan de capacitación, y en el alumnado, la confianza depositada por la empresa y el compromiso por atender a una necesidad empresarial aplicando sus conocimientos de clase.

La experiencia por parte de la empresa a manera de retroalimentación, ha sido fundamental para que el desempeño de los alumnos sea el más adecuado, y al realizar dicha acción, se mencionan aspectos de suma importancia como el hecho de haber logrado la participación de los empleados mediante argumentos sólidos para que sus respuestas fueran acorde a las necesidades de su entorno de trabajo y no resultaran en resistencia y poca disposición para la capacitación.

Como resultado del trabajo efectuado por los estudiantes, la empresa ha decidido darle continuidad al proyecto, integrando a sus filas a alumnos en residencia profesional del ITSSPC (del mismo grupo que llevó acabo el estudio), como parte del proyecto para la capacitación de personal, en respuesta a las necesidades derivadas del

estudio y como una manera de seguimiento y control del indicador de capacitación, que ha sido un factor de observación en el sistema de calidad y que hoy se atiende por la pertinencia e impacto del estudio de necesidades que realizaron los alumnos en ese rubro y por saber corresponder a la confianza depositada por la empresa para tal efecto.

#### IV. AGRADECIMIENTOS

Con la finalización de este trabajo se cumple un ciclo de la formación de alumnos de la institución, es por ello que expresa nuestro agradecimiento al Instituto Tecnológico Superior de San Pedro de las Colonias, por facilitar el trabajo de investigación, además de hacer partícipe del mismo a la empresa con la que se colaboró para efectuar el trabajo de campo. A los alumnos de la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial, por haber puesto lo mejor de sí para la conclusión exitosa de este estudio.

#### V. REFERENCIAS

- [1] Morero, A. (2014). La importancia de la capacitación en las empresas. Consultado en Julio 2015, de NISSIGROUP; Sitio web: <http://www.nissigroup.com.ar/content/la-importancia-de-la-capacitacion-en-las-empresas>.
- [2] Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary. (2005). Administración. México: Pearson Educación.
- [3] Emprendepymenet. (2015). Beneficios de la capacitación para las empresas. Consultado el 14 de Julio, 2015, Sitio web: <http://www.emprendepyme.net/beneficios-de-la-capacitacion-para-las-empresas.html>
- [4] Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. (3ª ed.). México: McGraw-Hill.
- [5] Münch, L. (2010). Administración Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. México: Pearson Educación.
- [6] OCDE (2007). Perspectivas de la OCDE. Capital humano: Cómo moldea tu vida lo que sabes. Resumen en español. Revisado el 30 de Julio de 2014, encontrado en: <http://www.oecd.org/insights/38435951.pdf>

#### VI. BIOGRAFÍAS



**Héctor Enrique Escobar Olgún.** San Pedro de las Colonias, Coahuila, 17 de febrero de 1980. +Licenciado en Comercio Exterior y Aduanas, Universidad Iberoamericana Plantel Laguna, Torreón, Coahuila, México, titulación 2011. Maestría en Procesos Educativos, Universidad Iberoamericana Plantel Laguna, Torreón, Coahuila, México, titulación 2014. Estudiante de Doctorado en Administración Estratégica, Estudiante de la Maestría en Administración con especialidad en Recursos Humanos, por parte de la Universidad CNCI.

Actualmente labora en el Instituto Tecnológico Superior de San Pedro de las Colonias en San Pedro de las Colonias, Coahuila, México. Consultor del Centro de Incubación e Innovación Empresarial, Capacitador ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Responsable del área de Investigación del Instituto, Evaluador del Sistema de Normas de Competencia Laboral. Actualmente se cuenta con una línea de investigación Educativa y tres proyectos de investigador registrados.

M.P.E. Escobar, miembro de la Asociación Civil CONACAM y la Red de Investigación Multidisciplinaria. Reconocimiento al mérito docente 2014 por parte del CIESLAG.



**Rosa Elena Vielma Castillo.** Torreón Coahuila, 30 de Agosto 1984. Licenciatura en Comunicación. Maestría en Procesos Educativos 2008. Universidad Iberoamericana Torreón. Se encuentra cursando el Doctorado en Investigación de Procesos Sociales. Universidad Iberoamericana Torreón, Coahuila. México.

Actualmente labora como maestra de tiempo completo en el Instituto Tecnológico Superior de San Pedro de las Colonias, en las carreras de Ingeniería en Gestión Empresarial e Ingeniería Industrial.

Cuenta con experiencia en atención y capacitación de grupos. Colaboradora en la línea de Investigación en el desarrollo de proyectos pertenecientes al Instituto Tecnológico.



**Nahum Arrieta Ruiz** Francisco I. Madero, Coahuila. 26 de mayo de 1987. Grados académicos: Ingeniería Industrial por el Instituto Tecnológico Superior de San Pedro de las Colonias, San Pedro, Coahuila, México, titulación 2010; Maestrante del programa de Maestría en Educación Basada en Competencias por la Universidad del Valle de México, Torreón, Coahuila, México.

Docente del Instituto Tecnológico superior de San Pedro del 2012 al 2015. Actualmente se desempeña como Jefe de División de Ingeniería en Logística. Ha colaborado en líneas de Investigación Educativa con resultados publicados por distintos congresos.

Ing. Arrieta. Perteneciente a la Asociación Mexicana de Directivos de la Investigación Aplicada y Desarrollo Tecnológico A.C. (ADIAT) y miembro de la Red Multidisciplinaria en La Laguna. Colaborador de proyectos de Investigación y asesor de proyectos de Innovación Tecnológica distinguidos a nivel nacional.