

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a circular emblem. It features a central figure of a knight on horseback, holding a lance and a shield, standing between two mountains. Above the knight is a crown and a lion rampant. The Latin motto "CETERAS SIBI CONSPICUA CAROLINA ACADEMIA COACTEMALENSIS INTER" is inscribed around the perimeter of the seal.

**“PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL ÁREA
ADMINISTRATIVA DE LA CORPORACIÓN
DONOVAN WERKE INTERNACIONAL”**

MARIA FERNANDA PÉREZ ZUÑIGA

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, ABRIL DE 2010

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL ÁREA
ADMINISTRATIVA DE LA CORPORACIÓN
DONOVAN WERKE INTERNACIONAL”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

MARIA FERNANDA PÉREZ ZUÑIGA

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, ABRIL DE 2010

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Decano	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal II	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal III	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal IV	P.C. Edgar Arnoldo Quiche Chiyal
Vocal V	P.C. José Antonio Vielman

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN DE ÁREAS
PRÁCTICAS BÁSICAS**

Área Matemática-Estadística	Lic. Luis Manuel Vásquez Vides
Área Mercadotecnia-Operaciones	Lic. Jorge Humberto Hosttas Vasconcelos
Área Administración-Finanzas	Lic. Mario Baudilio Morales Duarte

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente	Lic. Mario Rodolfo Argueta Noriega
Secretario:	Licda. Lorena Ileana Hernández García
Examinador:	Lic. Julio Mauricio González Ruiz

Guatemala, Octubre 2009

Licenciado

José Rolando Secaida Morales

Decano Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

Su despacho

Señor Decano:

De conformidad con el nombramiento emanado de la Decanatura de la Facultad de Ciencias Económicas, con fecha veinticuatro de octubre de dos mil ocho, en el que se me designa asesora de tesis de la estudiante Maria Fernanda Pérez Zuñiga, carné 9611879 con el tema: **PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA CORPORACIÓN DONOVAN WERKE INTERNACIONAL**, me permito informarle que he procedido a revisar el contenido de dicho estudio, encontrando que el mismo cumple con los lineamientos y objetivos planteados en el respectivo plan de investigación.

Con base en lo anterior, recomiendo que se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



MSc. y Licda. Lilian Maribel Mendizabal López

Colegiada No. 9,171

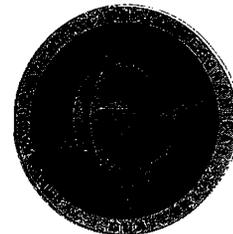


Universidad de San Carlos de Guatemala

Facultad de Ciencias Económicas

Edificio S-8, Segundo Nivel, Ciudad Universitaria Zona 12

Teléfono Planta 24439500 Ext. 1462



**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.
GUATEMALA, CATORCE DE ABRIL DEL AÑO DOS MIL DIEZ.**

Con base al Punto SEXTO, inciso 6.7, subinciso 6.7.1 del Acta 05-2010 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 08 de abril de 2010, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 253-2009 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 26 de noviembre del año 2009 y el trabajo de Tesis denominado "PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL AREA ADMINISTRATIVA DE LA CORPORACIÓN DONOVAN WERKE INTERNACIONAL", que para su graduación profesional presentó el (la) estudiante: **MARÍA FERNANDA PÉREZ ZUÑIGA**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO

LIC. JOSE ROLANDO SECAÍDA MORALES
DECANO



/Ingrid

DEDICATORIA

A la Virgen María quien ilumina en todo momento mis pensamientos, dándome sabiduría y esperanza para seguir el camino de la vida.

A mi papá quien desde allá arriba siempre esta a mi lado para darme fortaleza.

A mi mamá Por darme su cariño incondicional, apoyo y confianza.

A mis hermanos Maritza y Byron, Armando y Shirley, porque siempre están a mi lado y me apoyan en todo momento de mi vida.

A TODOS mis amigos que siempre están a mi lado y hacen de vida momentos felices e inolvidables.

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1. Administración	1
1.1. Planeación	2
1.2. Organización	2
1.3. Dirección	2
1.4. Control	2
1.5. Integración	3
2. Recursos Humanos	3
2.1. Administración de recursos humanos	4
2.2. Capacitación	5
2.2.1. Objetivos de la capacitación	6
2.2.2. Ciclo de la capacitación	7
2.3. Detección de las necesidades de capacitación	9
2.3.1. Coordinación del diagnóstico de necesidades de capacitación	10
2.3.2. Métodos del diagnóstico de necesidades de capacitación	11
a. Diagnóstico de necesidades de necesidades con base en problemas	12
2.3.3. Técnicas del diagnóstico de necesidades de capacitación	14
2.4. Programa de capacitación	17
2.4.1. Ejecución del programa de capacitación	18
2.4.2. Evaluación del programa de capacitación	20

CAPÍTULO II
SITUACIÓN ACTUAL EN MATERIA DE CAPACITACIÓN DEL ÁREA
ADMINISTRATIVA DE LA CORPORACIÓN DONOVAN WERKE INTERNACIONAL

1. Metodología de la investigación utilizada	22
1.1. Técnicas de investigación utilizada	23
2. Antecedentes	24
2.1. Misión, visión y valores	25
2.2. Organigrama de la Corporación Donovan Werke	28
2.2.1. Área administrativa de la Corporación Donovan Werke	31
2.2.2. Descripción de las funciones por departamentos	32
2.3. De qué forma se está capacitando	34
2.4. Detección de las necesidades de capacitación	34
2.4.1. Técnicas utilizada para la detección de necesidades de Capacitación	36
2.4.2. Resultado de la entrevista	37
2.4.3. Informe de la entrevista a mandos altos	43
2.5. Discusión de resultados	44

CAPÍTULO III
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA
CORPORACIÓN DONOVAN WERKE INTERNACIONAL

1. Presentación	45
2. Objetivos	45
3. Alcance	45
4. Justificación	46
5. Diagnóstico de las necesidades de capacitación con base en problemas	46
5.1. Forma de utilizar	47
6. Plan de acción	48
6.1. Fase I	
Diagnóstico de necesidades de capacitación con base en problemas	48
6.2. Fase II	
Matriz de brechas	53
6.3. Fase III	
Diseño de implementación del programa de capacitación	54
6.3.1. Técnicas de capacitación	54
6.3.2. Recursos para la capacitación	55
6.3.3. Herramientas de la capacitación	55
6.3.4. Recursos financieros	56
6.3.5. Cursos propuestos para el Programa de Capacitación	58
6.4. Fase IV	
Seguimiento al programa de capacitación	60
6.4.1. Nivel de aprendizaje	60
6.4.2. Nivel de comportamiento	60
6.4.3. Nivel de resultados	61
6.4.4. Cronograma de implementación del programa	61
Conclusiones	62
Recomendaciones	63
Bibliografía	64
Anexos	

ÍNDICE DE ESQUEMAS

No.		Página
1	Ciclo de la capacitación	8
2	Situación actual en materia de capacitación	35
4	Problemática encontrada en materia de capacitación	35
5	Modelo de cedula DNC con base en problemas	47
6	Plan de acción	48
7	Matriz de brechas	53
8	Cronograma de actividades	61

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.		Página
1	Organigrama general área administrativa de la Corporación Donovan Werke Internacional	29
2	Organigrama Nominal área administrativa de la Corporación Donovan Werke Internacional	30
3	Ha recibido capacitación?	37
4	Temas en que ha sido capacitado	38
5	Capacitación que al personal le gustaría recibir	39
6	Factores que pueden ser la causa de la no implementación de un programa de capacitación	40
7	Importancia de la capacitación	41
8	Capacitación que ha recibido el personal	42

ÍNDICE DE CUADROS

No.		Página
1	Integración de puestos y plazas	31
2	Opción A, inversión total en la implementación del Programa De capacitación para el área administrativa	56
3	Opción B, inversión total en la implementación del Programa De capacitación para el área administrativa	57
4	Programa de capacitación	60

ÍNDICE DE CEDULAS

No.		Página
1	Diagnóstico de necesidades de capacitación por problemas, Trabajo en equipo	49
2	Diagnóstico de necesidades de capacitación por problemas, Planeación estratégica	49
3	Diagnóstico de necesidades de capacitación por problemas, Manejo de equipo de cómputo	50
4	Diagnóstico de necesidades de capacitación por problemas, Técnicas profesionales de ventas	50
5	Diagnóstico de necesidades de capacitación por problemas, Gestión de Riesgo del crédito	51
6	Diagnóstico de necesidades de capacitación por problemas, Servicio al cliente	51
7	Diagnóstico de necesidades de capacitación por problemas, Conocimiento de los productos de la compañía	52
8	Diagnóstico de necesidades de capacitación por problemas, Actualización de impuestos	52
9	Programa de capacitación, Gestión de riesgo del crédito	58
10	Programa de capacitación, Servicio al cliente	58
11	Programa de capacitación, Conocimiento científico de los productos de la compañía	59
12	Programa de capacitación, Actualización de impuestos	59

INTRODUCCIÓN

El programa de capacitación, es de total importancia para toda empresa, es por esto que se realizó el estudio de la situación en materia de capacitación en la Corporación Donovan Werke Internacional, tomando como base los conceptos teóricos de autores especializados en la materia y desarrollando el trabajo de campo en la compañía, a través de los instrumentos de investigación más utilizados.

El contenido de la presente tesis, esta integrado por tres capítulos: marco teórico, situación actual en materia de capacitación del área administrativa de la Corporación Donovan Werke Internacional y la propuesta de un Programa de capacitación.

Se hizo énfasis en el área administrativa ya que fue en ella en donde se realizo el trabajo de campo, por medio de la observación directa, comentarios de colaboradores, encuesta, entrevista, cuestionario y charlas con todo el grupo de colaboradores, esta investigación se realizo a lo largo de ocho meses, obteniendo como resultado la presente tesis.

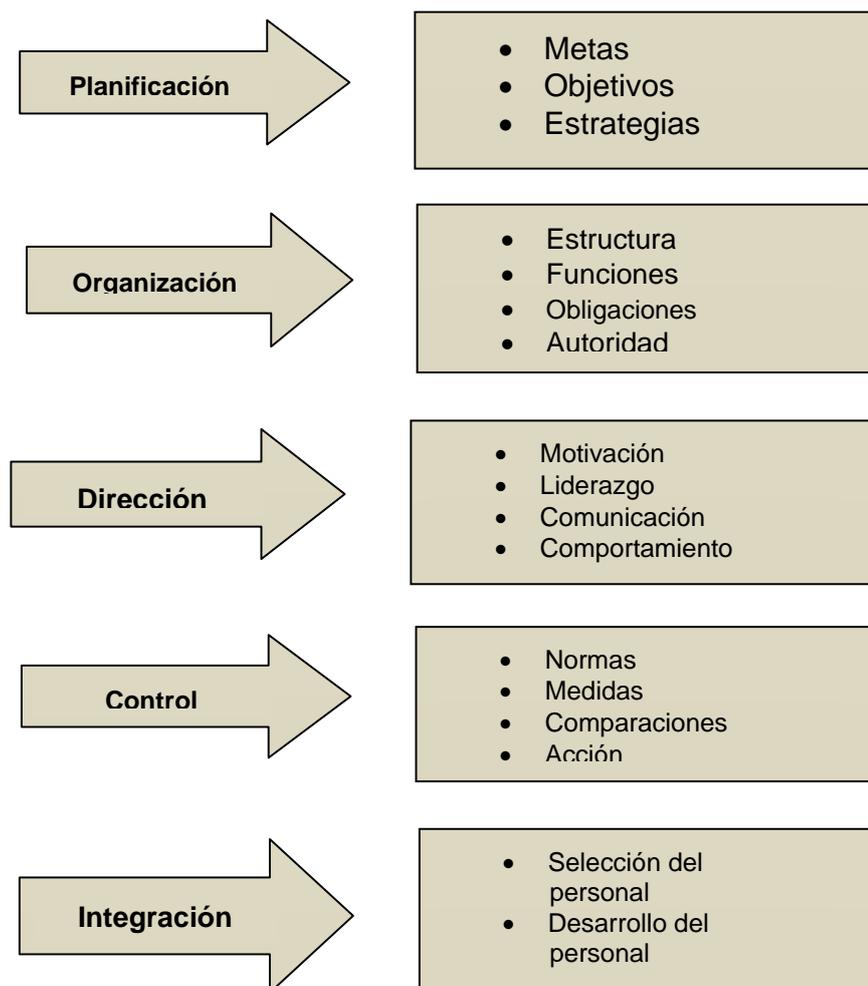
CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1. Administración

“Es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcancen con eficiencia metas seleccionadas. Esta se aplica a todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas o grandes empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicio.

La administración consiste en darle forma, de manera consistente y constante a las organizaciones. Todas las organizaciones cuentan con personas que tienen el compromiso de servirle para alcanzar sus metas.



1.1. Planeación

La planeación consiste a la determinación del camino concreto de acción que habrá que seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuela de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades, etc.

1.2. Organización

Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que deben darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales imprescindibles en un organismo social para mejorar la eficiencia.

1.3. Dirección

Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada persona y grupo de una organización, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados.

Es el proceso por el cual se transmite y recibe información, siendo este el sistema nervioso, llevando al centro director todos los elementos que deben conocerse, y de éste, hacia cada órgano y célula, las órdenes de acción, debidamente coordinadas.

1.4. Control

Consiste en el establecimiento de sistemas o métodos que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes. Esta es la función que vuelve a constituir un medio de planeación.

1.5. Integración

Consiste en los procedimientos para dotar a la organización de todos aquellos recursos que la fase mecánica señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo. Todo miembro de cada organización busca y necesita progresar y mejorar.” (7:s.p)

1.5.1. Técnicas de integración:

- Reclutamiento
- Selección
- Introducción
- Entrenamiento
- Desarrollo

2. Recursos humanos

“Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos se distribuyen en niveles distintos: en el nivel institucional de la organización (dirección), en el nivel intermedio (gerencia y asesoría) y en el nivel operacional (técnicos, empleados y obreros junto con los supervisores de primera línea). Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide cómo manipular los demás recursos que son de por sí inactivos y estáticos. Además, conforman un tipo de recurso dotado de una vocación encaminada al crecimiento y al desarrollo.

