

***NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN EMPRESAS
COMERCIALES Y DE SERVICIOS. UN ESTUDIO
COMPARATIVO EN 60 EMPRESAS DE LA CIUDAD DE
MÉRIDA, YUCATÁN, MÉXICO.***

Francisco Gerardo Barroso Tanoira
Universidad Anahuac
francisco.barroso@anahuac.mx

Jorge R. Salazar Cantón
Universidad Autonoma de Yucatan
jsalazar@uady.mx

Resumen

En el mundo actual, ante la velocidad de los cambios en los negocios, las organizaciones deben ser cada vez más flexibles para adaptarse a su entorno, para lo que necesitan personal comprometido y capacitado para la correcta operación y el desarrollo de la creatividad y la innovación.

De manera general se cree que con organizar cursos para las empresas ya se está capacitando al personal, asumiendo que la capacitación es una inversión y no un gasto. Sin embargo, si los esfuerzos de capacitación no llevan a un mejor desempeño organizacional, entonces realmente fue un costo y no una inversión. Entonces, al diseñar e implementar un programa de capacitación hay que tomar en cuenta la percepción y necesidades de todos los involucrados, en este caso los directivos, mandos medios y trabajadores operativos, quienes pueden presentar diferencia significativa en cuanto a lo que cada quien cree que es una necesidad propia y de la empresa.

Los objetivos de este trabajo fueron determinar las necesidades de capacitación y si existe diferencia significativa entre éstas desde la percepción de directivos, mandos medios y trabajadores operativos, además de verificar si la capacitación ha producido resultados favorables en el desempeño de la organización. En el estudio aceptaron participar 60 empresas comerciales y de servicios en la ciudad

de Mérida, Yucatán, las cuales son reconocidas en el medio por implementar programas de capacitación.

Los resultados muestran que no hay diferencia significativa entre las necesidades percibidas por los participantes y que los resultados de la capacitación influyen positivamente en el desempeño de las empresas.

Palabras clave: capacitación, programas de capacitación, necesidades de capacitación, desempeño organizacional, desarrollo de competencias.

ABSTRACT

In the world, facing the speed of change in business, organizations must be more flexible for adapting to their environment, for which they need committed staff trained for the correct operation and the development of creativity and innovation.

There is the general belief that organizing courses for enterprises is training their staff, assuming that training is an investment and not an expense. However, if training efforts do not lead to better organizational performance, then it was really a cost and not an investment. Then, when designing and implementing a training program it is necessary to take in mind the perception of all those involved, in this case directors, middle level staff and operative workers, who could have a significant difference in what everyone thinks is a need for himself and for the enterprise.

The objectives of this work are to determine training needs and if there is significant difference between those perceived by directors, middle level staff and operative workers, and if training has produced favorable results in the enterprise performance. Sixty enterprises –commercial and services– from Merida Yucatan accepted to participate, all of them known in the sector for implementing training programs.

Results show that there is no significant difference among the needs perceived by the participants, and that the results of training have positive influence in the enterprise performance.

Keywords: training, training programs, training needs, organizational performance, competence development.

1. Introducción

Existen diferentes definiciones de capacitación, aunque en general todas conllevan a lo mismo: proporcionar conocimientos, habilidades y aptitudes para llevar a cabo alguna operación o tarea. Para Harris (1980) es el conjunto de procesos sistemáticos por medio de los cuales se trata de modificar conocimientos, habilidades mentales y actitudes de los individuos con el objeto de que estén mejor preparados para resolver problemas referentes a su ocupación, lo que coincide con Werther y Davis (2000) en cuanto a que es un poderoso auxiliar para que los miembros de las organizaciones desempeñen mejor su trabajo actual. Por su parte, Chiavenato (2000) explica que la capacitación es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de una manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos, constituyendo una inversión empresarial destinada reducir o eliminar la diferencia entre el desempeño actual y los objetivos propuestos. En opinión de Dessler (2009), la capacitación se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a los empleados las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo.

Madrigal, Madrigal y Fuentes (2004) comentan que en el entorno mundial las empresas requieren de cambios en su forma de administrar el factor humano, la adquisición de conocimientos y habilidades que mejoren la operación de las organizaciones en el medio en que se desenvuelven las personas y son estos cambios los que requieren y obligan al nivel directivo de las empresas a operar con escenarios preventivos de diferentes situaciones que pueden afectar la empresa.

Para Pinto (2005), la capacitación bien administrada resulta un elemento medular para optimizar los procesos de trabajo y expone diferentes actividades de capacitación en la tabla a continuación, en la que se observa cómo la función de capacitación se divide en tres áreas o dimensiones: conocimientos, habilidades y actitudes, las cuales a su vez se subdividen en las capacidades que deben de cubrir dichas funciones.

Figura 1. Áreas en que se divide la función de capacitación.

