



# Identificación de necesidades de capacitación y desarrollo en un ingenio azucarero del Valle del Cauca

*Identification of training and development needs in a sugar mill in Valle del Cauca*

## **Daniela Echeverry Escobar**

Universidad Pontificia Bolivariana, Palmira, Colombia

© <https://orcid.org/0000-0002-4025-1125>

✉ [danielaecheverry18@hotmail.com](mailto:danielaecheverry18@hotmail.com)

## **Isabel Cristina Quintero Sepúlveda**

Universidad Pontificia Bolivariana, Palmira, Colombia

© <https://orcid.org/0000-0003-3165-8772>

✉ [isabel.quintero@upb.edu.co](mailto:isabel.quintero@upb.edu.co)

## **Paola Andrea Salazar Valencia**

Universidad Pontificia Bolivariana, Palmira, Colombia

© <https://orcid.org/0000-0001-6977-7772>

✉ [paolaandrea.salazar@upb.edu.co](mailto:paolaandrea.salazar@upb.edu.co)

## **Resumen**

La capacitación y desarrollo de los trabajadores es un factor primordial en las empresas, pues se relaciona con el incremento de la productividad y la calidad del trabajo, eleva la motivación y mejora el conocimiento del talento humano. En el siguiente estudio se identifican las necesidades de capacitación y desarrollo del área administrativa que tiene un ingenio azucarero del Valle del Cauca, primer elemento para crear un plan de capacitación y desarrollo efectivo. Se logra evi-

*Cita este capítulo / Cite this chapter*

Echeverry Escobar, D.; Salazar Valencia, P. A. y Quintero Sepúlveda, I. C. (2022). Identificación de necesidades de capacitación y desarrollo en un ingenio azucarero del Valle del Cauca. En: Salazar Valencia, P. A. (ed. científica). *Gestión del conocimiento y el talento humano: enfoques desde la perspectiva empresarial*. (pp. 83-140). Cali, Colombia: Editorial Universidad Santiago de Cali; Universidad Pontificia Bolivariana. <https://doi.org/10.35985/9786287604445.3>

deniar la importancia que tiene la capacitación y el desarrollo de los trabajadores en las empresas, lo esencial que tiene el involucramiento de los líderes y el área de Gestión Humana en la identificación de necesidades de formación y la relación de las habilidades y/o competencias requeridas para desempeñar de manera eficiente cada cargo con el requerimiento en capacitación.

**Palabras Clave:** capacitación, desarrollo, desarrollo profesional, formación.

## **Abstract**

The Training and Development of workers is a primary factor in companies, as it is related to increased productivity and quality of work, raises motivation and improves knowledge of human talent. The following study identifies the training and development needs of the administrative area of a Valle del Cauca Sugar Mill, the first element to create an effective training and development plan. It is possible to demonstrate the importance of training and the development of workers in companies, how essential the involvement of leaders and the Human Management area has in the identification of training needs and the relationship of skills and / or competencies required to efficiently perform each load with the training requirement.

**Keywords:** training, development, education, professional development.

## **Introducción**

La capacitación y el desarrollo son temas muy importantes para las empresas. Contar con talento humano altamente capacitado y formado en todas las áreas, con competencias y habilidades desarrolladas, permitirá el crecimiento de la empresa.

La capacitación de personal se define como el desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas para todos los niveles de la empresa. La capacitación ayuda a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse durante toda su vida laboral y pueden ayudar en el desarrollo de la persona para cumplir futuras responsabilidades (Werther. W. & Davis. K.,2008).

De esta manera, la capacitación y desarrollo del talento humano debe unir esta área con las necesidades de desarrollo de cada trabajador. El área de gestión humana debe tener como objetivo lograr que sus trabajadores se motiven en el aprendizaje continuo.

Los directivos de las empresas deben apoyar la capacitación constante de sus trabajadores, teniendo en cuenta que desarrollando y gestionando las capacidades de estos, la empresa alcanzará niveles de productividad altos, bienestar en sus trabajadores y tendrá talento humano óptimo en todas las áreas, como lo dice Alberto Coronel (2010) “Contar con personas capacitadas constituye una ventaja competitiva clave para el éxito de la empresa” (p. 73). Así mismo, los trabajadores están en la capacidad de crear la necesidad de capacitación con su empleador, para desarrollar un plan de capacitación adecuado para su cargo.

De acuerdo con lo anterior, el involucramiento de los altos directivos respecto a capacitación y desarrollo de sus trabajadores es muy importante para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El plan de capacitación y desarrollo de los trabajadores debe ser considerada una de las más importantes inversiones que realizan las empresas para que su talento humano sea productivo. El plan de capacitación no solamente brinda conocimientos, sino que también mejora el bienestar de cada persona en su vida laboral y profesional. Lo anterior se puede verificar en la investigación desarrolla por Carmelina Sánchez Cruz y Eloy Rafael Jiménez Iglesias (2015), donde se

utilizaron métodos teóricos y empíricos, para confirmar que la capacitación constituye una variable importante para el logro de los objetivos y la estrategia de las organizaciones, siendo una de las mejores inversiones en el capital humano y una de las principales fuentes del bienestar para el personal de todas las organizaciones.

Lo que se pretende con esta investigación es identificar las necesidades reales de los trabajadores del área administrativa de un ingenio azucarero del Valle del Cauca, teniendo en cuenta que el desarrollo de competencias en los trabajadores es una estrategia clave para el logro de las metas organizacionales. Es importante resaltar que, para la empresa de estudio, adquirir y mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes es primordial para lograr y mantener un equipo de alto desempeño.

Si no se conocen las necesidades de capacitación de los trabajadores, no se podrá formular un buen plan de capacitación y desarrollo en la empresa, los trabajadores estarán insatisfechos y no van a estar lo suficientemente preparados para desempeñar sus labores, lo que ocasionaría baja productividad y el desarrollo de procesos ineficientes. En la investigación de Elfi et al. (2019), se identificó que el 73% del personal encuestado está totalmente de acuerdo en que una adecuada detección de sus necesidades de capacitación es primordial para la mejora continua de la organización.

Para lograr los objetivos estratégicos, las organizaciones requieren personas competentes en la planeación, ejecución, evaluación y mejora de sus procesos. La necesidad de capacitación se debe establecer teniendo en cuenta las competencias esenciales que tiene cada trabajador y el cargo en el que se desempeña, así se tendrá un excelente plan de capacitación y desarrollo acorde con las estrategias generales de la empresa.

La capacitación en las empresas es un factor motivacional para todos los trabajadores porque les permite el crecimiento personal y laboral. Igualmente se debe conocer la experiencia y conocimientos que

tienen las personas antes de ingresar a la empresa o cambiar de cargo, debido a que se debe realizar el entrenamiento en el puesto y cierre de brechas, para que se puedan desempeñar de manera eficiente los trabajadores. Los conocimientos en herramientas tecnológicas son esenciales para el desarrollo de las labores de manera eficiente de cada uno de los trabajadores.

Lo anterior se evidencia en la investigación realizada por Mérida Bolaños, M. E. (2013). Esta se centró en determinar las necesidades de capacitación existentes en el personal de la Dirección del Área de Salud de la cabecera departamental de Huehuetenango. Para lograr este objetivo, se realizó un estudio de tipo descriptivo. Se emplearon dos instrumentos dirigidos a 119 colaboradores que corresponden a la totalidad del personal; el primero fue un cuestionario dirigido tanto a personal operativo como administrativo que permitió la medición y análisis organizacional y de tareas. El segundo constituyó una guía de entrevista estructurada dirigida a jefes de departamentos.

Entre los resultados más notables de la investigación de Mérida Bolaños, M. E. (2013), se resalta que las capacitaciones otorgadas por la institución son un factor motivacional importante para las actividades personales y laborales. Los resultados del diagnóstico de necesidades de capacitación aplicado al personal administrativo y operativo indicaron que la mayoría de los colaboradores administrativos necesitan de mayor inversión de tiempo en formación y capacitación sobre los aspectos técnicos del puesto que desempeñan, debido a la falta de conocimiento/experiencia al momento de ingresar a la entidad. La mayoría del personal administrativo y operativo coincide en que las habilidades técnicas como manejo de programas de computación, conocimientos contables y financieros, así como las propias del puesto, son las más precisas para desempeñarse adecuadamente.

En el Ingenio Azucarero de estudio cuentan con un área de formación encargada de mantener y desarrollar las competencias de los trabajadores con el fin de lograr los objetivos de la organización y promover el crecimiento integral a todo nivel. Para esta empresa de estudio, la

gestión del conocimiento es un compromiso para mantener a flote la organización y para trabajar con determinación hacia un futuro con equipos de alto desempeño.

Por esta razón, en el ingenio azucarero objeto de estudio se han desarrollado diferentes planes de capacitación y desarrollo para los trabajadores del área operativa, teniendo en cuenta una evaluación que se desarrolló en el año 2019 y cuyo nombre es evaluación de desempeño operativo (EDO). Igualmente se tuvieron en cuenta los descriptores de cargos, programas de sucesores operativos, y otras necesidades por requerimientos legales, normativos o proyectos especiales que son finalmente consolidados en un programa llamado Plan de Desarrollo Integral (PDI).

El Ingenio ha realizado para los trabajadores administrativos cines foros, lecturas de libros, talleres vivenciales, cursos a través del Aula Virtual de la empresa, e invitación a Webinars programados por diferentes entidades públicas y privadas. Lo anterior siempre teniendo en cuenta las competencias organizacionales, las cuales están orientadas a la excelencia en el servicio, mejora continua, integridad, disciplina, comunicación abierta y fluida, orientación al logro, cooperación y sostenibilidad.

Aun así, en el ingenio azucarero no se conoce las necesidades de capacitación y desarrollo de los trabajadores del área administrativa, propios de cada cargo y cuáles son las brechas que se deben cerrar por cada trabajador. Es por esta razón, que el presente trabajo tiene como objetivo identificar las necesidades de capacitación y desarrollo de los trabajadores del área administrativa de un ingenio azucarero del Valle del Cauca.

En el marco teórico, se referenciaron 15 documentos, entre artículos, libros y trabajos de grado, los cuales permitieron definir el concepto de capacitación y desarrollo, al igual que su importancia, métodos y procesos para identificar y/o detectar necesidades de capacitación, y la importancia de invertir en capacitación.

En cuanto a la metodología de análisis del presente trabajo, se diseñó, validó y aplicó un instrumento para identificar las necesidades de capacitación y desarrollo de los trabajadores, para después procesar y analizar los datos obtenidos, y poder generar resultado, recomendaciones y conclusiones a la empresa de estudio.

## **Marco teórico**

### **Capacitación y Desarrollo**

Al abordar el tema de capacitación y desarrollo, primero es importante conocer las definiciones que exponen los diferentes autores.

Según Chiavenato (2007) “la capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (p. 386).

La capacitación debe llevar siempre un orden, al igual que seguir una metodología determinada, de esta manera se obtendrían grandes beneficios para la empresa y para las personas. Las organizaciones no deben formular un plan de capacitación sin tener en cuenta los objetivos y necesidades de sus colaboradores.

En cuanto a la terminología de desarrollo, Chiavenato (2007) indica que:

Desarrollo es la educación profesional, la cual busca ampliar, desarrollar y perfeccionar la persona para su crecimiento profesional en determinada especialidad dentro de la organización o para que se vuelva más eficiente y productiva en su puesto. Sus objetivos son menos amplios que los de la formación, están ubicados en el mediano plazo y buscan proporcionar conocimientos que trasciendan a los que exige el puesto actual, al prepararla así para asumir funciones más complejas (p. 385).

En síntesis, el termino desarrollo profesional está enfocado a lograr objetivos de mediano plazo y busca aumentar la productividad de las personas en sus cargos.

El desarrollo del personal hace referencia, según Parra Penagos & Rodríguez Fonseca (2015), “a la parte educativa que es recibida por una persona con el fin de crecer intelectual y profesionalmente para mejorar la efectividad en el cargo que desempeña y para obtener más posibilidad de aspirar y escalar a los diferentes niveles” (p. 134).

El desarrollo de los trabajadores es considerado la formación educativa que recibe una persona, la cual le permitirá crecer laboralmente.

Por otro lado, Werther & Davis (2008) definen capacitación como “la actividad sistemática y programada que busca preparar al trabajador para que desempeñe sus funciones asignadas. Su objetivo es integrar al personal al proceso productivo”. Igualmente, los autores afirman que: “desarrollo es la educación que busca el crecimiento profesional. Su objetivo es acrecentar actitudes de una determinada filosofía Organizacional” (p. 253).

Capacitación es aquel proceso sistemático que busca a corto plazo el crecimiento de los trabajadores, respecto a habilidades y conocimientos; mientras que el termino desarrollo, busca a mediano plazo aumentar la productividad de las personas en su cargo.

De acuerdo con López García (2011), el termino desarrollo refiere aquellos conocimientos que la empresa proporcionan al trabajador para su preparación y detectar las personas con potencial de ocupar mejores puestos de trabajo.

En las empresas el termino desarrollo debe estar enfocado siempre al crecimiento de los trabajadores, ese debe ser su objetivo principal, formar al trabajador para ascender laboral y personalmente.