Las personas aportan a las organizaciones sus habilidades, conocimientos, actitudes, conducta, percepciones, etc. Ya sean directores, gerentes, empleados, obreros o técnicos, las personas desempeñan papeles muy distintos –éstos son los puestos- dentro de la jerarquía de autoridad y responsabilidad que existe en la organización. Además, las personas son extremadamente distintas entre sí, por lo que constituyen un recurso muy diversificado debido a las diferencias individuales de personalidad, experiencia, motivación, etc. En realidad la palabra recurso representa un concepto demasiado restringido como para abarcar a las personas, puesto que son más que un recurso, son copartícipes de la organización.” (1:94)

Recursos humanos son personas y éstas son organizaciones. En la actualidad a los trabajadores se les considera tal como son (hay que motivarlo constantemente), el recurso humano es el activo más valioso en la organización, sin ello las máquinas no funcionarían y los negocios no existirían.

2.1. Administración de recursos humanos

“Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.

La ARH es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento.

La ARH es un conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones de empleo que influyen en la eficacia de los empleados y las organizaciones.

La ARH es una función de la organización relacionada con la provisión, el entrenamiento, el desarrollo, la motivación y el mantenimiento de los empleados.” (2:9)

Se entiende por ARH a la actividad administrativa que trata de buscar, mantener, motivar el desarrollo y la satisfacción personal de todos los colaboradores de la organización, para que trabajen y den lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Las organizaciones tratan de encontrar las habilidades, capacidades y experiencia de las personas para colocarlas en la posición más adecuada para ellas y para la organización.

2.2. Capacitación

“Es el proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio de la cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias.” (1:386)

“Entrenamiento es el proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales. El propósito de la capacitación es aumentar la productividad de los individuos en sus cargos, influyendo en sus comportamientos.

Existe una diferencia entre entrenamiento y desarrollo de personas porque, aunque sus métodos de aprendizaje sean semejantes, su perspectiva

temporal es diferente. El entrenamiento se orienta al presente, se enfoca hacia el cargo actual y busca mejorar las habilidades y capacidades relacionadas con el desempeño inmediato del cargo. El desarrollo de personas se centra en los cargos de la organización y en las nuevas habilidades y capacidades exigidas. Ambos, entrenamiento y desarrollo (E&D), constituyen procesos de aprendizaje.” (2:306)

En la actualidad la capacitación es el desarrollo de conocimientos teóricos y prácticos de todas las personas de la organización para el desempeño profesional de sus funciones. La capacitación contribuye en la actitud de las personas para volverlas más proactivas en sus puestos de trabajo.

2.2.1. Objetivos de la capacitación

“Los principales objetivos de la capacitación son:

- a) Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
- b) Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
- c) 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.” (1:387).

La capacitación de las personas en sus puestos de trabajo tiene como objetivo principal la actualización de sus conocimientos, nuevas tendencias y principalmente la motivación para obtener un cambio de actitud en las personas y que puedan desarrollarse de mejor forma.

2.2.2. Ciclo de la capacitación

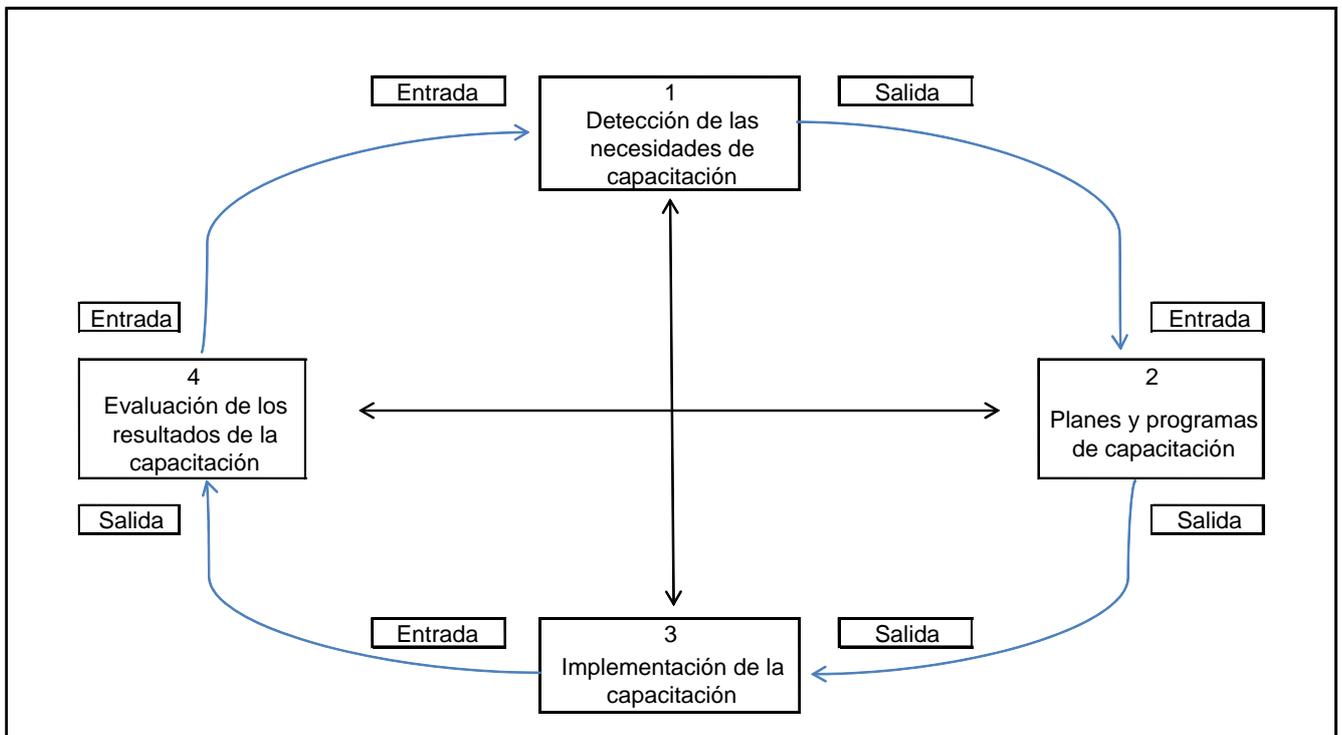
“Es el acto intencional de proporcionar los medios que permitirán el aprendizaje, el cual es un fenómeno que surge como resultado de los esfuerzos de cada individuo. El aprendizaje es un cambio de conducta que se presenta cotidianamente y en todos los individuos. La capacitación debe tratar de orientar esas experiencias de aprendizaje en un sentido positivo y benéfico, completarlas y reforzarlas con una actividad planeada, a efecto de que los individuos de todos los niveles de la empresa puedan desarrollar más rápidamente sus conocimientos y aquellas actitudes y habilidades que les beneficiarán a ellos y a la empresa. Así, la capacitación cubre una secuencia programada de hechos que se pueden visualizar como un proceso continuo, cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite.

El proceso de capacitación se asemeja a un modelo de sistema abierto, cuyos componentes son:

- a) Insumos (entradas o inputs) como educandos, recursos de la organización, información, conocimientos, etc.
- b) Proceso u operación (throughputs) como procesos de enseñanza, aprendizaje, individual, programa de capacitación, entre otros.
- c) Productos (salidas u output), como personal capacitado, conocimientos, competencias, éxito o eficacia organizacional, entre otros.
- d) Retroalimentación (feedback), como evaluación de los procedimientos y resultados de la capacitación, ya sea con medios informales o procedimientos sistemáticos.” (1:388)

En términos generales la capacitación implica un proceso de cuatro etapas como se describen en el siguiente esquema, a saber: la detección de las necesidades de capacitación, programa de capacitación en sí, realización de la capacitación y la evaluación de los resultados de capacitación; estas etapas son la base para el inicio de un programa de capacitación completo, que llevándolo a cabo en sus etapas se tendrán los mejores resultados.

Esquema 1
Ciclo de la capacitación



Fuente: Administración de recursos humanos, Idalberto Chiavento 2002.

2.3. Detección de las necesidades de capacitación

“Cuando se mencionan las necesidades de capacitación, se refiere específicamente a la ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes, que una persona debe adquirir, reafirmar y/o actualizar para desempeñar con eficiencia y eficacia las tareas o funciones propias de su puesto, cumpliendo así con los objetivos establecidos en la empresa.

Cuando se analizan las necesidades de capacitación se detectan desviaciones o discrepancias entre el debe ser o situación esperada y lo que es, o situación real. Esto permite conocer a qué personas se debe capacitar y en qué área específica estableciendo también los alcances, profundidad y urgencia.

Al elaborar el diagnóstico de necesidades de capacitación, es muy importante tener presente que la capacitación es la solución a los problemas de una empresa cuando sus causas se relacionan con deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes por parte de los trabajadores, pero cuando los problemas son de tipo administrativo o económico, es indudable que las soluciones deben contener estrategias combinadas humanas y organizaciones.” (7:s.p.)

La detección de necesidades de capacitación es indispensable para el mejoramiento de la empresa, porque permitirá detectar las áreas para capacitación y trabajar en ellas, permitiendo que el capital humano de la organización se convierta en el gestor de ventajas competitivas. El otorgar al colaborador herramientas necesarias para realizar adecuadamente su trabajo, genera una mayor motivación, al contar con los conocimientos que requiere para trabajar mejor y eficazmente.

2.3.1. Coordinación del diagnóstico de necesidades de capacitación

“Los jefes realizaran el DNC con el apoyo del departamento de capacitación aplicando el método seleccionado, pero indudablemente es donde se sugieren las principales dudas sobre los procesos técnicos. Por lo que el departamento de capacitación deberá estar pendiente de las variaciones, dudas, congruencias proporcionando asesorías en forma particular con cada uno de los jefes que a si lo requiera, en resumen el éxito del DNC dependerá del nivel de participación del jefe inmediato y de la capacidad de asesoría del departamento de capacitación y de Recursos Humanos.” (7:s.p.)

Es importante mencionar que dentro de la organización debe existir en el área del departamento de Recursos Humanos la sección de capacitación, para que se pueda llevar a cabo el DNC, de lo contrario el departamento de Recursos Humanos tiene que nombrar a una persona específica para que realice esta función, y que el diagnóstico tenga los mejores resultados con la ayuda de los jefes inmediatos y la colaboración de todo el personal de la empresa.

2.3.2. Métodos del diagnóstico de necesidades de capacitación

“La determinación de necesidades de capacitación es una investigación sistemática, dinámica y flexible orientada a conocer las carencias que manifiesta un trabajador y que le impiden desempeñar satisfactoriamente las funciones propias de un puesto. Se pueden mencionar varios métodos” (6:139).

Esquema 2

Métodos del diagnóstico de necesidades de capacitación

METODO	APLICACIONES
1) DNC CON BASE EN PUESTO-PERSONA	Es el método básico. Se deriva de la relación de conocimientos, habilidades y actitudes que la persona debe poseer para desempeñar correctamente un puesto.
2) DNC CON BASE EN PROBLEMAS	Este método debe utilizarse cuando se encuentran problemas aún no resueltos. Es el método que más resultados aporta a la capacitación en un lapso breve. A mediano plazo su aplicación debe convertirse en una práctica rutinaria para solucionar los problemas.
3) DNC CON BASE EN EL DESEMPEÑO	Es el método que se sigue en el desarrollo de un sistema. Una vez que las personas están preparadas en un puesto, se debe vigilar no sólo que cumplan con sus actividades principales, sino que alcancen los objetivos establecidos. En la definición del nuevo resultado a obtener podemos encontrar necesidades de capacitación que apoyan al personal en el cumplimiento de sus funciones
4) DNC CON BASE EN MULTI-HABILIDADES	Se aplica cuando las empresas han rebasado la organización tradicional y trabajan por procesos. Debe existir la definición clara de los trabajos y de los resultados grupales.

a. DNC con base en problemas

“Este método se utiliza con mayor frecuencia para determinar problemas en el personal de mandos medios. En esencia, a ellos se les evalúa por resolver problemas y por cumplir objetivos. El DNC aplicado a este nivel requiere de mayor participación de personal de diferentes áreas, y generalmente, implica decisiones mayores. Este método representan una gran oportunidad para lograr resultados sobresalientes en un corto lapso.

Es conveniente que se cuente, primero, con la base del DNC puesto-persona, para pasar al enfoque del DNC basado en problemas, porque así se garantiza una plataforma y la formación mínima, lo cual contribuye a evitar problemas característicos de ensayo y error. En las empresas que carecen de una cultura productiva, es común observar que ni los problemas ocultos ni los manifiestos se resuelven, pues las personas se acostumbran a vivir con ellos.

Es bueno enfatizar que este enfoque, bien aplicado logra altos resultados en la unidad de capacitación, porque muestra, en forma clara, breve y con alto impacto, el rendimiento de la inversión, dado que con la aplicación de esta metodología pueden obtenerse resultados importantes a corto plazo. La mayor parte de las empresas funciona con problemas o insuficiencias en cuanto a su rendimiento real; se hace costumbre un problema, se forma hábito de su existencia y solamente cuando pasa de cierto margen de tolerancia se convierte en algo urgente.

Si en la organización no existe un comité de productividad, grupos de mejora continua o incentivos similares, la capacitación tiene un gran nicho para mostrar sus bondades e inclusive, si ya existen los grupos mencionados, la UDC puede incorporar las propuestas del DNC a los

métodos que estos grupos aplican, como complemento al análisis de los procesos.

Los problemas para la empresa puede ser, entre otros: quejas, rechazos, retrabajos, desperdicios, costos y gastos innecesarios, multas, rotación de personal, retrasos, errores, accidentes, reales o potenciales.

De alguna manera, los problemas descritos, unos más y otros menos, tienen como causa falta de capacitación del personal. En términos de costos, las oportunidades son enormes por lo que implican de beneficio económico y organizacional cuando se soluciona un problema, así como por el número de problemas observados”(6:140).

Cómo se aplica

“A través de la entrevista con supervisores, gerentes y líderes de proyectos, se definen los principales problemas que enfrentan en su gestión. A partir de ello se analizan las causas, el costo y las acciones para su solución, estableciendo los parámetros de costo-beneficio del entrenamiento.

