

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

**“PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE
SOLUCIONES PARA EL MANEJO DE DOCUMENTOS”**

**TESIS
PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

POR

BRENDA JOHANNA OQUENDO CHUQUIEJ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, OCTUBRE 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 Primero	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal Segundo	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal Tercero	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal Cuarto	P.C. Edgar Arnoldo Quiche Chiyal
Vocal Quinto	P.C. José Antonio Vielman

EXAMINADORES DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Matemática-Estadística	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes
Administración-Finanzas	Lic. Edgar Antonio Polanco Juárez
Mercadotecnia-Operaciones	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Licda. Olga Edith Siekavizza Grisolfá
Secretario:	Lic. Mario Baudilio Morales Duarte
Examinador:	Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez López



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

Guatemala, 09 de febrero de 2010

Licenciado

José Rolando Secaída Morales

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su despacho

Señor Decano:

En cumplimiento con el dictamen emitido por su despacho, con fecha diecisiete de mayo del año dos mil cinco, informo a usted que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado **"Programa de capacitación para una empresa de servicios de soluciones para el manejo de documentos"** elaborado por la estudiante Brenda Johanna Oquendo Chuquiej con carné estudiantil 9511633.

Con base en lo anterior, en mi opinión la tesis satisface los requisitos metodológicos y de contenido, por lo que emito dictamen favorable a efecto de que se realicen los trámites correspondientes, previo a la graduación profesional de la estudiante como Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,

ID Y ENSEÑADA TODOS



Lic. Julio Mauricio González Ruiz
Administrador de empresas
Colegiado No. 11077

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica



DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
DIECIOCHO DE OCTUBRE DE DOS MIL DIEZ.

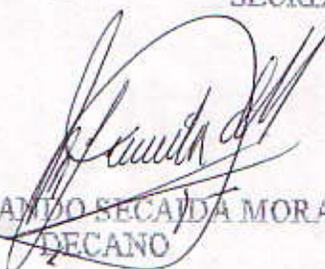
Con base en el Punto CUARTO, inciso 4.4, subinciso 4.4.1 del Acta 15-2010 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 7 de octubre de 2010, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 89-2010 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 18 de mayo de 2010 y el trabajo de Tesis denominado: "PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE SOLUCIONES PARA EL MANEJO DE DOCUMENTOS", que para su graduación profesional presentó la estudiante BRENDA JOHANNA OQUENDO CHUQUIEJ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



Smp. 

DEDICATORIA

- A Dios:** Por su misericordia y gracia.
Porque Jehová da la sabiduría, y de su boca viene el conocimiento y la inteligencia. Proverbios 2:06
- A mis padres** Héctor Augusto Oquendo y Aura Marina de Oquendo
Como recompensa a sus esfuerzos
- A mis hermanas** Aura, Flor y Gaby, por su cariño y apoyo
- A mis sobrinos** Con amor
- A mis compañeros:** Gracias por todos los momentos inolvidables compartidos en la Gloriosa Tricentenario USAC
- En especial:** Bilda Barrios, Lucas Cholotio, Maureen Castañeda, Brenda Delgado y Mariolga de Villamar, gracias por su amistad, cariño y ayuda en todo momento
- A mi asesor de tesis:** Lic. Julio Mauricio González
- Agradecimiento** Al Lic. Carlos Hernández
Lic. Andrés Castillo Nowel
Gracias por su ayuda y guianza en el desarrollo del presente trabajo.

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Sistema de administración de recursos humanos (ARH)	1
1.2 La administración de recursos humanos como proceso	1
1.3 Subsistema de desarrollo de recursos humanos	3
1.4 El aprendizaje	3
1.4.1 Factores del aprendizaje	4
1.4.2 Andragogía y Pedagogía	5
1.5 Entrenamiento y desarrollo de personal	6
1.5.1 Concepto de educación	7
1.5.2 Estrategia de la capacitación	8
1.5.3 Entrenamiento	8
1.5.4 Ciclo del entrenamiento	10
1.6 Inventario de necesidades de entrenamiento	12
1.6.1 Análisis organizacional como inventario de necesidades de entrenamiento: sistema organizacional	13
1.6.2 Análisis de los recursos humanos como inventario de entrenamiento: sistema de entrenamiento	13
1.6.3 Análisis de las operaciones y tareas: sistema de adquisición de habilidades	14
1.7 Métodos de detección de necesidades de capacitación	15
1.7.1 DNC con base en Puesto-Persona	16
1.7.2 DNC con base en Problemas	17
1.7.3 DNC con base en el Desempeño	19
1.7.4 DNC con base en Multihabilidades	19

1.8 Medios para inventariar necesidades de entrenamiento	20
1.9 Programación del entrenamiento	22
1.10 Planeación del entrenamiento	25
1.11 Tecnología educativa del entrenamiento	26
1.12 Ejecución del entrenamiento	27
1.13 Evaluación de los resultados del entrenamiento	28
1.13.1 El ROI en la capacitación	29

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN UNA EMPRESA DE SISTEMAS Y SOLUCIONES PARA EL MANEJO DE DOCUMENTOS

2.1 Antecedentes de la empresa	30
2.2 Metodología de la investigación	36
2.3 Situación actual	37
2.3.1 Efectos de la falta de capacitación	45
2.4 Análisis de los resultados	50

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA UNA EMPRESA DE SISTEMAS Y SOLUCIONES PARA EL MANEJO DE DOCUMENTOS

3.1 Presentación	52
3.2 Objetivos de la propuesta	52
3.2.1 General	52
3.2.2 Específicos	52

3.3 Detección de necesidades de capacitación	54
3.4 Diseño y planificación de la capacitación	61
3.5 Costos del programa de capacitación	69
3.6 Ejecución de la capacitación	74
3.7 Evaluación de la capacitación	76
3.7.1 Nivel 1 Evaluación de la reacción	76
3.7.2 Nivel 2 Evaluación del aprendizaje	78
3.7.3 Nivel 3 Evaluación del impacto y seguimiento de la Capacitación	80
CONCLUSIONES	82
RECOMENDACIONES	83
BIBLIOGRAFÍA	84

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Pág.
1	Los cinco procesos básicos en la administración del personal	2
2	Métodos de DNC	15
3	Principales problemas que enfrenta la organización	38
4	Formato para la DNC	56
5	Ejemplo del DNC	60
6	Diseño de la capacitación	63
7	Propuesta de un plan de capacitación	65
8	Costo anual del plan escenario 1	70
9	Costo anual del plan escenario 2	71
10	Costo anual del plan escenario 3	73
11	Lista de verificación de la capacitación	75
12	Evaluación de la actividad de capacitación	77
13	Ejemplo de tabulación de prueba pre y pos test de conocimiento	79

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Pág.
1	El proceso de entrenamiento	12
2	Elementos principales de un programa de entrenamiento	24
3	Organigrama general	32
4	Conocimientos de la detección de necesidades de capacitación	40
5	Calificación de la capacitación recibida	41
6	Opinión sobre la necesidad de recibir cursos de Capacitación	42
7	Ultima capacitación recibida para el puesto de trabajo	43
8	Evaluación de la capacitación recibida	44
9	Resultados de la satisfacción del cliente	46
10	La asesoría recibida por parte del ejecutivo de ventas Para la adquisición de equipos	46
11	La inducción que se le ha proporcionado sobre el uso y operación de los sistemas	47
12	La forma en que le atiende el personal de servicio al cliente	48
13	La efectividad del mantenimiento y/o reparación a los equipos	49
14	Ciclo de capacitación	53

INTRODUCCIÓN

El objetivo principal de la capacitación es detectar, diseñar e integrar programas para desarrollar al recurso humano de la organización. Las exigencias por la competitividad son la punta de lanza para que las organizaciones mantengan un alto nivel de especialización de su personal, esta es la razón por la cual la capacitación es una de las formas más efectivas de enfrentar el cambio y de modificar algunas actitudes. Sin embargo se podría decir que la capacitación en muchas empresas es reactiva, es decir se realiza basándose en lo que puede ser necesario para cubrir ciertas necesidades de entrenamiento y tratar de cubrirlas.

La capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistemática, mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, modificando sus actitudes frente a las actividades de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

El presente trabajo tiene como finalidad establecer una guía para la implementación y mejora continua de un programa de capacitación para una empresa que comercializa sistemas y soluciones para el manejo de documentos, considerando todas las fases del proceso; iniciando con la detección de necesidades de capacitación, fase en la cual debe involucrarse todo el personal, para determinar los conocimientos, habilidades y actitudes que son necesarios. Propiciar la aceptación de la misma, al satisfacer los problemas cuya solución más recomendable es la de preparar mejor al personal para contribuir a alcanzar los objetivos de la organización. Continuando con la programación, ejecución y evaluación del programa.

En el capítulo I, se presenta la descripción de fundamentos teóricos que sustentan el concepto de capacitación, las fases para la implementación de un programa, su práctica y su importancia en toda organización.

El capítulo II, presenta los resultados de la situación actual de necesidades de capacitación en la empresa objeto de estudio cuyos hallazgos sirvieron para justificar y reconocer la necesidad que existe de implementar un programa de capacitación para los colaboradores, el cual se desarrolla en el capítulo III, en donde se presenta la propuesta, los lineamientos administrativos y operativos para su correcta implementación, y que el mismo sirva para solucionar la problemática que presenta actualmente la organización.

Asimismo se incluyen las conclusiones, recomendaciones y la bibliografía consultada en la investigación.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

El factor humano es cimiento y motor de toda empresa, su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. El hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una empresa. Por ello la Administración del Personal, desde que Frederick Taylor dijera que la Administración Científica: “Selecciona científicamente y luego instruye, enseña y forma al obrero” ha venido dando mayor énfasis a la capacitación del personal dentro de las empresas.

1.1 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS (ARH)

“La administración constituye el modo de lograr que las cosas se hagan de la mejor manera posible, a través de los recursos disponibles con el fin de lograr los objetivos”. (1:126).

A través de la administración las organizaciones pueden desarrollar las estrategias, que hoy en día las harán más competitivas, en un mercado que cambia constantemente.

1.2 LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS COMO PROCESO

“La administración de recursos humanos produce impactos profundos en las personas y las organizaciones. La manera de tratar a las personas, buscarlas en el mercado, integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o monitorearlas y controlarlas – en otras palabras, administrarlas en la organización – es un aspecto fundamental en la competitividad organizacional” (1:158).

“Los procesos básicos en la administración de personal son cinco: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control del personal” (1:59), estos se describen a continuación:

Cuadro 1
Los cinco procesos básicos en la administración del personal

Procesos de Administración de Recursos Humanos		
	Objetivo	Actividades Comprendidas
Provisión	Quién irá a trabajar en la organización.	Investigación de mercado de RH, reclutamiento de personal, selección de personal.
Aplicación	Qué harán las personas en la organización.	Integración de personal, diseño de cargos, descripción y análisis de puestos, evaluación de desempeño.
Mantenimiento	Cómo mantener a las personas trabajando en la organización.	Remuneración, compensación, beneficios sociales, higiene y seguridad, relaciones personales.
Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas.	Capacitación, desarrollo organizacional.
Seguimiento y Control	Cómo saber quiénes son y qué hacen las personas.	Base de datos o sistemas de información, controles-frecuencias-productividad-balance social.

Fuente: Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato, Pág. 159

“Estos cinco subsistemas constituyen un proceso global y dinámico mediante el cual los recursos humanos son captados y atraídos, empleados, mantenidos,

desarrollados y controlados por la organización. Este proceso no sigue obligatoriamente el orden antes establecido, debido a la interacción de los subsistemas y a que los cinco subsistemas no se relacionan entre sí de una sola y específica manera, pues son contingentes o situacionales, varían de acuerdo con la situación y dependen de factores ambientales organizacionales, tecnológicos, humanos, etc.”(1:159)

Es por ello que la administración de recursos humanos ocupa su importante papel dentro de toda organización, pasando a ser una de las bases estratégicas claves para competir con éxito, ya que dicha administración incluye lo referente a la aplicación, admisión, compensación, monitoreo, mantenimiento de las condiciones laborales y el desarrollo de las personas.

1.3 SUBSISTEMA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

“Los procesos de desarrollo de personas incluyen las actividades de entrenamiento, desarrollo de personal y desarrollo organizacional. Representan inversiones efectuadas en las personas” (1:548).

Cada vez más empresarios, directivos y en general líderes de instituciones, se han abierto a la necesidad de contar para el desarrollo de sus organizaciones con programas de capacitación y desarrollo, que promueven el crecimiento personal e incrementan los índices de productividad, calidad y excelencia en el desempeño de las tareas laborales.