La principal diferencia entre capacitación y desarrollo es que, capacitación se basa en formar al trabajador en cómo realizar la labor para la cual fue contratado de una mejor manera, mientras que el desarrollo se enfoca en el crecimiento laboral y profesional del trabajador.

Los principales objetivos de la capacitación son: preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto; brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas; cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración (Chiavenato, 2007, p. 387).

Cuando se habla de capacitación para los trabajadores de las empresas, siempre se debe tener presente los anteriores objetivos. La formación laboral para una persona es clave importante para desempeñarse de la mejor manera en su labor o cargo, lo ayuda a crecer laboralmente y afecta de manera positiva en el clima laboral.

Para que la capacitación sea efectiva en una organización, ésta deberá estar enfocada a cumplir con una función muy importante en la empresa, formar y educar en forma sistémica a los trabajadores, por lo tanto, la capacitación y/o formación de los recursos humanos deberá ser un proceso planeado, constante y permanente que permita a la capacitación de los trabajadores, en el sentido de que éstos puedan adquirir las competencias necesarias para desempeñar bien su trabajo o adquirir valores, estilos, trabajo en equipo, entre otras (López García, 2011, pp. 5-6).

El término capacitación, en una empresa, hace referencia a un sistema coordinado, requiere de una amplia preparación para determinar el plan adecuado y el tema específico por el cual se va a formar a los trabajadores.

Las empresas siempre deben velar por el crecimiento de sus trabajadores y su constante formación mediante la capacitación y desarrollo profesional. Es así, que cuando se habla de un plan de capacitación en las empresas, se debe pensar en un proceso sistemático, que lleva

un orden y un objetivo, que se basa tanto en la persona como en la empresa, además relacionando como gestión del conocimiento para obtener el desarrollo personal y empresarial.

El desarrollo de los trabajadores en las empresas, en la actualidad, debe ser considerada como una ventaja competitiva. Trabajadores que sean capaces de adaptarse al cambio, que tengan competencias en innovación, y que respondan a las nuevas exigencias del mercado laboral, se considera como una ventaja en las empresas.

El desarrollo profesional como plan de formación y crecimiento en las empresas juega un papel muy importante, no solo para la misma empresa, sino para todos sus trabajadores.

En cuanto a los sistemas de planificación profesional Losa (2002), afirma que:

Los sistemas de planificación profesional benefician tanto a los trabajadores como a la empresa. A los primeros les ayudan a descubrir sus intereses y habilidades y a aumentar su satisfacción gracias a la posibilidad de identificar y trasladarse a los puestos más coherentes con sus objetivos y planes. Desde la perspectiva de la empresa, la planificación profesional reduce el tiempo necesario para cubrir los puestos vacantes, ayuda en la planificación (preparación de los trabajadores para las vacantes derivadas de renovación o jubilación), identifica empleados con talento directivo y proporciona a todos los trabajadores la oportunidad de descubrir sus metas profesionales y desarrollar planes para alcanzarlas (p. 70).

Motivar a los trabajadores para que se capaciten, se formen y desarrollen ayuda a que estos adquieran habilidades y competencias que les permitirá crecer en la empresa de manera laboral, profesional y personalmente. Igualmente, si las empresas tienen trabajadores motivados, con habilidades desarrolladas, esto afectará en su productividad, y crecimiento de la empresa.

Un adecuado plan de formación orientado para todos los trabajadores de las empresas proporcionará trabajadores motivados, con com-

petencias y habilidades únicas, las cuales permitirán ahorrar en procesos de selección para cargos nuevos en las empresas, y aumentará la productividad de esta.

### **Importancia de la Capacitación y Desarrollo**

La responsabilidad de las empresas está en potenciar las competencias y habilidades de sus colaboradores, según Jamaica González (2015), “buscando establecer el recurso humano como factor clave en la productividad y en la transformación directa del entorno cuando se busca adecuar la organización a las nuevas exigencias del entorno o del mercado” (p. 8).

El mundo cada vez está cambiando, y las empresas deben salir de su zona de confort, para poder reaccionar a todas las variaciones que se puedan presentar. Es por esto, que la capacitación y desarrollo de sus trabajadores juegan un papel muy importante. Si las empresas tienen trabajadores con mayor formación, mayor conocimiento, con habilidades y competencias claves para aportar al desarrollo y crecimiento del mercado, están logrando una ventaja competitiva.

La capacitación y desarrollo de los trabajadores en una empresa son factores que van muy ligados a la cultura organizacional. Si en las empresas existe una cultura de motivación, de formación, de incentivo por el crecimiento profesional y personal, los trabajadores tendrán competencias en liderazgo, en trabajo en equipo e integración, ocasionando así mejores resultados organizacionales y mejor productividad.

De la misma manera López García (2011), establece que:

Una función del día con día de toda organización deberá ser el poder desarrollar al máximo el potencial de la gente, administrando el recurso humano en forma integral o total, en el marco de una cultura laboral de respeto, de formación y crecimiento mutuos. De esta manera se podrán lograr objetivos particulares como: incrementar el liderazgo tanto individuales como de grupos, que permita el compromiso del personal con

su organización; crear programas de comunicación efectiva y sistemas de reconocimientos y cambios de cultura para una mayor integración y participación de todos en el logro de los objetivos organizacionales (p. 3).

La capacitación y desarrollo debe ser un proceso continuo, formar a los trabajadores de manera constante permite que los trabajadores tengan habilidades y competencias para lograr el crecimiento de la empresa.

Por otra parte, López García (2011), indica que:

Se puede decir que la capacitación es un proceso continuo, porque aun cuando al personal de nuevo ingreso se le dé la inducción en forma adecuada, con frecuencia es preciso entrenarlos o capacitarlos en las labores para las que fueron contratados y/o proporcionarles nuevos conocimientos necesarios para el desempeño de un puesto, al igual que los empleados con experiencia que son ubicados en nuevos puestos, pueden requerir capacitación para desempeñar adecuadamente su trabajo. Es posible que aún los candidatos internos no posean las habilidades o que también tengan hábitos incorrectos que requieran corregirse (p. 3).

Un error grave que comenten las empresas hoy en día es creer que desarrollan una inducción de forma adecuada para los trabajadores nuevos basta para que el trabajador durante toda su vida laboral en la empresa tenga excelentes resultados y buen rendimiento. Las empresas deben saber que si no realizan un proceso continuo de capacitación y desarrollo no tendrán un potencial de recursos humanos capaces de mejorar la productividad.

### **Importancia de Invertir en Capacitación**

Los cambios constantes en el entorno están obligando hoy en día a que las empresas inviertan más en el desarrollo de sus trabajadores, de esta manera estarían garantizando que su talento humano tenga habilidades y competencias para la adaptación al cambio.

Según Barney (1991), los profundos cambios económicos, políticos y sociales de la época actual, asociados al aumento de la competitividad, la necesidad de la innovación, el rápido desarrollo tecnológico, la globalización y las nuevas exigencias de la fuerza laboral, obligan a las organizaciones a replantearse, con nuevas perspectivas, el desarrollo de los recursos humanos, dirigido a convertirlos en una verdadera ventaja competitiva, lo cual ha sido reforzado por el auge, sobre todo a partir de la década de los noventa, de la Teoría de los Recursos y Capacidades (citado por Lay & Zamora, 2005, p. 254).

Es así como las empresas de hoy en día deben plantearse como objetivo principal el desarrollo de todos sus trabajadores, para lograr el crecimiento.

Por otro lado, Trosino (2006) resalta la importancia de la formación profesional en las empresas indicando que:

No se puede perder de vista que la Formación Profesional de los colaboradores de las organizaciones tienden a incrementar los niveles de productividad y a mejorar sus condiciones de vida. Este es el verdadero fin del proceso de aprendizaje organizacional. Quien crea que la capacitación es un fin, está muy equivocado, es solamente el medio para lograr las mejoras que permitan el crecimiento, en todos los sentidos, de los trabajadores, de las empresas u organizaciones de la nación (Trosino, 2006, p. 16).

La capacitación y desarrollo de los trabajadores debe ser considerado como un medio para adquirir niveles de productividad óptimos y efectividad en las labores. Un excelente plan de capacitación logra que los trabajadores sean más eficientes en cada uno de sus cargos, permitiendo así un crecimiento económico de la empresa.

Por otra parte, Coronel (2010) establece que:

Invertir consiste en asignar un bien o una suma de dinero en algo con el objetivo de que en un futuro determinado se reciba ese algo mejorado o una ganancia sobre el mismo. Invertimos en las personas, cuando asignamos

una suma de dinero de la organización/del país a la formación/capacitación de dichas personas, lo que nos permite que posteriormente tengamos un retorno de dicha suma con un plus para la organización, y además una ganancia para la persona y para el país (Coronel, 2010, p. 73).

Todas las empresas inician su crecimiento a partir de una inversión económica que, después de determinado tiempo, trae consigo ganancias. Es así como se debe ver la inversión en talento humano capacitado. La capacitación y formación laboral de los trabajadores siempre retornaran de manera positiva para las empresas, sea en productividad, eficiencia, crecimiento profesional de trabajadores o en el clima laboral.

Muchas empresas ven la capacitación como un gasto que no tendrá ninguna ventaja competitiva. “Necesitamos reacomodar nuestra forma de entender la capacitación y comenzar a verla como un factor estratégico de desarrollo de nuestra organización/país” (Coronel, 2010, p. 76).

La capacitación y desarrollo en las empresas debe ser considerada como una inversión. Una inversión en conocimiento, en habilidades y destrezas para desarrollar todas las labores y tareas de las empresas. Cuando se forma un trabajador, lo que se está logrando es que este adquiera conocimiento para realizar su cargo de manera eficiente.

Las organizaciones tienen limitación de recursos y bajo la premisa de generar utilidades, las inversiones altas en capacitación pueden considerarse factor ineficiente y se identifica el proceso como un modelo a seguir para ahorrar recursos, tiempo y dinero (Parra Penagos & Rodríguez Fonseca (2015).

El tema de formar y capacitar no solo implica el crecimiento de los trabajadores, sino también de sus jefes. La capacitación por parte del jefe permite el desarrollo de habilidades y competencias en liderazgo, por esta razón la capacitación debe ser un hábito de todos los jefes en las empresas. Según Coronel (2010), “formar es para el jefe algo extra al trabajo. Sin embargo, enseñar y aprender, tanto formal como

informalmente, en la realidad del trabajo debe ser algo tan cotidiano, algo tan natural como caminar y respirar” (p. 75).

La capacitación y desarrollo en las empresas debe ser considerada una inversión, que tendrá en el futuro grandes recompensas, incluidas en ellas una ventaja competitiva en el mercado, por tener talento humano con grandes habilidades y competencias, jefes formadores y excelentes líderes, y crecimiento en el desarrollo organizacional.

En las organizaciones los recursos son escasos y sumado a una mala asignación e ineficiencia para utilizarlos se generan pérdidas que pueden ser considerables para una empresa; por tal razón, la capacitación se ve como un modelo a seguir para ahorrar recursos, tiempo y dinero, y generar valor agregado al trabajador que no tiene conocimientos previos de cómo realizar una labor y que, luego de tener claro o tener una respuesta a las preguntas de qué, para qué y cómo se debe hacer (Parra Penagos & Rodríguez Fonseca, 2015, p.136).

La capacitación de los trabajadores, aparte de verse como una inversión en talento humano adecuado para desempeñar las labores de manera eficiente, también debe ser considerada como un ahorro en tiempo y recursos. Si las empresas tienen talento humano capacitado, tendrán ventaja competitiva, no deberán buscar personal externo para un cargo determinado, si no que sus propios trabajadores lo podrán hacer.

La capacitación es un aspecto estratégico que deben tomar de manera sistemática y continua las organizaciones de hoy, con el fin de que las personas creen los conocimientos y aptitudes necesarias para el desarrollo y sostenimiento de las empresas, en el sentido de mayor productividad y competitividad, por aumento de aceptación de los clientes externos; y a la vez que se logre satisfacer las necesidades de los clientes internos. Lo anterior conlleva a que la organización tenga que diseñar políticas en donde se encaminen actividades y recursos para la formación del personal (Parra Penagos & Rodríguez Fonseca, 2015, p. 140).

Es muy importante que las empresas tengan como política diseñar un plan de desarrollo de todos sus trabajadores. No solo tendrían grandes beneficios las personas, por adquirir conocimientos y habilidades, sino que también la empresa aumentaría su productividad.

Para desarrollar un excelente plan de capacitación se deben tener en cuenta dos factores muy importantes. El primero es identificar todo lo relacionado con los costos que debe asumir la empresa, cual es el valor de la capacitación y el presupuesto. El segundo, será validar el beneficio que trae para la empresa y para sus trabajadores, con base en evidencias científicas y en estudios previos. Si las empresas tienen en cuenta estos dos análisis, tendrá un impacto positivo, y podrán desarrollar un plan de capacitación productivo y lógico.

De acuerdo con Urzúa & Puentes (2010):

Como parte de su diseño, todo nuevo programa de capacitación deberá contar con clara información sobre sus costos y sobre los beneficios a cuantificar ex-post. Del mismo modo, todo nuevo programa deberá validar ex-ante su beneficio potencial con base en evidencia científica robusta. Si se logra poner en marcha este círculo virtuoso (donde se combinan las evaluaciones serias con recomendaciones de política basadas en ellas) será posible desarrollar iniciativas efectivas en función de los costos que tengan un impacto real sobre la población (p. 3).