Ventajas

- Es una herramienta práctica y de alto impacto para lograr resultados.
- Sirve para restablecer la confianza en la UDC cuando no se ha logrado mostrar beneficios tangibles del entrenamiento.
- Incorpora a personal de diferentes áreas para cubrir y asegurar la solución de los problemas.
- Proporciona claridad a las partes involucradas sobre qué deben hacer para erradicar lo que haya detectado.
- Contribuye a la comunicación productiva que debe existir en la empresa.

- Se va integrando un expediente que muestra las acciones tomadas como referencia para otros casos.
- Facilita la definición de problemas, ya que es común confundir los problemas con sus causas.
- Distingue las causas del problema, ya sea que se originen en las personas, en los métodos, en los equipos, en los insumos o en las normas de trabajo.

Desventajas

- No aplica a empresas carentes de una cultura de productividad, en las que predomina la voluntad de los líderes sobre los resultados.
- Debe existir voluntad para reconocer errores y trabajar en las soluciones.
- En algunas empresas la gente está sobrecargada de trabajo y le es difícil participar en estos ejercicios del DNC”(6:142).

2.3.3. Técnicas del diagnóstico de necesidades de capacitación

a. Entrevista

“Es la más usada donde se obtiene información valiosa: fijar los objetivos que se pretenden alcanzar con la información, diseñar las preguntas, prevenir la resistencia que se genera con la investigación, iniciar la entrevista explicando sus propósitos con la finalidad de mantenerla bien encausada y en una relación armoniosa con el entrevistado, se debe mantener la entrevista con cierto límite razonable.

Es un diálogo que se da entre dos personas, con habilidades y destrezas, también la forma como actúa en distintas situaciones de presión muy similares a las que pasara en el puesto de trabajo al cual aplica.” (7:s.p.)

La entrevista es la técnica más utilizada, al momento que el entrevistador hace las preguntas debe ser breve y conciso para que el entrevistado responda de una manera clara y precisa. La entrevista puede realizarse en grupo o individual dependiendo del criterio del entrevistador y al puesto al cual aplique.

b. Encuesta

“Es una técnica destinada a brindar información sobre hechos concretos a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito. Ese listado se denomina cuestionario. Es impersonal porque el cuestionario no lleve el nombre ni otra identificación de la persona que lo responde, ya que no interesan esos datos.” (5:107)

Una encuesta se realiza para obtener datos que interesan al investigador por causa de algún problema que se presenta en la organización, se hace un cuestionario que contiene una serie de preguntas estructuradas que puedan ser entendidas fácilmente por los distintos niveles jerárquicos, dirigidas hacia el problema principal que se pueda estar presentando y que los colaboradores deben contestar con sinceridad, por lo cual en base a esos resultados el investigador presentará un informe, el cual tiene por objetivo buscar la dirección hacia la solución del problema que se pueda estar presentando, encaminándose a una toma de decisiones en beneficio de la organización.

c. Observación directa

“Es el análisis directo de conducta en el trabajo, para compararlas con un patrón de conductas esperadas y, en su caso encontrar variaciones que pueden indicar la necesidad de entrenamiento. Esta observación puede ser a un grupo o a una persona. Es muy útil para la detección de mejoramiento de habilidades físicas o de interrelación personal, especialmente cuando estas habilidades son complejas.” (7,s.p.)

Cuando se trata de observar al trabajador, se deben de tener en cuenta varios patrones de conducta, y de interés para determinar como actúa en distintas situaciones de la entrevista que es un diálogo, con el fin de conocer sus ideas, muy similares a la que se pasará en el puesto de trabajo al cual aplica.

d. Análisis de puesto

“Consiste en analizar toda la información relacionada a una tarea específica, estudia en detalle las labores al ser desarrolladas por la persona que ocupe el puesto, y establece los conocimientos y habilidades que se requiere para el puesto. Dicha técnica se utiliza exclusivamente al puesto, sin importar la persona que lo ocupe.” (7:s.p.)

Para realizar el análisis las descripciones de puestos deben estar vigentes y actualizadas y al analizar el puesto permite conocer no solo el grado académico que debe tener la persona que ocupa determinado puesto de trabajo, sino también habilidades, destrezas y conocimientos específicos que debe poseer dicha persona para tener un buen rendimiento y un desempeño exitoso dentro de la organización, así como también determinar cuales son las tareas y funciones que tiene que realizar y las obligaciones que conllevan las mismas.

2.4. Programa de capacitación

“Una vez efectuado el diagnóstico de la capacitación, se sigue con la terapéutica, es decir, la elección y la prescripción de los medios de tratamiento para sanar las necesidades señaladas o percibidas. En otras palabras, una vez efectuada la detección de las necesidades de capacitación, se pasa a preparar el programa.

El programa de capacitación se sistematiza y sustenta en los aspectos siguientes que deben ser identificados durante la detección:

1. ¿Cuál es la necesidad?
2. ¿Dónde fue determinada en primer lugar?
3. ¿Ocurre en otra área o división?
4. ¿Cuál es su causa?
5. ¿Es parte de una necesidad mayor?
6. ¿Cómo resolverla: por separado o en combinación con otras?
7. ¿Es necesario tomar alguna medida inicial antes de resolverla?
8. ¿La necesidad es inmediata? ¿Cuál es su prioridad en relación con los demás?
9. ¿La necesidad es permanente o temporal?
10. ¿Cuántas personas y cuántos servicios serán atendidos?
11. ¿Cuánto tiempo hay disponible para la capacitación?
12. ¿Cuál es el costo probable de la capacitación?
13. ¿Quién realizará la capacitación?

La detección de las necesidades de capacitación debe proporcionar la información siguiente para poder trazar el programa de capacitación:

- ¿QUÉ se debe enseñar?
- ¿QUIÉN debe aprender?
- ¿CUÁNDO se debe enseñar?

- ¿DÓNDE se debe enseñar?
- ¿CÓMO se debe enseñar?
- ¿QUIÉN lo debe enseñar?” (1:397)

El programa de capacitación conlleva la respuesta de muchas interrogantes, para lo cual es necesario saber con exactitud las necesidades de la organización para llevar a cabo una programación que se adapte lo mayor posible a estas necesidades. El éxito del programa de capacitación no se mide tan sólo porque las personas mejoran sus competencias individuales, sino también porque éstas empiezan a contribuir positivamente al desempeño de sus funciones dentro de la organización.

2.4.1. Ejecución del programa de capacitación

“Es la etapa de la puesta en marcha del programa de capacitación y desarrollo, específicamente se coordina y prepara el programa para el desarrollo del evento. La ejecución de las actividades de capacitación puede darse de distintas modalidades, dependiendo de la programación establecida: televisión, conferencia, seminario, videos y cursos.” (5:235)

“Existen varias técnicas para la ejecución de un programa de capacitación, para transmitir la información necesaria y desarrollar las habilidades requeridas en el programa de capacitación. Las dos principales técnicas para transmitir y divulgar información son:

1. Conferencias

La técnica más utilizada para transmitir información en programas de entrenamiento es la conferencia. Esta conferencia es un medio de comunicación de una sola vía, en que un instructor presenta información verbal a un grupo de oyentes.

En esta situación de entrenamiento, el instructor presenta la información mientras los entrenadores escuchan sin hablar. Una ventaja de la conferencia es que el instructor expone a los entrenados una cantidad máxima de información dentro de determinado tiempo.

La conferencia, sin embargo, presenta desventajas. Por ser una sola vía, los entrenados adoptan una postura pasiva. Existe poca o ninguna oportunidad de aclarar dudas o significados, o verificar si ellos comprendieron el material de la conferencia.

2. Instrucción programada

Técnica utilizada para transmitir información en programas de entrenamiento. El aprendizaje programado es una técnica para instruir sin la presencia e intervención del instructor humano. Pequeñas partes de información que requieren respuestas relacionadas se presentan individualmente a los entrenados, quienes pueden determinar sus respuestas para saber si comprendieron la información obtenida.

Los tipos de respuesta solicitados a los entrenados varían según la situación, pero generalmente son de selección múltiple, verdadera o falsa. Tal como el método de conferencia, el aprendizaje programado tiene ventajas y desventajas.

Una de las ventajas es que se puede computarizar y los entrenados aprenden en sus propias casas, saben de inmediato si se equivocaron o acertaron y participan activamente en el proceso, y la principal desventaja es que no presentan las respuestas al entrenado.” (2:315-316)

Para el desarrollo del programa de capacitación se deben de tomar en cuenta varios factores importantes como lo es el lugar físico de la actividad,

los instructores especializados en el tema, las técnicas a implementar, la organización de grupos homogéneos, etc. Es de vital importancia la implementación de una técnica específica para el buen desarrollo de un programa de capacitación.

2.4.2. Evaluación del programa de capacitación

“La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos. El programa de capacitación debe incluir la evaluación de su eficiencia, la cual debe considerar dos aspectos:

1. Constatar si la capacitación ha producido las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados.
2. Verificar si los resultados de la capacitación tienen relación con la consecución de las metas de la empresa.

Además de estas dos cuestiones se debe constatar si las técnicas de capacitación son eficaces para alcanzar los objetivos propuestos.

La evaluación de los resultados de la capacitación se puede hacer en tres niveles, a saber:

1. *Evaluación a nivel organizacional.* En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:
 - ✓ Aumento en la eficacia organizacional
 - ✓ Mejora de la imagen de la empresa
 - ✓ Perfeccionamiento del clima organizacional
 - ✓ Una mejor relación entre la empresa y los empleados
 - ✓ Apoyo del cambio y la innovación
 - ✓ Aumento de la eficiencia, entre otros.

2. *Evaluación a nivel de los recursos humano.* En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:
 - a. Reducción de la rotación de personal
 - b. Disminución del ausentismo de personal
 - c. Aumento de la eficiencia individual de los empleados
 - d. Mejora en las habilidades de las personas
 - e. Ampliación sobre el conocimiento de las personas
 - f. Cambio de actitudes y conductas de las personas, etc.

3. *Evaluación a nivel de las tareas y operaciones.* En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:
 - a. Aumento de productividad
 - b. Mejora en la calidad de los productos y servicios
 - c. Reducción del flujo de la producción
 - d. Progreso en la atención al cliente
 - e. Menos accidentes dentro de la empresa
 - f. Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos, entre otros.” (1:403-404)

La evaluación, control y seguimiento del programa de capacitación es la de mayor importancia dentro de la empresa y para el equipo de Recursos Humanos, porque con ello puede medir la satisfacción del colaborador, el seguimiento de los resultados positivos o negativos de la capacitación dentro de la organización, y con ello elaborar el reporte Gerencial y así continuar con lo programado durante todo el tiempo de vida de la organización.

Para efecto del diagnóstico de necesidades de capacitación en la presente investigación se aplicara el método con base en problemas, ya que es el método que está orientado a analizar si existen o no rechazos, retrabajos en el ambiente laboral y/o problemas en el área de estudio.

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL EN MATERIA DE CAPACITACIÓN DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA CORPORACIÓN DONOVAN WERKE INTERNACIONAL

El programa de capacitación es de vital importancia en las compañías, para la mejora integral e intelectual de los colaboradores y tiene como propósito desarrollar las habilidades y destrezas en el área de trabajo. A continuación se presenta la situación actual en materia de capacitación de la Corporación Donovan Werke Internacional.

1. Metodología de investigación utilizada

a. Método científico

La indagación a través de los procesos de recolección de información directamente de las fuentes primarias (encuestas) y secundarias (libros).

La demostración, para evidenciar la validez de las hipótesis planteadas y si los datos corresponden a la realidad de los hechos.

b. Método deductivo

Parte de un principio o regla general, para estudiar un caso y encontrar la posible solución. Es la forma del pensamiento que permite asociar afirmaciones de ciertos hechos particulares que se dan en cada fenómeno y objeto.

c. Muestra

La Corporación Donovan Werke Internacional cuenta con más de 250 trabajadores, de los cuales 60 (24%) labora en el área administrativa, la cual es el objeto de estudio para el presente informe.

1.1. Técnicas de investigación utilizada

a. Sujetos

La investigación se realizó en las oficinas administrativas de la Corporación Donovan Werke Internacional ubicadas en la Calzada Roosevelt 22-43 zona 11 Edificio Tikal Futura, Torre Sol nivel 18. Participo en esta investigación el personal administrativo que suman 60 colaboradores entre los departamentos de Mercadeo, Ventas, Finanzas, Recursos Humanos y Gerencia General.

b. Encuesta

Dirigido a empleados evaluados, elaborado en base al modelo de diagnóstico, preguntas cerradas y de opción múltiple.

El cuestionario utilizado en la presente investigación, fue diseñado por la estudiante María Fernanda Pérez Zuñiga, y contiene un total de 5 preguntas cerradas y 2 preguntas abiertas.

Los cuestionarios fueron contestados por todos los colaboradores del área administrativa, en el lugar de trabajo de cada empleado, y para el equipo de ventas en la sala de reuniones del departamento de ventas.

b. La entrevista

La entrevista que se realizó a los mandos altos fue verbal-personal y se efectuó en la oficina de cada uno de los Gerentes.

El objetivo principal de estos instrumentos, es determinar la situación actual del personal administrativo en cuanto a su capacitación y conocimientos en cada puesto de trabajo del área administrativa de la Corporación Donovan Werke Internacional.

2. Antecedentes

La Corporación Donovan Werke, fue fundada en 1978 en la ciudad de Guatemala, con capital y socios guatemaltecos, es una empresa líder en la industria farmacéutica, que se dedica a la manufactura y comercialización de productos farmacéuticos, en la que se han desarrollado y comercializado más de 200 marcas y 300 presentaciones, todos en el mercado farmacéutico centroamericano; respondiendo a las categorías terapéuticas más importantes del gremio médico, odontológico y farmacéutico.

La Corporación Donovan Werke Internacional es uno de los laboratorios nacionales más exitosos de la región y cuenta con una infraestructura adecuada y moderna para el desarrollo y fabricación de medicamentos con un equipo profesional de colaboradores.

Cuenta con dos instalaciones físicas: la planta de fabricación, que se encuentra ubicada en el municipio de Villa Nueva, Guatemala, la que esta integrada por los departamentos de Control de Calidad, Producción y Mantenimiento, así como también cuenta con el área administrativa que se encuentra ubicada en el edificio Tikal Futura de la ciudad de Guatemala, la cual esta integrada por los departamentos de Ventas, Mercadeo, Finanzas y Recursos Humanos.

