

Detección de Necesidades de Capacitación mediante la técnica de *focus group* para una Empresa Manufacturera de Línea Blanca, Caso de Estudio

María Guadalupe Sarmiento Toache

Instituto Tecnológico de Celaya
guadalupe.sarmiento@itcelaya.edu.mx

Gabriela Jazmín Laguna Franco

Instituto Tecnológico de Celaya
jazmin2188@gmail.com

José Porfirio González Farías

Instituto Tecnológico de Celaya
porfirio.gonzalez@itcelaya.edu.mx

Resumen

El presente proyecto de investigación es el resultado de la residencia profesional de la alumna Gabriela Jazmín Laguna Franco, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración del Instituto Tecnológico de Celaya, realizadas en una Empresa Manufacturera de Línea Blanca ubicada en el corredor industrial Querétaro-Irapuato, en la ciudad de Celaya, Gto.

Tiene como fundamento la generación de competencias profesionales para los trabajadores de la empresa en búsqueda del desarrollo organizacional. La propuesta radica en el cambio de la forma en que se detectaban y programaban las necesidades de capacitación y la propuesta de la conformación de un focus group que permite con

mayor precisión determinar el programa de capacitación que garantiza la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa.

Se obtiene como resultado de la investigación un programa de capacitación y el presupuesto anual que permite una visión global para dar certeza al desarrollo del talento humano.

Palabra(s) Clave(s): formación y capacitación, *focus group*, desarrollo competitivo.

1. Introducción

Para ser competitivas las empresas basan sus objetivos estratégicos de desarrollo empresarial en las competencias laborales de sus empleados, su fundamento descansa en las capacidades comparativas y competitivas de la organización, particularmente en el desarrollo del potencial humano para la consecución de las estrategias.

No desarrollar lo anteriormente planteado, lleva a la falta de cumplimiento de las metas de calidad; clientes, internos como externos, insatisfechos con los productos que adquieren por la falta de la estandarización de las actividades del personal.

Con el desarrollo de competencias se puede agregar, además, la reducción de accidentes al ser más conscientes en la operación las máquinas de producción. En caso contrario, la falta de mantenimiento en equipos, herramientas, maquinarias o lugares de trabajo que no se encuentran en condiciones adecuadas origina que se cometan actos inseguros.

Otra consecuencia es el incumplimiento del plan de producción y los altos niveles de *scrap*, lo que repercute en elevados costo de fabricación y la disminución de utilidades.

La Empresa Manufacturera de Línea Blanca utilizaba para la Detección de las Necesidades de Capacitación (**DNC**) la percepción del Departamento de Capacitación junto con el de Recursos Humanos, sin involucrar a más personal, sugerían lo que consideraban le faltaba a la organización, pero esa percepción no les permitía realmente saber en qué estaban débiles las diferentes áreas de producción. Las necesidades hipotéticas realmente no solucionaban los requerimientos de capacitación que permitiera a los trabajadores cumplir con la declaración estratégica de la empresa.

Esta problemática, por tanto es de consideración estratégica para la organización, por lo que para revertir los efectos planteados es importante la planificación de la formación y capacitación, porque a través de ella es posible lograr: la mejora de las habilidades, la actualización de los conocimientos y mejorar las actitudes de los empleados (Alles, 2005).

Además, con la implementación de la capacitación se coadyuva al logro de los objetivos de calidad, por lo que, en consideración de los autores de la presente investigación, la capacitación es un pilar estratégico de la empresa porque con ella se puede mejorar los procesos claves de la industria.

Antecedentes

A pesar de que los empleados llegan con una importante proporción del conocimiento, habilidades y capacidades necesarios para comenzar a trabajar en la empresa, todos requieren cierto tipo de capacitación continua, a fin de mantener un desempeño eficaz, o bien para ajustarse a las nuevas maneras de trabajar.

La razón fundamental de capacitar a nuevos empleados es darles los conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño satisfactorio.

Como resultados es posible que sean más eficientes en el puesto y puedan desempeñar otros puestos en otras áreas o a niveles más elevados. (Bohlander, Sherman y Snell, 2001).