FUNCIÓN	ACTIVIDADES			RESULTADO
Capacitación	<u>CAPACITACIÓN</u>	<u>ADIESTRAMIENTO</u>	<u>DESARROLLO</u>	Que el trabajador sea apto
	Conocimientos	Habilidades	Actitudes	
	Cognitiva	Psicomotriz	Afectiva	
	Que sepa	Que pueda	Que quiera	
	Teorías Procedimientos Leyes Normas Criterios Experiencias	Rapidez Precisión Exactitud Destreza	Comunicación Autoestima Logro Pertenencia Motivación	
	QUÉ	CÓMO	PARA QUÉ	

Fuente: Pinto (2005)

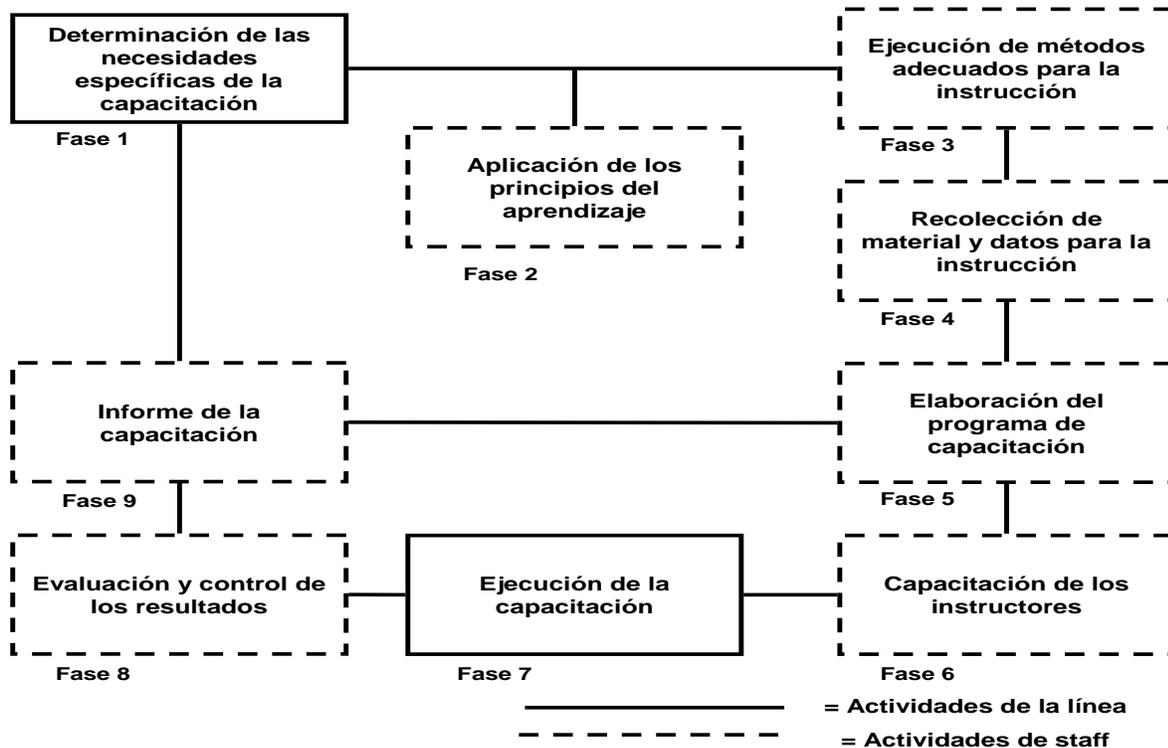
Lo que requieren las empresas para conservar a sus empleados no necesariamente es tener más supervisores sino generar en ellos las habilidades para que desempeñen de manera correcta su puesto, con la habilidad requerida y la actitud adecuada (competencias), para lo que se propone una serie de acciones como invertir en el desarrollo de los empleados, crear un ambiente de continuo aprendizaje, proporcionarles adecuadas técnicas de superación y oportunidades así como reconocer el aprendizaje y el desarrollo que respalde futuras habilidades, todo ello en un ambiente con las condiciones adecuadas para retenerlos en la empresa.

1.1. El ciclo de la capacitación

Gould, Nelly, White, y Chidgey (2004) comentan que todos los miembros de las organizaciones requieren capacitación, la que a su vez requiere de análisis, el cual es el primer paso en un proceso cíclico. Aún en tiempos austeros, muchos negocios continúan reconociendo la importancia de la capacitación para permanecer a la vanguardia, mantener la moral del personal y estar listos para tomar la ventaja repleta de oportunidades creadas por cualquier mejora en la economía, concluye Hughes (2004).

Para presentar el proceso completo de la capacitación, a continuación se provee el siguiente esquema en el que se aprecia que es una responsabilidad de línea, pero una función de staff (Chiavenato, 2000; Wayne y Robert, 2005).

Figura 2. El ciclo completo de la capacitación



Fuente: Chiavenato (2000)

1.2. Beneficios de la capacitación

Existen diferentes beneficios de capacitar al personal, entre los que destacan los siguientes según Werther y Davis (2000):

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.

- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Ayuda en la preparación de guías para el trabajo.
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos, entre otras.

Para Dessler (2009), las empresas que instituyen programas de educación dentro de la empresa registran mejoras notables en las habilidades de sus trabajadores y en la calidad de sus productos, y que los negocios que operan debajo de los niveles esperados de productividad registraron aumentos significativos en su desempeño en el mercado, en especial después de instituir programas de capacitación para los empleados nuevos.