Para el desarrollo de la presente investigación se tomó en cuenta únicamente el área administrativa de la Corporación Donovan Werke Internacional, que se encuentra ubicada en el edificio Tikal Futura, nivel 18, torre Sol.

2.1. Misión, visión y valores

Los elementos a continuación presentados es información proporcionada por el departamento de Recursos Humanos de la Corporación Donovan Werke:

2.1.1. Misión

“Ser líderes en satisfacer las necesidades en salud de la población, a través de la manufactura y comercialización de productos farmacéuticos confiables, de alta calidad y eficacia terapéutica, ofreciendo precios accesibles y servicio personalizado a médicos, pacientes, droguerías, farmacias, instituciones públicas y privadas a nivel nacional e internacional”.

2.1.2. Visión

“Ser la empresa líder en posicionamiento e innovación de marcas de productos farmacéuticos a nivel nacional e internacional”.

2.1.3. Valores generales de la Corporación Donovan Werke

- **Ética:** somos una organización que actúa con rectitud en todo lo que hace.
- **Productividad:** lograr nuestros objetivos con el mejor aprovechamiento de nuestros recursos.
- **Lealtad:** sentimiento de pertenencia y fidelidad a la organización.
- **Ecuanimidad:** toma de decisiones basadas en un análisis objetivo de las situaciones.
- **Ser prácticos:** habilidad que poseemos los miembros de nuestra organización para tomar decisiones de una manera fácil y sin complicaciones.

- **Flexibilidad:** capacidad de nuestra organización para ajustarse a las necesidades de su entorno.
- **Originalidad:** habilidad organizacional que nos da una identidad propia, como producto de la generación de nuevas ideas.
- **Trabajo en equipo:** combinación de la capacidad de cada uno de los integrantes para alcanzar un objetivo común.
- **Compromiso:** auto motivación de cada uno de los integrantes de la organización para lograr, con responsabilidad, superar los objetivos establecidos.
- **Dinamismo:** actividad sinérgica de cada uno de los integrantes del equipo.
- **Disponibilidad al riesgo:** capacidad de la organización para afrontar las contingencias de nuevos retos.

2.1.4. Valores específicos de la Corporación Donovan Werke

- **Atención al cliente**
 - Cortesía.
 - Eficiencia en la atención al cliente.
 - Servicio personalizado con clientes y distribuidores.
 - Información general que el cliente solicita.
 - Material promocional.
 - Promociones con clientes y distribuidores.
 - Ofertas y descuentos.
 - Congresos y Simposium con médicos.
 - Apoyo en inauguraciones de sucursales de farmacias.

- **Producto**

- Presentación final en empaque individual.
- Confianza en la utilización de materias primas de calidad.
- Precio accesible.
- Tiempo de vencimiento adecuado según la materia prima.
- Información clara y precisa de los productos.
- Empaque apropiado a cada producto.

- **Entrega de mercadería**

- Entrega por nuestro transporte propio en ciudad.
- Entrega por terceros en el interior de la república, en transporte seguro y con la calidad de servicio internacional.
- Factura específica con descuentos, precios, lotes de vencimiento, cantidades exactas, bonificaciones, precios especiales para la aceptación del documento y confiabilidad en la recepción del producto y precio.
- Empaque en cajas de cartón.
- Mercadería asegurada hasta el momento de entrega.

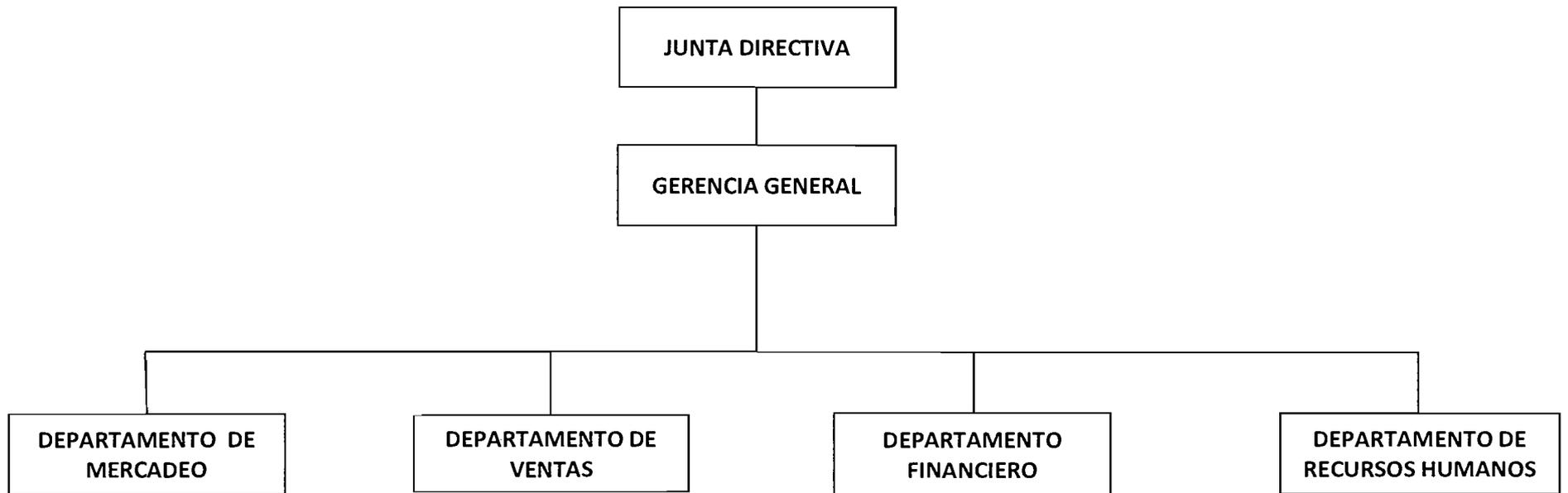
- **Otros**

- Flexibilidad en la forma de pago.
- Ayuda en promociones para mover el producto.

2.2. Organigrama de la Corporación Donovan Werke Internacional

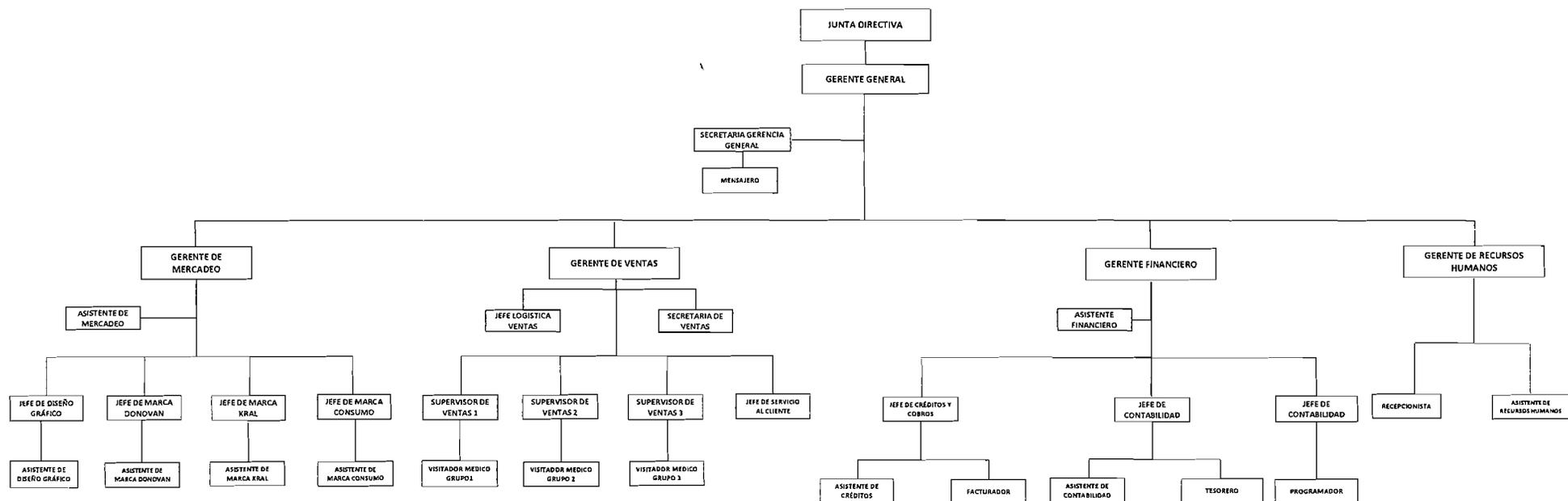
La estructura organizacional de la Corporación Donovan Werke Internacional es lineal, es decir que la autoridad y responsabilidad pasa de uno a otro escalón jerárquico en forma directa; desde la cúspide de la organización hasta el último plano de la misma, porque ejercen los superiores sobre sus subordinados para dirigir y coordinar el trabajo de los mismos, y está dirigida hacia abajo a través de los niveles organizacionales.

GRÁFICA 1
ORGANIGRAMA GENERAL
ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA CORPORACIÓN DONOVAN WERKE INTERNACIONAL



Fuente: Información proporcionada por el Departamento de Recursos Humanos de la Corporación Donovan Werke Internacional.
Elaboración propia, 2009.

GRÁFICA 2
 ORGANIGRAMA NOMINAL
 ÁREA ADMINISTRATIVA CORPORACIÓN DONOVAN WERKE INTERNACIONAL



Fuente: Información proporcionada por el Departamento de Recursos Humanos de la Corporación Donovan Werke Internacional.
 Elaboración propia, 2009

2.2.1. Área administrativa de la Corporación Donovan Werke

El área administrativa objeto de estudio para la presente tesis, está integrada por 24 puestos de trabajo, compuesto por 60 plazas:

Cuadro 1

Integración de puestos y plazas

Área administrativa de la Corporación Donovan Werke Internacional

No. Puestos	Departamento	Puesto	No. de plazas	
1	Finanzas	Gerente Financiero	1	
2	Finanzas	Jefe de Informática	1	
3	Finanzas	Jefe de Contabilidad	1	
4	Finanzas	Jefe de Créditos y Cobros	1	
5	Finanzas	Programador de Informática	2	
6	Finanzas	Asistente Financiero	2	
7	Finanzas	Asistentes de Créditos y Cobros	3	
8	Finanzas	Facturador	2	
9	Finanzas	Tesorero	2	15
10	Gerencia General	Gerente General	1	
11	Gerencia General	Secretaria Gerencia General	1	
12	Gerencia General	Mensajero	1	3
13	Mercadeo	Gerente de Mercadeo	1	
14	Mercadeo	Jefe de Marca	3	
15	Mercadeo	Diseñador Gráfico	1	
16	Mercadeo	Asistente de Mercadeo	3	5
17	Recursos Humanos	Gerente de Recursos Humanos	1	
18	Recursos Humanos	Asistente de Recursos Humanos	1	
19	Recursos Humanos	Recepcionista	1	3
20	Ventas	Gerente de Ventas	1	
21	Ventas	Jefe de Logística Ventas	1	
22	Ventas	Jefe de Televentas	1	
23	Ventas	Supervisor de Visita médica	3	
24	Ventas	Visitador Médico	25	31
Total de Plazas			60	

2.2.2. Descripción de las funciones por departamentos:

✓ Junta Directiva

Está integrada por los socios capitalistas de la compañía, quien vela por los siguientes compromisos:

1. Define la política administrativa, financiera y operativa de la empresa.
2. Decide la posición gerencial en cada departamento para el buen funcionamiento de la empresa.
3. Controla y autoriza todas las inversiones que se llevan a cabo en la empresa.
4. Dirige, organiza y analiza cada reunión gerencial quienes reportan trimestralmente resultados acerca del buen manejo y funcionamiento de cada departamento.

✓ Gerencia General

1. Es la máxima autoridad en representación de la Junta Directiva dentro de la empresa.
2. Vela porque se cumplan las resoluciones inmediatas por la máxima autoridad.
3. Administra las actividades de toda la empresa de forma integral y estructurada.
4. A esta gerencia es a quien se le reportan todas las acciones de la empresa.

✓ **Departamento de ventas**

1. Coordina las actividades de la Visita Médica.
2. Gestiona todas las negociaciones con clientes.
3. Da servicio al cliente interno y externo.
4. Visita, atiende y vende los productos de la empresa a clientes institucionales como farmacias, hospitales y otros.

✓ **Departamento de Mercadeo**

1. Realiza los planes de promoción para médicos, farmacias y otros clientes.
2. Es el responsable de la imagen de la compañía.
3. Realiza informes estadísticos para analizar la rentabilidad de cada marca de la compañía.
4. Define las estrategias a seguir para promover la venta de los productos de la empresa.

✓ **Departamento de Finanzas**

1. Es el responsable de los ingresos y egresos económicos de la compañía.
2. El departamento de financiero es el que realiza, analiza e interpreta los estados financieros de la compañía con la Junta directiva y a su vez con Gerencia general.
3. Es quien realiza el pago puntual a todos los colaboradores de la compañía, proveedores, impuestos y préstamos bancarios.

4. Controla y analiza los inventarios de producto terminado de la empresa.

✓ **Departamento de Recursos Humanos**

1. Es el responsable del reclutamiento, selección e inducción del personal.

2. Es quien vela por que las instalaciones físicas de la compañía se encuentren en buen estado, dándole mantenimiento y soporte técnico cuando lo necesita.

3. Es quien realiza, analiza y verifica los manuales de procesos, y organizacional de la compañía.

2.3. De qué forma se está capacitando

Actualmente la capacitación se esta desarrollando de manera empírica, porque cada departamento capacita conforme se van dando las necesidades o cuando se integra al equipo un nuevo colaborador solo se informan generalidades del puesto y va adquiriendo los conocimientos y experiencia conforme pasa el tiempo y las necesidades.

2.4. Detección de las necesidades de capacitación

En la actualidad la compañía no ha realizado un estudio formal para determinar las necesidades de capacitación por departamento, únicamente actualiza y capacita si el colaborador o la Gerencia la solicitan.

