



## **CAPÍTULO II**

---

# **FUNDAMENTACIÓN TEORICA**

## **CAPÍTULO II**

### **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

#### **1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

Para poder sustentar las bases teóricas de esta investigación, se revisaron y analizaron diversos trabajos de investigación referidos a la variable programa de capacitación los cuales se citan a continuación.

Primero se cita el trabajo de investigación de Abreu (2006), titulado: “Diseño de un programa de capacitación en liderazgo para los gerentes de la empresa Carbones de la Guajira S.A.”, los investigadores fundamentaron su trabajo en la opinión de autores como Davis y Newstrom (1999), Dessler (2001), Chiavenato (2002), Robbins (1999), Werther y Davis (2000), entre otros.

Cabe destacar, que la investigación fue aplicada tipo proyecto factible, descriptivo, documental, bajo el modo de campo. El estudio consideró una población de cincuenta y ocho (58) supervisores, de los cuales se seleccionó una muestra de cincuenta y uno (51). Para la recolección de datos se empleó la técnica de observación mediante encuesta, elaborando un cuestionario de treinta y nueve (39) afirmaciones con cinco (5) alternativas de respuesta validados por contenido, midiendo las necesidades de capacitación en

liderazgo; los datos obtenidos fueron procesados a través de la aplicación de estadística descriptiva, soportada con la distribución de frecuencia absoluta y porcentual.

Los resultados obtenidos indicaron que los gerentes están orientados a la producción y que el estilo de liderazgo prevaleciente de las gerencias es participativo, aunque con un porcentaje de diferencia mínimo con respecto a los otros estilos, lo que destaca una discrepancia de opiniones por parte de los sujetos encuestados.

Asimismo, se concluyó que el liderazgo en los gerentes, orientado a la producción, es incentivado y culturizado por parte de la empresa, estableciendo esto, un sentimiento de compromiso por parte de los gerentes, con el fin de relegar el carácter humano de la organización inclinándose a la extracción de la materia prima, presentando como recomendación el diseño estructurado de un programa de capacitación que cubrirá los indicadores identificados en el instrumento como necesidades de capacitación en liderazgo.

Esta investigación es una excelente referencia que sirve como guía para la construcción de las bases teóricas debido a la similitud de la variable y su contenido, así como también su aporte sobre la metodología escogida y la originalidad con la que empleo el método de Cronbach.

Por otra parte, se presenta el trabajo de investigación de Bracho (2007), titulado “Evaluación de la capacitación bajo lineamientos de la Gestión de la Calidad en la empresa Carbones de la Guajira S.A.”, tuvo como objetivo

evaluar la capacitación bajo lineamientos de la gestión de la calidad en la empresa Carbones de la Guajira, S.A., utilizando teóricamente los conceptos formulados por los autores Bohlander, Snell y Sherman (2001), en el área de capacitación y Snell (1999).

Esta investigación fue evaluativa, descriptiva, bajo la modalidad de campo. La población objeto de estudio fue conformada por ciento veinticuatro (124) personas considerada como finita y accesible. Empleando como instrumentos cuestionarios de escala forzada, de los cuales uno fue dirigido a la coordinación de talento humano estuvo compuesto de cuarenta (40) preguntas, el segundo fue aplicado a los gerentes de línea de la organización el cual estuvo constituido por treinta y seis (36) preguntas, por último se elaboró un cuestionario para el personal de nómina mayor constituido por treinta y cuatro (34) preguntas, los mismos fueron validados en su contenido por medio del juicio de expertos, utilizando estadísticas descriptivas.

En este orden de ideas, el instrumento aplicado extrajo como resultado que existía debilidad en el programa de capacitación en cuanto al diagnóstico, diseño, implementación, evaluación y lineamientos de gestión de calidad del mismo, tomando en cuenta estos resultados se recomendó una mejor planificación en cuanto al proceso de mejora de calidad del mismo.

Dicha investigación, es un excelente aporte para la construcción de las bases teóricas debido a la similitud de la variable y contenido ya que la misma cuenta con bibliografía actualizada que actúa como guía para el

desarrollo de la actual investigación. De allí, su utilidad radicaré en la descripción de la fundamentación teórica.

Del mismo modo, Rincón (2007), en su proyecto: “Capacitación gerencial y compromiso organizacional en los coordinadores administrativos de los institutos universitarios de tecnología oficiales del estado Zulia”, admitiendo como objetivo general establecer la relación entre la capacitación gerencial y compromiso organizacional de los coordinadores administrativos de los institutos universitarios de tecnología oficiales del estado Zulia.