## **Necesidades de Capacitación**

Para desarrollar un plan de capacitación y desarrollo, es necesario seguir el procedimiento adecuado, el cual permita tener presente tanto los objetivos que tenga la organización y las necesidades que tengan sus trabajadores.

A continuación, se detallan ocho etapas establecidas por Rodríguez Estrada & Ramírez Buendía (1967), para llevar a cabo un excelente plan de capacitación y desarrollo:



1. Identificación y definición de las necesidades manifiestas.
2. Detección de las necesidades encubiertas.
3. En uno y otro caso, fijación de objetivos a partir de las necesidades.
4. Elaboración de un plan general de capacitación.
5. Elaboración de programas: Redacción de los objetivos de los cursos en términos conductuales, y luego de los contenidos, métodos y materiales.
6. Organización de los eventos de capacitación.
7. Evaluación del plan y de los programas, así como de la realización y resultados obtenidos.
8. Seguimiento. (Rodríguez Estrada & Ramírez Buendía, 1967, p. 60).

Teniendo en cuenta el proceso anterior, es necesario resaltar que cuando se determine realizar un plan de capacitación en una empresa, los dos iniciales y principales procesos tienen que ver con la identificación de necesidades de capacitación respecto a los trabajadores y de la misma empresa. Después seguiría todo el proceso de formulación de objetivos, plan y desarrollo de la capacitación y/o formación. Por lo último, se debe evaluar todo el proceso y realizar seguimiento constante.

El proceso para crear y desarrollar un plan de capacitación en una empresa es muy extenso, parte de la detección de necesidades de los trabajadores y/o empresa, hasta la formulación del plan y su seguimiento. El factor clave es saber identificar las necesidades de la forma correcta y conocer cuáles serían sus ventajas. Saber las necesidades de los trabajadores permite que se formulen bien los planes nuevos, se replanteen los existentes, facilita la toma de decisiones y justifica la asignación de recursos e inversión en capacitación.

Según Castillo (2012), la necesidad de capacitación se define como:

Las carencias o deficiencias que posee un trabajador o grupo de ellos, para ejecutar en forma satisfactoria las tareas y responsabilidades que le corresponden en la organización, así también como las limitaciones o situaciones que se dan en la propia organización, que afectan el desempeño y pueden solucionarse mediante capacitación. (Castillo, 2012, p. 39).

El mundo y la sociedad constantemente se encuentran en cambios, todos los días salen diferentes tecnologías y nuevos procesos. Es por esta razón, que el talento humano en las organizaciones debe capacitarse de manera periódica, para así lograr una empresa competitiva y actualizada.

Las organizaciones deben conocer las necesidades de capacitación que el entorno y los trabajadores les exigen para poder desempeñarse de la mejor manera.

El instrumento más adecuado para aplicar a un área específica en una empresa, en donde se encuentran trabajadores de diferentes niveles organizativos, es la encuesta, teniendo en cuenta que es considerado el instrumento más específico y concreto para identificar las necesidades de capacitación.

De igual importancia, se debe identificar la viabilidad del plan de capacitación. Es así como Guiñazú (2004) indica que:

Para asegurar la viabilidad del proceso de capacitación cuya finalidad es la aplicación de lo aprendido en el puesto de trabajo es necesario construir la legitimidad de la capacitación, proceso de diálogo a distintos niveles de la empresa sobre dónde estamos, qué queremos hacer, cómo debemos organizarnos y qué necesitamos aprender para hacerlo. Esta red de diálogo organizativo asegura que el programa sintetice aprendizajes y convicciones que se van construyendo en la organización; constituyéndose en el requerimiento más importante, ya que afecta a los dos anteriores, y más difícil de llevar a cabo de todo el proceso (Guiñazú, 2004, p. 112).

Con el propósito de cumplir con el objetivo de la investigación, se revisaron alrededor de 15 artículos de revistas indexadas, entre los años

2011 y 2021, para revisión de antecedentes. El propósito fue identificar diferentes métodos de investigación, verificar la pertinencia de la idea de investigación y reconocer los referentes teóricos. Los artículos de investigaciones previas se clasificaron en investigaciones relacionadas con el reconocimiento de las necesidades de capacitación y su importancia, el papel que tienen las empresas y los líderes de talento humano en el desarrollo de sus trabajadores, el proceso para realizar un buen plan de capacitación, y las ventajas del desarrollo de personal desde la Universidad.

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación se debe desarrollar en las empresas para identificar el cierre de brecha de cada uno de sus trabajadores. Cuando una empresa identifica las necesidades de capacitación de sus trabajadores, conoce en qué están fallando, y le permite crear un plan de capacitación acorde a las habilidades y conocimientos de sus trabajadores.

Desarrollar un plan de capacitación eficiente permite lograr el desarrollo y crecimiento de la persona, a nivel profesional y laboral, lo anterior se confirma en la investigación de Bravo Pineda, Y. G., & Vásquez Morocho, J. E. (2014), la cual se centró en elaborar un diagnóstico de necesidades de capacitación y diseñar una propuesta de capacitación del personal de la empresa ESFEL S.A., acorde a las necesidades más importantes que expresaron tener los colaboradores. Para lograr este objetivo, se realizó un estudio de tipo descriptivo e interpretativo, mediante la aplicación del análisis cuantitativo y cualitativo. Se aplicó dos cuestionarios, uno para determinar las necesidades individuales y otros las necesidades del área, a 56 trabajadores de la empresa de estudio. Entre los resultados más notables se resalta que los trabajadores demuestran interés en capacitación de nuevas técnicas, métodos y/o equipos relacionados a su área de trabajo. Lo anterior permite evidenciar el interés que tienen por crecer personal y profesionalmente.

El diagnóstico de necesidades de capacitación permite identificar las habilidades que se deben afianzar en los trabajadores de la empresa.

Es muy importante desarrollar el diagnóstico de manera periódica, solo de esta manera se logrará que los trabajadores y los equipos de trabajo sean eficientes y productivos. Es necesario tener una excelente comunicación con todos los miembros de la empresa y manejar espacios y tiempos para planear todas las actividades, teniendo en cuenta que estos dos factores son las principales necesidades que arrojan los diagnósticos de capacitación.

Según el estudio realizado por Agüero Torres, M. T. (2021), las principales razones de capacitación en una empresa se encuentran en la falta de tiempo para organizar un buen plan, falta de comunicación entre los diferentes equipos de trabajo, y la formación de un buen equipo de trabajadores. La anterior investigación, se centró en diagnosticar las necesidades de capacitación en habilidades directivas y diseñar un programa de superación de desarrollo de estas habilidades. Para lograr este objetivo, se estudiaron los 23 directivos del Consejo; se utilizaron para el diagnóstico los métodos de: observación no participante, entrevistas individuales, análisis de la evaluación de desempeño, los perfiles de los cargos, los planes individuales de capacitación y dos encuestas para la medición de los conocimientos, actitudes, valores y habilidades de dirección. El resultado del estudio arrojó que las tres habilidades directivas en las que se debe fortalecer son la formación de equipos de trabajo, comunicaciones interpersonales efectivas y priorización de tareas y delegación de autoridad efectiva.

En un proceso de diagnóstico de necesidades de capacitación es necesario clasificar todas las áreas de la empresa, y desarrollar un plan por cada área y cargo. De esta manera se estaría enfatizando en los conocimientos y habilidades de cada trabajador. La capacitación de los trabajadores permite el desarrollo de cada persona y mejora el desempeño dentro de la empresa.

La investigación de Ávila, J. (2016), se centró en dotar de un DNC “Diagnóstico de necesidades de capacitación” fundado en la realidad organizacional de Importadora Tomebamba S.A. Para lograr este ob-

jetivo, se realizó un estudio de tipo exploratorio descriptivo. Se aplicó un cuestionario y una entrevista a 94 trabajadores, entre ellos jefes, gerentes y personal operativo. Entre los resultados más notables se resalta que la capacitación dentro de la organización se considera un proceso importante, además que favorece al mejoramiento del desempeño de los colaboradores en su puesto de trabajo. De igual manera se determinó que el Talento Humano es el principal recurso de las empresas, y de este depende el desarrollo y progreso de esta, por tal razón es importante promover la capacitación de los trabajadores.

Lo anterior permite confirmar que el talento humano en las empresas es el recurso más importante, por lo tanto, se debe invertir más en su desarrollo. La capacitación se considera como una inversión. Si se invierte en la capacitación de los trabajadores, esta se verá reflejada en la productividad de la empresa.

Las empresas deben tener en cuenta el nivel de experiencia laboral que tengan sus trabajadores, para así identificar y clasificar las necesidades de capacitación. Cuando se logra plantear y organizar un plan de capacitación de acuerdo con las necesidades, se está aportando a la mejora continua de la empresa, generando valores positivos a los trabajadores y ayudando a que trabajen pensando en la productividad.

Por otro lado, la búsqueda de antecedentes incluye estudios realizados para determinar las necesidades de capacitación de las PYMES. Las pequeñas y medianas empresas consideran que la capacitación continua de todos los trabajadores, incluyendo los directivos, es fundamental para el bienestar y buen desempeño de las labores, y para el crecimiento de sus negocios, pero no todos los microempresarios están dispuestos a pagar por un programa de capacitación.

Para iniciar un programa de capacitación se debe iniciar con la determinación de las necesidades tanto de los microempresarios, como de todos sus trabajadores, revisar en cada área cuales son los temas específicos que deben ser estudiados y aprendidos, para mejorar el desempeño laboral.

La investigación de Luis Alberto Bermúdez Carrillo (2015), tuvo como objetivo determinar las necesidades de capacitación que tienen las pequeñas y medianas empresas (pymes) de Guanacaste, y elaborar y proponer un plan de capacitación encaminado a llenar al menos parte de esas necesidades en materia de conocimiento de sus diferentes funciones o procesos. Para lograr estos objetivos, se desarrolló una investigación de tipo descriptiva, de campo. Se aplicó un cuestionario de dieciséis (16) preguntas a 120 PYMES seleccionadas intencionalmente por ubicación e identificación. Entre los resultados más notables se evidencia que no todos los microempresarios pagarían un plan de capacitación, y los días que estarían dispuestos para recibir cursos serían los viernes y los sábados. Más de la mitad de los microempresarios creen que la capacitación en los trabajadores traerá ventajas en lo personal y lo empresarial.

De igual forma, la investigación de MC. Ángel Alberto Valdés Cervo, Dr. Joel Angulo Armenta, Lic. Militza Lourdes Urías Martínez, Dra. Ramona Imelda García López y Dra. Sonia Verónica Mortis Lozoya (2011), ayuda a verificar que las necesidades de capacitación deben surgir siempre de un estudio previo. Las capacitaciones se deben desarrollar y programar de acuerdo con las edades de los participantes y sus necesidades. El estudio se centró en describir las necesidades de capacitación de docentes de educación primaria del Sur de Sonora en México en el uso educativo de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC). Para lograr este objetivo, se desarrolló un estudio transeccional descriptivo con una metodología cuantitativa, mediante una encuesta de 30 preguntas dirigida a 149 docentes de las escuelas primarias públicas de la ciudad en estudio. Entre los resultados más notables, se pudo evidenciar que las necesidades de capacitación se centran en el manejo de las TIC en la educación a nivel global, debido que los docentes no cuentan con las competencias necesarias. De igual manera, se evidencia que existe una brecha digital entre las generaciones, los docentes de más edad tienen mayor necesidad de capacitación en el área tecnológica que los docentes más jóvenes.

Por otra parte, es muy importante incluir a todos los trabajadores, de cualquier nivel jerárquico de las empresas en el diagnóstico de identificación de necesidades de capacitación.

La investigación de López, C. M. (2018), permite confirmar lo anterior. Esta investigación se centró en diagnosticar cuáles son las necesidades de capacitación del personal de la Agencia de Turismo Telpochcalli. Para lograr este objetivo, se realizó un estudio mediante el método comparativo-matricial: se contrastan dos matrices idénticas; una, con las cualidades que la agencia de turismo requiere de su personal, y, otra, con los atributos que realmente posee, ello derivado de la evaluación de los jefes de área y personal operativo. Se aplicaron 3 diferentes instrumentos: una encuesta aplicada a la Gerente de la Agencia de Turismo, una entrevista aplicada al jefe del área de Mercadotecnia y al jefe de Transporte, y un cuestionario aplicado a los 7 trabajadores del área operativa. Entre los resultados más notables se resalta que todos los trabajadores del área operativa no conocían el concepto de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), nunca habían hecho parte de un proceso de diagnóstico de necesidades de capacitación respecto a los conocimientos, las habilidades y las actitudes necesarias para el trabajo. Los trabajadores indicaron igualmente que el proceso de capacitación es importante primero para la empresa, segundo para el desarrollo del personal y tercero para la motivación de los trabajadores. La capacitación ayuda a solucionar los desafíos de cada día, pero también los retos que se puedan presentar en el proceso de crecimiento de la empresa.

Los trabajadores deben ser conscientes que la capacitación no solamente ayuda al crecimiento de la empresa, sino que también ayuda al crecimiento personal y profesional de los mismos. La forma en que cada trabajador asume su rol laboral impacta en la productividad de la empresa, de esta manera es importante la constante capacitación.