Sin embargo, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, basada en la ley Federal del Trabajo en su artículo 153, de la legislación laboral vigente, considera las condiciones para cumplir con la obligación de capacitar y adiestrar a los trabajadores; con el objetivo de elevar su nivel de vida y el nivel de productividad de las organizaciones bajo un acuerdo entre patrón y sindicato para incluir esta actividad en los planes y programas de la empresa.

Con estos fundamentos y debido a que el objetivo primario de la capacitación es contribuir a las metas globales de la organización, es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales. A fin de asegurar que la inversión en capacitación y desarrollo tenga un impacto máximo en el desempeño

individual y organizacional es preciso utilizar un enfoque sistemático en la capacitación. Este enfoque supone cuatro fases (Bohlander, Sherman y Snell, 2001):

1. Detectar necesidades de capacitación. Los gerentes y empleados de recursos humanos deben permanecer alertas a los tipos de capacitación que se requieren, cuándo se necesitan, quién los precisa y qué métodos son mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarios.
2. Diseño del programa de capacitación. Se basa en tomar la información que se obtuvo del análisis de necesidades y utilizarla para diseñar programas de capacitación de alto nivel mediante el diseño del entorno de aprendizaje necesario para aumentar el aprendizaje. Éste debe enfocarse al menos en cuatro cuestiones relacionadas:
 - a) **Objetivos de capacitación.** Resultados deseados dentro de un programa de entrenamiento. Describen las habilidades o conocimientos por adquirir, las actitudes que se deben de modificar o ambos.
 - b) **Disposición y motivación de la persona.** Se refiere a los factores de madurez y experiencia que forman parte de sus antecedentes de capacitación. Para que tengan un aprendizaje óptimo los participantes deben reconocer la necesidad del conocimiento o habilidades nuevos así como conservar el deseo de aprender mientras avanza la capacitación.
 - c) **Principios de aprendizaje.** La capacitación debe desarrollar un puente entre la fuerza laboral y la organización. Gerentes y empleados deben comprender que los distintos métodos y técnicas de capacitación varían según el grado en que utilizan tales principios.
 - d) **Características de los instructores.** Existen algunas características deseables que debe de tener un buen instructor: conocimiento del tema, adaptabilidad, sinceridad, sentido del humor, interés, cátedras claras, asistencia individual, entusiasmo.
3. Implementar el programa de capacitación. Cuando se escoge entre varios métodos de capacitación, una consideración fundamental es determinar cuáles son apropiados para los conocimientos, habilidades y capacidades que se han de aprender. Muchos instructores exitosos utilizan un sistema conocido como

capacitación a través de instrucción en el puesto para que los gerentes conozcan las técnicas de instrucción que les permitan capacitar a los empleados (Bohlander, Sherman y Snell, 2001).

4. Evaluación del programa de capacitación. La capacitación debe evaluarse para determinar su eficacia. Dado a la importante cantidad de dinero que las organizaciones asignan a la capacitación, parecería prudente que los gerentes quisieran aprovechar al máximo en el rendimiento de tal inversión. Existen cuatro criterios básicos para evaluar la capacitación:

- **Reacciones.** Uno de los enfoques más sencillos y comunes para evaluar la capacitación es basarse en las reacciones de los participantes. Los participantes felices tienen más probabilidades de enfocarse en los principios de capacitación y utilizar la información en su trabajo. Los participantes pueden decir mucho más que decir si les gusta un programa o no. Tal vez aporten información sobre el contenido y que técnicas consideraron más útiles. Pueden criticar a los instructores o hacer sugerencias sobre la interacción de los participantes, la retroalimentación y cuestiones similares.
- **Aprendizaje.** Más allá de lo que los participantes piensen de la capacitación, podría ser buena idea ver si en realidad aprendieron algo. Probar el conocimiento y las habilidades antes de un programa de capacitación proporciona un parámetro básico sobre los participantes, que puede medirse de nuevo después de la capacitación para determinar la mejora. Además de evaluarlos antes y después de la capacitación, es posible medir en forma paralela un grupo de control a fin de compararlo con los participantes en la capacitación y asegurarse de que las mejoras se deben a la capacitación y no a algún otro factor.
- **Comportamiento.** Quizá sea sorprendente saber que gran parte de lo que se aprende en un programa de capacitación nunca se utiliza en el puesto. Esto no significa que la capacitación sea ineficaz. La transferencia de la capacitación se refiere a la aplicación efectiva de los principios aprendidos sobre los requerimientos del puesto. Existen diversos métodos para evaluar,

de regreso al trabajo, la transferencia de las habilidades que han sido aprendidas.