1.3. Detección de necesidades de capacitación (DNC)

El análisis de tareas y del desempeño de los empleados son dos formas para identificar las necesidades de capacitación. El primero evalúa las aportaciones de los empleados para determinar si la capacitación reducirá los problemas de operación, como errores en el servicio, demasiados materiales de desecho o producción baja. Sin embargo, también puede recurrirse a otras técnicas como los informes de los supervisores, los registros de personal, las solicitudes de la administración para capacitar al personal, la observación de los trabajadores en sus labores, las pruebas de conocimiento y las encuestas a clientes (Chiavenato, 2000). Además existen indicadores para detectar necesidades de capacitación mencionados por el mismo autor:

1. *A priori*. Se refiere a aquellos que si ocurrieran, ocasionarían necesidades de capacitación fácilmente previsible antes de que los problemas surjan, como por ejemplo:
 - a. Expansión de la empresa
 - b. Reducción del número de empleados
 - c. Cambio de métodos y procesos de trabajo
 - d. Sustituciones o movimiento de personal
 - e. Ausencias, licencias y vacaciones del personal

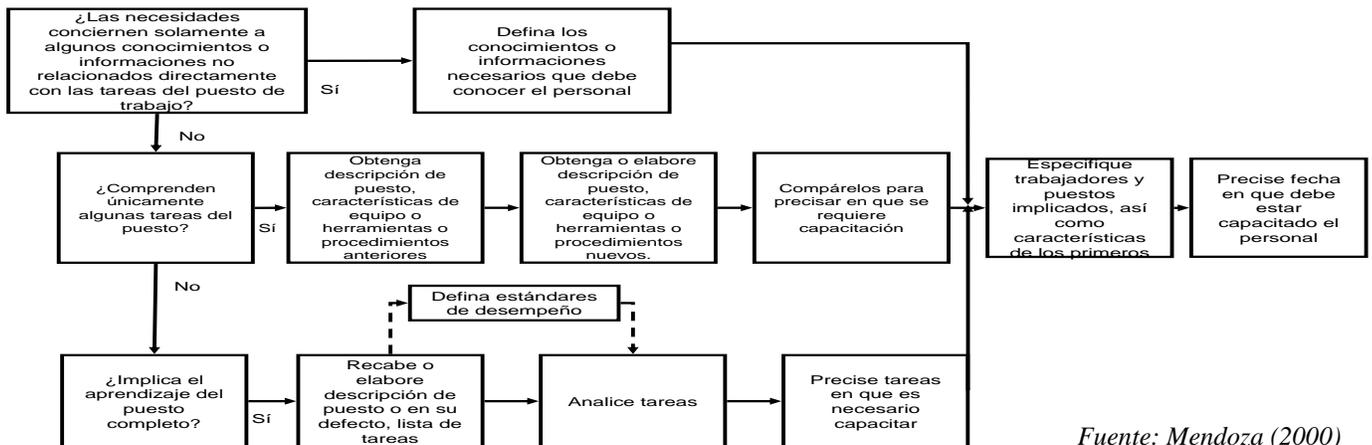
- f. Expansión de los servicios
- g. Cambio de los programas de trabajo o de producción
- h. Modernización de maquinaria y equipo
- i. Producción de nuevos productos

2. *A posteriori*. Son los relacionados con necesidades de capacitación no atendidas, por lo que se actúa cuando el problema ya ocurrió. Ejemplos de estos indicadores son:

a. Problemas de producción. Calidad inadecuada, baja productividad, averías en equipos e instalaciones, comunicaciones defectuosas, exceso de errores y desperdicios, elevado número de accidentes, poca versatilidad de los empleados, mal aprovechamiento del espacio disponible.

b. Problemas de personal. Número excesivo de quejas, poco o ningún interés por el trabajo, falta de cooperación entre los trabajadores o de éstos hacia la empresa, demasiadas ausencias y ausentismo, dificultades para la conseguir empleados que cumplan con el perfil requerido, tendencia a atribuir faltas a los demás y errores en la ejecución de órdenes, entre otros.

Figura 3. Procedimiento de determinación de necesidades de capacitación



Fuente: Mendoza (2000)

Para Mendoza (2000), el procedimiento para la determinación de necesidades de capacitación es como se presenta en la figura 3.

El procedimiento completo de detección de necesidades de capacitación según dicho autor, incluye lo siguiente:

- Búsqueda de evidencias generales.
- Selección de áreas críticas.
- Especificación de evidencias del área crítica.
- Obtención de la descripción del puesto o de la lista de tareas.
- Selección de técnicas y elaboración de instrumentos de investigación.
- Aplicación de técnicas de detección de necesidades de capacitación (DNC).
- Análisis de información.
- Elaboración del informe de la DNC.

Estos pasos se pueden observar en la figura 4.