El estudio en este sentido fue de tipo descriptivo-correlacional; con un diseño no experimental, la población objeto de estudio estuvo constituido por los coordinadores administrativos de los institutos de Cabimas y Maracaibo, quienes cumplen tareas gerencial-administrativo para un total de veintisiete (27) sujetos, los cuales conforman la muestra intencional de esta investigación, dado el tamaño de la población indicada.

De igual manera para la recolección de los datos se utilizó un cuestionario como instrumento contentivo de cuarenta y nueve (49) preguntas, con respuestas tipo Likert, el cual midió la dimensión de necesidades de capacitación general, factores de la capacitación gerencial, habilidades gerenciales, componentes del compromiso organizacional y requerimientos del compromiso organizacional.

El mismo fue validado por diez (10) expertos, arrojando una confiabilidad de 0.91. La información obtenida fue procesada

estadísticamente utilizando el paquete computarizado Statitix, generando tablas frecuenciales y porcentuales de los indicadores, dimensiones y variables, que se presentaron en tablas con sus respectivos análisis.

En tal sentido, se concluyó que es necesario establecer recomendaciones para desarrollar programas de capacitación gerenciales para ser aplicados en mejora del nivel de capacidades de los trabajadores y así afirmar el compromiso de ellos para la institución.

Cabe destacar, que dicho antecedente aporta conocimientos en cuanto a la capacitación y el compromiso de los trabajadores con respecto a la misma, para así tomarlo como referencias o guía para las que se van a utilizar en la presente investigación.

De igual manera, Martínez (2010), en su estudio: “Capacitación y desempeño del personal que labora en las empresas de telecomunicaciones del municipio Maracaibo”, tuvo como objetivo determinar la relación de la capacitación en el desempeño del personal que labora en las empresas de telecomunicaciones del municipio Maracaibo. Para cumplir con este objetivo se estructuró un marco teórico sustentado en las teorías de Chiavenato (2002-2004), Nonaka (2000), Wendell (2000), Gómez (2000), Pinto (2000) Ibarra (2000) y Sutton (2005), entre otros.

La investigación fue descriptiva bajo la modalidad de campo, su diseño no experimental, transeccional. Para el estudio se seleccionó una población de setenta y cuatro (74) trabajadores de las empresas de telecomunicaciones Movistar, Movilnet, CANTV y Digitel. Como instrumento se aplicó un

cuestionario, el cual fue convalidado por un grupo de cinco (5) expertos y obtuvo un coeficiente de Cronbach de 0,76.

Los resultados señalaron que al establecer la correlación de Pearson, se obtuvo un puntaje de 0,741 a un nivel de significancia de 0.01, lo cual indicó que hay una relación positiva media entre las variables, indicando con ello que la aplicación de la capacitación se relaciona de forma media entre las variables, y esta misma aplicación se relaciona de forma media con el desempeño de los trabajadores, es decir que a mayor capacitación, un mejor desempeño del trabajo o viceversa.

Por medio de este antecedente se puede observar la importancia que tiene la aplicación de un adecuado programa de capacitación para los trabajadores de cualquier organización, ya que aumentara su desempeño laboral y con ello la producción de la misma. El presente antecedente servirá como guía puesto que aporta la información necesaria para identificar cuando la empresa mantiene una buena relación trabajador-empresa.

Por último, Villalobos (2010), en su investigación: “Capacitación gerencial y desempeño laboral del personal de las empresas mixtas petroquímicas del Municipio Miranda”, estableció como objetivo determinar la relación entre la capacitación y el desempeño laboral del personal de las empresas mixtas petroquímicas del municipio miranda, la cual está sustentada por las teorías de Chiavenato (2004), García (2006), Reza (2006), Rue y Byars (2004), Díaz (2003), Gutiérrez (2002), Pérez (2004), Stoner

(2005), Koontz y Weihrich (2007), Bounds y Woods (2004), Brunet (2004), entre otros.

La investigación fue descriptiva, su diseño no experimental transversal-correlacional bajo la modalidad de campo. El estudio consideró como población a veintitrés (23) gerentes y una muestra de noventa y cinco (95) trabajadores de las empresas objeto de estudio. Así mismo, la técnica empleada fue la observación por encuesta. El instrumento estuvo conformado por sesenta y nueve (69) ítems para ambas variables, la cual fue validado por cinco (5) expertos especialistas, resultando con una confiabilidad de 1,00; perfecta y positiva según el cálculo del coeficiente de Alpha de Cronbach.