- Resultados. Algunos de los criterios basados en resultados que se utilizaron para evaluar la capacitación, incluyen aumento de productividad, menos quejas de los empleados, reducción de costos, desperdicios y rentabilidad. Con relación a los criterios de resultados, muchas empresas comienzan a pensar en términos de la utilidad de los programas de capacitación. Para utilizar el *benchmarking* con éxito, los gerentes deben definir con claridad las mediciones de capacidades y desempeño, evaluar con objetividad la situación actual e identificar áreas para la mejora. Con este objetivo los expertos en el área pretenden desarrollar formas de medición para evaluar lo que hacen los departamentos de capacitación.

La combinación de los cuatro puede dar una imagen total de todo el programa de capacitación que ayuda a los gerentes a averiguar en donde radican las áreas de conflicto, qué deben cambiar en el programa y si lo continúan o no (Bohlander, Sherman y Snell, 2001).

Como fundamento teórico para resolver el problema planteado, se tomó como base el desarrollo del *focus group*, una discusión grupal con preguntas de final abierto que se realiza para fomentar el intercambio entre el panel de participantes, se busca que la información se obtenga directamente de las respuestas de los entrevistados grupales.

Los *focus group* son discusiones grupales facilitadas por un entrevistador quien realiza una serie de preguntas a los participantes, estos proporcionan respuesta a tal estímulo y discuten los distintos puntos que vayan surgiendo de la interacción. Estos comparten con la entrevista el uso de procesos estructurados y contenidos desestructurados. En este sentido comienza con preguntas muy generales y, administrando el facilitador una pequeña guía acerca de los temas. (Scribano, 2007).

El *focus group* es una estructura social que nace de la interacción de individuos estos son dirigidos por un moderador (preceptor, monitor, conductor, facilitador) y buscan conseguir unos objetivos (opiniones, tomar una decisión, llegar a un acuerdo). El *focus group* se utiliza para lograr resultados en los procesos grupales.

La aplicación del *focus group* es flexible y abierta, y es una práctica generalizada en las investigaciones sociales. Uno de los aspectos más importantes del *focus group* es la interdependencia de sus miembros y el hecho de que cada integrante actúa en relación a sus propias necesidades, manifestando su vivencia, su experiencia y su punto de vista. Algunos de los objetivos más importantes son:

- Comprensión de las motivaciones psicológicas de las acciones humanas, concretamente motivaciones de compra racionales o emocionales conscientes e inconscientes. Procesos que intervienen entre unas condiciones dadas y sus consecuencias.
- Actitudes del consumidor ante la compra del producto, sean estas motivaciones cognitivas, afectivas o conativas. Opiniones, creencias, temores a favor o en contra del producto.
- Identificar nuevos conceptos de productos y servicios.
- Conocimientos profundos del producto en que es superior en que inferior, comparación de los productos con la competencia.
- Para investigar temas polémicos y analizar sus razones y posibles soluciones.
- Investigar o conocer nuevos parámetros de un producto marca o servicio.
- Preparar la investigación cuantitativa, especialmente en cuanto a los ítems, planteamientos y verbalizaciones más significativas para la verbalización del cuestionario.

El preceptor o monitor tiene en sus manos todos los hilos que mueven al grupo, tiene el poder para asignarles el espacio y, controlando el tiempo de esa asignación, controlar su tiempo. Pero también tiene poder para determinar el grupo, él percibe cuántos y quiénes van a venir. El grupo nace y muere dónde y cuándo quiere el preceptor. (Soler, 1997).