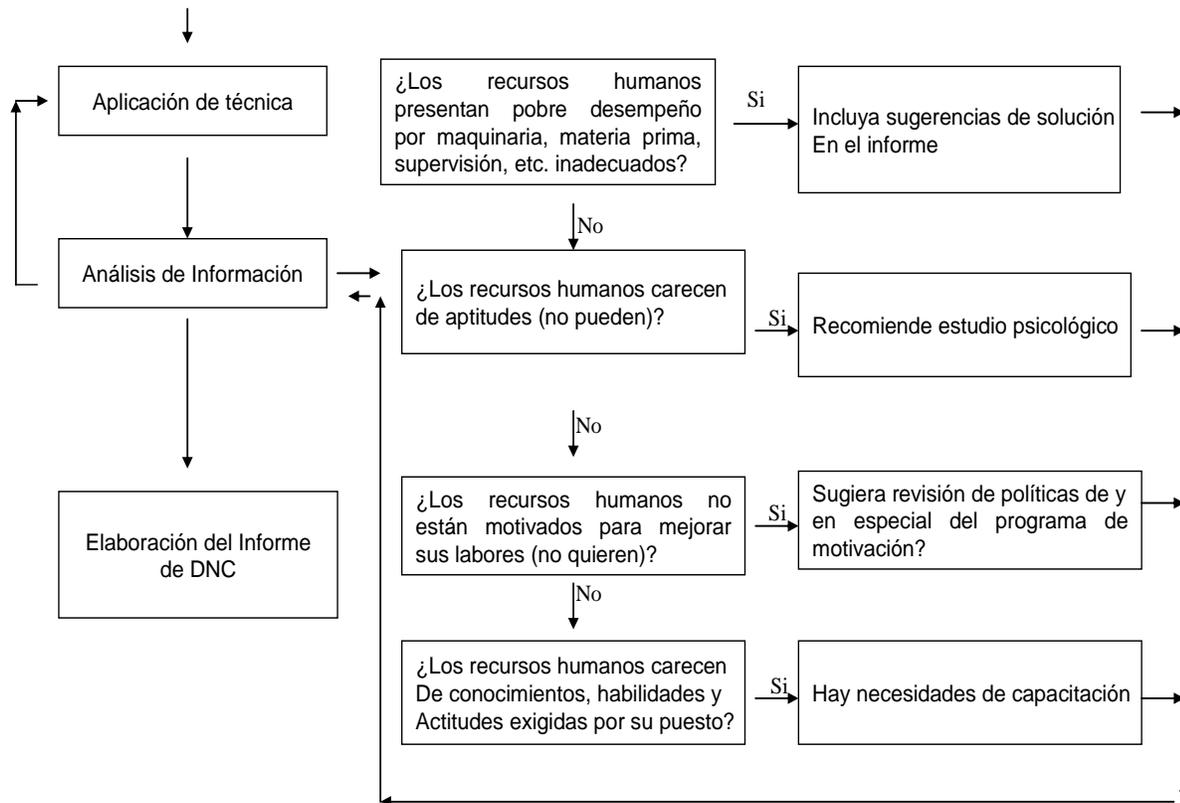
Entonces es importante detectar las necesidades de capacitación considerando que es un ciclo, que es necesario distinguir los indicadores *a priori* y *a posteriori* y contar con los recursos adecuados para elaborar el programa y planear la implantación del mismo. Sin embargo, en esta etapa anterior a la capacitación deben tomarse en cuenta la formación de redes de comunicación interna y las relaciones públicas para reducir cualquier posible resistencia a la participación de los empleados y de las barreras que impedirían el aprendizaje.

1.1. Formación de redes de comunicación interna

Una vez que se han detectado las necesidades, Mitchell (1995) indica que la formación de redes de comunicación interna es muy importante en la etapa previa a la capacitación. Es un proceso mediante el cual se percibe el ritmo de la organización ya que involucra directamente a todos los directivos o supervisores para definir la función que el capacitador debe cumplir, se determina lo que la empresa desea que el personal aprenda y explora la forma de producir los mejores resultados para todos. Sólo

se formaliza el papel de la capacitación en la empresa si se logra conseguir el apoyo y compromiso de todos los involucrados en el proceso.

Figura 4. Análisis de información de la determinación de necesidades



Fuente: Mendoza (2000)

1.2. Relaciones públicas

El paso más importante antes de la capacitación es emprender un esfuerzo eficaz de relaciones públicas a todos los niveles de la organización. Si quienes van a recibir capacitación perciben que esto es algo bueno, una prestación valiosa que les va a servir y beneficiar, además de ser algo de lo cual enorgullecerse, disminuirá gran parte de su renuencia a participar y a aprender. La única forma para desarrollar esa percepción antes de la capacitación es que el encargado de impartirla, los directivos y gerentes hagan énfasis en los efectos favorables mediante relaciones públicas activas, tal y como lo

comenta Mitchell (1995). Esto se logra dando a conocer los esfuerzos del personal otorgando premios por concluir, tomando en cuenta los resultados de la capacitación en las evaluaciones del desempeño, así como desarrollar o anunciar los programas de capacitación, etc.