Por otra parte, el área de gestión humana y la adaptación que tenga la empresa al cambio juega un papel muy importante para el desarrollo de capacidades dinámicas en los trabajadores. Desarrollar las capaci-

dades dinámicas de los trabajadores en las empresas, específicamente en los altos directivos ayuda a aumentar el liderazgo transformacional. Lo anterior, teniendo en cuenta que se debe generar espacios para crear, desarrollar y transferir conocimientos entre los grupos de trabajo.

La investigación de Del Barrios Hernández, K. C., Olivero Vega, E., & Figueroa Saumet, B. (2020) se centró en describir las condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas. Para lograr este objetivo, se desarrolló una investigación de tipo descriptiva y exploratoria puesto que permitió aplicar un conjunto de métodos y procedimientos para recolectar datos puros en 70 directivos de empresas de diferentes sectores ubicadas en la ciudad de Barranquilla. La técnica utilizada para la recolección de datos fue la encuesta, mediante la elaboración de un cuestionario compuesto por 14 ítems distribuidos en dos variables: gestión del talento humano y capacidades dinámicas. Entre los resultados más notables, se pudo evidenciar que las empresas logran adaptarse a los cambios del entorno, cuando generan espacios para la innovación, compartir conocimientos y habilidades entre los trabajadores, lo cual permitirá desarrollar soluciones creativas e incentivará el liderazgo y el desarrollo profesional.

Por otra parte, es necesario resaltar que los directivos de las empresas también juegan un papel muy importante. Son ellos quienes deben apoyar la capacitación constante de sus trabajadores, teniendo en cuenta que desarrollando y gestionando las capacidades de estos, la empresa alcanzará niveles de productividad altos, bienestar en sus trabajadores y tendrá capital humano óptimo en todas las áreas. Así mismo, los trabajadores están en la capacidad de crear la necesidad con su empleador, para desarrollar un plan de capacitación adecuado para su cargo.

En la investigación de Emmanuel F. Herrera y Tabata Burgoa (2014), se puede evidenciar la importancia que tiene la empresa en el plan de capacitación y desarrollo de sus empleados. El estudio de Emmanuel



F. Herrera y Tabata Burgoa (2014), se centró en confirmar o rechazar las siguientes hipótesis:

H1 De los estudiantes que estudian carrera técnica como formación de capacitación y educación continua, y trabajan en alguna entidad económica, los directivos e inversionistas de estas empresas apoyan la formación de sus trabajadores, es decir, a los estudiantes de educación continua.

H2 Los alumnos encuestados que estudian carrera técnica como forma de su capacitación y trabajan han percibido mejoría en sus conocimientos, habilidades, técnicas y desarrollo que faciliten e incrementen la calidad de sus acciones laborales, de tal manera que puedan sentirse competitivos y seguros en su puesto de trabajo.

Para lograr este objetivo, se aplicó una encuesta conformada por 18 preguntas dividida en 7 “sectores” de información (Básicos, Grados de estudios, Periodicidad de estudios, Datos laborales, Apoyo por parte de la empresa, Evaluación de la capacitación, Evaluación de desarrollo, y Decisiones) a 300 estudiantes matriculados en la modalidad de Educación Continua, de la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica (FIME), de la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL). Entre los resultados más notables, se pudo evidenciar que los alumnos que estudian una carrera técnica y se encuentra trabajando, no reciben ninguna ayuda por parte de las empresas. Las personas que realizan estudio técnico, desarrollar mejores habilidades, conocimientos y técnicas, las cuales le permiten incrementar sus labores en cada uno de los cargos dentro de las empresas.

De este estudio se puede concluir que para cualquier empresa la formación y desarrollo de sus trabajadores debe ser importante. Los líderes de talento humano deben tener como objetivo siempre el bienestar de los trabajadores, sin importar el nivel. Está comprobado que después de un plan de capacitación, el desempeño de los trabajadores mejora, se sienten más motivados y dispuestos a dar más para cumplir los objetivos de su cargo. Estos planes tienen como consecuencia que todos los procesos en la empresa sean proactivos y eficientes.

La capacitación y desarrollo de los trabajadores debe ser considerada una de las más grandes inversiones que realizan las empresas para tener satisfecho y productivo a su talento humano. No solamente brinda conocimientos, sino que también mejora el bienestar de cada persona en su vida laboral y profesional. La necesidad de capacitación se debe establecer teniendo en cuenta las competencias esenciales que tiene cada trabajador y el cargo en el que se desempeña, de todos los niveles, solo así se tendrá un excelente plan de capacitación y desarrollo acorde con las estrategias generales de la empresa.

La investigación de Carmelina Sánchez Cruz y Eloy Rafael Jiménez Iglesias (2015), se centró en diseñar y aplicar un procedimiento para la gestión del talento humano apropiado que contribuirá al mejoramiento de las competencias laborales y calificación de los trabajadores de la Empresa Empleadora del Níquel (EMPLENi). Para lograr este objetivo, se utilizaron métodos teóricos y empíricos, incluyendo técnicas y herramientas de la ingeniería industrial. Entre los resultados más notables, se evidencia la gran influencia que tiene la capacitación para lograr los objetivos organizacionales, al igual que invertir en capacitación del capital humano brinda bienestar para todos los trabajadores. En el estudio se logró evidencias cuales serían las competencias esenciales para cada cargo y de esta manera conocer las necesidades de formación para desarrollar el plan de capacitación para los trabajadores.

Respecto a la metodología que se debe aplicar para desarrollar un buen plan de capacitación se debe primero aplicar una prueba diagnóstica inicial, que permita definir cuál es la situación actual de los trabajadores y una final sobre la teoría vista en la capacitación, para así poder comparar avances en el desarrollo de la competencia adquirida.

Después de desarrollar todo el plan de capacitación se puede medir la efectividad de este a través de solicitud de opiniones y criterios, de esta forma se garantiza la retroalimentación.

La investigación de Mailé Salgado Cruz, Olga Gómez Figueroa, Dargen Tania Juan Carvajal (2017), se centró en realizar un estudio del proceso de capacitación a partir de las técnicas desarrolladas por autores relacionados con: las organizaciones que aprenden, el aprendizaje organizacional y la entidad en aprendizaje permanente. Para lograr este objetivo, se desarrollaron los siguientes métodos: análisis de clúster, análisis y síntesis, entrevista a informantes claves, reseña y discusión, y encuesta al 80% de los docentes de una escuela de capacitación. Entre los resultados más notables, se pudo identificar que las empresas no solo deben capacitar y desarrollar sus trabajadores de vez en cuando o por necesidad del momento. Las empresas deben ser una entidad en aprendizaje permanente, donde el plan de capacitación debe ir dirigido a todos sus trabajadores, independientemente del cargo que desempeñen, donde las empresas intercambian conocimiento e información con otras empresas, utilizan cualquier momento disponible para capacitar y desarrollar un plan carrera con sus trabajadores.

Por otra parte, la importancia de un área de desarrollo organizacional en todas las empresas parte del plan de estudio que generan las universidades en las carreras de pregrado y postgrado. La investigación de Maiky Díaz Pérez y Maudel Cabrera Ardanás (2019) plantea la necesidad de potenciar la formación de competencias de todos los profesionales para el desarrollo organizacional, creando una materia en la universidad, la cual permitiría que los directivos de las empresas se centren en el desarrollo de sus trabajadores, capacitándolos y motivándolos a crecer cada día más.

El estudio de Maiky Díaz Pérez y Maudel Cabrera Ardanás (2019), se centró en conocer las demandas que recibían los profesionales en psicología de sus organizaciones laborales y de sus aportes. Para lograr este objetivo, se desarrolló un Análisis documental, bibliográfico y estudio exploratorio sobre el perfil profesional, a través de un Cuestionario Perfil Profesional del Psicólogo en las Organizaciones, a 143 graduados de Psicología que están ubicados laboralmente en instituciones de los sectores empresarial y gubernamental de La Habana.

Entre los resultados más notables, se pudo evidenciar que existe una gran necesidad de formación en competencias y habilidades para lograr el desarrollo organizacional, no solamente en los estudios de pregrado, sino también en los estudios de especialización. El anterior estudio permitió determinar la creación de una materia llamada Psicología y Desarrollo Organizacional. El plan de estudio de esta nueva materia estaría basado en el aprendizaje colaborativo, interviniendo de manera presencial y virtual, lo que permitiría compartir las diferentes culturas entre todos los estudiantes, incentivando la investigación educativa y la retroalimentación constante.

## **Metodología**

La metodología de investigación utilizada para este estudio de caso es de tipo descriptiva cualitativa, dado que se pretende identificar las necesidades de capacitación del área administrativa en una empresa específica. Igualmente, es un estudio de caso, teniendo en cuenta que es un estudio en el que se recoge toda la información posible de la situación existente en el momento en que se aplican los instrumentos o la técnica seleccionada.

Se diseñó una encuesta tomando como base el instrumento realizado por Miriam Ester Mérida Bolaños (2013) en su trabajo de grado “Diagnóstico de necesidades de capacitación del personal de la dirección de área de salud de la cabecera departamental de Huehuetenango”, la cual contaba con 53 preguntas, distribuidas en 7 categorías de análisis (información general, análisis organizacional, análisis de tareas, conocimientos, habilidades y actitudes, análisis de personas y análisis de capacitación). Se realizó depuración del instrumento analizado teniendo en cuenta el objetivo principal del trabajo, los antecedentes y el marco teórico.

- De las 53 preguntas se tomaron 17 fundamentales, se adicionaron 2 preguntas relacionadas con la empresa específica y 2 pregun-

tas nuevas sobre capacitación. Quedando 5 categorías de análisis (Información General, Conocimiento previo, Formación actual, Necesidad de Capacitación y Desarrollo, y la Importancia de la Capacitación).

Terminado el análisis y depuración de la encuesta se pasó al proceso de validación del instrumento.

- El instrumento fue validado por dos personas expertas en el tema. Ruth Elizabeth, docente de la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Palmira, y por la Jefe de Formación del Ingenio Azucarero de estudio. Ambas expertas le dieron una calificación a la encuesta como buena, en una escala de excelente, bueno, regular y deficiente, según el formato para la validación de expertos. Se realizaron ajustes de redacción y aprobaron las categorías de análisis propuestas.

El ingenio azucarero de estudio cuenta con un total de 2313 trabajadores directos por la empresa, distribuidos en todas las áreas, tanto administrativas como operativas. Para la investigación se toma como población objeto de estudio 624 trabajadores, los cuales comprenden la totalidad del área administrativa (distribuido en gerencias: Auditoría, Cañicultura, Finanzas y Administración, Gestión Humana, Sostenibilidad, Derivados Industriales Caña, Especialidades e Ingredientes Mercado de Exportación, Jurídica y de Cumplimiento, Marcas Mercado Nacional y Presidencia).

## **Resultados**

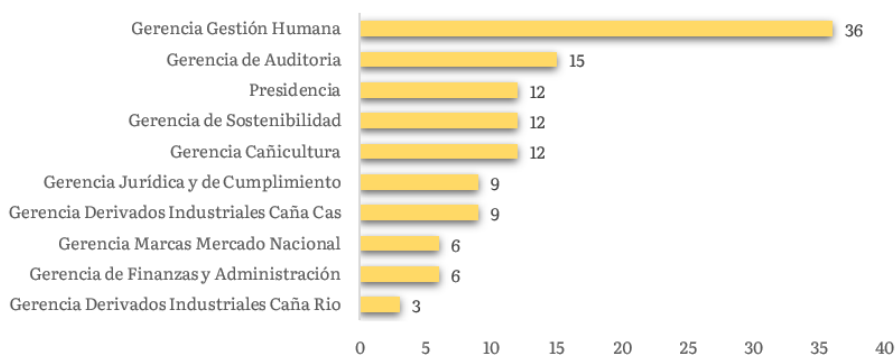
La encuesta aplicada, se envió por correo electrónico a los 624 trabajadores del área administrativa del Ingenio Azucarero, objeto de estudio, y se logró recopilar la respuesta de 120 trabajadores de las diferentes áreas.

De acuerdo con la información anterior, a continuación, se presentan los siguientes resultados:

## Información General

- La categoría de análisis de información general pretende identificar el género de los trabajadores, la planta donde laboran, a qué gerencia pertenece y el área específica, al igual que la edad, el tiempo que lleva trabajando en la empresa y el último nivel educativo finalizado. Estas variables permitieron categorizar cada uno de los trabajadores y conocer qué relación tienen con las necesidades de capacitación del área administrativa.
- De acuerdo con los resultados obtenidos el 57% de los trabajadores son de género femenino y el 43% son de género masculino, indicando así que en el área administrativa la mayoría son mujeres.
- De igual forma, la empresa cuenta con dos plantas de producción, el 65% de los encuestados son de la planta 1 y el 35% son de la planta 2.
- El Ingenio Azucarero de estudio tiene clasificada el área administrativa en 10 gerencias, a continuación, se muestra la cantidad de trabajadores, que contestaron la encuesta, clasificados por gerencias:

**Gráfica 1. Gerencia.**



**Fuente:** Elaboración propia (2021).

- De acuerdo con la gráfica No. 1 se evidencia que la mayoría de los trabajadores pertenece a la Gerencia Gestión Humana, con un 30%.
- Las 10 gerencias que existen actualmente, a su vez se dividen por áreas, de acuerdo con la tabla No. 1.