1.4 EL APRENDIZAJE

“Es el proceso que permite a los individuos adquirir conocimientos de su ambiente y sus relaciones en el transcurso de su vida.” (1:550).

El aprendizaje es el proceso a través del cual se adquieren nuevas habilidades, destrezas, conocimientos, conductas o valores como resultado del estudio, la experiencia, la instrucción y la observación.

Otra definición sobre Aprendizaje es “un cambio relativamente permanente en la conducta y en las capacidades humanas producto de la experiencia y la práctica” (3:293).

“En consecuencia, el aprendizaje es un concepto relacionado con la práctica, el refuerzo, la retención y el olvido. El refuerzo, manifiesto en recompensas (estimulo positivo) o castigos (estimulo negativo), es importante para el aprendizaje.

El aprendizaje es un proceso complejo donde influyen varios factores:

1.4.1 Factores del aprendizaje

1. El aprendizaje obedece a la ley del efecto. El individuo tiende a mantener un comportamiento que percibe recompensador o que produce algún efecto, y tiende a eliminar el comportamiento que no le trae ninguna recompensa.
2. El aprendizaje obedece a la ley del estímulo. Los estímulos, incentivos o recompensas son importantes en el aprendizaje. Los estímulos repetidos tienden a desarrollar patrones estables de comportamiento, en tanto que los estímulos aislados tienden a producir respuestas más variadas.
3. El aprendizaje obedece a la ley de la intensidad. La intensidad de los ejercicios y de las prácticas determinan el aprendizaje.
4. El aprendizaje obedece a la ley de la frecuencia. La frecuencia de las prácticas y los ejercicios tiende a servir de refuerzo al aprendizaje.

5. El aprendizaje obedece a la ley de la continuidad. El espacio de tiempo entre el aprendizaje y el desempeño es muy importante. Si la práctica y el ejercicio no son constantes, el aprendizaje da paso al olvido.
6. El aprendizaje obedece a la ley del descongelamiento. Aprender algo nuevo significa olvidar algo viejo. Para que la sustitución ocurra, es necesario que se cumplan tres condiciones: operación diferente, tiempo y nuevo ambiente.
7. El aprendizaje obedece a la ley de la complejidad creciente. El aprendizaje está afectado por el esfuerzo exigido para producir la respuesta.” (1:551-552)

1.4.2 Andragogía y Pedagogía

Andragogía es al adulto, como Pedagogía al niño. Los procesos de aprendizaje varían de acuerdo a las edades. En edades tempranas los niños se someten al sistema educativo, mientras que los adultos, con mayor o menor intensidad, buscan el conocimiento para su inmediata aplicación práctica que les permita generar cambios o mejoras a sus actividades, tareas, o profesiones.

“A partir de estas dos corrientes, surgieron diferentes teorías con fundamentos científicos, filosóficos y psicológicos respecto a este tema, dando paso a partir de 1960 a hacer una distinción entre la Pedagogía y el aprendizaje de los adultos incluyendo así el término Andragogía como el arte y la ciencia de ayudar a los adultos a aprender tomando como base los conceptos pedagógicos.

El modelo Andragógico se basa en los siguientes principios:

- ✓ La necesidad de saber: Los adultos necesitan saber por qué deben de aprender algo antes de aprenderlo.

- ✓ El autoconcepto: Los adultos tienen un autoconcepto de seres responsables de sus propias acciones, de su propia vida.
- ✓ El papel de las experiencias: Los adultos por la simple virtud de haber vivido más tiempo, han acumulado más experiencia que los jóvenes pero también tienen experiencias diferentes.
- ✓ Disposición para aprender: los adultos están dispuestos a aprender lo que necesitan saber y sean capaces de hacer, con el propósito de enfrentar las situaciones de una vida real.
- ✓ Orientación al aprendizaje: En contraste con los niños, los adultos se centran en la vida (o en una tarea o problema) en su orientación al aprendizaje.
- ✓ Motivación: Mientras que los adultos responden a algunos motivadores externos (mejores empleos, salarios, etc.), los motivadores más potentes son las presiones internas (incrementar la autoestima, la calidad de vida, etc.).”(7:s/n)

Conocer las bases de la andragogía y entender mejor las teorías del aprendizaje traerá como resultado en las empresas, mejores decisiones durante la creación e implementación de programas de capacitación y desarrollo, entre otros beneficios.

1.5 ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE PERSONAL

“Entrenamiento es un medio para desarrollar la fuerza laboral en los cargos ocupados”. (1:555)

Es importante mencionar que según el criterio de Idalberto Chiavenato, los términos entrenamiento y capacitación significan lo mismo, y para efectos de esta investigación se utilizarán indistintamente.

La capacitación es una herramienta fundamental para la administración del recurso humano, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia de los colaboradores en una empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora.

“Otros autores se refieren a un área genérica denominada desarrollo, la cual dividen en educación y entrenamiento: el entrenamiento significa la preparación de la persona para el cargo, en tanto que el propósito de la educación es preparar a la persona para enfrentar el ambiente dentro o fuera de su trabajo” (1:555)

1.5.1 Concepto de educación

“Educación es toda influencia que el ser humano recibe del ambiente social durante su existencia para adaptarse a las normas y los valores sociales vigentes y aceptados. Esta aplicación puede ser de modo organizado y sistemático o bien de modo difuso, desorganizado y asistemático, como en el hogar y grupos sociales “. (1:556)

“El entrenamiento es la educación profesional que busca adaptar al hombre a determinado cargo. Sus objetivos se sitúan a corto plazo, son limitados e inmediatos, buscando dar al individuo los elementos esenciales para el ejercicio de un cargo y preparándolo de manera adecuada” (1:557)

1.5.2 Estrategia de la capacitación

“Estrategia: el conjunto de acciones que en el presente hace una institución, empresa u organización, encaminadas al logro de resultados a futuro, que le permitirán tomar decisiones con la mayor certidumbre posible, organizando eficaz y eficientemente los esfuerzos necesarios para ejecutar esas decisiones y darles el seguimiento correspondiente, todo ello en el marco de las contingencias por las que pueda atravesar la organización en el corto, mediano y largo plazos” (3:68)

Hoy en día, las empresas tienen que recurrir a estrategias de cambio para alinear el entrenamiento a los procesos críticos del negocio y garantizar su competitividad y permanencia en la sociedad, por lo que la capacitación se ha convertido en un auténtico proceso de cambio dirigido para efficientar el desempeño de los empleados e impactar la productividad de las organizaciones. Esto exige que todos los niveles de mando de las organizaciones se involucren de manera decidida en el proceso de formación de los empleados.

1.5.3 Entrenamiento

“El entrenamiento es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos a la actividad que se esté desempeñando, actitudes frente a aspectos de la organización y desarrollo de habilidades”. (1:557)

Es una actividad sistemática, planificada y permanente, cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y

futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno. De hecho, el desarrollo de una organización se basa en la calidad y en la dedicación de su personal. Últimamente el tema de la capacitación ha generado valiosas contribuciones, especialmente en el campo de la planeación estratégica orientado hacia las empresas que buscan ventajas competitivas en el mundo de la globalización. El modelo de planeación estratégica de capacitación desarrollado por Roberto Pinto establece los métodos de análisis de detección de necesidades de capacitación con base a puesto-persona, a problemas, al desempeño y a multihabilidades, para alinear el entrenamiento empresarial a los procesos críticos de los negocios.

Debido a que vivimos en un ambiente sumamente cambiante, el comportamiento se modifica y nos enfrenta constantemente a situaciones de ajuste, adaptación, transformación y desarrollo. Por lo tanto las empresas buscan mecanismos que les garanticen resultados exitosos en este dinámico entorno.

“El contenido del entrenamiento puede incluir cuatro tipos de cambio de comportamiento:

1. Transmisión de información: El elemento esencial en muchos programas de entrenamiento es el contenido. A menudo la información es genérica y referente al trabajo: información acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, etc. Puede cobijar también la transmisión de nuevos conocimientos.
2. Desarrollo de habilidades: Sobre todo aquellas destrezas y conocimientos relacionados directamente con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras. Es un entrenamiento orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.
3. Desarrollo o modificación de actitudes: En general, se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de

gerencia y supervisión, en cuanto a los sentimientos y reacciones de las demás personas.

4. Desarrollo de conceptos: El entrenamiento puede estar dirigido a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y pensamientos, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.” (1:558)

1.5.4 Ciclo del Entrenamiento

“El entrenamiento, cubre una secuencia programada de eventos que pueden expresarse como un proceso continuo cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite” (1:560).

Tomando en cuenta este concepto, en ocasiones el entrenamiento no es planeado sistemáticamente, no se evalúan los resultados, haciendo que no todo lo que se enseña se aprenda y sea útil al colaborador para sus actividades diarias, convirtiéndose únicamente en un gasto para la organización.

“El proceso de entrenamiento se parece a un modelo de sistema abierto cuyos componentes son:

- Entradas (inputs). Individuos de entrenamiento, recursos empresariales, información, habilidades, etc.
- Procesamiento u operación (throughputs). Proceso de aprendizaje individual, programa de entrenamiento, etc.
- Salidas (outputs). Personal habilitado, éxito o eficacia organizacional, etc.
- Retroalimentación (feedback). Evaluación de los procedimientos y resultados del entrenamiento, a través de medios informales o investigaciones sistemáticas”. (1:561)

“En términos amplios, el entrenamiento implica un proceso compuesto de cuatro etapas:

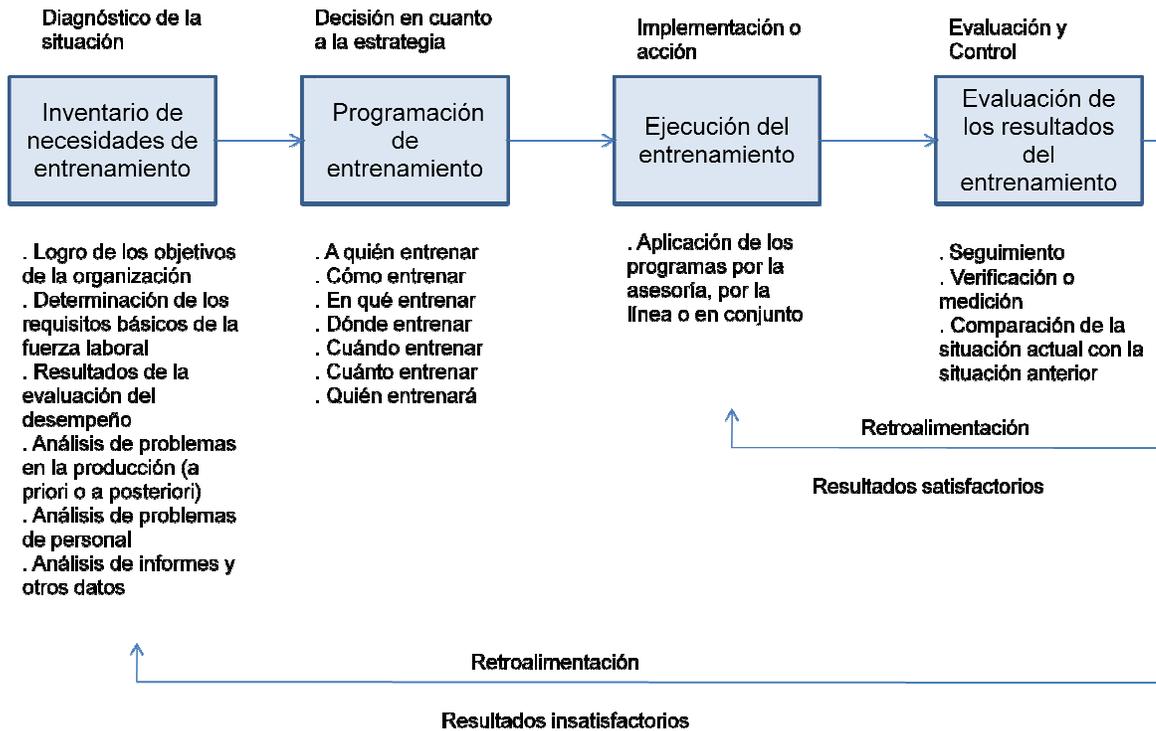
1. Inventario de necesidades de entrenamiento. (diagnóstico)
2. Programación del entrenamiento para atender las necesidades.
3. Implementación y ejecución.
4. Evaluación de resultados.” (1:561)

Estas fases permiten a una organización, identificar sus necesidades de capacitación, invertir para alcanzar sus objetivos, midiendo y evaluando los resultados para crear y mantener los programas adecuados que garanticen a la organización la satisfacción de sus clientes, accionistas y colaboradores.