1.3. Planteamiento del problema

Existe una creencia generalizada de que la capacitación es una inversión, lo cual no es necesariamente cierto. Si las necesidades de capacitación no son adecuadamente detectadas o si los programas no corresponden a las necesidades de los involucrados en el negocio (directivos, mandos medios, trabajadores operativos y clientes), entonces aunque se administren dichos programas no se obtendrán mejores resultados, con lo que la capacitación termina siendo un costo. Para que sea una inversión es necesario que los programas correspondan a necesidades reales y que sus resultados se vean reflejados en mayor productividad, mejor calidad, menos rotación y ausentismo. Entonces, es el personal dedicado a la capacitación, tanto dentro como fuera de la empresa, quienes pueden lograr que sea una inversión y no un costo. No porque sea capacitación es en sí automáticamente una inversión.

En las empresas se implementan programas de capacitación que terminan sin mejorar los resultados del desempeño de las mismas por falta de un diagnóstico adecuado o por discrepancia entre las necesidades percibidas por los directivos con respecto a aquellas percibidas por mandos medios y operativos, lo cual puede llevar a que los esfuerzos realizados al respecto sean ineficaces.

Por la naturaleza del trabajo en cuanto a la relación con los clientes se desarrolló este estudio en empresas comerciales y de servicio, que son las que predominan en número en la Mérida, Yucatán, ciudad en que vive cerca del 50% de la población de todo el Estado y en donde se concentra el 60% de las actividades de este tipo. Aceptaron participar 60 empresas, las cuales son reconocidas en el medio por implementar programas de capacitación.

1.4. Objetivos del trabajo

Por lo anteriormente expresado, los objetivos del presente trabajo son determinar las necesidades de capacitación en las empresas comerciales y de servicios y si existe diferencia significativa entre las percibidas por los directivos, mandos medios y trabajadores operativos, así como verificar si la capacitación ha producido resultados favorables en el desempeño de la organización.

1.5. Importancia del estudio

Los resultados de este estudio pueden ayudar al personal de las empresas a reflexionar sobre la importancia de la capacitación y prestar más atención a la detección de las necesidades, implementando procedimientos de diagnóstico participativo de manera que la comunicación fluya adecuadamente y realmente ayude a mejorar el desempeño organizacional, lo que haría que la capacitación fuera realmente una inversión. Esto conducirá a mejorar el desarrollo del talento humano y la gestión del conocimiento, fomentando la creatividad y la flexibilidad empresarial para adaptación al medio ambiente.

El estudio también permitirá reflexionar sobre la formación de gestores y mandos medios, la cual tradicionalmente obedece a creencias y modas en lugar de basarse en las necesidades reales inherentes al puesto y al contexto en que estas personas desempeñan sus labores.

2. Materiales y métodos

2.1. Tipo y diseño del estudio

El tipo fue descriptivo comparativo, con enfoque cuantitativo. El diseño fue no experimental transversal (Hernández, Fernández y Baptista, 2006), utilizando como método el trabajo de campo y como técnica la encuesta. Sin embargo, al final de la encuesta se encuentran preguntas abiertas de tipo cualitativo, las cuales complementarán el entendimiento del objeto de estudio.

2.2. Participantes en el estudio

Se seleccionaron por intención 85 empresas reconocidas por implementar programas de capacitación a su personal, de las cuales respondieron sólo 60, en cada una de las cuales participó el director general, cinco mandos medios (gerentes o supervisores) y entre cinco y quince trabajadores operativos. Los giros son comercio o servicio y están ubicados en la ciudad de Mérida, Yucatán, México.

2.3. Instrumento y procedimiento

Se diseñó un cuestionario para todos los participantes, pero identificando el tipo de cada uno. Este instrumento fue validado por juicio de experto (Hernández et al., 2006) y su confiabilidad fue probada mediante un estudio piloto administrado al 10% de los participantes, obteniendo un alpha de Cronbach de 0.87 para los directivos, 0.89 para los mandos medios, 0.81 para los trabajadores operativos, por lo que se consideró confiable. Se utilizó una escala tipo Likert, en la cual “0” significa “nada”; 1 es “poco”, 2 significa “ni mucho ni poco”; 3 quiere decir “mucho”, y 4 significa “Totalmente”. Esta escala dio lugar a los siguientes rangos escogidos por los autores de este trabajo: “nada” (0 a 0.4); “poco” (0.5 a 1.4); “ni mucho ni poco” (1.5 a 2.4); “mucho” (2.5 a 3.4) y “totalmente” (3.5 a 4).

Se consideraron en la elaboración del instrumento los conceptos de la capacitación establecidos por los autores citados en el marco así como la experiencia de los autores del presente trabajo, quienes los administraron en coordinación con un grupo de seis alumnos de servicio social de la Universidad Anáhuac Mayab. Cada cuestionario fue contestado en no más de quince minutos.

La información cuantitativa fue registrada y analizada con las utilerías de Excel y las del programa estadístico SPSS para datos descriptivos y diferencias e medias. Por su parte, las respuestas cualitativas fueron analizadas por frecuencia de mención (frases testimonio), agrupadas en ideas clave y categorías. Para la interpretación de dichos datos se utilizó una escala para la interpretación del porcentaje de frecuencia de mención, elaborada por los autores de este trabajo: “rara vez” (1 a 12%); “poco” (13 a 37%); “a veces” (38 a 62%); “frecuentemente” (63 a 87%), y “siempre” o “todos” (88 a 100%).