**Tabla 1. Áreas por Gerencia.**

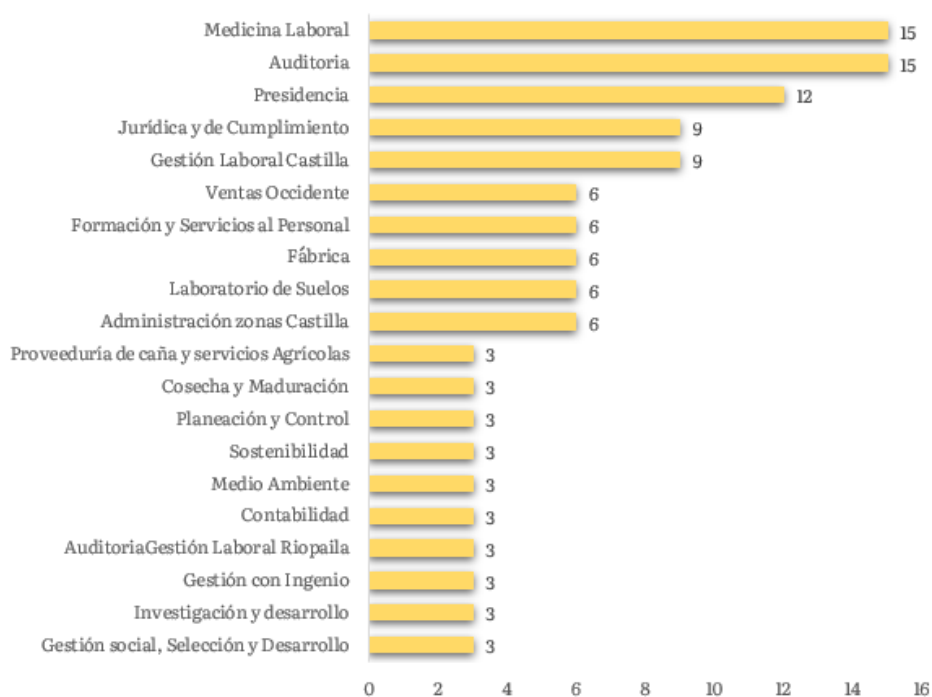
<b>Gerencia</b>	<b>Área</b>
Gerencia Cañicultura	Administración zonas
	Laboratorio de Suelos
Gerencia de Auditoria	Auditoria
Gerencia de Finanzas y Administración	Contabilidad
	Planeación y Control
Gerencia de Sostenibilidad	Gestión con Ingenio
	Investigación y desarrollo
	Medio Ambiente
	Sostenibilidad
Gerencia Derivados Industriales Caña Planta 1	Cosecha y Maduración
	Fábrica
	Proveeduría de caña y servicios Agrícolas
Gerencia Derivados Industriales Caña Planta 2	Fábrica
Gerencia Gestión Humana	Gestión Laboral Planta 2
	Formación y Servicios al Personal
	Gestión Laboral Planta 1
	Gestión social, Selección y Desarrollo
	Medicina Laboral
Gerencia Jurídica y de Cumplimiento	Jurídica y de Cumplimiento

Gerencia	Área
Gerencia Marcas Mercado Nacional	Ventas Occidente
Presidencia	Presidencia

**Fuente:** Elaboración propia (2021).

- En la gráfica No. 2 se observan la cantidad de trabajadores que pertenecen a cada área. La mayoría de los trabajadores pertenecen al área de Medicina Laboral, en la Gerencia de Gestión Humana, y al área de Auditoría en la Gerencia de Auditoría.

**Gráfica 2.** Área.



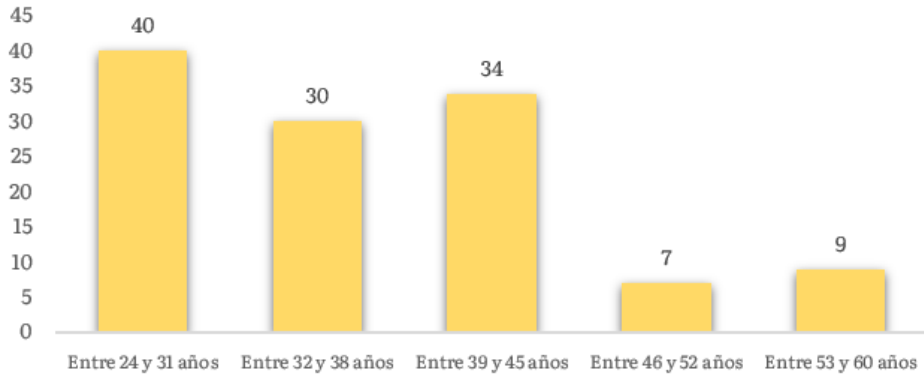
**Fuente:** Elaboración propia (2021).

En la información general, se evidencia que los trabajadores son personas jóvenes, el 86% de ellos tienen menos de 45 años. Edad en la que



las personas quieren crecer en la empresa, buscar mejores oportunidades laborales, estabilidad y creación de nuevas ideas innovadoras.

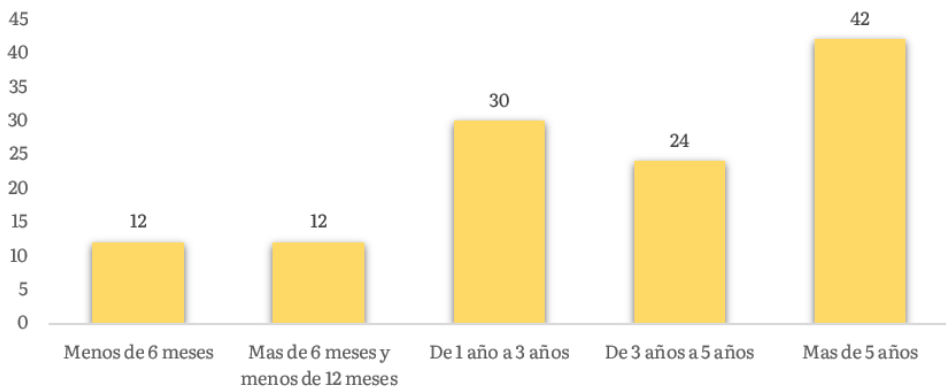
**Gráfica 3.** Rango de edad.



**Fuente:** Elaboración propia (2021).

Por otra parte, el 35% de los trabajadores llevan más de 5 años en la empresa, lo que hace que conozcan mucho la cultura y la metodología de la organización. De esta manera se logra crear mayores lazos entre los trabajadores y el trabajo en equipo aumenta.

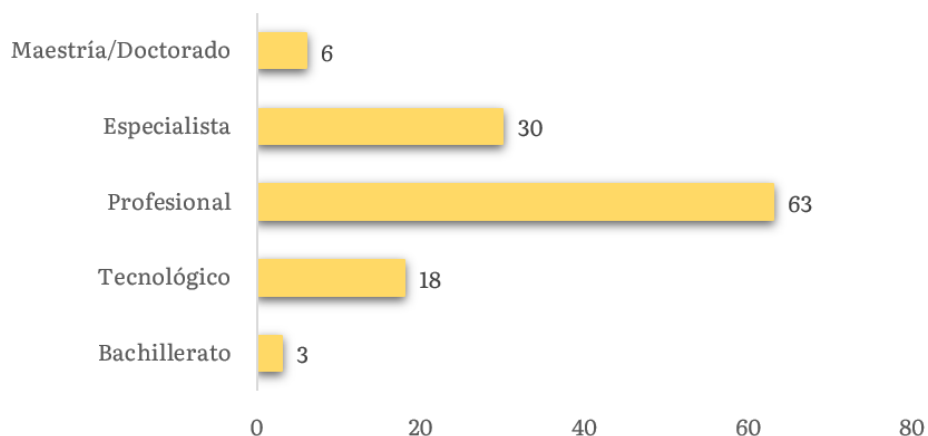
**Gráfica 4:** Tiempo que llevan trabajando en la empresa.



**Fuente:** Elaboración propia (2021).

Más de la mitad de los trabajadores tienen un alto nivel educativo. El 83% son profesionales, entre ellos el 30% tienen especialización y 6% cuentan con maestría y/o doctorado (ver gráfica No. 5).

**Gráfica 5.** Ultimo nivel educativo finalizado.

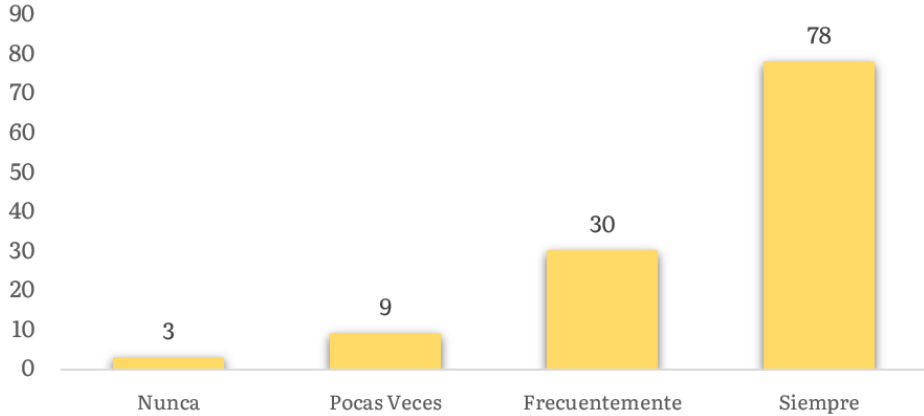


**Fuente:** Elaboración propia (2021).

### **Conocimiento previo**

- En la categoría de conocimiento previo se pretendía conocer si los trabajadores tenían experiencia antes de ingresar al cargo que están realizando y verificar la importancia del proceso de entrenamiento adecuado.
- De acuerdo con los resultados de la pregunta ¿en el momento de ingresar a la empresa, usted tenía conocimientos o experiencia en relación con las funciones del cargo que desempeña actualmente?, el 60% indicó que sí tenía conocimiento, mientras el 40% dijo que no.
- Respecto a que, si los trabajadores consideran que recibieron el entrenamiento adecuado en su cargo al momento de ingresar, el 65% indicó que siempre (ver grafica No. 6).

**Gráfica 6.** ¿Ha recibido el entrenamiento adecuado al momento de ingresar?.



**Fuente:** Elaboración propia (2021).

### **Formación actual**

- En la categoría de formación actual, el objetivo era identificar las habilidades y/o conocimientos que los trabajadores creerían que deben tener para desempeñar mejor sus funciones.
- En la tabla No. 2 se relacionan las habilidades y/o conocimientos que los trabajadores indicaron, clasificados por gerencias. En las filas se encuentra el nombre de la gerencia, y en las columnas las 3 habilidades y/o conocimientos junto con el número de trabajadores que dieron respuesta.

**Tabla 2.** Habilidades y/o Conocimientos.

	<b>Primera habilidad</b>	<b>No. Trabajadores</b>	<b>Segunda Habilidad</b>	<b>No. Trabajadores</b>	<b>Tercera Habilidad</b>	<b>No. Trabajadores</b>
<b>Gerencia Cañi- cultura</b>	Comunicación asertiva	6	Adecuación de tierra	4	Normatividad ambiental	7
	Trabajo en equipo	6	Coaching ambiental	3	Excel avanzado	2
			Flexibilidad	3	Fumigación	2
			Análisis de datos	2	Riego	1
<b>Gerencia de Auditoria</b>	Auditoría interna	7	Análisis de riesgos	4	Pensamiento analítico	6
	Comunicación asertiva	3	Calidad	4	Trabajo en equipo	3
	Precisión	3	Objetividad	3	Certificación internacional en auditoria	3
	Análisis de datos	2	Revisión de datos	2	Manejo de bases de datos	2
			Sistemas	2	Procesos de auditoria	1
<b>Gerencia de Finanzas y Ad- ministración</b>	Comunicación asertiva	4	Gestión de procesos	5	Control interno	3
	Excel avanzado	2	Análisis de datos	1	Mejoramiento continuo	3
<b>Gerencia de Sostenibilidad</b>	Gestión con ingenio	5	Control estadístico de procesos	5	Emergencia ambiental	3
	Investigación	3	Desarrollo	3	Manejo de procesos	3
	Medio ambiente	2	Manejo de residuos	2	Compromiso	3
	Sistemas de información geográfica	2	Sistemas de gestión	2	Liderazgo	3
<b>Gerencia Derivados Industriales Caña Planta 1</b>	Análisis de datos	4	Inocuidad	4	Conceptos de finanzas básicos	3
	Liderazgo	3	Trabajo en equipo	3	Excel avanzado	3
	Sistemas de gestión	2	Sistemas electrónicos en máquinas agrícolas	2	Rapidez	3