Esto se representa gráficamente de la siguiente manera:

Gráfica 1

El proceso de entrenamiento



Fuente: Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato, Pág. 562

1.6 INVENTARIO DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO

“Para asegurar que la capacitación sea oportuna y esté enfocada en los aspectos prioritarios, los gerentes y jefes deben abordar la evaluación de necesidades en forma sistemática utilizando tres tipos de análisis:

1. Análisis de la organización total: sistema organizacional
2. Análisis de los recursos humanos: sistema de entrenamiento
3. Análisis de las operaciones y tareas: sistema de adquisición de habilidades.” (1:562-563)

1.6.1 Análisis organizacional como inventario de necesidades de entrenamiento: Sistema Organizacional

“El análisis organizacional no sólo implica el estudio de la empresa como un todo (su misión, sus objetivos, sus recursos, la distribución de estos recursos para la consecución de los objetivos), sino también del ambiente socioeconómico y tecnológico en el cual está situada la organización.

A medida que la organización crece, sus necesidades cambian, y por consiguiente, el entrenamiento deberá responder a las nuevas necesidades. Las necesidades de entrenamiento deben inventariarse, determinarse e investigarse con cierta periodicidad para establecer, a partir de ellas, los programas adecuados para satisfacerlas de manera conveniente” (1:564-565)

Las organizaciones deben considerar de tal forma sus objetivos de largo plazo para desarrollar una perspectiva acerca de las necesidades de entrenamiento. Deben reflexionar en el entorno, medio ambiente, las estrategias y los recursos de la organización para definir hacia donde se debe enfocar la capacitación, cómo se relaciona con las metas estratégicas y como se pueden enfrentar los problemas actuales y los desafíos del mercado.

1.6.2 Análisis de los recursos humanos como inventario de necesidades de entrenamiento: Sistema de entrenamiento

“El análisis de los recursos humanos procura verificar si los recursos humanos son suficientes, cuantitativa y cualitativamente, para llevar a cabo las actividades actuales y futuras de la organización.” (1:565)

Revisando periódicamente si cuenta con el personal necesario para alcanzar sus objetivos, analizando los conocimientos, habilidades y actitudes que éstos poseen para enfrentar los retos del mercado.

1.6.3 Análisis de las operaciones y tareas: Sistema de adquisición de habilidades

“El análisis de los cargos sirve para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes y comportamientos, y las características de personalidad exigidas para el desempeño de los cargos.

El análisis de operaciones son estudios definidos para determinar qué tipos de comportamiento deben adoptar los empleados para desempeñar con eficacia las funciones de sus cargos. En general, el análisis de operaciones consta de los siguientes datos relacionados con una tarea o un conjunto de tareas:

1. Patrones de desempeño para la tarea o cargo
2. Identificación de tareas que componen el cargo
3. Cómo deberá desempeñarse cada tarea para cumplir los patrones de desempeño
4. Habilidades, conocimientos y actitudes básicos para el desempeño de cada tarea

El análisis de operaciones o análisis ocupacional es un proceso que comprende la descomposición del cargo en sus partes constitutivas, para la verificación de habilidades, conocimientos y cualidades personales o responsabilidades exigidas al individuo en el desempeño de sus funciones. En otras palabras, una necesidad de entrenamiento en el cargo es una diferencia entre los requisitos exigidos por el cargo y las habilidades actuales del ocupante del cargo” (1:566-567)

Utilizando este análisis cada cargo se analiza en sus partes importantes, para obtener los requisitos exigidos contra las habilidades actuales de cada colaborador, pudiendo determinarse si existen brechas de conocimientos y habilidades para desarrollar sus labores eficientemente, basados en esto la organización puede priorizar las necesidades requeridas para alcanzar sus objetivos de crecimiento y rentabilidad.

Al realizar dicho análisis, surge un panorama de las necesidades de capacitación que deberían definirse formalmente en términos de objetivos.

1.7 MÉTODOS DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Cuadro 2

MÉTODO	APLICACIONES
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.
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.
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.
DNC con base en Multihabilidades	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.

Fuente: Planeación estratégica de capacitación, Roberto Pinto Villatoro, Pág. 127

1.7.1 DNC con base en Puesto-Persona

“Esta alternativa se aplica a los puestos operativos que cubren alrededor del 80% del total de los puestos en una organización, principalmente de tipo industrial.

- Cómo se aplica

Se reúnen los grupos naturales de trabajo para detectar en conjunto las necesidades, justificarlas y ponderar su importancia. La reunión incluye al titular del área, los colaboradores con más experiencia y el consultor en capacitación.

- Cuándo aplicar el método

Si la rotación del personal es considerable (más del 20% anual), se recomienda su aplicación trimestral, dependiendo también de la estabilidad de los procesos y de la tecnología. Si estos factores no tienen cambios importantes, se revisa cada semestre.

Ventajas

- ✓ El DNC puesto-persona es una base necesaria para sistematizar la capacitación. Su aplicación contribuye fuertemente a que los usuarios apliquen los procedimientos y se cumplan los estándares.
- ✓ Clarifica la labor de los supervisores.
- ✓ Facilita la comunicación formal entre el supervisor y su grupo.
- ✓ Ayuda a que el personal operativo comprenda la verdadera naturaleza de la capacitación.
- ✓ Establece compromisos de seguimiento a los procesos.

Desventajas

- ✓ Su aplicación se limita a puestos operativos porque se hace un análisis específico de tareas. Para los mandos medios no se requiere este nivel de análisis dado que su responsabilidad no es operativa si no que se centra

en la solución de problemas y en el cumplimiento de objetivos, lo cual implica analizar circunstancias, a veces únicas, y tomar decisiones.

- ✓ Las reuniones pueden desviarse hacia otros temas si no se coordinan en forma profesional.
- ✓ Se debe capacitar al personal en lo que se haya planeado, para que esto no se convierta en un ejercicio rutinario y predisponga a la gente a participar en un esfuerzo siguiente.
- ✓ Se requiere la inclusión de indicadores de productividad, al menos los más importantes, para tener una base cuantitativa que justifique la capacitación.

1.7.2 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. Este método representa una gran oportunidad para lograr resultados sobresalientes en un corto lapso.

Los problemas para la empresa pueden ser, entre otros:

- ✓ Quejas
- ✓ Rechazos
- ✓ Retrabajos
- ✓ Desperdicios
- ✓ Costos y gastos innecesarios
- ✓ Multas
- ✓ Rotación de personal
- ✓ Retrasos
- ✓ Errores
- ✓ Accidentes, reales o potenciales

- 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 unidad de capacitación 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 se 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.

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 de DNC.

1.7.3 DNC con base en el Desempeño

Para que este método pueda aplicarse se necesita que la empresa cuente con o implante un método confiable de evaluación del desempeño.

- Cómo se aplica

Se define con el personal involucrado cuáles son los objetivos a lograr en cierto periodo y se establecen las acciones a seguir para el cumplimiento de los mismos, todo esto con especial referencia a los eventos de capacitación seleccionados para el caso.

Ventajas

- ✓ Asegura el rendimiento del personal para el logro de objetivos
- ✓ Refuerza la herramienta de evaluación del desempeño.

Limitaciones

- ✓ Pocas empresas tienen una evaluación del desempeño eficiente.

1.7.4 DNC con base en Multihabilidades

Este método se aplica en las empresas que rebasan la organización tradicional por funciones. En este caso, el personal trabaja por procesos y se hace necesario que los operadores dominen tareas de otros puestos y se apliquen a ellos.

Multihabilidades es el conjunto de tareas de diferentes puestos en los que debe estar facultado un operario, a fin de que se desempeñe eficientemente dentro de los estándares de rendimiento esperados.

- Cómo se aplica

Se condensa la información de las tareas y se establece la plantilla de trabajadores a capacitar, así como los indicadores esperados para el proceso, verificando el nivel de capacitación actual de los involucrados respecto de sus tareas básicas, luego se propone el conjunto de tareas para las que se aplicará la capacitación.

Ventajas

- ✓ Es un método novedoso que garantiza la respuesta del personal en diferentes tareas.
- ✓ Contribuye a la cuantificación de los procesos.

Desventajas

- ✓ Si los empleados no tienen la capacitación básica requerida para su puesto puede generar confusión
- ✓ Es laborioso por el volumen de análisis
- ✓ Implica aumentar en forma considerable el tiempo de capacitación
- ✓ Sus resultados son a mediano plazo
- ✓ No es rentable si la rotación del personal es alta.” (3:127-148)

1.8 MEDIOS PARA INVENTARIAR NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO

“El inventario de necesidades de entrenamiento es un diagnóstico que debe basarse en información pertinente, gran parte de la cual debe ser agrupada de modo sistemático, en tanto que otra reposa disponible en manos de ciertos administradores de línea.

Los principales medios utilizados para efectuar el inventario de necesidades de entrenamiento son:

- Evaluación del desempeño: mediante ésta, no sólo es posible descubrir a los empleados que vienen ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino averiguar también qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables del entrenamiento.
- Observación: verificar dónde hay evidencia de trabajo ineficiente, como daño de equipo, atraso de cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número elevado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación elevada, etc.
- Cuestionarios: investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación que evidencien las necesidades de entrenamiento.
- Solicitud de superiores y gerentes: cuando la necesidad apunta a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores son propensos a solicitar entrenamiento para su personal.
- Entrevistas con superiores y gerentes: contactos directos con supervisores y gerentes respecto de problemas solucionables mediante entrenamiento, que se descubren en las entrevistas con los responsables de los diversos sectores.
- Reuniones interdepartamentales: discusiones interdepartamentales acerca de asuntos concernientes a objetivos organizacionales, problemas operativos, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
- Examen de empleados: resultados de los exámenes de selección de empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.
- Modificación del trabajo: cuando se introduzcan modificaciones parciales o totales en las rutinas de trabajo, es necesario entrenar previamente a los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.

- Entrevista de salida: cuando el empleado va a retirarse de la empresa, es el momento más apropiado para conocer su opinión sincera acerca de la empresa y las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir deficiencias de la organización, susceptibles de corrección.
- Análisis de cargos: cuadro de las tareas que debe cumplir el ocupante y de las habilidades que debe poseer.
- Informes periódicos de la empresa o de producción, que muestran las deficiencias por falta de entrenamiento.” (1: 569-570)

1.9 PROGRAMACIÓN DEL ENTRENAMIENTO

“Una vez hecho el diagnóstico del entrenamiento, sigue la terapéutica, es decir, la elección y prescripción de los medios de tratamiento para satisfacer las necesidades indicadas o percibidas.” (1: 570)

La organización puede tomar en cuenta los siguientes aspectos para una programación adecuada del entrenamiento:

- “¿Cuál es la necesidad?
- ¿Dónde fue señalada por primera vez?
- ¿Ocurre en otra área o en otro sector?
- ¿Cuál es su causa?
- ¿Es parte de una necesidad mayor?
- ¿Cómo satisfacerla, ¿Por separado o en conjunto?
- ¿Se necesita alguna indicación inicial antes de satisfacerla?
- Si la necesidad es inmediata ¿Cuál es su prioridad con respecto a las demás?
- ¿La necesidad es permanente o temporal?
- ¿A cuántas personas y cuántos servicios alcanzará?

- ¿Cuál es el tiempo disponible para el entrenamiento?
- ¿Cuál es el costo probable del entrenamiento?
- ¿Quién va a impartir el entrenamiento?