Esquema 3

Situación actual en materia de capacitación



Esquema 4

Problemática encontrada en materia de capacitación

	Hallazgos que fueron encontrados	Situación real
1	Actualmente la capacitación se esta desarrollando de manera empírica	Solo se capacita al personal cuando surgen problemas o algún nuevo método de trabajo.
2	Cada departamento capacita conforme se van dando las necesidades o cuando se integra al equipo un nuevo colaborador	El personal de nuevo ingreso no tiene capacitación formal, únicamente se le presentan las atribuciones del puesto, y no se capacita formalmente.
3	Los conocimientos y experiencia se adquieren conforme pasa el tiempo y las necesidades.	El personal tiene que tener la suficiente experiencia para poder realizar su trabajo, de lo contrario tiene que estudiar las situaciones para poder resolverlas.
4	La compañía no ha realizado un estudio formal para determinar las necesidades de capacitación por departamento.	El Departamento de Recursos Humanos no ha utilizado las herramientas de capacitación para poder capacitar al personal, no se han interesado en el tema.
5	La compañía únicamente actualiza y capacita si el colaborador o la Gerencia la solicitan.	Cuando el personal tiene la necesidad de ser capacitado lo solicita y es evaluado por la Gerencia para poder dar la capacitación del tema que surge en su momento con urgencia.

2.4.1. Técnica utilizada para la detección de necesidades de capacitación:

Para la elaboración del diagnóstico de necesidades de capacitación en la Corporación Donovan Werke Internacional, se utilizó el método Por Problemas, que se fundamenta para determinar problemas en el personal de mandos medios y operativos. En esencia, a ellos se les evalúa por resolver problemas y por cumplir con los objetivos.

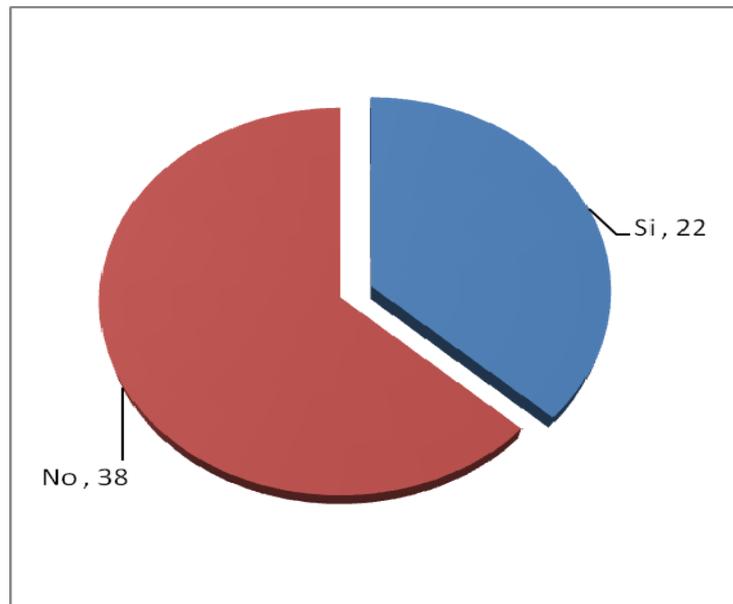
La técnica que se utilizó para la recolección de la información fue la entrevista y cuestionario para los mandos altos y medios, y el cuestionario fue el instrumento que se utilizó para los puestos operativos.

El método por problemas para el diagnóstico de necesidades de capacitación, se hizo con base al análisis de los problemas en los puestos de trabajo, los cuales son ocupados por 60 colaboradores, clasificados en mandos altos, medios y operativos.

2.4.2. Resultados de la entrevista

A continuación se presentan los resultados obtenidos de los instrumentos utilizados para la investigación:

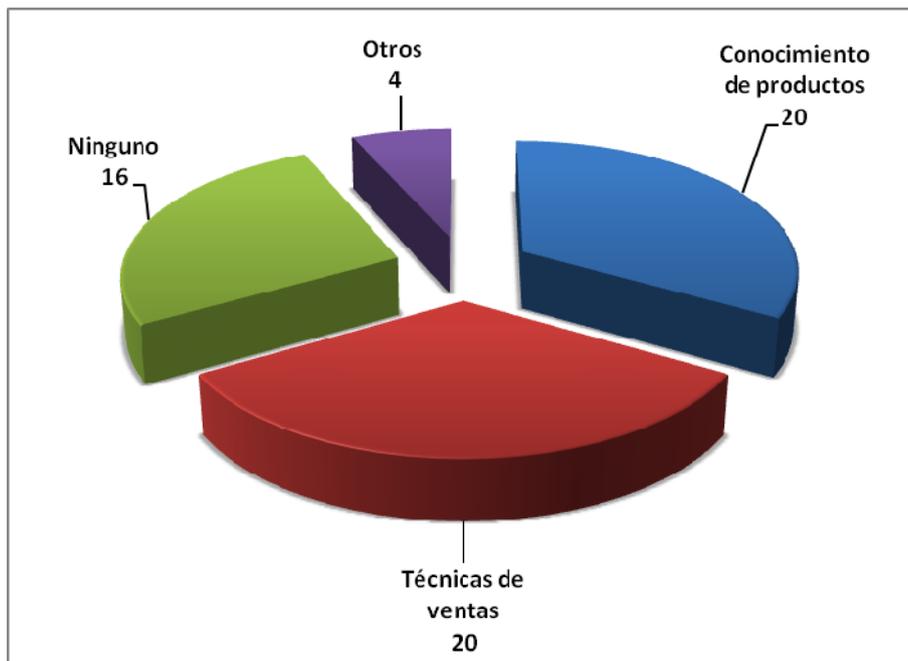
GRÁFICA 3
HA RECIBIDO CAPACITACIÓN
AREA ADMINISTRATIVA
CORPORACIÓN DONOVAN WERKE INTERNACIONAL



Fuente: Elaboración propia, año 2009.

De acuerdo a los colaboradores encuestados, los resultados de la primera pregunta realizada en el cuestionario, 38 colaboradores menciono no haber recibido capacitación al ingresar a la compañía. 22 de los encuestados respondió que si recibió capacitación al ingresar a la compañía y no ha recibido ninguna otra clase de capacitación durante su estadía en la misma. Esto refleja que la mayoría de colaboradores no reciben capacitación cuando ingresan a la empresa; sin embargo, existe un número significativo que si recibió capacitación cuando fue contratado. Ello provoca que el desempeño de los trabajadores que no recibió capacitación al inicio de sus labores el aprendizaje ha sido lento y afecta cuando hay cambios internos.

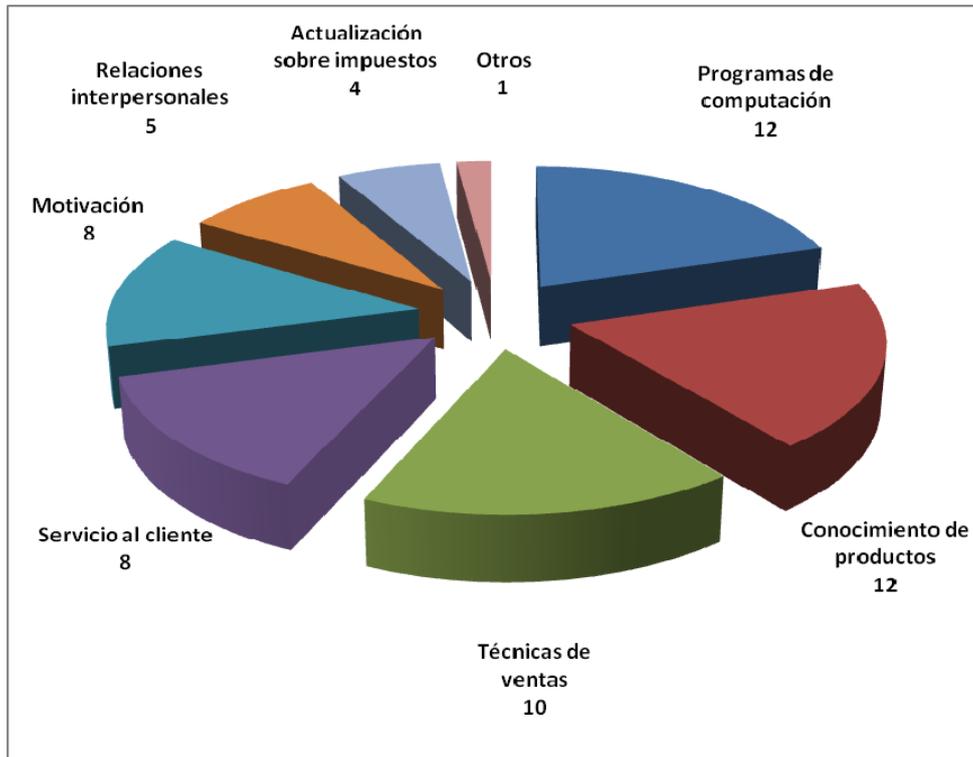
GRÁFICA 4
TEMAS EN QUE HA SIDO CAPACITADO
AREA ADMINISTRATIVA
CORPORACIÓN DONOVAN WERKE INTERNACIONAL



Fuente: Elaboración propia, año 2009.

De los colaboradores encuestados 20 opinaron haber recibido capacitación sobre conocimiento de productos de la compañía, 20 colaboradores se capacitaron en técnicas de ventas, 4 personas han sido capacitados sobre otros temas relacionados con su puesto de trabajo y los 16 restantes de los colaboradores reconocieron que no han recibido ninguna capacitación ni actualización desde el inicio de sus labores en el puesto en el que se desenvuelven. Lo que se observó es que la mayoría de los colaboradores requiere de una capacitación más completa.

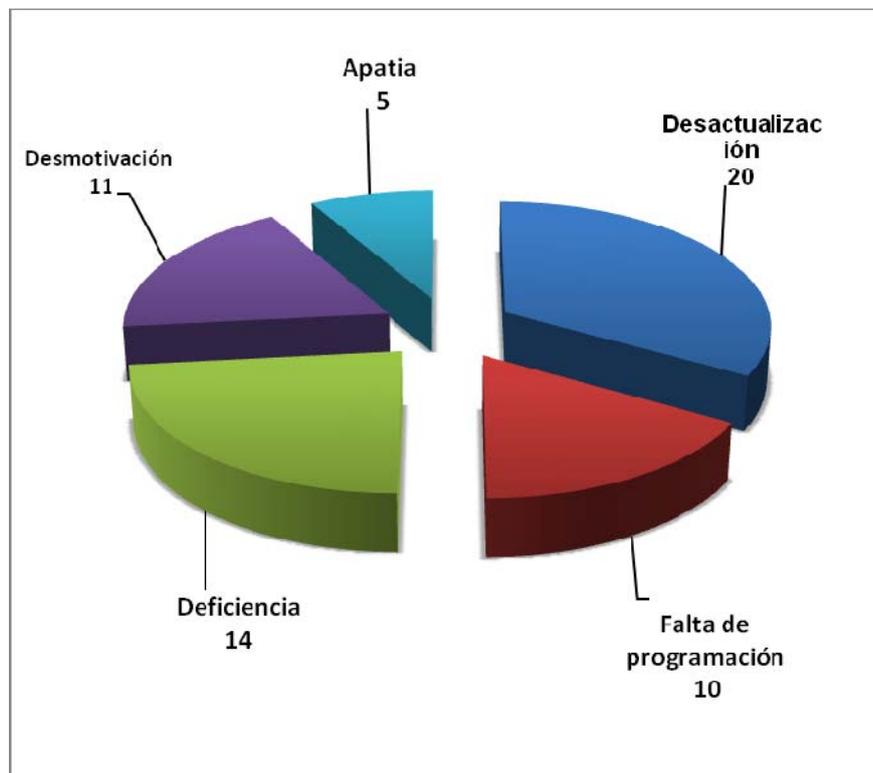
GRÁFICA 5
CAPACITACIÓN QUE AL PERSONAL LE GUSTARÍA RECIBIR
AREA ADMINISTRATIVA
CORPORACIÓN DONOVAN WERKE INTERNACIONAL



Fuente: Elaboración propia, año 2009.

Los colaboradores respondieron según las necesidades a cada puesto de trabajo, a 12 personas le gustaría recibir capacitación sobre los programas de computación con tecnología de punta, a 12 colaboradores sobre conocimiento de productos, a 10 sobre técnicas de ventas, 8 sobre servicio al cliente, 8 colaboradores desean recibir cursos motivacionales, a 5 colaboradores sobre relaciones interpersonales, 4 de los colaboradores sobre actualización de impuestos para el departamento financiero y 1 colaborador sobre otros temas. Los datos anteriores reflejan que los colaboradores de la compañía si están dispuestos a recibir capacitación y actualizarse sobre las funciones de su puesto de trabajo.

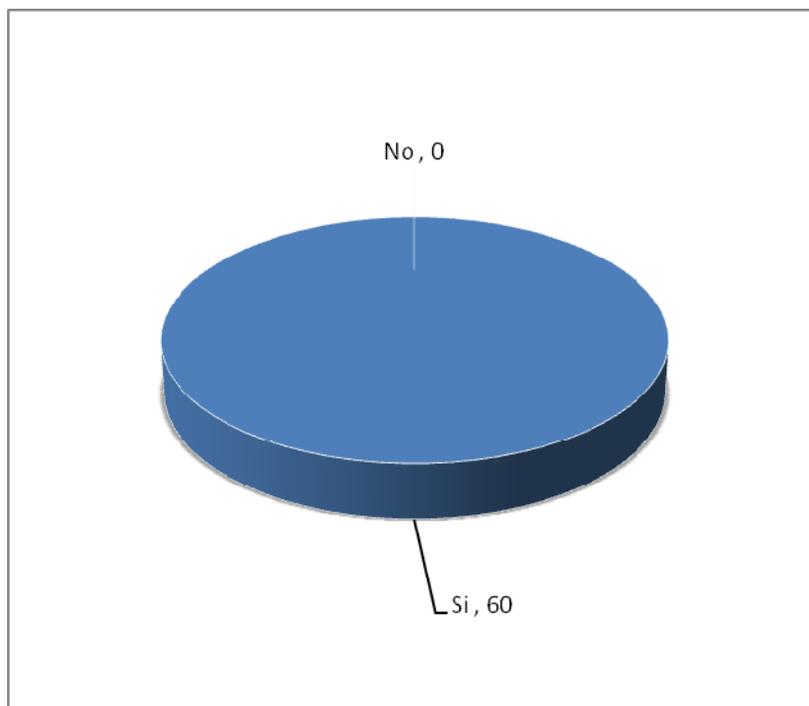
GRÁFICA 6
FACTORES QUE PUEDEN SER LA CAUSA DE LA NO IMPLEMENTACIÓN
DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN
AREA ADMINISTRATIVA
CORPORACIÓN DONOVAN WERKE INTERNACIONAL



Fuente: Elaboración propia, año 2009.