**Gestión del conocimiento y el talento humano:**  
enfoques desde la perspectiva empresarial

	<b>Primera habilidad</b>	<b>No. Trabajadores</b>	<b>Segunda Habilidad</b>	<b>No. Trabajadores</b>	<b>Tercera Habilidad</b>	<b>No. Trabajadores</b>
<b>Gerencia Derivados Industriales Caña Planta 2</b>	Trabajo bajo presión	3	Comunicación asertiva	3	Análisis numérico	3
	Medicina laboral	6	Servicio al cliente	15	Comunicación asertiva	3
	Excel avanzado	6	Reubicación	6	Área asistencial	3
	Herramientas ofimáticas	3	BLS	3	Innovación	3
	Manejo de hojas cálculo o de bases de datos	3	Desvinculación	3	ISO 45000	3
	Manejo de incapacidades	3	Incapacidades	3	Nómina	3
<b>Gerencia Gestión Humana</b>	Procesos de capacitación	3	Proceso calificación	3	Salud ocupacional	3
	Pruebas psicológicas	3	Proceso de selección	3	Administración	3
	Seguridad social	3			Derecho laboral	3
	Trabajo en equipo	3			Liderazgo	3
	Contratación	3			Manejo de herramientas de evaluaciones de desempeño	3
					Normatividad en SST	3
					Relación interpersonal	3
<b>Gerencia Jurídica y de Cumplimiento</b>	Estrategia organizacional	4	Balance Score Card	3	Finanzas	5
	Manejo de proveedores	3	Liderazgo	3	Habilidades gerenciales	2
	Negociación	2	Manejo de contratistas	3	Seguridad social	2
<b>Gerencia Marcas Mercado Nacional</b>	Atención al cliente	6	Comunicación asertiva	3	Análisis numérico	3
			Ventas	3	Trabajo en equipo	3

	<b>Primera habilidad</b>	<b>No. Trabajadores</b>	<b>Segunda Habilidad</b>	<b>No. Trabajadores</b>	<b>Tercera Habilidad</b>	<b>No. Trabajadores</b>
<b>Presidencia</b>	Excel avanzado	3	Cuidado personal	3	Control interno	9
	Gestión de riesgos	3	Gestión de procesos	3	Responsabilidad	3
	Normalización	3	Gestión documental	3		
	Proyectos	3	Servicio al cliente	3		

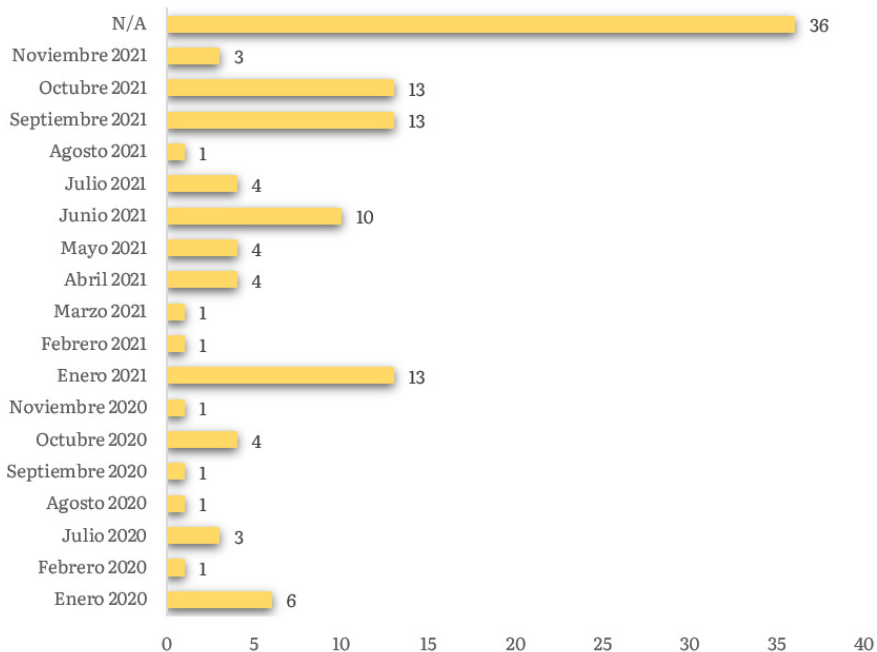
**Fuente:** Elaboración propia (2021).

- El 75% de los trabajadores indicaron que, sí tenían las habilidades y/o conocimientos descritos, mientras que el 25% indicó que no.
- De acuerdo con la tabla No. 2 las 3 habilidades y/o conocimientos que los trabajadores consideraban más importantes por gerencias son las siguientes: para la Gerencia Cañicultura, la comunicación asertiva, adecuación de tierra y normatividad ambiental; en la Gerencia de Auditoria, la auditoría interna, el análisis de riesgos y el pensamiento analítico ; en la Gerencia de Finanzas y Administración, la comunicación asertiva, la gestión de procesos y el control interno; en la Gerencia de Sostenibilidad, la gestión con ingenio, el control estadístico de procesos y la emergencia ambiental; en la Gerencia Derivados Industriales Caña Planta 1, el análisis de datos, la inocuidad y los conceptos de finanzas básicos; en la Gerencia Derivados Industriales Caña Planta 2, el trabajo bajo presión, la comunicación asertiva y el análisis numérico; en la Gerencia Gestión Humana, conocimientos y/o habilidades en medicina laboral, servicio al cliente y comunicación asertiva; en la Gerencia Jurídica y de Cumplimiento, la estrategia organizacional, conocimiento en Balance Score Card y finanzas; en la Gerencia Marcas Mercado Nacional, la atención al cliente, comunicación asertiva y análisis numérico; en la Presidencia, conocimientos en Excel avanzado, cuidado personal y control interno.
- Necesidades de Capacitación y Desarrollo.

- En la categoría de necesidades de capacitación y desarrollo se pretendía identificar el nivel de satisfacción que tienen los trabajadores respecto a la capacitación y cursos que reciben actualmente, cuáles serían las temáticas en las que creerían que deben reforzar o capacitar y los horarios y frecuencias de las capacitaciones futuras.
- De acuerdo con los resultados, el 70% de los trabajadores ha recibido algún curso de capacitación y desarrollo por parte de la empresa en los últimos 2 años. Aun así, el 30% indicó que no ha recibido ningún curso en este periodo de tiempo.

En la gráfica No. 7 se indica la última fecha de capacitación que han tenido los trabajadores. La mayoría de ellos indica que su último curso fue en el año 2021, específicamente en los meses de enero, junio, septiembre y octubre.

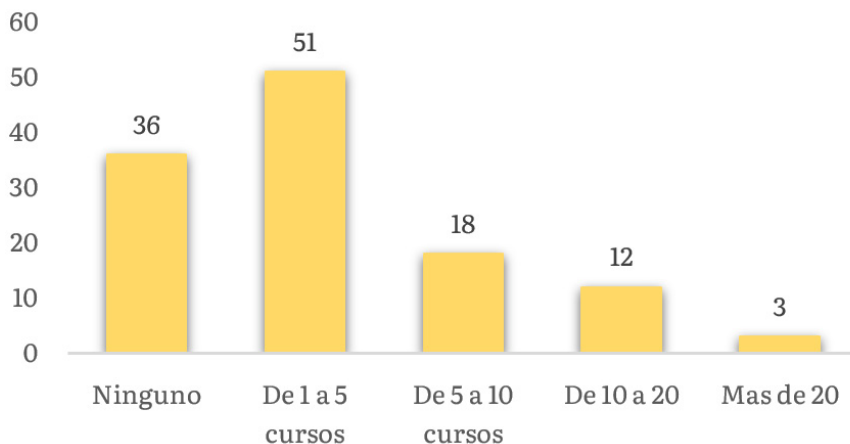
**Gráfica 7.** Fecha última capacitación.



**Fuente:** Elaboración propia (2021).

- Igualmente se realizó la pregunta de ¿cuántos cursos de capacitación ha recibido desde que ingresó a la empresa?, donde se evidenció que la mayoría, con un 43% ha recibido solo entre 1 y 5 cursos.

**Gráfica 8.** Cantidad de cursos de capacitación recibidos desde que ingresaron a la empresa.

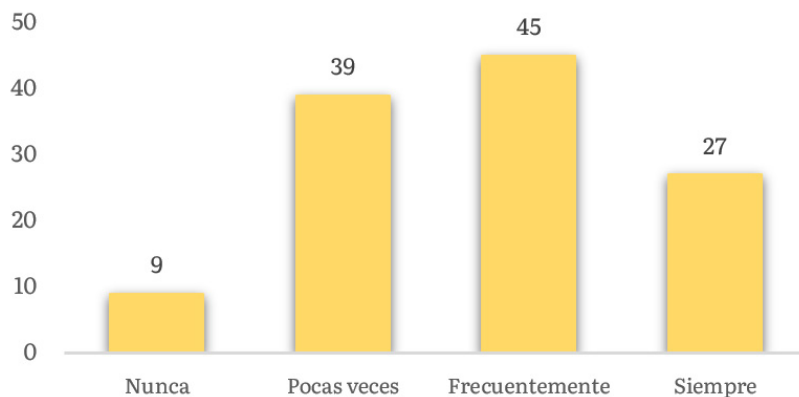


**Fuente:** Elaboración propia (2021).

- Mientras que el 30% indicó que no ha recibido ningún curso de capacitación y desarrollo en la empresa desde que ingresó.
- Por otro lado, en la pregunta ¿se siente satisfecho con la capacitación que recibe por cuenta de la empresa?, 45 de 120 trabajadores respondieron que frecuentemente, mientras que 39 indicaron que pocas veces. Lo anterior indica que la mayoría de los trabajadores, aunque hayan recibido cursos de capacitación, no se sienten satisfechos con los mismos.



**Gráfica 9.** Satisfacción de la capacitación recibida.



**Fuente:** Elaboración propia (2021).

- En la tabla No. 3 se relacionan las temáticas de capacitación que los trabajadores indicaron creen que necesitan para desempeñar mejor su labor, clasificados por gerencias, y de acuerdo con la priorización. En las filas se encuentra el nombre de la gerencia, y en las columnas los 3 temas de capacitación junto con el número de trabajadores que dieron respuesta.

**Tabla No. 3:** Temas de Capacitación y Desarrollo.

	Primera Capacitación	No. Trabajadores	Segunda Capacitación	No. Trabajadores	Tercera Capacitación	No. Trabajadores
<b>Gerencia Cañicultura</b>	Trabajo en equipo	6	Administración de riesgos	4	Comunicación efectiva	6
	Comunicación	3	Flexibilidad	3	Interpretación y análisis de suelo	2
	Riego	3	Manejo de análisis de datos	3	Siembra	2
			Fumigación	2	Sistemas de riesgo	2

Identificación de necesidades de capacitación y desarrollo en un ingenio  
azucarero del Valle del Cauca

	<b>Primera Capacitación</b>	<b>No. Trabajadores</b>	<b>Segunda Capacitación</b>	<b>No. Trabajadores</b>	<b>Tercera Capacitación</b>	<b>No. Trabajadores</b>
<b>Gerencia de Auditoria</b>	Auditoría interna	9	Análisis de riesgos	6	Certificación internacional en auditoria	6
	Precisión	3	Planificación	4	Certificación para auditoria	3
	Sistemas de auditoria	3	Detección de necesidades	3	Control interno	3
			Objetividad	2	Trabajo en equipo	3
<b>Gerencia de Finanzas y Administración</b>	Balance Score Card	6	SAP módulo administrativo	6	Excel Avanzado	6
<b>Gerencia de Sostenibilidad</b>	Marketing Digital	6	Actualización en Gestión de residuos sólidos (Basura cero, economía circular)	5	Gerencia de Proyectos	7
	Sistemas de información geográfica aplicada a ambiental	3	Control Estadístico de Procesos	3	Prevención	3
	Investigación y desarrollo	3	KPIs	2	Redes sociales	1
			Responsabilidad social	2	Riesgos, emergencias ambientales, prevención y gestión	1
<b>Gerencia Derivados Industriales Caña Planta 1</b>	Actualización sistemas de gestión	5	Certificación inocuidad	3	Excel Avanzado	9
	Capacitación en SAP (módulo PM)	2	Liderazgo	3		
	Riego	2	Técnicas en nuevas tecnologías (cosechadoras, tractores última tecnología)	3		
<b>Gerencia Derivados Industriales Caña Planta 2</b>	Trabajo bajo presión	3	Comunicación asertiva	3	Sistemas de gestión	3

**Gestión del conocimiento y el talento humano:**  
enfoques desde la perspectiva empresarial

	<b>Primera Capacitación</b>	<b>No. Trabajadores</b>	<b>Segunda Capacitación</b>	<b>No. Trabajadores</b>	<b>Tercera Capacitación</b>	<b>No. Trabajadores</b>
<b>Gerencia Gestión Humana</b>	Seguridad social	12	Servicio al cliente	15	Excel Avanzado	6
	Liderazgo	6	Gestión laboral	9	Manejo de incapacidades	6
	Trabajo en equipo	6	Nómina	3	Relación interpersonal	3
	Procesos de capacitación	3	Proceso calificación	3	Manejo de emociones	3
	Reubicación	3	Salud ocupacional	3	Manejo de herramientas de evaluaciones de desempeño	3
	Comunicación asertiva	3	Atención al cliente	3	Manejo de personal	3
	Manejo de hojas calculo o de bases de datos	3			Manejo del tiempo	3
					Medicina laboral	3
					Normatividad en SST	3
					Comunicación efectiva	3
<b>Gerencia Jurídica y de Cumplimiento</b>	Programas de ética empresarial	6	Actualización en temas constitucionales	4	Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo	5
	Habilidades Gerenciales	3	Balance Score Card	3	Sistemas de Cumplimiento	2
			Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo	2	sistemas de cumplimiento	2
<b>Gerencia Mar- cas Mercado Nacional</b>	Comunicación asertiva	3	Excel avanzado	6	Servicio al cliente	6
	Trabajo en equipo	3				