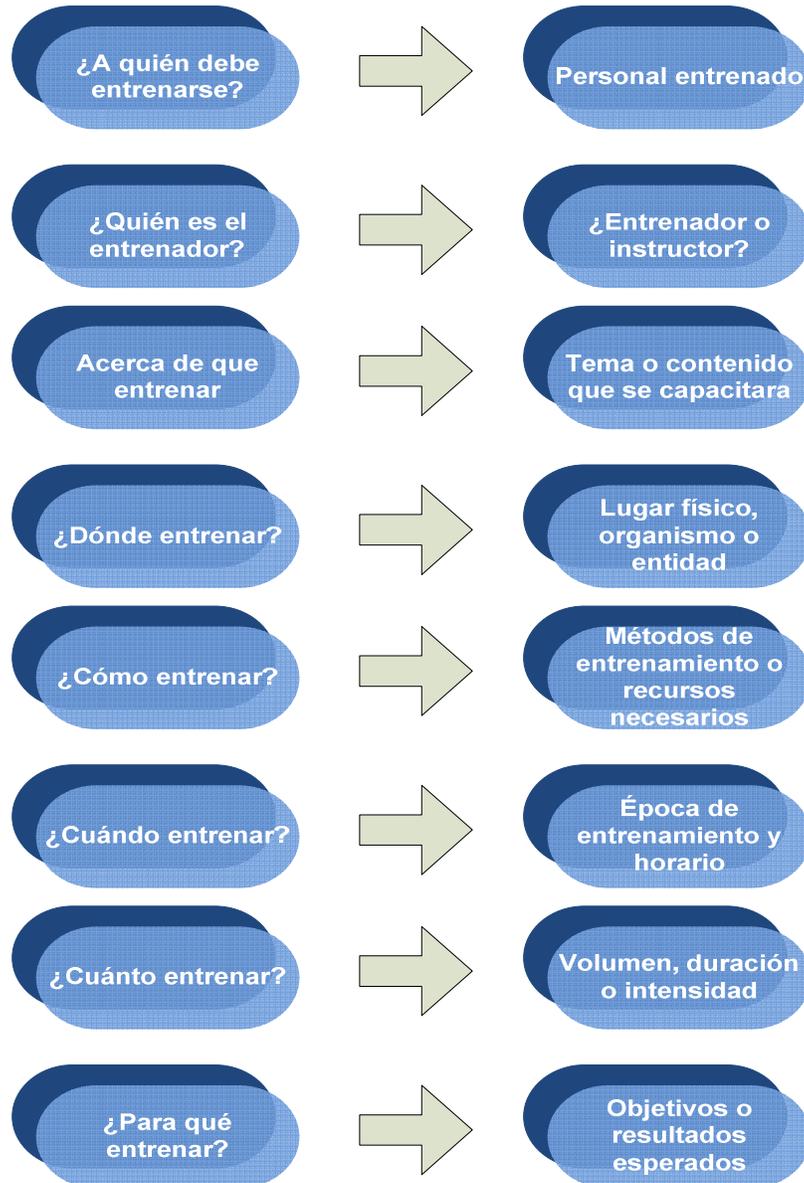
El inventario de necesidades de entrenamiento debe suministrar la siguiente información para diseñar la programación de entrenamiento:

- ¿Qué debe enseñarse?
- ¿Quién debe aprender?
- ¿Cuándo debe enseñarse?
- ¿Dónde debe enseñarse?
- ¿Cómo debe enseñarse?
- ¿Quién debe enseñar?" (1: 570-571)

Esto se representa gráficamente a continuación:

Gráfica 2

Elementos Principales de Un Programa de Entrenamiento



Fuente: Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato, Pág. 571

Al momento de estructurar un programa de entrenamiento debe buscarse que el mismo cubra las necesidades de la empresa y que a su vez sea preciso para que pueda ser asimilado por el personal a capacitar.

Debemos tener en cuenta que el programa debe elaborarse de tal manera que, al descubrir nuevas necesidades, se puedan realizar las modificaciones sin que se vea afectado el objetivo de dicho programa.

La evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos y éstos se refieren a los resultados deseados de un programa de entrenamiento. La declaración precisa de los objetivos de capacitación constituyen la base para seleccionar los métodos, materiales y los medios para que el programa tenga éxito.

Un programa de capacitación mal estructurado puede incurrir en costos innecesarios y no brindar ninguno de los resultados esperados. El análisis adecuado de estos elementos podrá darnos como resultado un programa de entrenamiento preciso y orientado a las necesidades reales de la empresa.

1.10 PLANEACIÓN DEL ENTRENAMIENTO

“El programa de entrenamiento exige una planeación que incluya los siguientes aspectos:

1. Enfoque de una necesidad específica cada vez.
2. Definición clara del objetivo de entrenamiento.
3. División del trabajo por desarrollar, en módulos, paquetes o ciclos.
4. Determinación del contenido del entrenamiento.
5. Elección de los métodos de entrenamiento y de la tecnología disponible.
6. Definición de los recursos necesarios (tipo de instructor, recursos audiovisuales, máquinas, materiales, manuales, etc.)
7. El personal que va a ser entrenado
 - a. Número de personas
 - b. Disponibilidad de tiempo

- c. Grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes
 - d. Características personales de comportamiento
8. Lugar del entrenamiento (dentro o fuera de la empresa)
 9. Época o periodicidad del entrenamiento, considerando también el horario más oportuno.
 10. Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.
 11. Control y evaluación de los resultados” (1:572-573)

1.11 TECNOLOGÍA EDUCATIVA DE ENTRENAMIENTO

“El siguiente paso es elegir las técnicas que van a utilizarse en el programa de entrenamiento, con el fin de optimizar el aprendizaje, es decir, alcanzar el mayor volumen de aprendizaje con la menor inversión de esfuerzo, tiempo y dinero.

Las técnicas de entrenamiento pueden clasificarse en cuanto a uso, tiempo y lugar de aplicación:

Técnicas de entrenamiento en cuanto al uso

- a. Técnicas de entrenamiento orientadas al contenido
Diseñadas para la transmisión de conocimientos o de información, técnica de lectura, recursos audiovisuales.
- b. Técnicas de entrenamiento orientadas al proceso
Diseñadas para cambiar actitudes, desarrollar conciencia acerca de si mismo y de los demás, y desarrollar habilidades interpersonales.
- c. Técnicas mixtas de entrenamiento
Entre las técnicas mixtas sobresalen las conferencias, los estudios de casos, las simulaciones, juegos, y varias técnicas en el cargo.

Técnicas de entrenamiento en cuanto al tiempo

- a. Entrenamiento de inducción o de integración a la empresa: Busca la adaptación y ambientación inicial del nuevo empleado a la empresa y al ambiente social y físico donde va a trabajar.
- b. Entrenamiento después del ingreso a la empresa: Después del ingreso a ejercer el cargo, el entrenamiento podrá llevarse a cabo:
 - En el lugar o sitio del trabajo (en servicio)
 - Fuera del lugar de trabajo (fuera del servicio)

Técnicas de entrenamiento en cuanto al lugar de aplicación

- a. Entrenamiento en el lugar de trabajo: Pueden administrarlo empleados, supervisores o especialistas de staff. No requiere acondicionamiento ni equipos especiales, y constituye la forma más común de transmitir las enseñanzas necesarias a los empleados.
- b. Entrenamiento fuera del lugar de trabajo: En general, son complementarios del entrenamiento en servicio”. (1:574 - 577)

1.12 EJECUCIÓN DEL ENTRENAMIENTO

“Tercera etapa del proceso de entrenamiento. La ejecución del entrenamiento presupone el binomio instructor/aprendiz.

La ejecución del entrenamiento depende de los siguientes factores:

1. Adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades de la organización: el entrenamiento debe ser la solución de los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas.
2. Calidad del material de entrenamiento presentado
3. Cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa

4. Calidad y preparación de los instructores: el éxito de la ejecución dependerá del interés, el esfuerzo y el entrenamiento de los instructores.
5. Calidad de los aprendices” (1:578)

La ejecución del programa de entrenamiento, es llevar a cabo lo establecido en el mismo, verificando el cumplimiento de los objetivos, mejorando las habilidades, conocimientos y actitudes de los colaboradores.

1.13 EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL ENTRENAMIENTO

“Es necesario evaluar la eficiencia del programa de entrenamiento. Esta evaluación debe considerar dos aspectos:

- a. Determinar si el entrenamiento produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
- b. Verificar si los resultados del entrenamiento presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.” (1:579)

El propósito de la evaluación, es confirmar la eficacia del entrenamiento y velar porque los objetivos planteados hayan sido alcanzados. Tanto la capacitación como el desarrollo de los recursos humanos son factores determinantes en el cumplimiento de los objetivos de toda organización. Desarrollar actitudes así como destrezas (aptitudes) para el crecimiento de los colaboradores permite que éstos desempeñen su trabajo eficientemente.

1.13.1 El ROI en la capacitación

Es la relación del rendimiento sobre la inversión, es decir la relación entre la rentabilidad que representa la inversión sobre las acciones de capacitación en su conjunto o sobre una sola acción de capacitación dada.

- ✓ Sirve para mejorar los resultados financieros de las organizaciones, de sus productos, servicios, procesos y operaciones.
- ✓ Reducir costos innecesarios de los procesos de formación
- ✓ Contribuir para incrementar las utilidades de la empresa
- ✓ Asegurar la certidumbre en la toma de decisiones

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN UNA EMPRESA DE SISTEMAS Y SOLUCIONES PARA EL MANEJO DE DOCUMENTOS

2.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La empresa objeto de estudio es una multinacional con sede en Japón, la cual posee operaciones comerciales en varios países del mundo. Es una de las once subsidiarias que se encuentran en América Latina, orientada a la comercialización de sistemas y soluciones para el manejo de documentos. Dedicada a la venta de equipos, suministros, repuestos y servicio técnico, cuenta con 25 años de trayectoria en la industria.

En los últimos años ha diversificado sus operaciones contando con un centro de reproducción gráfica digital con los más altos niveles de calidad, que ayuda a los clientes a mejorar sus rendimientos con respecto a las necesidades de impresión, copiado y escaneo, gestión documental, contribuyendo a minimizar los costos de operación e incrementar la productividad. También ofrece otros servicios tales como: impresión digital color, impresión digital blanco y negro, digitalización de documentos, copias, reducciones y ampliaciones, encuadernado, engargolado, impresión de todo tipo de documentos (diplomas, tarjetas de presentación, manuales para la dicción de cursos, catálogos de productos, revistas, trifoliales, bifoliales, volantes etc.), impresión de data variable (estados de cuenta y/o facturación), ensobretado de documentos, y etiquetado de documentos.

La fundamentación estratégica de la compañía se detalla a continuación:

Misión

“Ofrecer soluciones para el manejo de documentos, brindando a nuestros clientes asesoría y servicio continuo, para el adecuado manejo de la información en su negocio, orientados a su satisfacción dentro de un ambiente que promueva la ética, el mejoramiento permanente, el trabajo en equipo y el desarrollo de nuestro personal”

Visión

“Ser reconocidos por los clientes, los empleados y la comunidad como la compañía líder de nuestra industria”

Valores

- ✓ Enfoque al cliente
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Mejora continua
- ✓ Compromiso
- ✓ Reconocimiento al empleado

Objetivos Generales

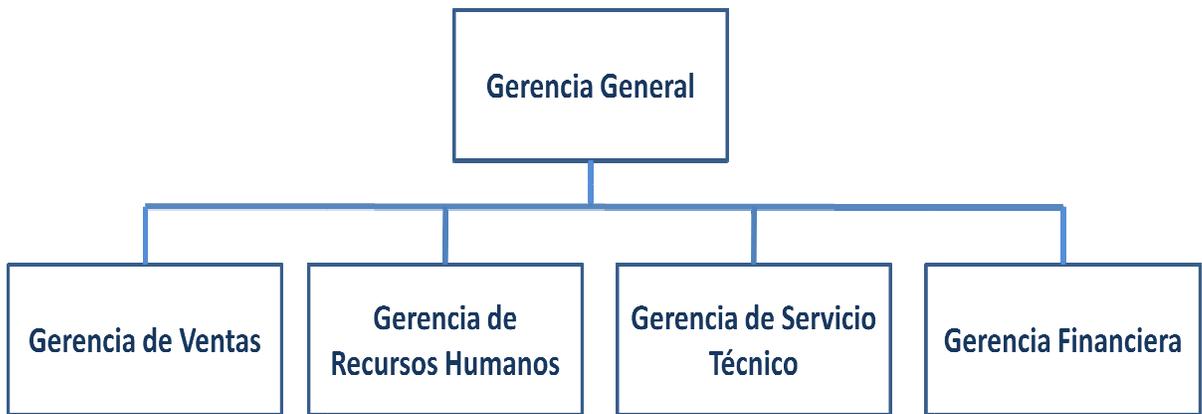
1. Lograr la cuota mensual de ventas de equipos y soluciones según el plan de negocios.
2. Lograr la fidelización de los clientes a través de un 90% de renovación de los contratos de mantenimiento.
3. Lograr la cuota de ventas de suministros y repuestos mensualmente.
4. Incrementar el nivel de satisfacción del cliente con los servicios, a través de:
 - ✓ Encuestas de satisfacción del cliente semestralmente (Meta 80%)
 - ✓ Tiempo de respuesta de servicio técnico para clientes de cuentas mayores de 3 horas.

- ✓ Tiempo de respuesta de servicio técnico para clientes de territorio de 4.5 horas.
 - ✓ 8% de llamadas repetidas de servicio técnico durante una semana.
5. Incrementar la rentabilidad de la empresa en un 9.7% en el periodo fiscal.

En cuanto a la estructura organizacional de la empresa, cuenta con 80 empleados y 40 puestos de trabajo. A continuación se presenta el organigrama general actual de la organización:

Gráfica 3

Organigrama General Actual
Empresa de sistemas y soluciones para el manejo de documentos



Fuente: Elaboración propia. - Año 2009

A continuación se detallan las principales funciones de las diferentes unidades que integran la empresa:

Gerencia General

Es responsable de planear, dirigir y coordinar la operación de los servicios de la compañía, establecer y ejecutar los planes, así como las estrategias, oportunidades y riesgos del negocio.