Según la encuesta realizada a los colaboradores, sobre la falta de implementación de capacitación en la compañía, opinaron 20 que es a causa de la desactualización en la empresa, 10 opinaron que es por la falta de programación, 14 por deficiencia, 11 de los colaboradores opinan que la falta de implementación de la capacitación provoca desmotivación y 5 opinan que es a causa de la apatía al trabajo. Estos datos reflejan que la empresa no capacita al personal por falta de una programación de un programa.

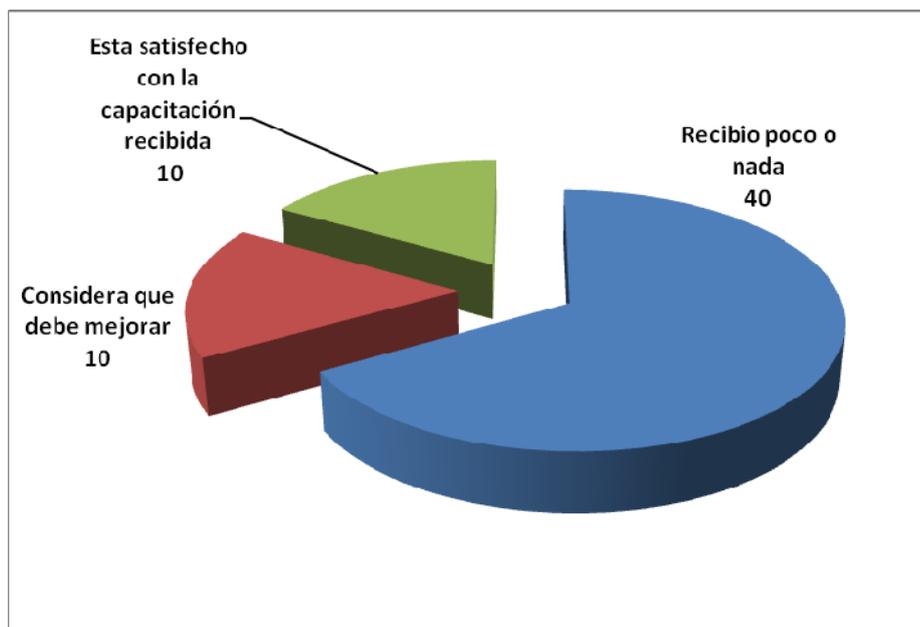
GRÁFICA 7
IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN
AREA ADMINISTRATIVA
CORPORACIÓN DONOVAN WERKE INTERNACIONAL



Fuente: Elaboración propia, año 2009.

La gráfica anterior demuestra que a los 60 colaboradores del área administrativa, consideran que es importante la capacitación para el desarrollo, actualización y cumplimiento profesional de sus actividades, para fortalecer nuevos proyectos y el buen funcionamiento de las tareas asignadas. Así como también indicaron que la capacitación del personal debe llegar como una inversión de la empresa para que ayude al rendimiento laboral y se obtenga un cambio de actitudes en los colaboradores.

GRÁFICA 8
CAPACITACIÓN QUE HA RECIBIDO EL PERSONAL
AREA ADMINISTRATIVA
CORPORACIÓN DONOVAN WERKE INTERNACIONAL



Fuente: Elaboración propia, año 2009.

Del personal administrativo encuestado en la empresa, 40 considerada que ha sido poco o nada lo que ha recibido en capacitación, 10 afirman que está satisfecho con la capacitación recibida y 10 considera que debe mejorar en capacitación. Estos resultados permiten observar que el personal en su mayoría ha recibido poca capacitación para el desempeño de sus funciones dentro de la compañía, y ello provoca que no se esta avanzando junto a la tecnología y el trabajo se realiza de una forma menos profesional, efectiva y eficiente.

2.4.3. Informe de la entrevista a mandos altos

Se entrevistó a los cuatro gerentes que ocupan los mandos altos lo que reconocieron que no cuentan con un programa de capacitación estructurado para los colaboradores de cada departamento del área administrativa de la empresa.

Así mismo opinan que no existe un programa de capacitación, debido a la falta de interés de parte de la Gerencia de Recursos Humanos, quien sería el área responsable de coordinar y dar opciones para estos programas.

También afirman que es una inversión a corto, mediano y largo plazo, y por esta razón es la Gerencia de Recursos Humanos es quien no aprovecha la política de pago del 50% del costo de la capacitación por la compañía y el 50% por el colaborador, por lo que la compañía si considera necesaria la capacitación.

Los encuestados respondieron que es el Equipo de Ventas quien es el que más capacita de forma técnica, porque se cuenta con un Capacitador médico, y no se tienen cursos de capacitación programados para el resto de colaboradores, los pocos que han recibido es conforme van surgiendo las necesidades en cada departamento y dependiendo de la necesidad del caso se implementa la capacitación en el área.

Opinan también que el programa de capacitación es para estar a la vanguardia del mercado competitivo, es de gran beneficio para la compañía, porque es actualizar y profesionalizar al personal que labora en la misma.

En la actualidad no se ha aplicado ningún diagnóstico de necesidades de capacitación en la compañía y es por esta razón que no se tiene estructurado ningún programa de capacitación, porque la Gerencia de Recursos Humanos es quien tendría la potestad de realizar esta tarea, al mismo tiempo comentaron que si es necesaria la capacitación interna y externa para los colaboradores y que si están de acuerdo en que los colaboradores reciban capacitación.

2.5. Discusión de resultados:

De las técnicas de investigación utilizadas en la presente investigación, que fueron la entrevista para mandos altos y medios, y el cuestionario para el nivel operativo se determino lo siguiente:

1. La capacitación en la Corporación Donovan Werke Internacional ha sido motivo de discusión entre el personal y las gerencias, ya que no se le ha tomado la importancia necesaria para poder implementarla formalmente.
2. El personal está dispuesto a recibir capacitación, para mejorar los métodos de trabajo y actualizarse en temas importantes para la compañía en la industria farmacéutica.
3. Según los resultados de la encuesta y la entrevista, en la compañía existen varias problemáticas en relación a motivación, mala comunicación y en el conocimiento científico de los productos, y esto da como resultado poner en práctica un programa de capacitación para todo el personal.

CAPÍTULO III
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA
CORPORACIÓN DONOVAN WERKE INTERNACIONAL

1. Presentación

La presente investigación se elaboró con el fin de comprender que la capacitación y actualización son esenciales para todo colaborador y para la empresa en sí.

Los hallazgos encontrados en el desarrollo de la investigación realizada en la Corporación Donovan Werke Internacional, pretenden cubrir las necesidades a través de la implementación de un Programa de capacitación.

2. Objetivos

1. A nivel del colaborador

Lograr el desarrollo personal y profesional del recurso humano, a través de la ampliación de sus conocimientos y el desarrollo de sus destrezas y habilidades.

2. A nivel compañía

A través del recurso humano comprometido y capacitado, se obtendrá la competitividad organizacional, contar con el capital humano capaz de brindar un servicio de calidad en beneficio mutuo con la empresa y la mejora continua.

3. Alcance

Con la propuesta del Programa de capacitación, se pretende llegar a los colaboradores del área administrativa de la Corporación Donovan Werke y aplicarlo a los sesenta colaboradores que en ella labora, ya que es para beneficio del empleado y empresa, para ser más competitivos en el mercado farmacéutico nacional e internacional.

4. Justificación

El programa de capacitación es una propuesta guía, para acordar con los ejecutivos de la compañía las acciones a seguir en la capacitación al personal con base en los resultados del diagnóstico, la observancia de las políticas y en el compromiso de participación conjunta. Este es un documento importante para administrar la capacitación, en él se pueden encontrar las necesidades de capacitación detectadas en la investigación realizada en la Corporación Donovan Werke Internacional a través del Diagnóstico de necesidades de Capacitación, para lo cual se utilizó el método con base en problemas.

5. Diagnóstico de las necesidades de capacitación con base en problemas:

El enfoque de DNC con base en problemas está orientado a analizar si existen o no accidentes, rechazos, retrabajos en el ambiente laboral.

Se muestra en los siguientes formatos las cédulas de trabajo para el diagnóstico de las necesidades de capacitación, en base a la técnica de Entrevistas:

Las cédulas contienen información básica para su análisis:

- a. Departamento involucrado
- b. Fecha de elaboración y revisión
- c. Descripción del problema
- d. Antecedentes
- e. Puestos involucrados
- f. Descripción de su responsabilidad

Esquema 5

Modelo de cedula DNC con base en problemas

CEDULA No. DNC POR PROBLEMAS PLANTEAMIENTO INICIAL		
DEPARTAMENTO _____	FECHA DE ELABORACIÓN _____	FECHA DE REVISIÓN _____
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA		
ANTECEDENTES		
PUESTOS INVOLUCRADOS	DESCRIPCIÓN DE SU RESPONSABILIDAD	

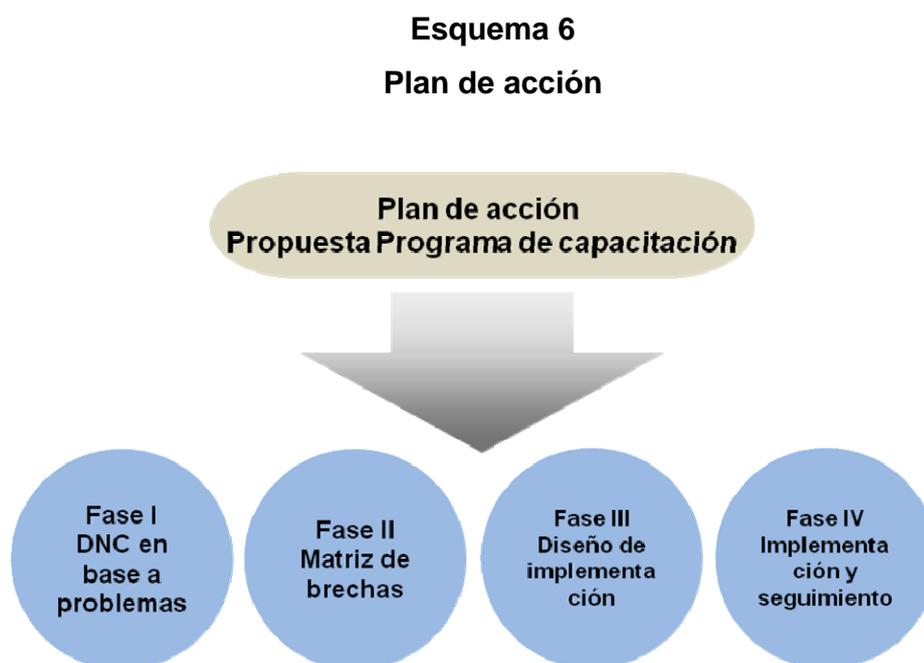
5.1. Forma de utilizar:

La cedula del DNC con base en problemas, se utiliza cuando existe un serie de discusiones, como se pueden mencionar:

- Quejas
 - Rechazos
 - Retrasos en entregas (tiempos)
 - Falta de liderazgo
 - Falta de iniciativa, etc.
- a. Cuando ya se tiene la información primaria se hace un análisis al personal involucrado, antecedentes y principalmente se identifica el problema a efecto de discusión.
 - b. Se procede a evaluar la cedula con el departamento de Recursos Humanos para tomar las medidas correspondientes a la problemática planteada, juntamente con el Gerente del departamento.

6. Plan de Acción

A continuación se presenta el diagrama con las fases propuestas para implementar el Programa de capacitación propuesto para la Corporación Donovan Werke Internacional:



6.1. Fase I

Diagnóstico de necesidades de capacitación con base en problemas:

El DNC al ser aplicado a gerentes y jefes de departamento conjuntamente con el personal operativo de cada departamento (según el cuadro 1), se consideran establecer los principales problemas identificados que han sido tema de discusión:

CEDULA 1 DNC POR PROBLEMAS PLANTEAMIENTO INICIAL		
DEPARTAMENTO <u>Gerencia, Ventas, Mercadeo,</u> <u>Finanzas y Recursos Humanos</u>	FECHA DE ELABORACIÓN <u>jun-09</u>	FECHA DE REVISIÓN <u>jul-09</u>
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA		
Falta de Trabajo en equipo , esta competencia no esta aplicada al trabajador de la empresa, no comparte información, experiencias, sentimientos y otros intercambios para fomentar la solidaridad entre compañeros de trabajo.		
ANTECEDENTES		
La aplicación de Trabajo en equipo es débil y al mismo tiempo muy pobre, y esto hace que los colaboradores no se identifiquen con la empresa.		
PUESTOS INVOLUCRADOS	DESCRIPCIÓN DE SU RESPONSABILIDAD	
1. Nivel Alto	Falta de motivación por parte de las gerencias para fomentar el trabajo en equipo.	
2. Nivel Medio	No existe motivación para comunicar y fomentar el trabajo en equipo por la falta de motivación.	
3. Nivel Operativo	Poco interés para identificarse con la empresa y cambiar la cultura organizacional.	

Fuente: Elaboración propia, año 2009.

CEDULA 2 DNC POR PROBLEMAS PLANTEAMIENTO INICIAL		
DEPARTAMENTO <u>Gerencia, Ventas, Mercadeo,</u> <u>Finanzas y Recursos Humanos</u>	FECHA DE ELABORACIÓN <u>jun-09</u>	FECHA DE REVISIÓN <u>jul-09</u>
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA		
Falta de Planeación estratégica para diseñar y ejecutar los planes en la industria farmacéutica para tomar criterios a segmentar y desarrollar estrategias para beneficio de la empresa.		
ANTECEDENTES		
La ausencia de una planeación estratégica (mínima de 5 años) para determinar el futuro de la empresa.		
PUESTOS INVOLUCRADOS	DESCRIPCIÓN DE SU RESPONSABILIDAD	
1. Gerente General	Falta de programación para diseñar y ejecutar un plan estratégico.	
2. Gerente de Ventas	No existe un plan estrategico para el crecimiento en ventas de los productos de la empresa.	
3. Gerene de Mercadeo	Falta de estrategias en base a la Planeación estrategica para el crecimiento del portafolio de productos.	
4. Gerente Financiero	Falta de apoyo para el desarrollo de una planeación estrategia para las inversiones de la empresa.	
5. Gerente de Recursos Humanos	No existe una planeación estrategica para motivar al personal de la empresa.	