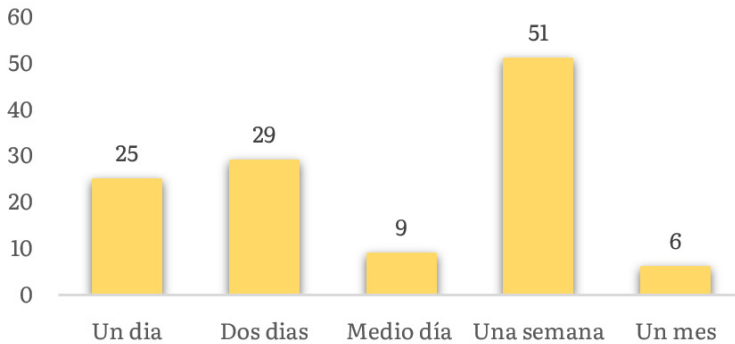
	<b>Primera Capacitación</b>	<b>No. Trabajadores</b>	<b>Segunda Capacitación</b>	<b>No. Trabajadores</b>	<b>Tercera Capacitación</b>	<b>No. Trabajadores</b>
<b>Presidencia</b>	Control interno	9	Defensa personal	3	Seguridad física	3
	Actualización en normativa documental	3	Evaluación de proyectos	3	Excel Avanzado	3
			Formalización	3	Gerencia de Proyectos	3
			Gestión de proyectos	3	Seguridad	3

**Fuente:** Elaboración propia (2021).

De acuerdo con la tabla No.3 los 3 temas de capacitación y desarrollo que los trabajadores consideraban más importantes por gerencias son las siguientes: en la Gerencia Cañicultura, el trabajo en equipo, la administración de riesgos y la comunicación efectiva; en la Gerencia de Auditoria, auditoría interna, análisis de riesgos y certificación internacional en auditoria; en la Gerencia de Finanzas y Administración, el Balance Score Card, SAP módulo administrativo y excel Avanzado; en la Gerencia de Sostenibilidad, marketing digital, actualización en gestión de residuos sólidos (basura cero, economía circular) y gerencia de Proyectos; en la Gerencia Derivados Industriales Caña Panta 1, actualización en sistemas de gestión, certificación de inocuidad y excel Avanzado; en la Gerencia Derivados Industriales Caña Planta 2, capacitación en trabajo bajo presión, comunicación asertiva y sistemas de gestión; en la Gerencia Gestión Humana, capacitación en seguridad social, servicio al cliente y excel Avanzado; en la Gerencia Jurídica y de Cumplimiento, capacitación en programas de ética empresarial, actualización en temas constitucionales y Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo; en la Gerencia Marcas Mercado Nacional, la comunicación asertiva, excel avanzado servicio al cliente; en la Presidencia, capacitación en control interno, defensa personal y seguridad física.

- En la gráfica No. 10 se indica la duración que los trabajadores creen debería tener los cursos de capacitación futuros, donde se evidencia que la mayoría coincide en que deben durar una semana.

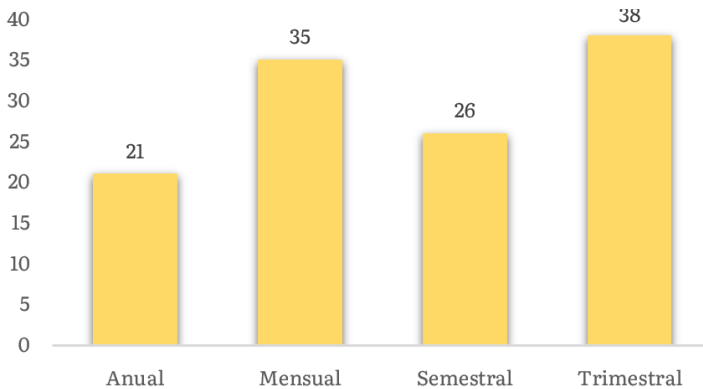
**Gráfica 10.** Duración de la capacitación.



**Fuente:** Elaboración propia (2021).

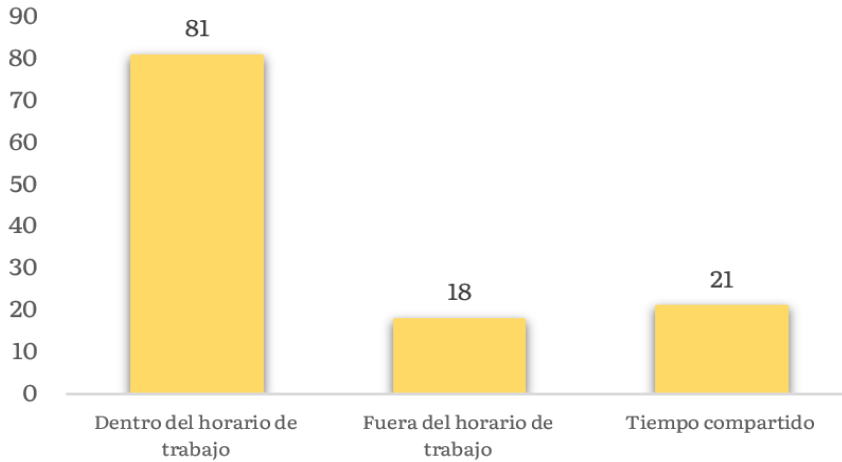
- Por otro lado, la mayoría de los trabajadores indicaron que para los cursos de capacitación y desarrollo que se realicen próximamente la frecuencia debe ser por lo menos mensual o trimestral, y se debe desarrollar dentro del horario de trabajo.

**Gráfica 11.** Frecuencia de la capacitación.



**Fuente:** Elaboración propia (2021).

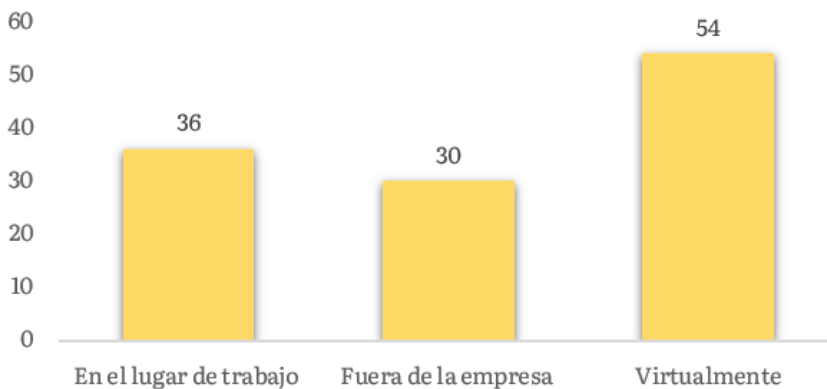
**Gráfica 12.** Horario de la capacitación.



**Fuente:** Elaboración propia (2021)

- De esta manera, el 45% de los trabajadores indicaron que la capacitación debe ser virtual, el 30% indicó que mejor sería en el lugar de trabajo de manera presencial y el 25% le gustaría que fuese fuera de la empresa, en un lugar más tranquilo.

**Gráfica 13.** Lugar de la capacitación.



**Fuente:** Elaboración propia (2021).

## Importancia de la Capacitación

- En la categoría de la importancia de la capacitación, tenía como objetivo identificar los factores claves que creen los trabajadores que trae consigo la capacitación y desarrollo del talento humano.
- De esta manera los trabajadores coincidieron en que los 4 beneficios fundamentales de la capacitación y desarrollo son: incrementa la productividad y calidad del trabajo, mejora el conocimiento del puesto en todos los niveles, ayuda en la preparación de guías para el trabajo, y eleva la motivación de la fuerza de trabajo, como se puede observar en la gráfica No. 14.

**Gráfica 14.** Beneficios de la capacitación y desarrollo.



**Fuente:** Elaboración propia (2021).

- Mientras que solo el 7.5% de los trabajadores indicaron que la capacitación y desarrollo ayudaba al personal a identificarse con los objetivos de la organización, y el 7.5% que mejoraba la relación jefes-empleados. Es decir, los trabajadores indican que la capacitación y desarrollo va ligado a la productividad de la empresa y ayuda a incrementar la motivación del talento humano, y no va ligado con la relación de jefes y trabajadores.

La siguiente discusión se realiza teniendo en cuenta los resultados obtenidos en las 5 diferentes categorías de análisis (Información General, Conocimiento previo, Formación actual, Necesidad de Capacitación y Desarrollo, y la Importancia de la Capacitación), la información suministrada por la empresa antes de aplicar el instrumento de estudio y las referencias bibliográficas.

Es necesario resaltar que solamente el 19% del total de trabajadores del área administrativa dieron respuesta a la encuesta. Lo anterior demuestra que hacen falta estrategias que comprometan más a los trabajadores con temas de formación, capacitación y desarrollo. De acuerdo con la información dada por la empresa de estudio, para el área administrativa no existe un plan de capacitación formulado, esto demuestra que por parte de la empresa también hace falta compromiso para formar a los trabajadores.

Se debe considerar que los instrumentos utilizados para conocer las expectativas de los trabajadores siempre utilizan encuestas, este podría ser un motivo por el cual los trabajadores no dieron respuesta. De esta manera, el nuevo reto para el Ingenio Azucarero de estudio es lograr que el 100% de los trabajadores del área administrativa indiquen cuáles son sus necesidades de capacitación, en qué desean desarrollarse y que eso les permita crecer. La empresa debe mostrar frutos, debes mostrar resultados para que sus trabajadores se motiven y crean.

De acuerdo con la información recibida por el Ingenio Azucarero de estudio, en la actualidad solo se desarrollan cursos por el aula virtual, o envían invitación a Webinars que realizan las diferentes entidades y/o proveedores.

Las empresas, hoy en día, tienen la responsabilidad y necesidad de capacitar y formar a todos sus trabajadores si quieren lograr una ventaja competitiva y mayor eficiencia en el mercado. Lo anterior teniendo en cuenta que si todos los trabajadores tienen mejores competencias y habilidades, la productividad de la empresa y la forma de reaccionar a grandes cambios del entorno será más efectiva.



Según Werther & Davis (2008), la determinación de necesidades:

Pueden ser determinadas por el departamento de recursos humanos o por los gerentes de nivel medio; en algunas ocasiones, el empleado mismo las señalará. Es posible que el departamento de recursos humanos detecte puntos débiles en el personal que contrata o promueve. Los supervisores están en contacto diario con sus empleados, y ellos constituyen otra fuente de recomendaciones para procesos de capacitación para “librarse” temporalmente de una persona conflictiva, “esconder” personal que realmente no necesitan o para premiar a los buenos trabajadores. (Werther & Davis, 2008, p. 258).

Es muy importante tener presente al momento de identificar las necesidades de capacitación en una empresa involucrar a todos los trabajadores de todos los niveles. El área de gestión humana, desde su perspectiva y conocimiento puede identificar un tema de capacitación. El trabajador desde su práctica en la labor detectará un tema para formarse y que ayude a ser más eficiente en su trabajo. Y, por último, los jefes o supervisores de área logran con el día a día identificar aquellos trabajadores que pueden participar en un programa de capacitación sea para crecer dentro de la empresa o mejorar los procesos en los que participan. Cabe resaltar que todas estas detecciones de necesidades deben ser imparciales.

De acuerdo con lo anterior, se hace necesaria la participación, tanto, de toda el área de Gestión Humana, como de los líderes de todas las áreas. Se necesita el compromiso de todos, para lograr que los trabajadores se sientan satisfechos en temas de capacitación y desarrollo.

Por otra parte, aunque la mayoría de los trabajadores tienen estudios superiores, es necesario resalta que 3 de los 120 trabajadores que dieron respuesta a la encuesta, son bachilleres, los que se convierten en un foco importante para el cierre de brechas, si la empresa desea adquirir conocimiento. De la misma manera ocurriría con los 18 trabajadores que tienen estudios tecnológicos.

En la categoría de conocimiento previo, en la pregunta sobre si los trabajadores tenían conocimientos previos al momento de ingresar al cargo que actualmente tienen, el 40% de los trabajadores respondió que no tenían el conocimiento suficiente. Lo anterior resalta la importancia que tiene el proceso de entrenamiento en el cargo, cuando ingresa una persona nueva o cuando existe cambio de cargo. De la misma manera, en las respuestas de la pregunta ¿Recibió el entrenamiento adecuado en su cargo al momento de ingresar?, se evidencia que el Ingenio Azucarero de estudio tiene un nivel alto en entrenamiento de los nuevos trabajadores o cambios de cargo, solo el 2.5% no recibió el entrenamiento. Aun así, es importante que este indicador llegue al 100%, sin olvidar compartir el manual de funciones de cada uno de los cargos a los trabajadores.

De igual manera, se recomienda a la empresa, validar el descriptor del cargo con las habilidades descritas por los trabajadores, para así determinar si es importante modificar el descriptor o adicionar elementos claves.

Aun así, una ventaja que tiene la empresa es que el 75% de los trabajadores sí creen tener todas las habilidades y conocimientos para su cargo, lo que permite un mejor desempeño.