Unidades que lo integran:

No se divide en otras unidades administrativas.

Puestos que supervisa:

Asistente de gerencia

Funciones:

Toma de decisiones

Preparación del plan anual del negocio

Informar a la corporación la situación de la compañía

Firma de contratos

Mejora de los procesos de la compañía

Gerencia de Ventas

Descripción General: Es responsable del cumplimiento de las metas de ventas de equipos y soluciones. Dirige y controla al equipo de ventas.

Unidades que lo integran:

Cuentas Mayores

Cuentas de Territorio

Cuentas de Gobierno

Puestos que supervisa:

Ejecutivos de ventas cuentas mayores

Ejecutivos de ventas de territorio

Ejecutivos cuentas de gobierno

Asistente de ventas

Supervisor de cuentas mayores

Supervisor de cuentas de territorio

Ingeniero de producto

Funciones:

Seguimiento al pronóstico de ventas de los ejecutivos de ventas

Creación de planes de compensación

Seguimiento al ingreso de la actividad diaria de los ejecutivos de ventas

Revisión y firma de los convenios de compra

Visita a clientes

Estrategias de ventas

Reuniones

Gerencia de Recursos Humanos

Descripción General: Es responsable de facilitar la gestión del talento humano, que permita disponer de personal competente, proactivo y eficiente.

Unidades que lo integran:

No se divide en otras unidades administrativas.

Puestos que supervisa

No tiene más puestos

Funciones:

Reclutamiento y selección de personal. Cabe mencionar que este proceso se realiza a través de una empresa subcontratada, quien traslada a la Gerencia de Recursos Humanos los expedientes del personal ya evaluados de acuerdo al perfil solicitado.

Capacitación y Desarrollo

Revisión de la planilla de sueldos

Coordinar la inducción del personal de nuevo ingreso

Mantenimiento y actualización del manual de puestos

Trámites generales del personal (IGSS, vacaciones, seguro medico)

Gerencia Financiera

Descripción General: Es responsable de planificar, organizar, analizar, presupuestar y en general administrar eficientemente los recursos y servicios de la compañía.

Unidades que lo integran:

- Contabilidad
- Créditos y Cobros
- Bodega
- Logística (importaciones)
- Tecnología informática

Puestos que supervisa:

- Contador general
- Supervisor de créditos y cobros
- Supervisor de Logística
- Supervisor de bodega
- Supervisor de sistemas

Funciones

- Supervisión de inventarios de productos
- Elaboración de reportes financieros para la corporación mensualmente
- Aprobación de listas de precios
- Elaboración y seguimiento al presupuesto anual

Gerencia de Servicio Técnico

Descripción General: Es responsable de la coordinación del servicio post-venta de los equipos (reparación y mantenimiento) y atención al cliente.

Unidades que lo integran:

Servicio al cliente

Servicio Técnico

Puestos que supervisa

Representantes de servicio Técnico

Supervisor de campo

Supervisor de servicio al cliente

Técnico de taller

Técnico de Conectividad

Supervisor centro de copiado

Funciones:

Revisar las rutas de atención a los clientes

Establecer las metas en ventas de contratos de mantenimiento

Autorizar los pedidos de partes (repuestos)

Elaboración de reportes para la corporación

Cumplimiento de los tiempos de respuesta en el servicio técnico

Establecer las metas en ventas de suministros y repuestos a clientes sin contrato de mantenimiento.

2.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para realizar la presente tesis se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos:

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Para determinar la situación actual de las necesidades de capacitación de la empresa objeto de estudio, se utilizaron las técnicas de:

- a) Observación directa de los procesos en la organización y desarrollo de los mismos.
- b) Entrevista: Se entrevistó a los 4 gerentes de área para determinar su participación en la elaboración del programa de capacitación para los colaboradores bajo su supervisión y conocer algunos aspectos que consideren necesarios para alcanzar los objetivos de la organización.

INSTRUMENTOS

Se elaboró un cuestionario dirigido al 100% de los colaboradores que integran la unidad objeto de estudio, para conocer los aspectos importantes a tomar en cuenta en el programa de capacitación.

Prueba piloto: Se trasladó un primer cuestionario a 6 colaboradores, para determinar el grado de comprensión del tema y cada una de las preguntas, se resolvieron dudas y esto permitió depurar el cuestionario y poder trasladarlo a todo el personal, logrando obtener la información necesaria.

2.3 SITUACIÓN ACTUAL

La empresa enfrenta varios problemas, dentro de los que se puede mencionar: incremento de quejas, insatisfacción con el servicio de mantenimiento a los equipos, pérdida de algunos clientes, y reducción de la rentabilidad obtenida en el último período fiscal. En consecuencia la imagen de la empresa se ve afectada, y que no se alcancen los objetivos planteados y la rentabilidad esperada.

A continuación se presenta un resumen de los principales problemas de la organización:

Cuadro 3

Principales problemas que enfrenta la organización
Empresa de sistema y soluciones para el manejo de documentos

Indicadores	2007	2008
Quejas de clientes	30	65
Cancelación de contratos	3	15
Llamadas repetidas	5%	12%
Tiempo de respuestas cuentas mayores Meta 3 horas	4.5 horas	5 horas
Tiempo de respuesta cuentas de territorio Meta 4.5 horas	6.5 horas	7.5 horas

Fuente: Elaboración propia – Año 2009

La empresa cuenta con un procedimiento para la capacitación y el desarrollo del personal, cuyos objetivos son:

- ✓ Facilitar el desarrollo personal y profesional de los empleados, en aquellas áreas relacionadas con la calidad del servicio, el medio ambiente, y las que son de interés para el colaborador, de acuerdo a su perfil.
- ✓ Planificar las distintas capacitaciones que requiera cada colaborador según su puesto y lo estipulado en el manual de puestos de la compañía.
- ✓ Mejorar el rendimiento de los colaboradores, aumentando su capacidad mediante la adquisición de nuevos conocimientos, habilidades y actitudes, permitiéndoles desarrollar su labor más eficientemente y ayudándoles a resolver los problemas que se presenten durante su trabajo.

De acuerdo a este procedimiento anualmente el Gerente de Recursos Humanos elabora un programa de capacitación con las recomendaciones que realiza cada gerente. Sin embargo, este programa se efectúa sin hacer previamente un diagnóstico de necesidades de capacitación, no se cuenta con una metodología establecida, por lo que no responde a las necesidades reales del colaborador, es un programa débil y poco estructurado.

El personal desconoce el programa de capacitación, debido a que no hay una política de comunicación establecida para tal efecto.

Los Gerentes de las áreas de Servicio Técnico, Finanzas y Ventas, indican que la capacitación no ha sido considerada como una actividad de apoyo para el logro de los objetivos de la empresa y el desarrollo de los colaboradores.

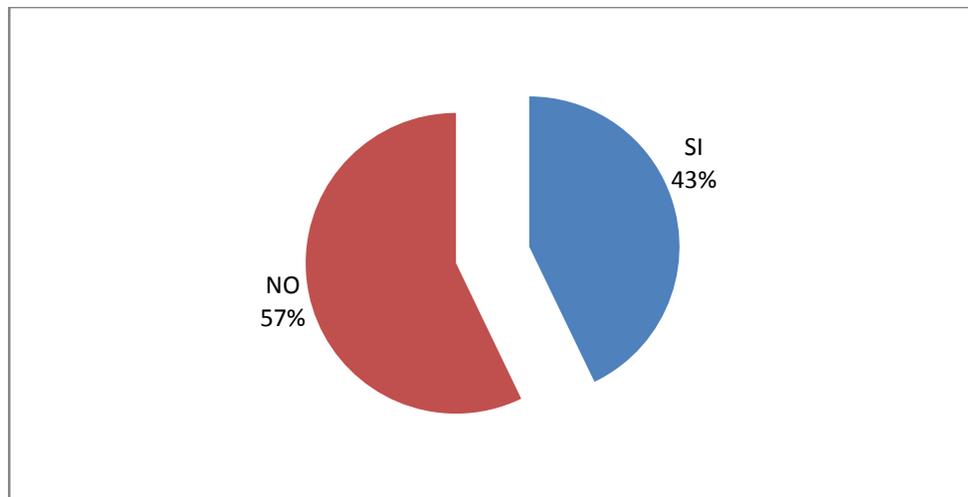
Actualmente la empresa no cuenta con un sistema para la evaluación del desempeño, lo que incide en las deficiencias en el servicio al cliente, ya que no cuenta con indicadores de medición para los diferentes roles que desempeñan los colaboradores en la organización. Es importante mencionar que los sistemas de evaluación del desempeño permiten detectar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la empresa o específicamente al puesto que ocupa, provocando que se comuniquen o propongan los cambios necesarios de comportamiento, actitud, habilidades o conocimientos que los colaboradores presenten. La empresa no ha considerado la implementación de esta herramienta, lo que provoca falta de intereses en los colaboradores para mejorar su desempeño.

La Gerencia de Recursos Humanos cuenta con un Manual de descripción de puestos, el cual se mantiene actualizado y contiene toda la información y requisitos de los diferentes puestos, sin embargo dichos descriptores no son utilizados por la Gerencia para la toma de decisiones sobre contrataciones,

promociones, capacitaciones, ascensos, etc.

Los resultados más relevantes obtenidos a través de la aplicación del cuestionario se describen a continuación:

Gráfica 4
Conocimiento de la Detección de Necesidades de Capacitación



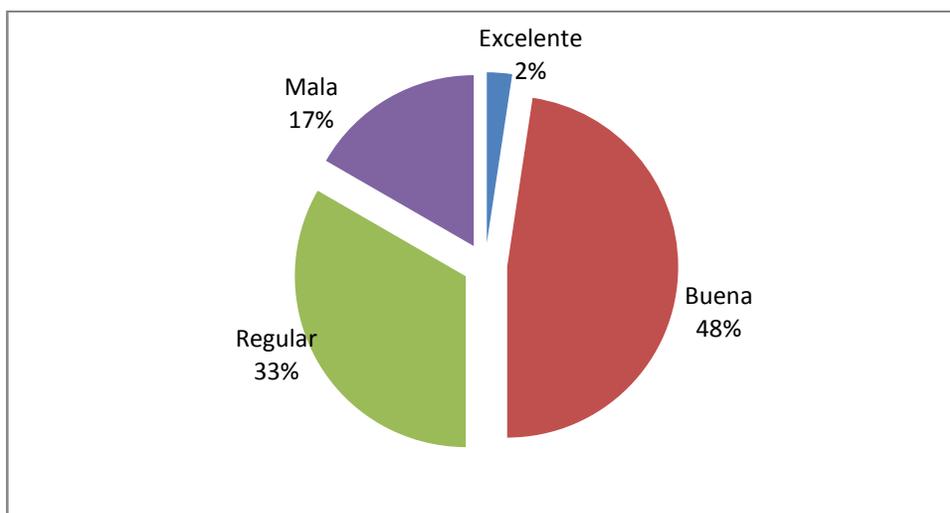
Fuente: Elaboración propia - Año 2009

- ✓ De la población encuestada sobre el conocimiento que tienen de cómo se realiza la detección de necesidades de capacitación específica para el puesto que desempeña el 57% indicó que no conoce como se realiza.

Lo que demuestra que en el programa actual, no están identificadas las necesidades reales de capacitación de los diferentes puestos de la organización y que el mismo se realiza de manera subjetiva de acuerdo al criterio de los gerentes de área, afectando directamente los resultados de la organización, al no considerar los conocimientos, habilidades o

destrezas necesarias para brindar un mejor servicio y con ello alcanzar los objetivos de cada departamento.