3. Resultados y discusión

3.1. Resultados

3.1.1. Resultados cuantitativos

Con los resultados se calcularon promedios y se realizaron las pruebas estadísticas para diferencia de medias. En cuanto a los resultados descriptivos, para los directivos es la adquisición de habilidades lo que más desean recibir de la capacitación (3.56), mientras que para los mandos medios es la adquisición del conocimiento (3.67), al igual que para los operativos (3.78) empatada con el desarrollo de actitudes (3.78). Según el rango, estos resultados califican como “totalmente”. Lo que más afecta el desempeño de los directivos es la falta de conocimiento (2.44, ni mucho ni poco), para los mandos medios es la falta de conocimiento y la falta de habilidad (2.06), y para los operativos es la falta de experiencia (3.28, mucho). Los directivos desean recibir capacitación en áreas técnico-operativas (2.35, ni mucho ni poco), los mandos medios requieren capacitación en desarrollo humano (2.72, mucho) y los trabajadores operativos perciben que necesitan capacitación en cuanto a aspectos administrativos (2.75, mucho).

En la tabla 1 se presenta una lista con los temas más importantes para capacitación en las empresas participantes. Llama la atención que los primeros seis fueran importantes en el mismo orden para los tres tipos de participantes. Según el rango establecido, la importancia de recibir estos seis primeros temas es mucha.

Para los directivos, la capacitación impactaría directamente en su deseo de permanecer en la empresa (3.5, totalmente), además de que les ayudaría a mejorar su competitividad (3.31, mucho) y su productividad (3.27, mucho), mientras que a los mandos medios les beneficiaría en el aumento de su capacidad de innovación y en su deseo de permanecer en la empresa, ambas con 3.59 (totalmente). Para los trabajadores operativos, el principal impacto sería en el aumento de la productividad (3.51, totalmente) y en el deseo de permanecer en la empresa (2.9, mucho).

Tabla 1. Relación de temas por tipo de participante.

Temas	Directivos	Mandos medios	Trabajadores operativos
Motivación	3.00	2.76	3.08
Logística	2.88	2.72	3.00
Ventas	2.82	2.69	2.78
Control Administrativo	2.73	2.63	2.73
Herramientas tecnológicas	2.73	2.59	2.65
Administración del personal	2.73	2.53	2.54
Mercadotecnia	2.67	2.47	2.53
Seguridad e higiene	2.63	2.41	2.41
Habilidades para toma de decisiones	2.60	2.25	2.40
Prevención de accidentes	2.59	2.25	2.35
Mantenimiento	2.53	2.19	2.33
Manejo de riesgos	2.50	2.18	2.31
Procesos de calidad	2.40	2.12	2.29
Producción	2.33	2.06	2.22
Alta Dirección y Gerencia	2.31	2.06	2.08
Ingeniería Financiera	2.29	2.00	2.07
Fiscal	2.28	1.67	2.00

Fuente: datos de la investigación

Si la empresa brindara las facilidades necesarias para continuar estudiando, todos los participantes respondieron que aprovecharían dicha oportunidad, aunque el 60% de los directivos lo harían por superación personal y profesional y el resto por necesidad. En cuanto a los mandos medios, el 55% lo haría por superación personal y profesional, respondiendo los demás que lo harían por necesidad. Finalmente, el 27% de los trabajadores operativos lo harían por superación, mientras que el resto estudiaría por necesidad. El 42% de los directivos solicitan tiempo para estudiar y el resto requiere apoyo financiero. Los porcentajes respectivos para los mandos medios son 53% y 47%, y para los operativos es 38% y 62%. De manera general sí invertirían en su capacitación los participantes, principalmente por superación personal (43%), porque es una buena inversión (36%) y para contribuir mejor hacia la empresa (21%).

Al realizar una prueba de diferencia de medias (Anova), no hubo diferencia significativa entre los puntajes de las necesidades de capacitación entre los tres tipos de participantes, lo que puede corroborarse por la similitud de resultados de la tabla 1.

3.1.2. Resultados cualitativos

Los resultados cualitativos coinciden con lo respaldado cuantitativamente. De manera general la capacitación influye en la permanencia del trabajador en la empresa ya que permite el desarrollo personal y profesional, además de que se sienten tomados en cuenta por la organización, como fue expresado por todos. Muy frecuentemente se indicó que la participación en cursos de capacitación permite también detectar nuevas necesidades y reflexionar sobre la forma como se trabaja. No es correcto encasillar al trabajador en un puesto, por lo que a través de la capacitación es posible para los directivos descubrir el potencial de sus subordinados, potenciarlos hacia nuevos puestos y fomentar la polivalencia, tan necesaria en las empresas, lo que fue mencionado muy frecuentemente por los directivos y mandos medios, pero rara vez por los operativos. .