El sentido común aconseja que un *focus group* debe finalizar cuando la discusión entra en una fase de cansancio, repetitiva, de no aportación de nuevos datos, se aconseja que un mínimo de una hora y un máximo de dos es la norma habitual. (Soler, 1997).

Para resolver el problema de investigación, el **método de investigación** el proyecto corresponde a un estudio exploratorio que busca la DNC. En relación a este problema se utilizó una metodología cualitativa a través de *focus group*, el enfoque utilizado es cualitativo, ya que se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica. La recolección de datos fue a través del *focus group*, una metodología, que en este caso, busca detectar necesidades de capacitación a través de la cooperación, la lluvia de ideas y el deseo de mejorar en la planta.

Como **resultados** de la investigación la Empresa Manufacturera de Línea Blanca adopta una metodología para la DNC, que permite enfocar las necesidades de creación de las habilidades y destrezas necesarias para los empleados que les permita ser más productivos con el objetivo de contribuir al desarrollo de la estrategia organizacional. Se obtiene además el plan de capacitación y el presupuesto anual de capacitación, con el presupuesto para el desarrollo de las competencias del personal.

2. Métodos

El proyecto corresponde a un estudio exploratorio que busca detectar las necesidades de capacitación DNC. En relación a este problema se utilizó una metodología cualitativa a través de grupos de enfoque para posteriormente elaborar los planes de capacitación. Para abordar esta problemática, se decidió estudiar a una Empresa Manufacturera de Línea Blanca:

- **Manufactura:** En esta nave se inicia con el proceso de manufactura, aquí se recibe la lámina y tubo que se necesita para la realización de las estufas. Se cortan los pedazos de lámina de acuerdo al tamaño requerido según corresponda al modelo. Se tienen los grupos tecnológicos que son lo que se encargan de realizar las partes físicas que ayudan al armado y acabado de las piezas.
- **Esmalte:** En esta fase se pueden analizar las piezas, pasan por una cabina en donde limpian las piezas de todas las impurezas y las sacan listas para su siguiente proceso que es el pintado.

- **Ensamble:** En esta área tienen todas las piezas listas y reunidas para realizar las estufas. Comienzan por la parte interior después por la posterior, y así sucesivamente hasta que se llega al área de empaquetado, hasta llegar al área de Laboratorio de Confiabilidad, se toma una pequeña muestra y se evalúan, se prueban y de tener algún defecto alguna por más mínimos que éste sea se comienza a probar de una por una para corregir el error y volver a armar todo el paquete de estufas que se necesitaba cubrir.
- **Refrigeradores y lavadoras:** Se involucra totalmente lo que es el proceso y armado de los refrigeradores; se cuenta con diferentes áreas como termoformado el cual consiste en hacer las cajas o moldes de lo que es el refrigerador, el área de espumado donde le colocan el poliuretano así como el gas necesario. También pasan por el laboratorio de confiabilidad. En esta misma nave se tiene lo que es el área de ensamble de las lavadoras, una vez que el área de manufactura se la pasó a porcelanizado se inicia con el ensamblado, donde se les coloca motor, aspas, mangueras, etc y el laboratorio de confiabilidad hace lo propio.

Las fases para la realización del *focus group* fueron:

- La lluvia de ideas, en donde por sobre todas las cosas se prohíbe juzgar a las personas, en este punto las personas pueden expresarse en lo que cada una cree y tiene la certeza que existe un punto en el que la empresa o el área es débil. Estaba dar todo tipo de ideas sin importar que estas puedan ser simples o hasta cierto punto sonar como ideas tontas.
- Definición del objetivo del *focus group*, qué es lo que se buscaba cumplir, hacia dónde desean llegar con toda esta lluvia de ideas y que al final de todo lo que se busca es saber en dónde se encuentra más débil la organización y el área en la que ellos pertenecen para así verificar si se necesita una capacitación sobre dicho tema, y de esta manera tener mejoras en la organización y en lo personal.