El análisis de datos se realizó mediante tendencias porcentuales para los indicadores y medios estadísticos para las subdimensiones, dimensiones y variables, apoyados con un baremo de comparación que categoriza la posición según la media aritmética que se comparo con los antecedentes y las bases teóricas. En dicho estudio se concluyó que fueron aplicados de una manera precisa la capacitación inicial, continua y presencial, los conocimientos, las actitudes y habilidades tuvieron un alto nivel. Finalmente se llegó a la conclusión de que ambas variables tienen una correlación significativamente alta.

En virtud del aporte mencionado y brevemente expuesto, esta investigación se considera a lo que se refiere a la variable y dimensión, y esto a su vez sirve de apoyo para la elaboración de las bases teóricas, sin

embargo, su metodología no podrá ser tomada en cuenta debido a las diferencias existentes en el tipo de investigación y diseño; ya que el antecedente es de carácter descriptivo-correlacional y el presente estudio es descriptivo-transaccional. De allí, su utilidad se verá radicada en el desarrollo de la fundamentación teórica.

## **2. BASES TEÓRICAS**

A fin de conocer las fundamentaciones teóricas de los estudios relacionados con los diversos autores, se considera necesario explicar la variable que ayudaran al desarrollo de la investigación.

### **1.1. DEFINICIÓN DE CAPACITACIÓN**

El autor, Chiavenato (2007, p. 386) define la capacitación como 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.

Por otra parte, Bohlander-Snell-Sherman (2001, p. 216) se refieren a la capacitación como la frecuencia de manera continua para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros. A este respecto, las organizaciones exitosas brindan un importante apoyo a sus empleados para incrementar sus conocimientos y por ende sus habilidades y destrezas para un mejor desenvolvimiento en el campo laboral así como el incremento de nuevas

técnicas y actitudes que ayuden a solventar los problemas que se presenten en la organización.

De igual manera, Mondy y Noe (2005, p. 202) exponen que la capacitación y el desarrollo es el centro de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las capacidades de los empleados y el desempeño organizacional.

En comparación de las definiciones de los autores, estos coinciden que la capacitación son procesos que utiliza la organización para instruir a los empleados y así desarrollar sus tanto sus habilidades como conocimientos para que se desenvuelvan de mejor manera en el campo laboral.

Sobre lo expuesto por los diferentes autores, el concepto que más se adapta a este trabajo de investigación es el planteado por Chiavenato (2007) quien señala que por medio de la capacitación los empleados adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos, en pro del logro de las metas personales y organizacionales.

## **2.1. CICLO DE LA DE CAPACITACIÓN**

En este sentido Chiavenato (2007, p 388) lo define como el acto intencional de proporcionar los medios que permitirán el aprendizaje, el cual es un fenómeno que surge como resultado de los esfuerzos de cada individuo.

Por su parte, Bohlander y otros (2001, p. 225), señalan que la capacitación debe desarrollar un puente entre la fuerza laboral y la

organización, además de relacionarse con ciertos principios de aprendizaje; por esta razón, gerentes y empleados deben comprender que los distintos métodos y técnicas de capacitación varían según el grado en que se utilizan tales principios.

Referente a lo anteriormente señalado ambos autores coinciden que el ciclo de la capacitación se refiere a las técnicas de aprendizaje utilizadas por las organizaciones para llevar a cabo el proceso de adiestramiento del personal contratado por la empresa.

De acuerdo a lo anteriormente planteado los investigadores se inclinan por la teoría de Chiavenato (2007) ya que su concepto es el más adecuado para el proceso de capacitación del personal.

### **2.2.1. DETECCIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

De acuerdo con Chiavenato (2007, p. 390) la detección de necesidades de capacitación es la primera etapa del ciclo de capacitación y se refiere al diagnóstico preliminar que se precisa hacer.

Asimismo, Mondy y Noe (2005, p. 208) afirman que el primer paso en el proceso de capacitación y desarrollo consiste en determinar las necesidades específicas de capacitación y desarrollo, implementando un enfoque sistemático para abordar las necesidades auténticas.

En este sentido Bohlander y otros (2001, p. 218) mencionan que el departamento de recursos humanos debe permanecer alerta a los tipos de capacitación que se requieren, cuando se necesitan, quien los precisa y que

métodos son mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarios.

Al comparar las ideas de los autores antes mencionados se observó cómo sus definiciones concluyen que las detecciones de las necesidades de capacitación se refieren a determinar las insuficiencias necesitadas por los empleados de una organización.

Atendiendo a estas consideraciones, los investigadores fijan posición con lo expuesto por Chiavenato (2007) sobre la detección de necesidades de capacitación porque consideran que es el diagnóstico preliminar de diferentes factores que se debe realizar.