Desde la percepción de todos los entrevistados, la capacitación contribuye al aumento de la productividad, la competitividad y la creatividad. Permite además conocer e interactuar con personas de otros departamentos, con lo que mejora el clima laboral y el desempeño de la empresa, lo cual coincide con lo expresado por Werther y Davis (2000).

Llama la atención el que entre las respuestas cualitativas se mencionara muy frecuentemente la necesidad de cursos de prevención de vicios y que a veces se pidieran los relacionados con la familia. Por cierto, muy frecuentemente los entrevistados comentaron la necesidad de implementar cursos de atención al cliente en la empresa. Los resultados coinciden con Barroso y Salazar (2009) en cuanto a las necesidades de capacitación y los beneficios de su implementación en las empresas.

4. Conclusiones

Las necesidades de capacitación son básicamente las mismas para los participantes: motivación, logística, ventas, control administrativo, uso de herramientas tecnológicas y administración del personal (tabla 1), con la contextualización adecuada para cada tipo de puesto y el nivel de

complejidad a tratar. Es importante la capacitación para mejorar el conocimiento, desarrollar habilidades y obtener experiencia, además de ayudar en la solución de problemas de actitud. Las necesidades principales son técnico-operativas, de desarrollo humano y administrativas. También se necesita para mejorar comunicación y habilidades interpersonales. Debe prevalecer un ambiente de aprendizaje positivo, lo cual indica que la capacitación debe ser un evento agradable. No es correcto imponerla ni establecerla en horarios o momentos inadecuados

Desde la percepción de los participantes no hay diferencia significativa entre las necesidades, además de que sí hay resultados favorables de la capacitación, como mayor deseo de permanecer en la empresa, incremento de la productividad, más competitividad y capacidad de innovación, lo que coincide con Dessler (2009), así como con Werther y Davis (2000)

Para que la capacitación sea una inversión es necesario que impacte positivamente en la solución de las necesidades de la empresa y en el mejoramiento de los resultados de su desempeño. Todo comienza desde una correcta detección de dichas necesidades para que el proceso sea correcto (Barroso y Salazar, 2009; Mitchell, 1995). De otra manera, si se emprendiera algún esfuerzo de capacitación que no solucionara necesidades o que sólo obedeciera a modas del momento, entonces sería un gasto, con lo que se desperdiciaría el potencial humano para el desarrollo profesional y personal.

5. Recomendaciones

Se recomienda a las empresas en general emprender proyectos de detección de necesidades de capacitación, diseño de programas, implementación de dichos programas e instrumentos de seguimiento en todos los niveles, ya que todos los miembros requieren capacitación, como lo establecen Gould et al. (2004). Pueden comenzar con los citados en las conclusiones de este trabajo y que ayuden a desarrollar habilidades y experiencia, no necesariamente con cursos técnicos. También es importante que se establezcan las redes de comunicación interna y de relaciones públicas para que el personal valore la importancia de la capacitación, como establece Mitchell (1995).

6. Referencias

- Barroso, F. y Salazar, J. 2009. Necesidades de capacitación en empresas comerciales mexicanas. Un estudio en 30 empresas de la ciudad de Mérida, Yucatán. *In: Memoria del I Foro Internacional Transformación e Innovación en las Organizaciones (TIO)*. 22 al 24 de abril de 2009. Universidad Autónoma de Yucatán. Mérida, Yucatán, México.
- Chiavenato, I. 2000. *Administración de recursos humanos*. México: McGraw Hill.
- Dressler, G. 2009. *Administración de Recursos Humanos (11ª. ed.)*. México: Pearson Educación.
- Gould, D., Kelly, D., White, I. y J. Chidgey. 2004. Training needs analysis. *International Journal of Nursing Studies*, 41(5), 471-486.
- Harris O. 1980. *Administración de Recursos Humanos*. México: Limusa.
- Hernández, S., Fernández, C., Baptista, L. 2006. *Metodología de la investigación (4a. ed.)*. México: McGraw Hill.
- Hughes, T. 2004. Why does sales training fail? *Training Magazine*, 1(4), 27.
- Madrigal, B., Madrigal, R., Fuentes, F. 2004 *Tópicos de investigación en recursos humanos, liderazgo y talento humano*. México: Universidad de Guadalajara.
- Mendoza, A. (2000). *Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo*. México: Trillas.
- Mitchell, G. 1995. *Manual del capacitador*. México: Iberoamérica, S.A. de C.V.
- Pinto, R. 2005. *Planeación estratégica de capacitación empresarial*. México: Mc Graw Hill.
- Wayne, R. y Robert, M. 2005. *Administración de Recursos Humanos (9ª. Ed.)*. México: Prentice Hall.
- Werther, W. B. y Davis, K. 2000. *Administración de personal y recursos humanos (5ª. ed)* México: McGraw Hill.