- Posteriormente se explica la técnica, en qué va a consistir, cómo es que le van a hacer, cuáles son los pasos a seguir, que se desea ir de lo general a lo particular.
- Comienza la lluvia de ideas con las siguientes preguntas ¿Cuáles son los problemas de la organización? A esta parte se le conoce también como la Técnica de Diagnóstico Organizacional, en donde está permitido opinar sobre todas las áreas en general. ¿Cuáles son los problemas o necesidades de capacitación del área?. ¿Cuáles son las necesidades de capacitación de las personas (colaboradores) que tienen a su cargo? Se trataba de identificar las fallas de los trabajadores ya que con ello llegará la ayuda y mejora de los trabajadores. ¿Cuáles son las necesidades de capacitación de “X” área con la cual tienes contacto y consideras que le hace falta? Este tipo de Detección de Necesidades de Capacitación se le conoce como transversal pues aquí opinan todos con todos. Y así sirve para darse cuenta de lo que realmente le hace falta a la organización, al área y a los trabajadores.
- Para concluir se realizó una revisión de todo lo que se dijo y se opinó, se llevó a cabo una votación acerca de la capacitación que necesitan para cada una de las personas que están en el *focus group* y al final se saca una sumatoria en donde los resultados que arroja serán aquellos en los que la empresa, las áreas, supervisores y trabajadores necesitan capacitación.
- Se termina con una serie de entrevistas que se realizaron a personal clave es decir toda aquella persona que formó parte del *focus group*, como es una técnica que se está implementando, se desea saber cómo es que se sienten las personas, qué es lo que piensan al respecto. El objetivo es conocer que tan bien les pareció la técnica de detección de necesidades de capacitación. Las preguntas realizadas fueron: ¿Qué te pareció el método para detectar necesidades de capacitación?, ¿Sentiste total confianza al realizar esta técnica?, ¿Tienes algún comentario que nos ayude a fortalecer y mejorar el *focus group*?, ¿Ya habías utilizado esta técnica?, ¿Tienes algún comentario o sugerencia que quisieras agregar para la detección de necesidades de capacitación de tu área?

3. Resultados

Para lograr todo lo mencionado, es necesario que se desarrolle e implemente un diagnóstico de detección de necesidades (**DNC**), el cual es el primer paso para llevar a cabo la capacitación.

Como resultado de todos los *focus group* al estar en contacto con personal que se involucran en cada área éstas pueden expresar lo que realmente necesita el personal para trabajar y hacer que la empresa funcione como debería.

Una de las partes fundamentales por ser una empresa manufacturera es que les importa mucho la seguridad del personal es por eso que se destina toda una serie de cursos que deberían de darse para un adecuado funcionamiento dentro y fuera de las naves de producción; así como el adecuado manejo de diversas máquinas que allí se utilizan; es decir, el departamento de estufas necesita cursos en el control de procesos, el departamento de refrigeradores los requiere en todas sus áreas de proceso, como de algunas habilidades que el personal debería de adquirir.

El área de ingeniería requiere cursos de SAP para saber obtener los costos, entre otros más; así como el diseño y ejecución de proyectos. El área de mantenimiento requiere de diversos cursos para la actualización de conocimientos de los operadores y jefes. Y el de materiales requiere cursos sobre el programa de SAP y comercio exterior.

El área de calidad es una de las que más importancia le da a la empresa pues siempre es de suma importancia brindarle al cliente productos de calidad es por eso que la empresa siempre está actualizándose en cuanto a las normas OHSAS e ISO, entre otras certificaciones. Y se obtuvo que para el área de recursos humanos es importante un curso sobre relaciones laborales y otro de pruebas psicométricas.

Y a manera general se encontró que la empresa debería tener capacitación sobre el contrato colectivo y reglamento interior de trabajo, trabajo en equipo y liderazgo, diplomado en mantenimiento, el bachillerato, la asociación de ANSPAC, lenguaje de señas, habilidades de supervisión y Excel. Se puede observar en la Tabla 1 el presupuesto de capacitación conforme al catálogo de proveedores mostrado en la Tabla 1.

Gracias a la creación de la Tabla 1, ahora la organización tiene certeza sobre las actividades de capacitación que le permitirán dar un impulso a las competencias de los trabajadores para hacer una empresa más competitiva.