Gráfica 5
Calificación de la capacitación recibida

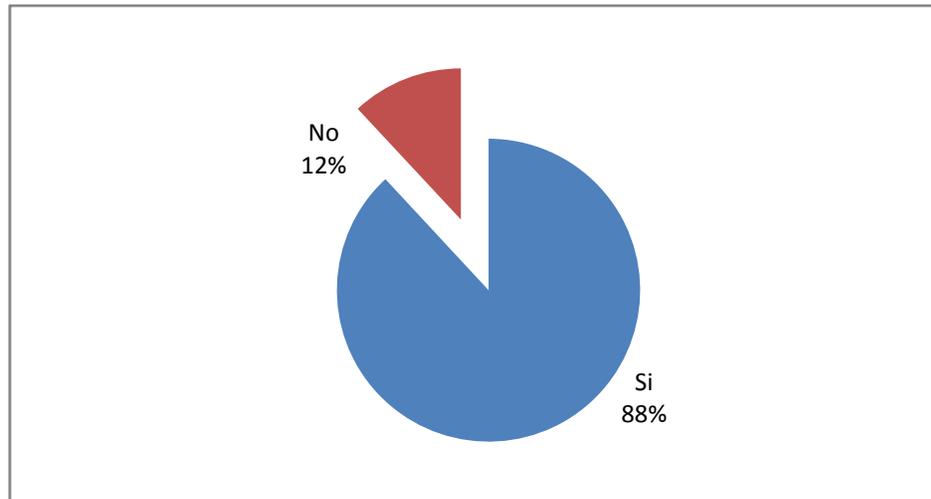


Fuente: Elaboración propia - Año 2009

- ✓ Del personal que si conoce como se realiza la detección de necesidades de capacitación, y se le ha capacitado, el 2% considera que es excelente, el 48% que es buena, y un 50% considera que es deficiente. Esto se debe a que los cursos recibidos no son relacionados con las tareas específicas que desempeña el colaborador, han sido genéricos o conductuales, lo cual no mejoró sus conocimientos, habilidades y destrezas para las tareas diarias que realizan.

Gráfica 6

Opinión sobre la necesidad de recibir cursos de capacitación



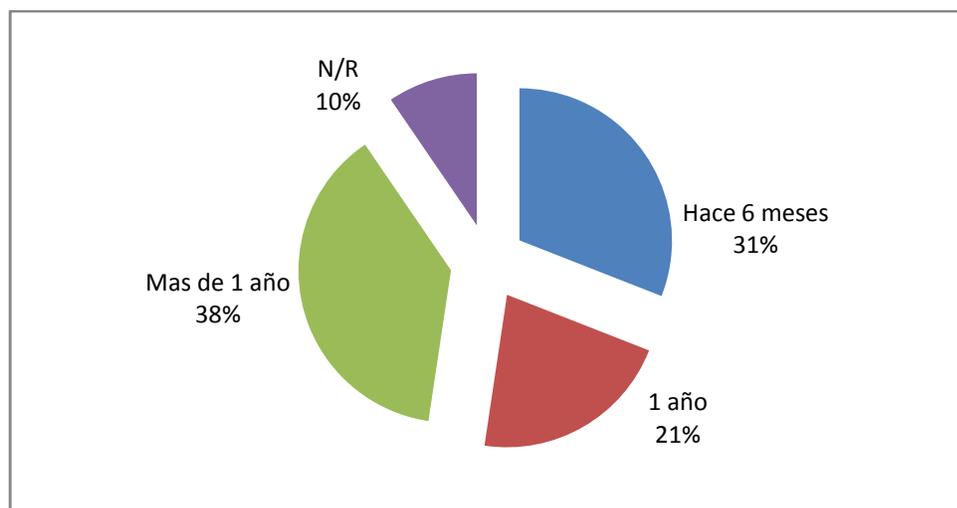
Fuente: Elaboración propia. Año 2009

- ✓ El 12% de los colaboradores considera que no es necesario recibir capacitación y el 88 % del personal considera que si es necesario recibir cursos de capacitación para desempeñar mejor su trabajo, exponiendo lo siguiente:
 - Porque es necesario estar al día con la tecnología y las técnicas para cada puesto, debido a que el mercado cambia muy rápido
 - Para ser mejores profesionales
 - Para responder mejor a las necesidades de los clientes
 - Para mejorar continuamente
 - Para tener un mejor conocimiento de las labores y el uso de las herramientas necesarias y tomar mejores decisiones

Esto valida que la capacitación es una herramienta importante, debido a que los mercados y necesidades de los clientes cambian constantemente

y los empleados deben prepararse continuamente para enfrentar los desafíos de la innovación y la competencia.

Gráfica 7
Última capacitación recibida para su puesto de trabajo



Fuente: Elaboración propia - Año 2009

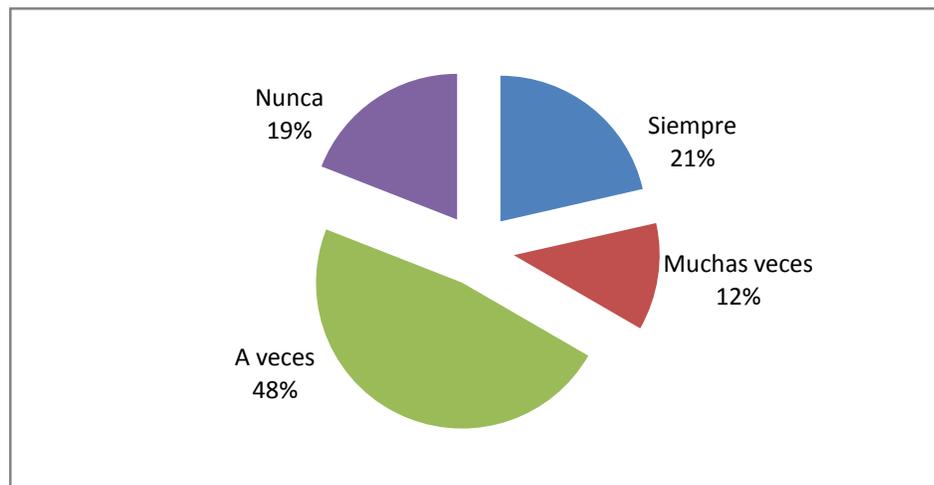
- ✓ Un 59% de los colaboradores indica que recibió capacitación hace más de seis meses. Lo que refleja una necesidad de actualización en los conocimientos necesarios para realizar de manera eficiente sus tareas.

Los ejecutivos de ventas deben actualizarse constantemente en los diferentes modelos, características y beneficios de los equipos que se comercializan, el tipo de software que pueden ofrecer a los clientes, para mejorar los flujos de documentos, y con esto asesorar correctamente a los clientes, identificando la reducción de costos en sus operaciones, para lograr ventas efectivas.

El personal técnico de igual manera debe desarrollar las habilidades para reparar los diferentes equipos y modelos, y con ello brindar un excelente servicio al cliente, cumpliendo principalmente con el tiempo de respuesta que se ofrece, evitando llamadas repetidas, por no diagnosticar y reparar correctamente el equipo atendido.

En el servicio al cliente, el personal debe mantener la actitud adecuada para el trato cortés hacia el cliente.

Gráfica 8
Evaluación de la capacitación recibida



Fuente: Elaboración propia - Año 2009

- ✓ El 67% de los colaboradores encuestados indicó que no se evalúa si los cursos recibidos fueron adecuados para el puesto y cumplieron con el objetivo del mismo. No se cuenta con indicadores que determinen el impacto de la capacitación en las tareas diarias de cada colaborador y de la organización en general. Los colaboradores opinan que en muchas

ocasiones se reciben cursos cuyo contenido no está relacionado con el puesto. Como resultado, se invierten recursos en programas de capacitación que no generan valor al desempeño, y por consiguiente al logro de los objetivos de la compañía.

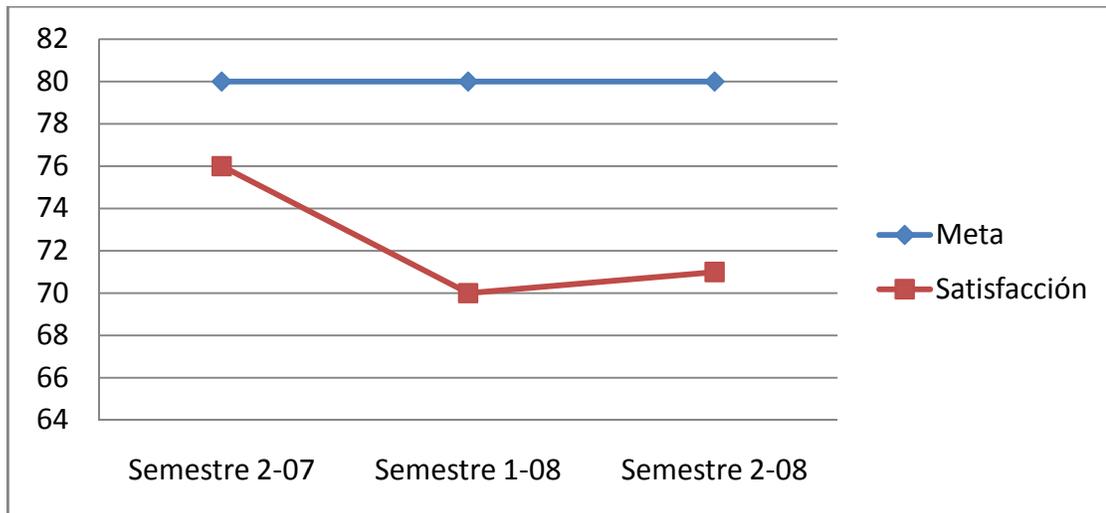
2.3.1 EFECTOS DE LA FALTA DE CAPACITACIÓN

Un indicador importante en la organización para conocer la percepción del cliente sobre el grado en el que se han cumplido sus requisitos es la evaluación de la satisfacción del cliente.

De acuerdo a los objetivos establecidos la meta es del 80% de satisfacción semestralmente. Estas encuestas se realizan telefónicamente, evaluando la función de los distintos departamentos de la compañía.

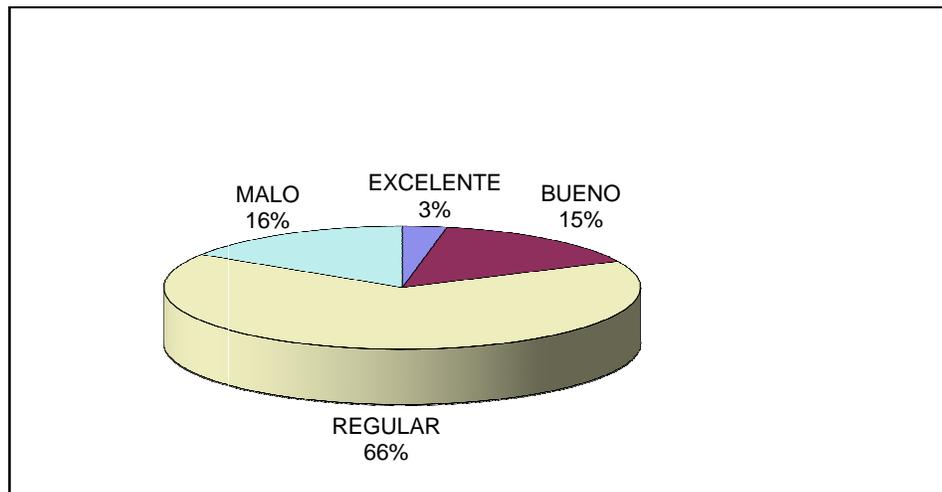
A continuación se presentan los resultados de la encuesta en el último semestre:

Gráfica 9
Resultados de la Satisfacción del cliente
 Empresa de sistemas y soluciones para el manejo de documentos



Fuente: Información proporcionada por la empresa – Diciembre 2008

Gráfica 10
La asesoría recibida por parte del ejecutivo de ventas para la adquisición de equipos

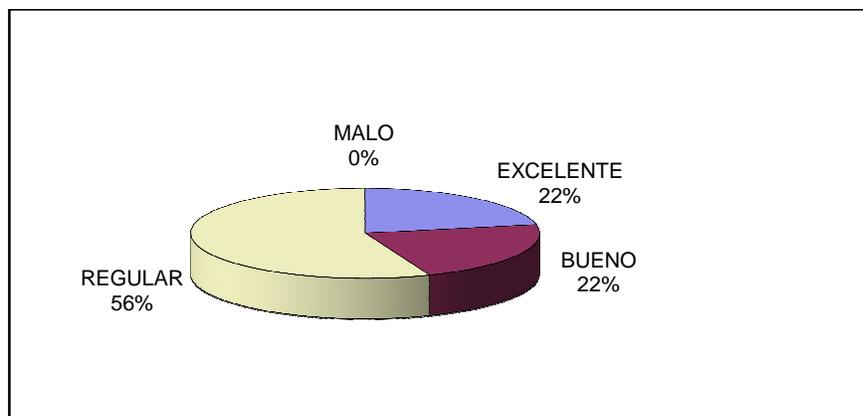


Fuente: Información proporcionada por la empresa – Diciembre 2008

El 66% de los clientes opino que la asesoría recibida por los consultores de ventas para la adquisición de los equipos es deficiente. Esto debido a que no fueron atendidas adecuadamente sus dudas sobre costos, beneficios, software y capacidades de los equipos.

Es importante mencionar que el desconocimiento de los equipos, la falta de actualización en las técnicas de ventas y la falta de supervisión son factores que afectan a los colaboradores para lograr las metas de ventas y una buena atención a los clientes.