#### **2.2.1.1. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN**

Para Mondy y Noe (2005, p. 208) se estudia desde una perspectiva organizacional general, la misión, los objetivos y los planes corporativos estratégicos de la empresa, junto con los resultados de la planeación de recursos humanos.

Por su parte, Chiavenato (2007, p. 392) se refiere al nivel de análisis de toda la organización: el sistema organizacional. Este análisis determina la importancia que se dará a la capacitación. Por lo tanto, se debe verificar todos los factores que pueden evaluar los costos involucrados y los beneficios esperados de la capacitación en comparación con otras estrategias capaces de alcanzar los objetivos de la organización, para así poder determinar la política global relativa a la capacitación.

En este sentido, Bohlander y otros (2001, p. 219) definen el análisis organizacional como la observación del entorno, estrategias y recursos de la organización para definir áreas en las cuales debe enfatizarse la capacitación.

En relación a lo anteriormente expuesto cabe acotar que los autores están de acuerdo que en el análisis de la organización se señalan los resultados obtenidos de la capacitación así como también los recursos que se han de utilizar.

En este caso es necesario para los investigadores estar de acuerdo con la definición de Chiavenato (2007), quien plantea que este análisis determina la importancia que se dará a la capacitación.

#### **2.2.1.2. ANÁLISIS DE LOS RECURSOS HUMANOS**

Bohlander y otros (2001, p. 222) explican que el análisis de las personas requiere algo muy importante determinar que empleados requiere la capacitación y cuáles no la necesitan. El análisis de las personas es importante por varios motivos; en primer lugar de hacer el análisis a fondo sirve para que las organizaciones no cometan el error de enviar a capacitarse a todos los empleados pues algunos no lo requieren.

Por su parte Chiavenato (2007, p. 393) indica que el análisis de los recursos humanos procura constatar si estos son suficientes, en términos cuantitativos, para cubrir las actividades presentes y futuras de las organizaciones.

Al relacionar las ideas ambos autores concluyen que el análisis de recursos humanos determina que empleados necesitan capacitación y cuáles no, evitando de esta manera gastos innecesarios enviando a capacitar a todos los empleados.

Analizando a los autores antes mencionados la investigación fue realizada en base a lo expuesto por Chiavenato (2007) ya que indica de manera más clara como pueden ser analizados de forma numérica los resultados del capital humano.

### **2.2.1.3. ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES Y TAREAS**

Para Chiavenato (2007, p. 394), es el nivel de enfoque más restringido para realizar la detección de las necesidades de capacitación; es decir, el análisis se efectúa a nivel de puesto y sustenta en los requisitos que este exige a su ocupante.

Por otra parte, Bohlander y otros (2001, p. 222) señalan que es el segundo paso en la evaluación de las necesidades de capacitación, este análisis incluye revisar la descripción y las especificaciones del puesto para identificar las actividades que se realizan en un puesto específico, así como los conocimientos, habilidades y capacidades necesarios para ejecutar tales actividades.

En relación con las ideas de los autores estos exponen que los análisis de las operaciones y tareas se realizan para determinar las necesidades de capacitación del puesto vacante a ocupar, determinando las actividades y conocimientos necesarios para dicho puesto.

En consecuencia los investigadores se inclinan por la ideología de Bohlander y otros (2001, p. 222), quien indica que este análisis es necesario para determinar las necesidades de capacitación en un puesto determinado.

### **2.2.2. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

De acuerdo con Chiavenato (2007, p. 397) una vez efectuado el diagnóstico de capacitación, se sigue con la terapéutica, es decir, la elección y la prescripción de los medios de tratamiento para sanar las necesidades señaladas o percibidas.

Así mismo Bohlander y otros (2001, p. 223) afirman que se basa en tomar la información obtenida del análisis de necesidades y utilizarla para diseñar programas de capacitación de alto nivel.

Al comparar las evidencias anteriores se puede observar como ambos autores afirman que el programa de capacitación sirve para sanar las necesidades.

Sin embargo los investigadores toman posición de lo expuesto por Chiavenato (2007) ya que explica de forma más clara de cómo sanar las necesidades captadas en el programa de capacitación.

#### **2.2.2.1. PLANEACIÓN DE LA CAPACITACIÓN**

Para Chiavenato (2007, p. 398), la planeación se deriva del diagnóstico de las necesidades de capacitación. Por lo general, los recursos y las competencias puestos a disposición de la capacitación se relacionan con la

problemática diagnosticada, asimismo deben estar en concordancia con las metas de la organización.