Según Miriam Merida (2013) “el desarrollo de habilidades técnicas en el trabajo es fundamental si las personas quieren ser mejores profesionales y ocupar puestos de mayor responsabilidad en las empresas”, por esta razón es importante realizar capacitaciones sobre las habilidades y/o conocimientos que deben tener los trabajadores para desempeñar de manera eficiente sus cargos.

En la categoría de las necesidades de capacitación y desarrollo la encuesta demuestra que la empresa sí ha realizado cursos de capacitación, debido a que el 70% de los trabajadores dijeron que en los últimos 2 años sí habían recibido algún curso de capacitación. Aun así, es necesario aclarar que el porcentaje no es favorable cuando se habla de cuantos cursos ha recibido desde que ingresó a la empresa, tenien-

do en cuenta que la mayoría ingresó hace más de 5 años. Lo anterior se evidencia con la respuesta a la pregunta ¿Cuántos cursos de capacitación ha recibido desde que ingresó a la empresa?, del 70% de los trabajadores que dijeron que habían recibido capacitación, el 61% ha recibido de 1 a 5 cursos.

De la misma manera, se evidencia que el nivel de satisfacción respecto a los cursos de capacitación y desarrollo dictados por la empresa es bajo. El 40% de los trabajadores no se sienten satisfechos por la capacitación que tiene la empresa. Aspecto muy importante que debe tener en cuenta la empresa, debido a que, si se quiere lograr mayor productividad y permanencia en los trabajadores, debe existir una motivación.

El 68% de los encuestados coinciden en que las capacitaciones deben ser dentro del horario de trabajo y el 45% indica que las capacitaciones se deben realizar de manera virtual. Lo anterior, aprovechando las herramientas tecnológicas con las que cuenta la empresa de estudio, como lo es el Aula Virtual, y las diferentes entidades que ofrecen cursos y capacitación online. El horario de capacitación es importante realizarlo en el horario de trabajo, debido a que es el momento en que los trabajadores están conectados con su cargo y labor, de esta manera tendrían más tiempo libre al llegar a casa.

Es así como la detección de necesidades, según Rodríguez Estrada & Ramírez Buendía (1967) se encamina a:

- Proporcionar bases para nuevos planes y programas en toda la empresa y en sus diversos sectores.
- Proporcionar bases para revisar y mejorar planes y programas ya existentes.
- Facilitar la toma de decisiones sobre distribución y asignación de los recursos disponibles para la capacitación y el adiestramiento: personal, dinero, equipo.

- Justificar, o bien, cuestionar la aplicación de recursos a ciertas necesidades supuestamente prioritarias. (Rodríguez Estrada & Ramírez Buendía, 1967, p.65).

Las ventajas de identificar las necesidades de capacitación en una empresa tienen diferentes objetivos, no solamente crear nuevos planes y programas de desarrollo.

De igual manera, el reto queda abierto, para que la encuesta se aplique al área operativa, que tiene tantas áreas de impacto en la producción de la empresa. No se debe olvidar la importancia de identificar las necesidades de capacitación y desarrollo que deben venir de todos los niveles organizativos. Así se logrará crear un excelente plan de capacitación y desarrollo cada año.

## **Conclusiones**

El crecimiento de las empresas está relacionado con el talento humano altamente capacitado y formado en todas las áreas, con competencias y habilidades desarrolladas. De esta manera, la capacitación y desarrollo debe unir el área de talento humano con las necesidades de desarrollo de cada trabajador. En este sentido, el área de gestión humana debe tener como objetivo lograr que sus trabajadores se motiven en el aprendizaje continuo para así lograr en el largo plazo una verdadera gestión del conocimiento que enfoque a la empresa en el cumplimiento de sus objetivos.

Respecto al objetivo principal del estudio realizado, el cual pretendía identificar las necesidades de capacitación y desarrollo en el área administrativa de un Ingenio Azucarero del Valle del Cauca, se puede concluir que los trabajadores de todas las áreas concuerdan en que los temas de capacitación y desarrollo en los que creen necesitan afianzar o adquirir conocimiento son los siguientes: Trabajo en equipo, Liderazgo, Comunicación asertiva, Control interno, Servicio al cliente,

Excel avanzado, Comunicación efectiva, Gerencia de Proyectos, temas transversales en todas las áreas de la empresa (ver tabla No. 3).

Es importante resaltar que los trabajadores de cada una de las gerencias concuerdan en que para desempeñarse de la mejor manera deben tener las siguientes habilidades y/o conocimientos: Comunicación asertiva, Trabajo en equipo, Análisis de datos, Excel avanzado, Liderazgo, Sistemas de gestión, Seguridad social, Análisis de datos, Gestión de procesos, Servicio al cliente, Excel avanzado, Control interno, Análisis numérico (ver tabla No. 2). Estas habilidades son integrales para lograr una correcta gestión de talento humano en pro del desarrollo empresarial de la gestión del conocimiento. Lo anterior demuestra que en toda la empresa se necesitan estas capacidades, y resalta la importancia que tiene capacitar al área administrativa e invertir tiempo para lograr el desarrollo de los trabajadores. Lo anterior teniendo en cuenta las habilidades y/o conocimientos que los trabajadores consideran deben tener para ser eficientes en sus labores.

Las habilidades y conocimientos en el cargo deben estar evidenciados en los descriptores de cargo, por esta razón se recomienda a la empresa revisar los descriptores con los resultados presentados. Si no son compatibles, se deben ajustar.

Se recomienda a la empresa enfatizar el cierre de brechas y apoyar el desarrollo de aquellos trabajadores que no tienen estudios superiores.

El proceso de entrenamiento en el cargo, después de la inducción empresarial, es muy importante para el desarrollo eficiente de las labores en cada cargo, de esta manera se recomienda a la empresa enfatizar en este proceso, debido a que el 35% de los trabajadores no están satisfechos con el entrenamiento recibido.

La empresa debe tener presente lo fundamental que es realizar cursos sobre habilidades técnicas y conocimientos básicos de todos los cargos. De esta manera tendrían un talento humano más capacitado.

La empresa debe realizar un cronograma y plan de capacitación para el área administrativa, teniendo en cuenta que a pesar de que en los últimos años la mayoría de los trabajadores ha recibido capacitación, la mayoría de los trabajadores ha recibido entre 1 y 5 cursos desde que ingreso a la empresa, y si se relaciona con que la mayoría ingresaron hace más de 5 años, se evidencia que no existe mayor capacitación. Un excelente plan de capacitación y desarrollo ayudará a incrementar el nivel de satisfacción de los trabajadores.

Es recomendable aprovechar las plataformas digitales que tiene la empresa para incentivar la capacitación y desarrollo, mediante cursos cortos de competencias blandas, de habilidades técnicas y conocimientos específicos. De igual manera, buscar convenios con entidades y/o proveedores que ayuden con capacitaciones.

No se debe olvidar la importancia que tiene el área de Gestión Humana respecto a la formación, capacitación y desarrollo de sus trabajadores. Todos los líderes de cada una de las gerencias deben mostrar compromiso y resaltar la importancia de capacitar a su talento humano.

Por último, es importante resaltar que invertir en capacitación y desarrollo, significa invertir en el talento humano. De esta manera la productividad será mayor y el nivel de motivación de los trabajadores incrementará.

## **Referencias Bibliográficas**

Agüero Torres, M. T. (2021). *La detección de las necesidades de aprendizaje: Base para un mejor impacto de la capacitación. Una experiencia con directivos empresariales*. 1, 18-28.

Avila, J. (2016). *Diagnóstico de necesidades de capacitación para la empresa "Importadora Tomebamba S.A." en el período 2015-2016*. 1.

Barrios-Hernández, K. C., Olivero-Vega, E., & Figueroa-Saumet, B. (2020). *Conditions of human talent management that favor the de-*

- velopment of dynamic capabilities [Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas]. *Informacion Tecnologica*, 31(2), 55–62. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85085260428&doi=10.4067%-2FS0718-07642020000200055&partnerID=40&md5=de6d6e1498fda0b0b13a45f27cb4286b>
- Bermudes C, L. . A. (2015). Capacitación: Una Herramienta De Fortalecimiento De Las Pymes. *InterSedes*, XVI(33), 3–25.
- Bravo Pineda, Y. G., & Vásquez Morocho, J. E. (2014). *Diagnóstico de necesidades y propuesta de capacitación para la empresa ESFEL S.A. Esmaltes Ferro Eljuri*. 1–35. <https://www.paho.org/hq/dmdocuments/2012/ASSIST-DIT-Ejemplo-curso-modulo-5.pdf>
- Castillo, R. C. (2012). Desarrollo del capital humano en las organizaciones. In *Red Tercer Milenio*.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
- Coronel, A. (2010). Capacitación del Capital Humano como un Inversión para Desarrollo. *Eureka: Asunción (Paraguay)* 7(2): 71-76, 2010. ISSN 2218-0559; E-ISSN2220-9026. [www.psicoeureka.com.py](http://www.psicoeureka.com.py)
- Díaz, P. M., & Cabrera, A.M. (2019). Psychology and Organizational Development – A New Course Based on Collaborative Learning. *Revista Cubana de Educacion Superior*, 38(1), 317–331. <http://scielo.sld.cu/pdf/rces/v38n1/0257-4314-rces-38-01-e19.pdf>
- Elfi, E., Esquivel, B., Martha, M. C., Cázares, A., Amelia, M. E., Hoy, C., Candita, M. E., Barrera, K., Alicia, M. C., Deras, A., Zazil, D., & Mucui, H. (2019). Detección de necesidades de capacitación y desarrollo del potencial humano : un reto del sistema de gestión de la calidad. 8(1).
- Guiñazú, G. (2004). Capacitación efectiva. *Invenio*, 7, núm. 12, 103–116. <http://agricola-www.redalyc.org/articulo.oa?id=87701209>

- Herrera, E. F., & Burgoa, T. (2014). *Capacitación Laboral : Área de Oportunidad Eficaz en Alumnos de la Facultad De Ingeniería Mecánica y Eléctrica de la Universidad Autónoma de Nuevo León , Caso de Estudio Job Training : Effective Area of Opportunity for Students of the Facultad de Ingenier.* 9(2), 52–68.
- Jamaica González, F. M. (2015). *Los beneficios de la capacitación y el desarrollo del personal de las pequeñas empresas.* 18–28.
- Lay, M. T., & Zamora, J. S. M. (2005). *Modelo para gestionar la capacitación de directivos y reservas en la empresa ganadera cubana. I. Diagnóstico empresarial y del proceso de capacitación.* Pastos y Forrajes, 28(3), 253–263.
- Lombira Peña, M. C., & Rodríguez Acosta, V. (2018). *Propuesta de un programa para capacitar a los directores de educación primaria en el Municipio Regla. Proposal of a Program to Train the Directors of Primary Education in the Municipality of Regla.*, 22(2), 85–93. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,shib&db=a9h&AN=130509572&site=ehost-live&scope=site&custid=s1123049>
- López, C. M. (2018). *Diagnóstico de necesidades de capacitación para el personal de una empresa de turismo de Xalapa, Veracruz.*
- López García, M. J. (2011). *El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humanos en las organizaciones.* Eumed, 18. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=66638602001>
- Losa, N. F. (2002). *El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas.* Cuadernos de Gestion, 2(1), 65–90.
- Mérida Bolaños, M. E. (2013). *Diagnóstico de necesidades de capacitación del personal de la dirección de área de salud de la cabecera departamental de huehuetenango.*



- Pardo Enciso, C. E., & Díaz Villamizar, O. L. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. *Suma de Negocios*, 5(11), 39–48. [https://doi.org/10.1016/s2215-910x\(14\)70018-7](https://doi.org/10.1016/s2215-910x(14)70018-7)
- Parra Penagos, C., & Rodríguez Fonseca, F. (2015). La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las organizaciones. *Revista De Investigación, Desarrollo E Innovación*, 6(2), 131. <https://doi.org/10.19053/20278306.4602>
- Rodríguez Estrada, M., & Ramirez Buendía, P. (1967). Administración de la Capacitación. In *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 60–65.w
- Salgado, M., Gómez, O., Carvaja, J., & Dargen, T. (2017). Niveles para la capacitación en una organización *Capacitation levels of organization*. *Ingeniería Industrial*, 37(2), 154–160. <http://www.rii.cujae.edu.cu>
- Sánchez Cruz, C., & Jiménez Iglesias, E. R. (2015). Procedimiento para la capacitación y desarrollo del capital humano. *Ventana Informática*, 33, 73–89.
- Trosino, J. C. (2006). *Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones*. México D.C.: Panorama Editorial S.A.
- Urzúa, S., & Puentes, E. (2010). *La evidencia del impacto de los programas de capacitación en el desempeño en el mercado laboral*. <http://www.iadb.org>
- Valdés Cuervo, A., Angulo Armenta, J., Urías Martínez, M., García López, R., & Mortis Lozoya, S. (2011). Necesidades de capacitación de docentes de educación básica en el uso de las TIC. *Píxel-Bit. Revista de Medios y Educación*, 0(39), 211–223.

Werther, W. & Davis, K. (2008). Capacitación y desarrollo. En Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas (pp. 252 - 280). México: McGraw Hill.