Gráfica 11
La inducción que se le proporcionó sobre el uso
y operación de los sistemas



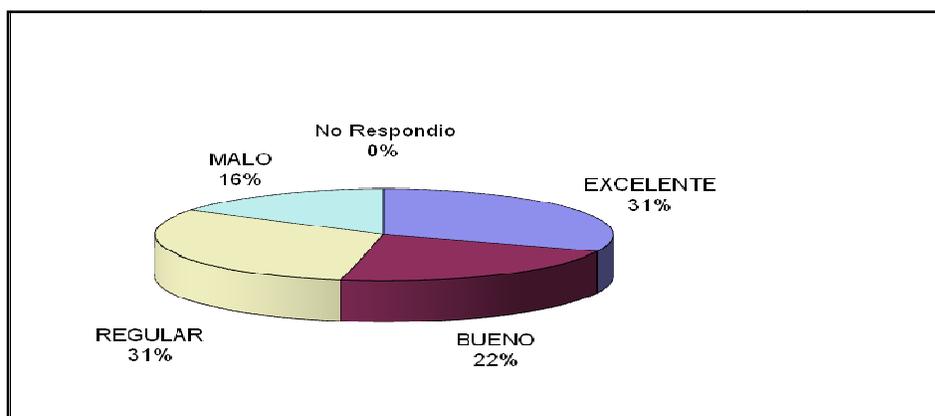
Fuente: Información proporcionada por la empresa – Diciembre 2008

El 56% de los clientes indicó que la capacitación recibida para el uso y operación de los equipos es deficiente, lo que provoca falta de optimización en el uso de los mismos e incremento en las llamadas a servicio técnico para reportar fallas que pueden solucionarse con la correcta inducción.

El objetivo de la inducción es asegurarse que el cliente ha entendido a satisfacción el funcionamiento del equipo y se explicaron todas las condiciones del servicio (contratos de mantenimiento, garantías, servicio, etc.)

Gráfica 12

La forma en que le atiende el personal de servicio al cliente



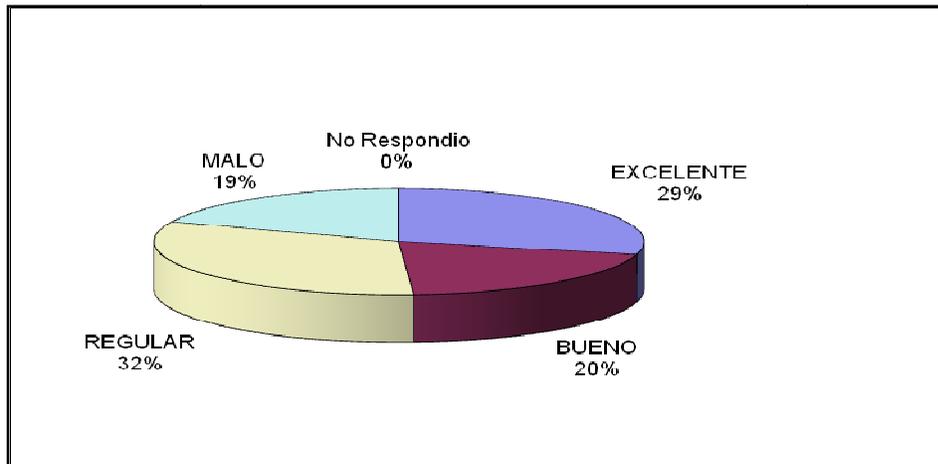
Fuente: Información proporcionada por la empresa – Diciembre 2008

El 47% de los clientes encuestados considera que la atención telefónica por el personal de servicio al cliente para resolver los requerimientos de suministros, repuestos o mantenimiento a los equipos es tardada y descortés.

La atención rápida y amable es un factor diferenciador que los clientes valoran, por lo que es necesario revisar periódicamente las actitudes que mantiene el personal con el trato hacia los clientes.

Gráfica 13

La efectividad del mantenimiento y/o reparación a los equipos



Fuente: Información proporcionada por la empresa – Diciembre 2008

Cuando los equipos presentan fallas o cualquier daño debido al uso, el representante de servicio técnico se presenta a las instalaciones del cliente para realizar el diagnóstico y la reparación correspondiente.

Un 49% de los clientes calificó el mantenimiento como bueno, y un 51% indica estar insatisfecho, provocando un alto índice de llamadas repetidas y duplicidad en los gastos, al tener que enviar nuevamente a un técnico para una segunda revisión, generando a su vez desconfianza en el servicio.

Es importante mencionar que las fallas constantes en los equipos pueden generar la cancelación de los contratos de mantenimiento, debido a que los clientes dependen de ese equipo para continuar con sus operaciones.

2.4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

La Gerencia de Recursos Humanos es la responsable de programar y darle seguimiento a las necesidades de capacitación de los colaboradores de las distintas áreas. A pesar de contar con un programa éste no cubre las necesidades reales de los colaboradores.

El proceso de capacitación no se ha implementado adecuadamente, por la falta de una metodología para realizar el diagnóstico que responda a las necesidades reales de los colaboradores.

Esto se comprobó a través de la aplicación del cuestionario en donde el 38% de los colaboradores indicaron no haber recibido capacitación hace más de un año.

Un 57% del personal desconoce cómo se realiza la identificación de necesidades de capacitación, lo que demuestra que no participan en dicho proceso. Así mismo el 88% del personal opino, que es necesario que la capacitación sea frecuente, debido a los cambios constantes en el mercado y la tecnología para tomar mejores decisiones, responder adecuadamente a las necesidades de los clientes y mejorar continuamente.

Aunque existen diferentes métodos para determinar las necesidades de capacitación, es importante mencionar que estos se utilizan de acuerdo a la madurez de la organización. En este momento debido a los problemas que presenta la empresa objeto de estudio, el método que se adapta a las necesidades actuales, es el basado en la solución de problemas, el cual permitirá a corto plazo solucionar o disminuir el aumento en las quejas de los clientes, insatisfacción con el servicio, poca rentabilidad de la organización entre otros, a través de la mejora de los conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores.

Posteriormente a la implementación del presente plan de capacitación, se puede evaluar la utilización de otros métodos que se adapten a las necesidades futuras de la organización, debido a que este es un proceso de mejora continua.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA UNA EMPRESA DE SISTEMAS Y SOLUCIONES PARA EL MANEJO DE DOCUMENTOS

3.1 PRESENTACIÓN

La presente propuesta tiene como finalidad proporcionar los lineamientos necesarios para la implementación de un programa de capacitación, como una herramienta para apoyar a la organización en el logro de sus objetivos y metas, manteniendo a los colaboradores actualizados, comprometidos y motivados.

Es necesario que la gerencia reconozca la importancia de contar con colaboradores capacitados en los roles que desempeñan, considerando que la capacitación es una inversión para reducir o eliminar la diferencia entre el desempeño actual y el deseado para contribuir al logro de los objetivos de la organización.

Asimismo con la implementación del programa se pretende minimizar las quejas presentadas por los clientes y aumentar la satisfacción en el servicio.

3.2 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

3.2.1 General

Mejorar la actitud y aptitud de los colaboradores, con la ejecución del programa de capacitación, estableciendo el seguimiento requerido para su cumplimiento y mejora continua, con el objetivo de reducir las quejas de los clientes y alcanzar los objetivos que se tienen establecidos.

3.2.2 Específicos

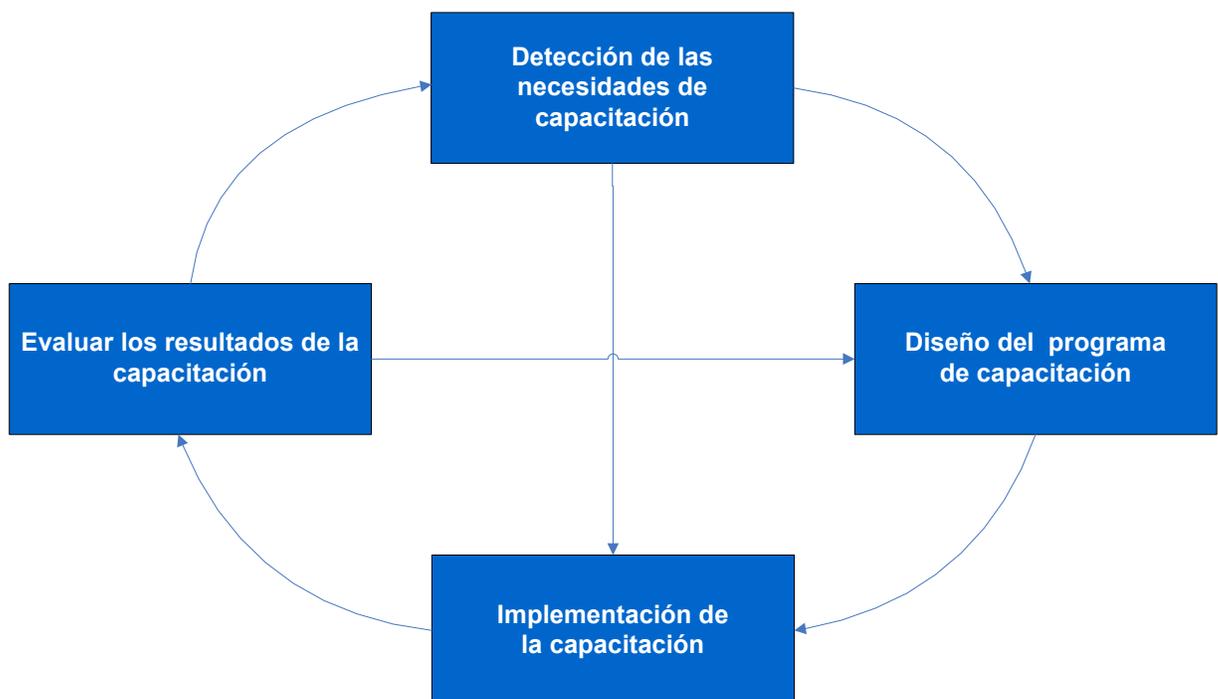
- ✓ Lograr la participación del personal en la identificación de las necesidades reales de capacitación.

- ✓ Mejorar la actitud de los colaboradores con respecto a sus responsabilidades.
- ✓ Mejorar la aptitud de los colaboradores por medio del conocimiento amplio de las prácticas que se realizan a diario, también concientizarlos acerca de la importancia del trabajo que realizan, haciendo énfasis en las necesidades que se detectaron en la situación actual.
- ✓ Proponer el plan de capacitación que incluya la totalidad de los colaboradores de la organización.

A continuación se presentan las fases necesarias para la implementación y seguimiento del programa, las cuales permitirán corregir el proceso cuando sea necesario, adaptándolo a las necesidades de la organización y los colaboradores:

Gráfica No. 14

Ciclo de capacitación



Fuente: Administración de recursos Humanos, Idalberto Chiavenato Pág. 389

3.3 Detección de necesidades de capacitación

La primera fase del proceso será la detección de necesidades de capacitación. Para dicho análisis se propone utilizar el método basado en la solución de problemas; el cual permitirá identificar los problemas que enfrenta actualmente la organización, que pueden ser resueltos en el corto plazo por medio de la capacitación, actualizando a los colaboradores en los conocimientos y habilidades específicos de los puestos de trabajo, y el cambio de actitudes requeridas para el logro de los objetivos de la organización.

El objetivo principal de esta fase es obtener un inventario de las necesidades de capacitación de los colaboradores, en función de los requerimientos organizacionales y las competencias del puesto para el desarrollo integral del colaborador.

Para realizar la detección de necesidades de capacitación se sugiere utilizar la siguiente guía:

GUÍA PARA REALIZAR LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN:

1. El Gerente de Recursos Humanos convocará anualmente en el mes de junio, a los gerentes y supervisores para darles a conocer la metodología a utilizar para la detección de necesidad de capacitación.
2. El Gerente de Recursos Humanos enviará un correo electrónico a todos los colaboradores, donde se les comunica las fechas en las que se llevará a cabo la detección de necesidad de capacitación.
3. El Gerente de Recursos Humanos trasladará los formatos a utilizar, en el mes de junio a los gerentes y supervisores.