#### **2.2.2.2. TECNOLOGÍA EDUCATIVA DE LA CAPACITACIÓN**

Según Chiavenato (2007, p. 398), una vez determinada la naturaleza de las habilidades, los conocimientos o las conductas que se desean como resultado final de la capacitación, el siguiente paso es escoger las técnicas y métodos que serán empleados en el programa de capacitación, de modo que permitan optimizar el aprendizaje; es decir, obtener el mayor aprendizaje posible con el menor dispendio de esfuerzo, tiempo y dinero.

Para Mondy y Noe (2005, p. 205), quizás ningún factor ha influido más en la capacitación y desarrollo de la tecnología. En particular, la computadora e internet afectan drásticamente la conducción de todas las funciones de negocios.

Al relacionar las ideas ambos autores concluyen que la tecnología educativa de la capacitación el factor en el cual se determinan las naturalezas de las habilidades y la conducción de todas las funciones.

Para esta investigación se tomará posición con lo planteado por Chiavenato (2007) ya que el expresa de manera clara y precisa las herramientas que se utilizan para hacer un buen uso de la tecnología educativa para optimizar así el aprendizaje, es decir, alcanzar el mayor volumen de conocimientos con la menor inversión de tiempo, esfuerzo y dinero.

### **2.2.3. IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

Para Chiavenato (2007, p. 402), es la tercera etapa del proceso de capacitación, la implementación o realización de la capacitación presupone el binomio formado por el instructor y el aprendiz.

Por su parte Bohlander y otros (2001, p. 229), afirman que es la elección de los métodos de instrucción, cuando se escoge entre varios métodos, una consideración fundamental es determinar cuáles son apropiados para los conocimientos, habilidades y capacidades que se han de aprender.

En relación con Chiavenato (2007) afirma que es la implementación o realización de la capacitación, mientras que para Bohlander (2001) es la elección de los métodos de instrucción.

Los investigadores se inclinan por lo expresado por Chiavenato (2007) debido a que el afirma que la implementación del programa de capacitación debe ser manejado por el instructor para dar conocimientos al aprendiz.

#### **2.2.3.1. ADECUACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN A LAS NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN**

Según Chiavenato (2007, p. 402), esta decisión de establecer programas para capacitar, está sujeto a la necesidad para mejorar el nivel de los empleados, la capacitación debe significar la solución a los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas.

Para Bohlander y otros (2001, p. 229), existe una amplia variedad de métodos para capacitar empleados en todos los niveles, algunos de los cuales se han usado durante largo tiempo.

Al comparar las ideas de los autores se observa que Chiavenato (2007, p. 402) dice que se deben aplicar programas de capacitación para mejorar la capacidad de los empleados, mientras que Bohlander y otros (2001, p. 229) explican que hay gran diversidad de métodos de capacitación.

La presente investigación se realizará tomando la ideología de Chiavenato (2007) debido a que explica a la capacitación como una necesidad que se requiere para optimizar el nivel profesional de los empleados.

#### **2.2.3.2. LA CALIDAD DEL MATERIAL DE CAPACITACIÓN PRESENTADO**

Para Chiavenato (2007, p. 402), es el material de enseñanza que debe ser planeado a fin de facilitar la implementación de la capacitación, el material de enseñanza busca concretar la instrucción, facilitar la comprensión mediante la utilización de recursos audiovisuales, aumentar el rendimiento de la capacitación y racionalizar la tarea del instructor.

Sin embargo Bohlander y otros (2001, p. 229), expresan que el método más utilizado para capacitar a los empleados no administrativos es, por mucho, la capacitación en el puesto.

Comparando las teorías de los autores antes mencionados cabe destacar que existen diferencias entre ellos, para Chiavenato (2007, p. 402)

es un material instruye y facilita la comprensión de los empleados, mientras que para Bohlander y otros (2001, p. 229) es un método utilizado para capacitar a los empleados.

En resumen los investigadores se centraron en la teoría de Chiavenato (2007) debido a que su idea es más concreta y explicativa afirmando como la calidad de estos materiales debe facilitar la implementación de la capacitación a los empleados e instructores utilizando recursos audiovisuales.

### **2.2.3.3. LA COOPERACIÓN DE LOS GERENTES Y DIRIGENTES DE LA EMPRESA**

De acuerdo con Chiavenato (2007, p. 402), la capacitación se debe hacer con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones en conjunto de esfuerzos de coordinación, es necesario contar con el espíritu de cooperación del personal y con el respaldo de los directivos, pues todos los jefes y supervisores deben participar en la implementación del programa.

Para Bohlander y otros (2001, p. 239), los métodos que se utilizan para capacitar a los empleados de nivel básico también se usan con los gerentes y supervisores, existen otros métodos los cuales se reservan al desarrollo de gerentes, el desarrollo difiere en cierto modo de la capacitación en que un propósito es ampliar la experiencia de la persona y proporcionar una perspectiva a largo plazo de su función en la organización.