Tabla 1. Presupuesto de capacitación

Materiales																	
SAP									Interno: Mty	4	0	0	10000	10000	1	\$ 10,000.00	
Office: Excel, Lotus, Power Point, Word, Acces.									Interno: Mty	4	0	0	0	0	1	\$ -	
Liderazgo, Asertividad									Externo	8	0	0	0	0	1	\$ -	
Comercio Exterior -Aduanas-									Interno: Mty	16	0	0	10000	10000	1	\$ 10,000.00	
Trabajo en equipo.									Externo	16	0	0	0	0	1	\$ -	
Redaccion, ortografia, etc.									Externo	8	550	4400	0	4400	1	\$ 4,400.00	
Negociacion									Externo	8	2000	16000	0	16000	1	\$ 16,000.00	
Ingles									Ambos	150	0	0	0	0	1	\$ -	
Teoría de Restricciones para la programación de la producción									Externo	8	2000	16000	0	16000	1	\$ 16,000.00	
Calidad																	
Audidores Internos OSHAS con Actualización en ISO									Sup	SCCAP	24	1950	46800	10000	56800	2	\$ 113,600.00
Diplomado de Calidad									Sin	CONALEP	260	650	169000	0	169000	2	\$ 338,000.00
Recursos Humanos																	
Evento 1									Externo	24	650	15600	10000	25600	1	\$ 25,600.00	
Evento 2									Externo	24	650	15600	10000	25600	1	\$ 25,600.00	
General y en ejecución																	
Trabajo en equipo y Liderazgo									Sup	Creser	16	1900	30400	20000	50400	1	\$ 50,400.00
Diplomado Mantenimiento									Sin.	CONALEP	260	650	169000	0	169000	1	\$ 169,000.00
Bachillerato									Sin.	Externo	576	142.36	82000	0	82000	1	\$ 82,000.00
ANSPAC																	
Formación de Instructores									Sup.	Interno	8	0	0	0	0	2	\$ -
Lenguaje de señas									Sup.	Externo	30	350	10500	0	10500	1	\$ 10,500.00
Herramientas de Lean Manufacturing									Sup.	Quality Hous	24	2100	50400	0	50400	2	\$ 100,800.00
Habilidades de Supervisión									Sup.	Quality Hous	24	1800	43200	0	43200	3	\$ 129,600.00
Materiales y Equipos																	
												10000			\$ 10,000.00		
												TOTAL		\$ 1,915,500.00			

Bibliografía

- [1] ALLES, M. *5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos*. 1ra. Edición. Editorial Granica. México. 2005

- [2] BARQUERO A. *Administración de RECURSOS HUMANOS*. 15va. Edición. Editorial Universidad Estatal a Distancia. San José, Costa Rica. 2005.
- [3] BOHLANDER, G., SHERMAN, A. SNELL, S. *Administración de recursos humanos*. 12ma. Edición. Editorial Thomson Learning. México. 2001.
- [4] DESSLER, G. *Administración de personal*. 8va. Edición. Editorial Pearson Educación. México. 2001.
- [5] MÍNGUEZ, A. *DIRECCIÓN PRACTICA DE RECURSOS HUMANOS*. 2da Edición. Editorial ESIC. Madrid, España. 2005.
- [6] PINO, M., SÁNCHEZ, M., PINO MARÍA. *Recursos Humanos*. 2da Edición. Editorial EDITEX. Madrid, España. 2006.
- [7] PORRET, M. *Recursos humanos: dirigir y gestionar personas en las organizaciones*. 2da. Edición. Editorial ESIC. Madrid, España. 2007.
- [8] SCRIBANO, A. *El proceso de investigación social cualitativo*. 1ra. Edición. Editorial Prometeo libros. Buenos Aires, Argentina. 2007.
- [9] SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL. *Ley federal del trabajo*. 19na. Edición actualizada. Editorial Esfinge. México. 2009.
- [10] SOLER, P.. *La investigación cualitativa en marketing y publicidad: el grupo de discusión y el análisis de datos*. 12va. Edición. Editorial Paidós. España. 1997.
- [11] STONER A., JAMES. FREEMAN, EDWARD. GILBERT. *Administración*. 6ta. Edición. Editorial Pearson Educación. México, D.F. 2000.