Apéndice 1. Cuestionario

Cuestionario sobre capacitación						
Por favor, marque con una "x" el resultado que corresponda. La información es muy importante para valorar los esfuerzos de capacitación que realiza su empresa y será estrictamente confidencial. ¡Muchas gracias!						
EMPERESAS=	<input type="text"/>	COMERCIO	<input type="text"/>	SERVICIO	FECHA	<input type="text"/>
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS			
MICRO	1)1-10	<input type="text"/>	4)1-10	<input type="text"/>	7)1-10	<input type="text"/>
PEQUEÑA	2)11-50	<input type="text"/>	5)11-30	<input type="text"/>	8)11-50	<input type="text"/>
MEDIANA	3)51-250	<input type="text"/>	6)31-100	<input type="text"/>	9)51-100	<input type="text"/>
Niveles de la empresa que requieren capacitación:						
<input type="text"/>	1.-operativo					
<input type="text"/>	2.- administrativos					
<input type="text"/>	3.- técnicos					
<input type="text"/>	4.- supervisores					
<input type="text"/>	5.-ejecutivos gerenciales					
1.-Grado de importancia que representa para usted recibir la capacitación de los sig. Aspectos:						
<input type="text"/>	Adquisición de habilidades(saber hacer)					
<input type="text"/>	Adquisición de conocimiento(saber como)					
<input type="text"/>	Desarrollo de actitudes(saber ser)					
Nada importante 0,poco importante 1,indiferente 2,importante 3,muy importante 4						
2.-¿Considera que la capacitación que se le ha brindado con anterioridad ha tenido un impacto positivo en su trabajo?						
si=	<input type="text" value="1"/>	no=	<input type="text" value="0"/>			
¿Por qué?						
<input type="text"/>	1=contribuye a mejoras	<input type="text"/>	2.- mejora en la toma de decisiones	<input type="text"/>	3.-mayor eficiencia	<input type="text"/>
<input type="text"/>	4.-no se han impartido					
3.- ¿ En que grado esta influyendo en su desempeño laboral cada aspecto?						
a)Falta de conocimientos	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
b)Falta de experiencia	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
c)Falta de habilidades	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
d)Problemas de actitud	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Demasiado 4, bastante 3, ni mucho ni poco 2, poco 1, nada 0						
4.-De las siguientes areas que se le presentan, indique en que grado requiere recibir capacitación en cada una de ellas.						
a)técnico operativas	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
b)administrativa	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
c)desarrollo humano	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Demasiado 4, bastante 3, ni mucho ni poco 2, poco 1, nada 0						

5.-Clasifique los temas de capacitación, de acuerdo a la importancia y a la urgencia que representan para el adecuado desarrollo de sus funciones.			
higiene			
mantenimiento			
mercadotecnia			
ingeniería financiera			
procesos de calidad			
habilidades para la toma de decisiones			
formación de instructores			
producción			
fiscal			
ventas			
administración de personal			
controles administrativos(manejo de inventarios y contabilidad)			
alta dirección y gerencia			
comunicación eficaz			
prevención de accidentes			
relaciones interpersonales			
logística			
liderazgo			
manejo de riesgos			
herramientas tecnológicas(manejo de eq., etc)			
motivación			
otro_____			
inmediato1,corto plazo2,mediado plazo3,largo plazo4,no necesario5			
6.-Mencione el grado de impacto que tendría el tener oportunidad de participar en programas de capacitación sobre cada aspecto.			
a)Mi productividad			
b)Mi competitividad			
c)Mi capacidad de innovación			
d)Mi motivación personal			
e)El cumplimiento de mis funciones			
f)El deseo de permanecer dentro de la empresa			
Demasiado 4, bastante 3, ni mucho ni poco 2, poco 1, nada 0			
7.-Indique el nivel de estudios.			
primaria=	0	bachillerato=	2
secundaria=	1	técnico=	3
técnico superior universitario=	4	Licenciatura	5
		postgrado=	6
		ingeniería=	7
8.- Si su empresa le brindara las facilidades necesarias para continuar estudiando, ¿estaría dispuesto?			
si=	1	no=	0
¿Por qué?			
1.-no esta interesado	2.-superación personal y profesional	3.- necesidad	4.-tiempo

Necesidades de capacitación en empresas comerciales y de servicios. Un estudio comparativo en 60 empresas de la ciudad de Mérida

9.-¿Qué tipo de facilidades requeriría que le diera la empresa para poder continuar con estudios?			
a)Tiempo=	<input type="text" value="1"/>	b)financieras=	<input type="text" value="2"/>
		c)Material=	<input type="text" value="3"/>
10.- ¿Estaría dispuesto a invertir recursos económicos en su propia educación?			
si=	<input type="text" value="1"/>	no=	<input type="text" value="0"/>
¿Por qué?	<input type="text" value="1.-superación profesional"/>		
	<input type="text" value="2.-mejor contribucion hacia la empresa"/>		
	<input type="text" value="3. se considera buena inversión"/>		
21.-Si considera que existe algún otro aspecto relacionado con la implementación de programas de capacitación en su empresa y que no se haya considerado en el presente favor de indicar cual es:			
<input type="text" value="1"/>			
<input type="text" value="2"/>			
<input type="text" value="3"/>			
<input type="text" value="4"/>			
<input type="text" value="5"/>			
¡Muchas gracias!			