Relacionando las ideas de los autores se puede constatar que ambos coinciden que la capacitación debe realizarse en todos los niveles jerárquicos de una organización aplicando diversos métodos para cada nivel con apoyo de los gerentes y directivos de la empresa.

Para la realización de esta investigación los investigadores se inclinan por la ideología de Chiavenato (2007) ya que explica que la capacitación debe ser aplicada a todos los empleados de la empresa, en todos los niveles, contando con la participación del personal y con cooperación de los directivos.

#### **2.2.3.4. LA CALIDAD Y PREPARACIÓN DE LOS INSTRUCTORES**

Con respecto Chiavenato (2007, p. 402), el éxito de la implementación dependerá de los intereses, la jerarquía y la capacidad de los instructores, ellos pueden ser seleccionados de entre los distintos niveles y áreas de la empresa. Deben conocer las responsabilidades de la función y estar dispuestos a asumirlas.

Según Bohlander y otros (2001, p. 228), el éxito de cualquier esfuerzo de capacitación depende de gran medida de las habilidades pedagógicas y las características personales de los responsables de la capacitación. La siguiente es una lista breve de las características deseables:

- (a) Conocimiento del tema.
- (b) Adaptabilidad.
- (c) Sinceridad.
- (d) Sentido del humor.

- (e) Interés.
- (f) Cátedras claras.
- (g) Asistencia individual.
- (h) Entusiasmo.

En relación los autores antes mencionados acotan que los instructores deben estar apropiadamente preparados para que la capacitación del personal sea exitosa.

Los investigadores toman posición por la teoría de Chiavenato (2007) debido a que expone el logro de la ejecución de la capacitación dependerá de la capacidad, habilidades y nivel de conocimientos de los instructores.

#### **2.2.3.5. LA CALIDAD DE LOS APRENDICES**

Para Chiavenato (2007, p. 402), la calidad de los aprendices influye en los resultados del programa de capacitación. Los mejores resultados son obtenidos cuando se selecciona debidamente a los aprendices, en función de la forma y el contenido del programa y los objetivos de la capacitación, de modo que las personas formen un grupo homogéneo.

Según Bohlander y otros (2001, p. 231), la calidad de los puntos de aprendizaje son una secuencia del comportamiento que se va a enseñar. Por ejemplo, podrían describir los pasos recomendados para la retroalimentación de los empleados.

De estas evidencias puede cerciorarse que los autores anteriormente mencionados concuerdan que la capacidad de los aprendices se logrará

observar una vez sean designados al cargo correspondiente dentro de la organización.

Para el presente trabajo los investigadores se apoyaran en las ideas de Chiavenato (2007) ya que su pensamiento es el más completo debido a que explica que la calidad de los empleados serán los resultados del programa de capacitación.

#### **2.2.4. EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE CAPACITACIÓN**

Según Chiavenato (2007, p. 403), es la etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos. El programa de capacitación debe incluir la evaluación de su eficiencia, la cual debe considerar dos aspectos:

1. Constatar si la capacitación ha producido las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados.

2. Verificar si los resultados de la capacitación tienen relación con la consecución de las metas de la empresa.

Mientras que para Bohlander y otros (2001, p. 247), señalan que los resultados que se utilizan para evaluación de la capacitación incluyen aumentos de productividad, menos quejas de los empleados, reducción de costo, desperdicio y rentabilidad.

Al comparar las ideas de los autores ambos coinciden que la evaluación de los resultados de la capacitación revelaran los cambios en la conducta de los empleados y la realización de los objetivos de la empresa.

Esta investigación se basará en la teoría expuesta por Chiavenato (2007) ya que su filosofía está más acorde al logro de los objetivos del presente trabajo.

#### **2.2.4.1. EVALUACIÓN A NIVEL ORGANIZACIONAL**

Según Chiavenato (2007, p. 403), en este nivel la capacitación debe proporcionar resultados como:

- (a) Aumento en la eficacia organizacional.
- (b) Mejora de la imagen de la empresa.
- (c) Mejora del clima organizacional.
- (d) Mejora en la relación entre la empresa y los empleados.
- (e) Apoyo del cambio y la innovación.
- (f) Aumento de la eficiencia, entre otros.

Mientras para Bohlander y otros (2001, p. 246), los gerentes e instructores pueden adoptar varios enfoques para maximizar la evaluación como lo son:

- (a) Presentar elementos idénticos.
- (b) Enfocarse en los principios generales.
- (c) Establecer un clima para la transferencia.
- (d) Proporcionar a los empleados estrategias para transferir.