Fuente: Elaboración propia, año 2009.

CEDULA 3 DNC POR PROBLEMAS PLANTEAMIENTO INICIAL					
DEPARTAMENTO	<u>Gerencia, Ventas, Mercadeo, Finanzas y Recursos Humanos</u>	FECHA DE ELABORACIÓN	<u>Jun-09</u>	FECHA DE REVISIÓN	<u>Jul-09</u>
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA					
Débil manejo de Equipo de Computo, para la automatización de procedimientos y uso de tecnología de punta.					
ANTECEDENTES					
La falta de nuevos programas y presentación de reportes, hace débil el manejo del equipo de computo.					
PUESTOS INVOLUCRADOS		DESCRIPCIÓN DE SU RESPONSABILIDAD			
1. Nivel Alto		Falta de interés para mejorar los procedimientos en el manejo de tecnología de punta.			
2. Nivel Medio		Es fundamental que el trabajador tenga las habilidades necesarias para el manejo de nuevos sistemas operativos y programas de computación que estén relacionados con su puesto de trabajo.			
3. Nivel Operativo		Es necesario utilizar el recurso tecnológico a través de nuevos paquetes de computación para facilitar la presentación de reportes, y análisis de información para el desarrollo de nuevos procesos en cada departamento.			

Fuente: Elaboración propia, año 2009.

CEDULA 4 DNC POR PROBLEMAS PLANTEAMIENTO INICIAL					
DEPARTAMENTO	<u>Ventas</u>	FECHA DE ELABORACIÓN	<u>Jun-09</u>	FECHA DE REVISIÓN	<u>Jul-09</u>
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA					
Técnicas profesionales de ventas para el desarrollo de nuevas técnicas de negociación profesional para el cierre de nuevas oportunidades de negocio.					
ANTECEDENTES					
La falta de agresividad en la negociación para cierre de ventas esta débil, se necesita reforzar esta técnica.					
PUESTOS INVOLUCRADOS		DESCRIPCIÓN DE SU RESPONSABILIDAD			
1. Visita Médica		Permitir el desarrollo de nuevas técnicas de negociación profesional para comprender las señales de cierres efectivos de ventas para incrementar las mismas.			
2. Supervisor de Visita Médica					

Fuente: Elaboración propia, año 2009.

CEDULA 5 DNC POR PROBLEMAS PLANTEAMIENTO INICIAL		
DEPARTAMENTO <u>Finanzas</u>	FECHA DE ELABORACIÓN <u>jun-09</u>	FECHA DE REVISIÓN <u>jul-09</u>
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA		
Gestión de Riesgo del crédito, se necesita reforzar las técnicas de cobranza dentro del área financiera para evitar cuentas incobrables.		
ANTECEDENTES		
La falta de actualización y manejo de cuentas incobrables para mejorar el nivel crediticio de la empresa.		
PUESTOS INVOLUCRADOS	DESCRIPCIÓN DE SU RESPONSABILIDAD	
1. Jefe de Créditos y cobros	Es necesario que el colaborador posea los conocimientos y este actualizado sobre conflictos financieros y económicos, para poderle dar solución a situaciones que se le presenten en cuentas incobrables y estafas financieras.	
2. Asistente Financiero		

Fuente: Elaboración propia, año 2009.

CEDULA 6 DNC POR PROBLEMAS PLANTEAMIENTO INICIAL		
DEPARTAMENTO <u>Ventas, Mercadeo y Finanzas</u>	FECHA DE ELABORACIÓN <u>jun-09</u>	FECHA DE REVISIÓN <u>jul-09</u>
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA		
Servicio al cliente, es primordial que los colaboradores posean la capacidad de servicio, porque actualmente existen deficiencias en la orientación del servicio al cliente interno y externo		
ANTECEDENTES		
La falta de deseo en satisfacer las necesidades o peticiones del cliente externo y no poder brindar una adecuada orientación al cliente interno, hacen débil el servicio al cliente.		
PUESTOS INVOLUCRADOS	DESCRIPCIÓN DE SU RESPONSABILIDAD	
1. Asistente de Mercadeo	Es indispensable desarrollar un método que les permita lograr los objetivos comerciales de la compañía, haciendo ver que el cliente interno y externo son de vital importancia, y poder tener la capacidad de servicio.	
2. Recepcionista		
3. Facturador		
4. Asistente Recursos Humanos		
5. Jefe de Televentas		

Fuente: Elaboración propia, año 2009.

CEDULA 7 DNC POR PROBLEMAS PLANTEAMIENTO INICIAL		
DEPARTAMENTO <u>Ventas</u>	FECHA DE ELABORACIÓN <u>jun-09</u>	FECHA DE REVISIÓN <u>jul-09</u>
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA		
El conocimiento de los productos de la compañía, es de vital importancia para presentar los terminos científicos ante el médico, farmacéutico u otro profesional de la salud, y poder debatir cualquier situación que se le presente.		
ANTECEDENTES		
Actualmente existe en el portafolio de la empresa alrededor de 70 marcas de productos, que tienen que ser manejadas por el Equipo de ventas en un cien por ciento, para poder presentarle las opciones a todos los clientes y médicos.		
PUESTOS INVOLUCRADOS	DESCRIPCIÓN DE SU RESPONSABILIDAD	
1. Visitadores Médicos	Ampliar el conocimiento científico-médico de los productos que posee la compañía, enfocado a la calidad y ventajas competitivas que tiene. Para poder hacer una mejor presentación de las opciones de prescripción médica de preferencia a la marca de la compañía.	

Fuente: Elaboración propia, año 2009.

CEDULA 8 DNC POR PROBLEMAS PLANTEAMIENTO INICIAL		
DEPARTAMENTO <u>Finanzas</u>	FECHA DE ELABORACIÓN <u>jun-09</u>	FECHA DE REVISIÓN <u>jul-09</u>
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA		
Actualización de Impuestos, es preciso estar informado sobre los cambios fiscales y nuevos impuestos para no caer en moras ni malos trámites fiscales.		
ANTECEDENTES		
Se necesita estar actualizado en el cálculo y pago de impuestos, tener las herramientas y leyes fiscales actuales para el manejo de éstos.		
PUESTOS INVOLUCRADOS	DESCRIPCIÓN DE SU RESPONSABILIDAD	
1. Jefe de Créditos y Cobros	Actualizar y estar legalmente asesorado sobre los impuestos y su forma de retención, para poder tener el control legal de la compañía.	
2. Jefe de Contabilidad		
3. Asistente Financiero		

Fuente: Elaboración propia, año 2009.

6.2. Fase II

Matriz de brechas

Esquema 7
Matriz de brechas
DNC con base en el análisis de problemas

Problema	Consecuencia	Personal involucrado
El personal vela por el interés común, falta de compañerismo, provocando un ambiente tenso de trabajo.	Falta de trabajo en equipo y motivación.	Nivel alto, medio y operativo.
Existe falta de interés en el buen trato al cliente interno y externo. Fueron observadas varias quejas de clientes vía telefónica y personal interno de la fuerza de ventas, relacionadas con dudas o seguimiento de alguna venta.	Deficiente servicio al cliente.	Nivel medio y operativo.
Las gerencias no cuentan con un plan a largo plazo sobre el futuro de la compañía, falta implementación de un plan a futuro.	Falta de planeación estratégica.	Nivel alto.
Actualmente surgen dudas en relación a los nuevos impuestos y su cálculo.	Actualización en el área de impuestos.	Nivel medio.
Los supervisores de ventas necesitan reforzar métodos de comunicación para el cierre de ventas.	Técnicas profesional de ventas.	Nivel medio.
La cartera de clientes incobrables va en aumento, se necesita reforzar técnicas de cobro.	Falta de gestiones para el Cobro de cuentas incobrables	Nivel medio.
La compañía cuenta con más de 70 marcas de productos farmacéuticos, y la fuerza de ventas tiene que tener el conocimiento científico de cada uno de ellos, debido a la rotación de personal, hay personal que no cuenta con esta información.	Reforzar el conocimiento científico de los productos que se comercializan en la compañía.	Nivel operativo.
El personal necesita estar actualizado en paquetes de computación y el manejo de otros programas específicos a su área de trabajo.	Mejorar el uso del equipo de computo y paquetes de computación.	Nivel alto, medio y operativo.

6.3. Fase III

Diseño de implementación del programa de capacitación

6.3.1. Técnicas de capacitación

a. Capacitaciones fuera del lugar de trabajo

Se realizarán mediante una firma especializada en capacitación, como lo son:

- SAT
- New Horizons
- Asserta Centroamericana
- Itrall Guatemala
- Panamerican Consulting.

b. Técnicas interrogativas o de preguntas

Técnica utilizada posterior a la capacitación, básicamente es el medio de retroalimentación, el cual servirá para reforzar aquellos requerimientos que no hallan llenado las expectativas de conocimiento requerido.

c. Conferencias y videos

Los medios audiovisuales como cañonera, laptop, DVD, revistas e instructivos que la firma especializada proporcione en dichas conferencias, serán de mucha ayuda, debido que a través de estos proporcionan mayor retentiva de lo que es la capacitación.

d. Estudio de casos

El estudio de casos se enfoca básicamente a hechos reales, sucedidos dentro de la organización, el objetivo es desarrollar las habilidades de los participantes haciendo uso de esta herramienta y evaluando el comportamiento y toma de decisiones que los colaboradores puedan tener en su resolución.

6.3.2. Recursos para la capacitación

a. Humanos

- ✓ Colaboradores (60)
- ✓ Instructores internos (1)
- ✓ Instructores externos (5)

b. Físicos, tecnológicos y materiales

- ✓ Salones para las capacitaciones
- ✓ Cañonera
- ✓ Computadora
- ✓ Videos
- ✓ Televisión
- ✓ Folletos impresos
- ✓ Lápices

6.3.3. Herramientas de la capacitación

a. Formación presencial

El aprendizaje será de forma presencial, con el apoyo de instructores especializadas para garantizar la formación de los distintos niveles en la organización según sus exigencias de cada nivel.

b. Formación de grupos

Se realizará a través de la formación de grupos conforme los colaboradores que presenciarán los cursos.

c. Autoformación

Se conforma de todos aquellos conocimientos adquiridos mediante el transcurso de las experiencias propias del colaborador.

6.3.4. Recursos Financieros

Cuadro 2

Opción A

Inversión total en la implementación del Programa de capacitación para el Área administrativa de la Corporación Donovan Werke Internacional

TOTAL DE LA INVERSIÓN						
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA CORPORACIÓN DONOVAN WERKE INTERNACIONAL						
CURSO	PARTICIPANTES	HORAS DE CAPACITACIÓN	COSTO TOTAL	COSTO POR PERSONA	COSTO POR PERSONA-DONOVAN	TOTAL INVERSIÓN
Trabajo en Equipo	60	8 horas	Q300	Q150	Q150	Q18,000
Planeación Estratégica	5	1.5 días	Q3,000	Q1,500	Q1,500	Q15,000
Manejo de Equipo de Computo y Paquetes de Computación	16	3 meses	Q1,500	Q750	Q750	Q24,000
Técnicas profesionales de ventas	28	4 días	Q1,500	Q750	Q750	Q42,000
Gestión de riesgo del Crédito	2	4 días	Q1,000	Q500	Q500	Q2,000
Servicio al cliente	5	8 horas	Q2,000	Q500	Q500	Q10,000
Conocimiento científico de los productos de la compañía	28	15 días	Q0	Q0	Q0	Q0
Actualización de impuestos	4	3 días	Q0	Q0	Q0	Q0
TOTAL						Q111,000

Fuente: Elaboración propia 2009.

Opción A:

La inversión total del Programa de Capacitación propuesto asciende a Q 111,000.00, la cual se plantea realizarla con base a las políticas internas de la empresa, en las que incurre el colaborador con un 50% del valor del curso a recibir y la Corporación Donovan Werke Internacional con el otro 50% del costo total del curso, el valor que pagará el colaborador será financiado en cuotas que estén al alcance de cada trabajador, dependiendo del puesto, tiempo y valor del curso, por lo que la inversión total de la empresa asciende a **Q 55,500.00**

Cuadro 3

Opción B

Inversión total en la implementación del Programa de capacitación para el Área administrativa de la Corporación Donovan Werke Internacional

TOTAL DE LA INVERSIÓN						
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA CORPORACIÓN DONOVAN WERKE INTERNACIONAL						
CURSO	PARTICIPANTES	HORAS DE CAPACITACIÓN	COSTO TOTAL	COSTO POR PERSONA	COSTO POR PERSONA-DONOVAN	TOTAL INVERSIÓN
Trabajo en Equipo	60	8 horas	Q300	Q150	Q150	Q18,000
Planeación Estratégica	5	1.5 días	Q3,000	Q1,500	Q1,500	Q15,000
Manejo de Equipo de Computo y Paquetes de Computación	16	3 meses	Q1,500	Q750	Q750	Q24,000
Técnicas profesionales de ventas	3	4 días	Q1,500	Q750	Q750	Q4,500
Gestión de riesgo del Crédito	2	4 días	Q1,000	Q500	Q500	Q2,000
Servicio al cliente	5	8 horas	Q2,000	Q500	Q500	Q10,000
Conocimiento científico de los productos de la compañía	28	15 días	Q0	Q0	Q0	Q0
Actualización de impuestos	4	3 días	Q0	Q0	Q0	Q0
TOTAL						Q73,500

Fuente: Elaboración propia 2009.

Opción B:

La inversión de la opción B para el Programa de Capacitación propuesto asciende a Q 73,500, la cual se plantea realizarla con base a las políticas internas de la empresa, en las que incurre el colaborador con un 50% del valor del curso a recibir y la Corporación Donovan Werke Internacional con el otro 50% del costo total del curso, el valor que pagará el colaborador será financiado en cuotas que estén al alcance de cada trabajador, dependiendo del puesto, tiempo y valor del curso, por lo que la inversión total de la empresa asciende a **Q 36,750.00** Esta opción pretende bajar los costos, en el curso de Técnicas de ventas profesionales, lo tomarán únicamente los Supervisores y ventas y éstos lo implementará con el resto del equipo.