De las evidencias anteriores se puede observar que Chiavenato (2007) muestra una manera de como detectar los resultados mientras que para Bohlander (2001) explica de una manera más compleja y adoptando varios enfoques.

Para los investigadores fue más clara y eficiente la idea expuesta por Chiavenato (2007) ya que este lo explica de manera más clara y concisa de como evaluar a nivel organizacional.

#### **2.2.4.2. EVALUACIÓN A NIVEL DE LOS RECURSOS HUMANOS**

Para Chiavenato (2007, p. 404), en este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:

- (a) Reducción de la rotación de personal.
- (b) Reducción del ausentismo.
- (c) Aumento de la eficiencia individual de los empleados.
- (d) Aumento de las habilidades de las personas.
- (e) Aumento del conocimiento de las personas.
- (f) Cambio de actitudes y conductas de las personas, etc.

Con respecto a Bohlander y otros (2001, p. 246), es 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.

Al comparar las ideas de los autores, se observa que Chiavenato (2007) dice de manera específica y clara como debe de estar proporcionado el resultado de la capacitación, mientras que Bohlander y otros (2001) explican que probar el conocimiento y habilidades antes de un programa arrojará como resultado la información necesaria para conocer la mejoría de los participantes.

La presente investigación se realizará tomando la ideología de Chiavenato (2007) tomando en cuenta que explica la evaluación a nivel de recursos humanos más específica y de manera que la organización la comprenda.

#### **2.2.4.3. EVALUACIÓN A NIVEL DE LAS TAREAS Y OPERACIONES**

Para Chiavenato (2007, p. 404), en este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:

- (a) Aumento de la productividad.
- (b) Mejorar en la calidad de los productos y servicios.
- (c) Reducción del flujo de la producción.
- (d) Mejora en la atención al cliente.
- (e) Reducción del índice de accidentes.
- (f) Reducción del índice de mantenimiento de maquinas y equipos,

entre otros.

Sin embargo para Bohlander y otros (2001, p. 245), es unos de los enfoques más sencillos y comunes para evaluar la capacitación es basarse en las reacciones de los participantes, tal vez aporten información sobre el contenido y que técnicas consideraron más útiles.

Al comparar las ideas de los autores Chiavenato (2007, p. 404) explica que esta evaluación debe mostrar resultados en distintas áreas de la organización, mientras que Bohlander y otros (2001, p. 245) destacan que debe basarse en las reacciones de los participantes.

Esta investigación se realizará bajo la teoría de Chiavenato (2007) debido a que su ideología respecto a esta evaluación de tareas y operaciones está explicada de manera más completa.

### **2.3. DEFINICIÓN DE ISO 9000**

Según la norma internacional ISO 9001 (2008, p. iv), es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO, ella colabora estrechamente con la comisión electrónica internacional (IEC) en todas las materias de normalización electrotécnica.

#### **2.3.1. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

Para la norma internacional ISO 9001 (2008, p. 2), el sistema de gestión de la calidad se encuentra dividido en dos partes:

1. Requisitos generales: la organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta norma internacional.

2. Requisitos de la documentación: la documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir:

(a) Declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad.

(b) Un manual de la calidad.

(c) Los procedimientos documentados y los registros requeridos por esta norma internacional.

(d) Los documentos incluidos los registros que la organización determinada que son necesarios para asegurarse la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.

### **2.3.2. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN**

De acuerdo con la norma internacional ISO 9001 (2008, p. 4), la responsabilidad de la dirección se divide en:

(a) Compromiso de la dirección: la alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, así como con la mejora continua de su eficacia.

(b) Enfoque al cliente: la alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente.

(c) Política de la calidad: la alta dirección debe asegurarse de que la política de la calidad es adecuada al propósito de la organización.

(d) Planificación: la alta dirección debe asegurar de que los objetivos de la calidad, incluyendo aquellos necesarios para cumplir los requisitos para el producto, se establecen en las funciones y los niveles pertinentes dentro de la organización.

(e) Responsabilidad, autoridad y comunicación: la alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización.

(f) Revisión por la dirección: la alta dirección debe revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización, a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas.

### **2.3.3. GESTIÓN DE LOS RECURSOS**

Según la norma internacional ISO 9001 (2008, p.6) la gestión de los recursos está dividido en:

(a) Provisión de recursos: la organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para implementar y mantener el sistema de gestión de calidad y mejorar continuamente su eficacia, y aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

(b) Recursos humanos: el personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser completamente con base a la educación, formación, habilidades y experiencia apropiada.

(c) Infraestructura: la organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto.

(d) Ambiente de trabajo: la organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad los requisitos del producto.

### **2.3.4. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO**

De acuerdo a la norma internacional ISO 9001 (2008, p. 8) la realización del producto se divide en:

(a) Planificación de la realización del producto: la organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto, esta debe ser coherente con los requisitos de los otros procesos del sistema de gestión de calidad.

(b) Procesos relacionados con el cliente: la organización debe determinar los requisitos especificados por el cliente, los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso específico o para el uso previsto, los requisitos legales y reglamentos aplicables al producto y cualquier requisito adicional que sea considerado necesario.

(c) Diseño y desarrollo: la organización debe planificar y controlar el diseño y desarrollo del producto y se deben determinar las etapas, la revisión, verificación y validación apropiadas para cada etapa del diseño y desarrollo.

(d) Compras: la organización debe asegurarse de que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados

(e) Producción y prestación del servicio: la organización debe planificar y llevar a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas.

(f) Control de los equipos de seguimiento: la organización debe determinar el seguimiento y la medición a realizar y los equipos necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad del producto con los requisitos determinados.

### **2.3.5. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA**

Conforme a la norma internacional ISO 9001 (2008, p. 14) la medición, análisis y mejora debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para demostrar la conformidad con los requisitos del producto, asegurarse del sistema de gestión de calidad, y mejorar la eficacia de dicho sistema.

## **3. SISTEMA DE VARIABLE**

### **3.1. DEFINICIÓN NOMINAL**

Programa de capacitación de ISO 9000.

### **3.2. DEFINICIÓN CONCEPTUAL**

El programa de capacitación de ISO 9000 es el instrumento que sirve para dar a conocer los propósitos formales e informales de la capacitación sobre las normas de aseguramiento de calidad y las condiciones en las que éste programa se desarrollará (Aguilar, 2010, p. 3; Pola y Palom, s/f, p. 12).

### **3.3. DEFINICIÓN OPERACIONAL**

Es el instrumento que sirve para dar a conocer los propósitos formales e informales de la capacitación sobre las normas de aseguramiento de calidad y las condiciones en las que éste programa se desarrolla, en la planta de fertilizantes del complejo Ana María Campos.

Programa que será evaluado a través de un instrumento diseñado por los investigadores, tomando como referencia a las dimensiones e indicadores reflejados en el cuadro presentado a continuación.

**Cuadro 1**  
**Operacionalización de la Variable**

<b>OBJETIVO GENERAL:</b> Evaluar el programa de capacitación de ISO 9000 para los trabajadores de la planta de fertilizantes del complejo Ana María Campos			
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>DIMENSIÓN</b>	<b>INDICADOR</b>
Analizar la detección de necesidades realizadas en el programa capacitación de ISO 9000 para los trabajadores de la Planta de Fertilizantes del Complejo Ana María Campos	Programa de capacitación de ISO 9000	Detección de las necesidades realizadas en el programa de capacitación de ISO 9000	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de la organización</li> <li>- Análisis de los recursos humanos</li> <li>- Análisis de las operaciones y tareas</li> </ul>
Analizar la preparación del programa de capacitación de ISO 9000 preparado para los trabajadores de la Planta de Fertilizantes del Complejo Ana María Campos		Preparación del programa de capacitación de ISO 9000	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planeación de la capacitación</li> <li>- Tecnología educativa de la capacitación</li> </ul>
Analizar la implementación del programa de capacitación de ISO 9000 para los trabajadores de la Planta de Fertilizantes del Complejo Ana María Campos		Implementación del programa de capacitación de ISO 9000	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización</li> <li>- Calidad del material de capacitación presentado</li> <li>- Cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa</li> <li>- Calidad y preparación de los instructores</li> <li>- Calidad de los aprendices</li> </ul>

**Cuadro 1  
(Cont...)**

<b>OBJETIVO GENERAL:</b> Evaluar el programa de capacitación de ISO 9000 para los trabajadores de la planta de fertilizantes del complejo Ana María Campos			
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>DIMENSIÓN</b>	<b>INDICADOR</b>
Analizar la evaluación de los resultados del programa de capacitación de ISO 9000 para los trabajadores de la Planta de Fertilizantes del complejo Ana María Campos	Programa de capacitación de ISO 9000	Evaluación de los resultados del programa de capacitación de ISO 9000	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A nivel organizacional</li> <li>- A nivel de los recursos humanos</li> <li>- A nivel de las tareas y operaciones</li> </ul>

**Fuente:** Chacín, Fernández, Mendoza y Peley (2011).