6.3.5. Cursos propuestos para el Programa de Capacitación

CEDULA 9											
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA CORPORACIÓN DONOVAN WERKE INTERNACIONAL											
DEPARTAMENTO		Ventas		FECHA DE ELABORACIÓN			jun-09		FECHA DE REVISIÓN		jul-09
NOMBRE DE CURSO											
GESTIÓN DE RIESGO DEL CRÉDITO											
DIRIGIDO A											
Nivel Medio (Jefe de Contabilidad, Jefe de Créditos y Cobros).											
Objetivo	Duración	No. de Participantes	No. de Grupos	Expositor	Detalles de Gastos	Costo Estimado	Donovan por participante	Costo por Participante	Total Inversión		
Obtener las herramientas teóricas y prácticas necesarias para desarrollar un generador en la función comercial de organización y ser más competentes en el mercado crediticio.	4 días	2	1	Panamerican Consulting Grup	Costo incluye lugar de exposición	Q1,000	Q500	Q500	Q2,000		

Fuente: Elaboración propia, año 2009.

CEDULA 10											
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA CORPORACIÓN DONOVAN WERKE INTERNACIONAL											
DEPARTAMENTO		Ventas		FECHA DE ELABORACIÓN			jun-09		FECHA DE REVISIÓN		jul-09
NOMBRE DE CURSO											
SERVICIO AL CLIENTE											
DIRIGIDO A											
Nivel Medio (Jefe de Televentas) Nivel Operativo (Asistente de Mercadeo, Recepcionista, Facturador, Asistente RRHH)											
Objetivo	Duración	No. de Participantes	No. de Grupos	Expositor	Detalles de Gastos	Costo Estimado	Donovan por participante	Costo por Participante	Total Inversión		
Se busca desarrollar un método que les permita lograr los objetivos comerciales de la compañía, haciendo ver que el cliente interno y externo son de vital importancia para la compañía.	8 horas	5	1	Panamerican Consulting Grup	Costo incluye lugar de exposición	Q2,000	Q1,000	Q1,000	Q10,000		

Fuente: Elaboración propia, año 2009.

CEDULA 11										
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA CORPORACIÓN DONOVAN WERKE INTERNACIONAL										
DEPARTAMENTO		Ventas		FECHA DE ELABORACIÓN		jun-09		FECHA DE REVISIÓN		jul-09
NOMBRE DE CURSO										
CONOCIMIENTO CIENTÍFICO DE LOS PRODUCTOS DE LA COMPAÑÍA										
DIRIGIDO A										
Nivel Medio (Jefe de Televentas) Nivel Operativo (Asistente de Mercadeo, Recepcionista, Facturador, Asistente RRHH)										
Objetivo	Duración	No. de Participantes	No. de Grupos	Expositor	Detalles de Gastos	Costo Estimado	Donovan por participante	Costo por Participante	Total Inversión	
Conocer los productos del portafolio de la compañía, a un nivel médico-científico y dar a conocer la calidad y las ventajas competitivas de los productos.	15 días	28	3	Capacitador Médico de la compañía	Instalaciones de la compañía	Q0	Q0	Q0	Q0	

Fuente: Elaboración propia, año 2009.

CEDULA 12										
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA CORPORACIÓN DONOVAN WERKE INTERNACIONAL										
DEPARTAMENTO		Finanzas		FECHA DE ELABORACIÓN		jun-09		FECHA DE REVISIÓN		jul-09
NOMBRE DE CURSO										
ACTUALIZACIÓN DE IMPUESTOS										
DIRIGIDO A										
Nivel Medio (Jefe de Créditos y Cobros, Jefe de Contabilidad) Nivel Operativo (Asistente Financiero)										
Objetivo	Duración	No. de Participantes	No. de Grupos	Expositor	Detalles de Gastos	Costo Estimado	Donovan por participante	Costo por Participante	Total Inversión	
Actualización sobre las leyes, impuestos y forma de pago de los mismos, para poder tener el control fiscal de la compañía.	3 días	4	1	Superintendencia de administración tributaria	Instalaciones de la SAT	Q0	Q0	Q0	Q0	

Fuente: Elaboración propia, año 2009.

Cuadro 4

Programa de Capacitación

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA CORPORACIÓN DONOVAN WERKE INTERNACIONAL						
No.		CURSO	EXPOSITOR	PARTICIPANTES	HORAS DE CAPACITACIÓN	DIRIGIDO A
1	Corto plazo	Trabajo en Equipo y Motivación	Itrall Guatemala	60	8 horas	Nivel Alto, Medio y Operativo
2		Servicio al cliente	Panamerican Consulting	5	8 horas	Nivel Medio (Jefe de Televentas) Nivel Operativo (Asistente de Mercadeo, Recepcionista, Facturador, Asistente RRHH)
3	Mediano plazo	Planeación Estratégica	Asserta Centroamericana, S.A. (IMS)	5	1.5 días	Nivel Alto (Gerentes)
4		Actualización de impuestos	SAT	4	3 días	Nivel Medio (Jefe de Créditos y Cobros, Jefe de Contabilidad) Nivel Operativo (Asistente Financiero)
5		Técnicas profesionales de ventas	Asserta Centroamericana, S.A. (IMS)	28	4 días	Nivel Medio (Supervisores de Ventas) Nivel Operativo (Visitadores Médicos)
6		Gestión de riesgo del Crédito	Panamerican Consulting	2	4 días	Nivel Medio (Jefe de Contabilidad, Jefe de Créditos y Cobros)
7	Largo plazo	Conocimiento científico de los productos de la compañía	Capacitación interna (Director Médico)	28	15 días	Nivel Medio (Jefe de Televentas) Nivel Operativo (Asistente de Mercadeo, Recepcionista, Facturador, Asistente RRHH)
8		Manejo de Equipo de Computo y Paquetes de Computación	New Horizons	16	3 meses	Nivel Alto (Gerentes) Nivel Medio (Jefe de Marca, Jefe Logística Ventas, Jefe de Informática, Diseñador Gráfico) Nivel Operativo (Programadores de Informática, Asistente de Mercadeo).

Fuente: Elaboración propia 2009.

6.4. Fase IV

Seguimiento al programa de capacitación

6.4.1. Nivel de aprendizaje

Se plantea realizar al final de cada capacitación evaluaciones para medir el nivel de aprendizaje de los colaboradores en cada curso recibido.

6.4.2. Nivel de comportamiento

Consiste en realizar un comparativo que refleje la situación actual y la situación posterior al programa de capacitación. Servirá como parámetro de medición, en cuanto al nivel de aprendizaje de las personas.

6.4.3. Nivel de resultados

El nivel de resultados será medido a través de evaluaciones del desempeño con referencias anteriores a la capacitación y el nuevo nivel de desempeño e intelectual después de llevar a cabo el programa de capacitación.

6.4.4. Cronograma de implementación del programa

Esquema 8

Cronograma de actividades

Implementación del Programa de Capacitación de la Corporación Donovan Werke Internacional

Fase de implementación	Año 2010						
	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Presentación del programa a Junta Directiva	■						
Autorización de implementación del programa	■						
Comunicación del programa a Gerentes	■						
Incorporación del programa a todo el personal		■					
Implementación del programa de capacitación		■	■	■	■	■	
Seguimiento del programa de capacitación				■			
Retroalimentación del programa de capacitación							■

La implementación del programa de capacitación estará a cargo del departamento de Recursos Humanos quien dará las directrices a cada una de las Gerencias en reuniones programadas para definir la estrategia de implementación, la que se sugiere inicie a partir del mes de junio 2010, para que concluya a finales del mismo año, haciendo una retroalimentación de los cursos recibidos.

CONCLUSIONES

1. Se determinó que la mayoría de colaboradores de la Corporación Donovan Werke Internacional, ha recibido poca capacitación relacionadas con sus labores en la compañía; sin embargo, no cuenta con un programa de capacitación, por lo que el aprendizaje es lento cuando se da un nuevo método de trabajo, hay cambio en la estructura o se implementa un programa de computación nuevo.
2. A través de la encuesta realizada a los mandos altos, se logró comprobar que el Departamento de Ventas es quien más capacitación ha recibido; mientras que los demás departamentos administrativos no han recibido ninguna capacitación, lo que trae como consecuencia que las actividades de los colaboradores no se realicen con eficiencia y eficacia.
3. Que por la falta de tiempo por parte de la Gerencia General y de Recursos Humanos, ha sido la causa por lo que no existe un Programa de capacitación para el personal del área administrativa de la Corporación Donovan Werke Internacional.
4. En la Corporación Donovan Werke Internacional para los mandos altos la capacitación es de suma importancia y la ven como una inversión a corto, mediano y largo plazo.

RECOMENDACIONES

1. Se propone al Gerente de Recursos Humanos de la Corporación Donovan Werke utilizar el diagnóstico de necesidades de capacitación realizado en base al método por problemas, ya se adapta a los requerimientos y el programa propuesto, para que el aprendizaje sea rápido al momento de implementar un nuevo método de trabajo, se den cambios en la estructura organizacional o un programa de computación de punta.
2. Brindarle a los colaboradores de los demás departamentos entrenamiento en los cursos propuestos en el programa de capacitación, porque con ello logrará la Corporación Donovan Werke eficiencia y eficacia en la realización de las actividades y alcanzar los objetivos esperados.
3. Se sugiere al Gerente General y Gerente de Recursos Humanos de la Corporación Donovan Werke Internacional, poner en práctica el Programa de capacitación para el área administrativa elaborado, porque el mismo contiene los cursos necesarios para los niveles alto, medio y operativo y será de beneficio porque los colaboradores adquirirán los conocimientos que se requieren para la realización de sus actividades y la empresa logrará contar con personal capacitado y competitivo que contribuirá con la eficacia organizacional.
4. Ofrecerle a todo el personal las capacitaciones necesarias para adquirir los conocimientos adecuados en su puesto de trabajo de acuerdo a la propuesta que se incluye en este informe, dándole seguimiento y evaluación periódica, aprovechando que para los mandos altos la capacitación es importante y es una inversión.

BIBLIOGRAFÍA

1. Chiavenato, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos**. Octava edición Colombia, Editorial McGraw Hill 2007. 500 páginas.
2. Chiavenato, Idalberto. **Gestión del talento humano**. Quinta edición Colombia, Editorial McGraw Hill 2003. 475 páginas.
3. Dessler, Gary. **Administración de Personal**. 4ta. Edición Mexico, 1991 Prentice Hall Hispanoamérica, S.A.
4. Guth A. Alfredo. **Reclutamiento, Selección e Integración de Recursos Humanos**. Editorial Trillas. 1999. 75 páginas.
5. Mendoza Nuñez. **Manual para determinar Necesidades de Capacitación**. Editorial Trillas. 1981. 200 páginas.
6. Pinto Villatoro, Roberto **Planeación estratégica de capacitación**. Editorial McGraw Hill. 206 páginas.
7. Panamerican Consulting Group. **Material bibliográfico para el Diplomado en Gerencia Estratégica de la Capacitación**. Guatemala, 2006.
8. R. Wayne, Mondy . **Administración de Recursos Humanos** Prentice Hall Hispanoamérica, S.A. 1997.
9. Ron Jonson. **La Dirección de Personal**. Ediciones Deusto, S.A. Madrid Barcelona Bilbao 1991.
10. Rodríguez V. Joaquin. **Administración Moderna de Personal**. Sexta edición 2003. 278 páginas.

ANEXOS



ENTREVISTA PARA CONOCER NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Esta entrevista tiene como objeto conocer su opinión con respecto a su trabajo y a sus necesidades de capacitación para obtener mejores resultados de grupo.

INSTRUCCIONES:

En base a una entrevista personal, conteste lo requerido.

DATOS GENERALES:

PUESTO _____ DEPARTAMENTO _____

Entrevista a los mandos altos y medios

1 Cuenta la Corporación Donovan Werke con algún programa de capacitación?

2 De ser negativa la pregunta anterior, que causas han provocado que Donovan carezca de un programa de capacitación?

3 Cree usted que en Donovan es importante la capacitación?

4 Considera que la capacitación es una inversión o un gasto?

5 Ofrece a sus colaboradores algún tipo de curso de capacitación?

6 Como cree que beneficiara a Donovan un programa de capacitación?

7 Se aplica un diagnostico de necesidad de capacitación en Donovan para saber que cursos son necesarios implementar?

8 Estaría ud de acuerdo que los colaboradores que los colaboradores de Donovan reciban capacitación?



CUESTIONARIO PARA CONOCER NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Este cuestionario tiene como objeto conocer su opinión con respecto a su trabajo y a sus necesidades de capacitación para obtener mejores resultados de su esfuerzo individual y de grupo.

De la exactitud de sus respuestas, dependerá la utilidad de esta investigación, para la elaboración de los programas de Capacitación.

INSTRUCCIONES:

Marque con una X dentro del paréntesis, la respuesta que mejor indique cuál es su opinión con respecto a la pregunta y/o conteste lo requerido.

DATOS GENERALES:

PUESTO _____ DEPARTAMENTO _____

ESCOLARIDAD:

DIVERSIFICADO	
ESTUDIOS UNIVERSITARIOS (LICENCIATURA)	
MAESTRIA Y/O DOCTORADO	
OTROS ESTUDIOS:	

1. Se le ha brindado capacitación desde el inicio de labores en la empresa?

- () Si
() No

2. Si su respuesta es positiva, sobre que aspectos se le ha capacitado?

- 1 _____
2 _____
3 _____

3. Que tipo de capacitación le gustaria recibir?

- () Programas actualizados de computación
() Técni
() Liderazgo y Motivación
() Actualización sobre impuestos
() Conocimiento de productos de la empresa
() Servicio al cliente
() Relaciones interpersonales
() Otros _____

4. Que factores cree usted puede causar la falta de implementación de capacitación?

- () Desmotivación
- () Apatia
- () Desactualización
- () Deficiencia
- () Falta de programación

5. Cree usted que es importante la capacitación para el desempeño de su trabajo?

- () Si
- () No

7. Siente que la capacitación que ha recibido ha sido suficiente para realizar su trabajo?

- () Recibio poco o nada
- () Considera que debe mejorar
- () Esta satisfecho con la capacitación recibida