4. El Gerente de área y supervisores completarán el formulario, de acuerdo a las necesidades del departamento, el plazo para esta actividad será de un mes.
5. Luego de completar el formulario el Gerente de área trasladará al Gerente de Recursos Humanos para la revisión respectiva.
6. El Gerente de Recursos Humanos consolida la información, enviada por todos los departamentos

Para realizar la detección de necesidades de capacitación se sugiere utilizar el siguiente formato:

PRINCIPALES ACTIVIDADES DE LOS COLABORADORES A PARTICIPAR EN
LA ACCIÓN DE CAPACITACIÓN
(EN RELACIÓN DIRECTA CON EL PROBLEMA DETECTADO)

Actividad 1 _____									
Actividad 2 _____									
Actividad 3 _____									
C) conocimientos H) habilidades A) actitudes S) satisfactorio N) no satisfactorio	Actividad 1			Actividad 2			Actividad 3		
Nombre del colaborador	C	H	A	C	H	A	C	H	A
Colaborador A									
Colaborador B									
Colaborador C									
Colaborador D									
Colaborador E									
Colaborador F									

Elaborado por: _____ Revisado por: _____
Jefe del departamento Gerente del departamento

A continuación se describe la metodología a utilizar para completar el formato de detección de necesidades de capacitación:

1. Realizar el análisis centrándose en los principales problemas del área de trabajo, cuyos efectos obstaculizan el logro de los objetivos del departamento establecidos, y que pueden eliminarse con acciones de capacitación. Deberán priorizar y detallar cada uno.

2. Identificado el problema, determinar las causas principales (máximo 3) que dieron origen al problema y los efectos que ocasiona el problema (máximo 3). Teniendo el cuidado de no perder la atención en el problema a resolver, para identificar causas y efectos que no correspondan a dicho problema.
3. Definir si las causas que dieron origen al problema, se pueden eliminar con acciones de capacitación; tomando en cuenta que la capacitación puede solucionar problemas cuando sus causas se relacionan con deficiencias en conocimientos (saber hacer), habilidades (poder hacer) o actitudes (querer hacer) de los colaboradores, ya que cuando los problemas se deben a causas de tipo administrativo o situaciones económicas, es indudable que las soluciones implican un tratamiento diferente.
4. Determinar el porcentaje de eliminación de los efectos del problema y tiempo previsto para ello.
5. Determinar qué deberían aprender las personas para que el departamento pueda alcanzar los objetivos, considerando de igual forma la misión, visión y valores de la organización.

Tomando en cuenta los siguientes factores:

- a. Formación básica del personal
- b. Perfil de puestos
- c. Procesos organizacionales
- d. Relaciones interpersonales
- e. Medio ambiente laboral
- f. Factores del entorno

6. Estimar la duración de los cursos, horarios, periodicidad, fecha propuesta de inicio, número de participantes, instructores, prioridad de la capacitación, y cualquier otra información que sea de utilidad para el programa.
7. Realizar una comparación del nivel de conocimientos, habilidades y actitudes que cada uno de los colaboradores del departamento posee con relación directa al problema detectado. Esta evaluación se podrá realizar con observaciones directas de los supervisores de las principales tareas que se llevan a cabo, y las dificultades que tiene el colaborador al realizarlas.
8. Firmar el formato para garantizar que los datos indicados fueron revisados y validados.
9. Al tener todas las boletas, el departamento de Recursos Humanos analizará la información recibida y podrá iniciar con el borrador del programa de capacitación para el periodo correspondiente. Así mismo se involucrará a la Gerencia General en la revisión del borrador, para conocer su punto de vista así como determinar el apoyo que brindará para el cumplimiento del programa a desarrollarse.

Aplicando la metodología sugerida, a continuación se presenta un ejemplo con el formato completo del diagnóstico realizado para uno de los problemas identificados en el departamento de ventas:

Cuadro 5

Ejemplo de la detección de necesidades de capacitación

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN			
Departamento: <u> Ventas </u>			
Fecha de elaboración: <u> 10/05/2009 </u> Fecha de revisión: <u> 20/05/2009 </u>			
PROBLEMA ACTUAL <u>Incremento en las quejas de los clientes</u>			
Causas principales		Efectos principales	
1. Falta de asesoría a los clientes 2. Falta de inducción adecuado sobre el uso de los equipos 3. Falta de seguimiento a los procedimientos de la organización		1. Pérdida de clientes 2. Devolución de los equipos 3. Aplicación de garantías de fabricación fuera del tiempo establecido	
Análisis de causas		Fijar objetivos del curso	
¿Las causas se pueden solucionar con acciones de capacitación?		% de eliminación de los efectos del problema y tiempo previsto para ello	
Causa 1	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	%	Eliminación
Causa 2	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Efecto 1	80 %
		Efecto 2	80%
			Tiempo
			4 meses
			4 meses
DETERMINACIÓN DE CAPACITACIÓN			
Nombre del curso		Lanzamiento de modelos	
		Técnicas de ventas	
1. Duración en horas (estimado)	20	6. Instructor	interno (<input type="checkbox"/>) externo (<input checked="" type="checkbox"/>)
2. Horario propuesto			Corporación (<input type="checkbox"/>)
3. Periodicidad	2 veces al año	7. Prioridad	Urgente <input checked="" type="checkbox"/> Importante
4. Fecha propuesta de inicio			Puede esperar
	Abril/2009	8. Observaciones:	
5. No. de participantes	20		

PRINCIPALES ACTIVIDADES DE LOS COLABORADORES A PARTICIPAR EN
LA ACCIÓN DE CAPACITACIÓN
(EN RELACIÓN DIRECTA CON EL PROBLEMA DETECTADO)

Actividad 1	<u>Prospección</u>								
Actividad 2	<u>Inducción en el uso de equipos</u>								
Actividad 3	<u>Logro en las metas de ventas</u>								
C) conocimientos H) habilidades A) actitudes S) satisfactorio N) no satisfactorio	Actividad 1			Actividad 2			Actividad 3		
Nombre del colaborador	C	H	A	C	H	A	C	H	A
Colaborador A	S	N	S	S	N	S	N	N	S
Colaborador B	S	N	S	S	N	N	N	N	S
Colaborador C	S	N	N	N	S	N	N	S	S
Colaborador D	N	S	N	N	N	S	S	S	N
Colaborador E	N	S	N	N	N	S	N	N	N
Colaborador F	S	S	N	N	N	S	N	N	N

Elaborado por: _____xxxxx_____

Jefe del departamento

Revisado por: _____xxxxx_____

Gerente del departamento

3.4 Diseño y planificación del programa de capacitación

Luego de identificar en cada departamento las necesidades de capacitación, es necesario implementar varias acciones para garantizar un programa integrado. Para ello se sugiere utilizar la siguiente guía:

GUÍA PARA EL DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN:

1. El Gerente de Recursos Humanos se reúne con la Gerencia General, Gerentes y jefes de los diferentes departamentos para discutir los resultados de la detección de necesidades de capacitación, cantidad de colaboradores a capacitar, recursos necesarios y el tiempo para su implementación.
2. Conjuntamente se seleccionarán los métodos de entrenamiento apropiados para garantizar el aprendizaje.
3. Establecer el contenido del entrenamiento.
4. Establecer quiénes serán los instructores, los cuales podrán ser internos o externos.
5. Determinar el lugar donde se realizará el entrenamiento.
6. Determinar la mejor época y horarios para el entrenamiento, tomando en consideración las diferentes actividades de la organización.

A continuación se presenta una matriz que contiene la información necesaria para establecer el programa de capacitación de acuerdo a la investigación realizada:

Cuadro 6

Diseño de la Capacitación

Empresa de sistemas y soluciones para el manejo de documentos

A quién debe entrenarse	<p>De acuerdo a la detección de necesidades de capacitación, los colaboradores que se incluirán en el programa de capacitación son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consultores de ventas 16 • Técnicos 19 • Servicio al cliente 05 • Gerentes y supervisores 12 • Personal administrativo 28
Cómo se entrenara	<p>Para el programa de capacitación se utilizarán los siguientes métodos :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en el trabajo • Conferencias • E-learning • Talleres
Quién debe entrenar	<p>Para el presente programa se contará con el apoyo de los siguientes facilitadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asociación de Gerentes de Guatemala (AGG) • Intecap • Asociación Guatemalteca de exportadores Agexport • Personal interno de la corporación
Donde entrenar	<p>Se podrán utilizar las siguientes instalaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresa objeto de estudio • Empresas externas
Cuando entrenar	<p>Horarios: de 8:00 a 12:00 Una vez por semana</p>

Fuente: Elaboración propia - Año 2009

El siguiente paso es programar cada uno de los cursos que ayudarán a solucionar los problemas detectados en cada área, que afectan en general la satisfacción de los clientes y el logro de los objetivos de la organización.

Los cursos deberán ser programados de acuerdo a la prioridad con el que se considera ayudarán a mejorar la situación actual de la empresa.

A continuación se presenta la propuesta del plan de capacitación:

PROPUESTA PLAN DE CAPACITACIÓN

Empresa de sistemas y soluciones para el manejo de documentos

Objetivos generales

1. Fortalecer los conocimientos sobre los sistemas y soluciones para el manejo de documentos que se comercializan, para alcanzar las metas de ventas establecidas en el plan de negocios de la organización.
2. Mejorar las habilidades técnicas para la reparación oportuna y confiable de los equipos, y lograr las metas de tiempos de respuesta en el servicio técnico.
3. Mejorar las actitudes de los colaboradores para garantizar un excelente servicio al cliente y lograr los objetivos de la organización, disminuyendo la cantidad de quejas reportadas, mejorando la satisfacción del cliente.

Metas

1. Capacitar al 100% de los colaboradores de acuerdo al plan anual establecido
2. Lograr un 90% de participación en los cursos establecidos para cada departamento en el plan
3. Lograr cubrir durante el primer año de implementación del plan el 80% de las necesidades de capacitación detectadas
4. Evaluar los efectos de la capacitación en los niveles 2 y 3 de los cursos técnicos, 3 meses después de su implementación, para el 70% del personal capacitado

Cuadro 7
Propuesta plan anual de capacitación

PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN 2009			EMPRESA DE SISTEMA Y SOLUCIONES PARA EL MANEJO DE DOCUMENTOS							
No.	Tema – Capacitación	Objetivo	Participantes	Facilitador		Fecha estimada	Metodología	Duración	Lugar	Responsable
				Int.	Ext.					
Problema identificado: Cumplimiento de las metas de ventas de equipos de acuerdo al plan de negocios y rentabilidad de la empresa										
1.	Técnicas de ventas y planificación	Conocer el proceso completo de ventas	16 Consultores de ventas y 2 supervisores		x	Abril 2009	Conferencia Desarrollo de casos, Talleres	16 horas	Oficina Zona 13	Gerente de Recursos Humanos /Asociación de Gerentes de Guatemala
2.	Cierre efectivo de ventas	Ampliar las capacidades propias de los vendedores	16 Consultores de ventas y 2 supervisores		x	Junio 2009	Conferencia, Talleres	8 horas	Oficina zona 13	Gerente de Recursos Humanos /Asociación de Gerentes de Guatemala
3.	Lanzamiento de nuevos equipos	Dar a conocer los cambios de la tecnología y las características de los cambios de los sistemas y software	16 Consultores de ventas y 2 supervisores	x		Octubre 2009	Talleres	12 horas 3 sesiones	Oficina zona 13	Ingeniero de Producto Corporativo/ Gerente de Ventas

4.	Captación de nuevos clientes y sus necesidades	Fortalecer las relaciones con los clientes	16 Consultores de ventas y 2 supervisores		x	Agosto 2009	Taller	12 horas	Oficina zona 13	Gerente de Ventas/ AGG
Problema identificado: Quejas de clientes										
5.	Gestión de Quejas y reclamos	Normas básicas para la atención de clientes al teléfono	16 Consultores de ventas y 5 de servicio al cliente		x	Mayo 2009	Conferencia	6 horas	Oficina zona 13	Gerente de Recursos Humanos /Asociación de Gerentes de Guatemala
6.	Objetivos y prioridades en la gestión del tiempo	Como lograr el equilibrio en la vida	75 colaboradores	N/A		Mayo 2009	E- learning	2 horas	-----	Gerente de Recursos Humanos
Problema Identificado: Tiempo de respuesta, diagnósticos y reparaciones deficientes										
7.	Modulo básico de imágenes digitales	Desarrollar el contenido de tecnología básica para ser usado en el proceso de copadoras digitales. Estar familiarizado con las características de uso de una fotocopiadora. Lenguaje y terminología de las copadoras. Como utilizar un manual de servicio	19 Técnicos 1 Supervisor	X		Junio 2009	Entrenamiento en aula	16 horas	Oficina zona 10	Gerente de Servicio Técnico/Personal de la corporación, Supervisor de Servicio Técnico

8..	Fundamentos de red	Identificar el funcionamiento de los componentes básicos de una red. Distinguir entre los diferentes tipos de redes	19 Técnicos 1 Supervisor	X		Agosto 2009	E-learning Desarrollo de ejercicios	4 horas	Oficina zona 10	Gerente de Servicio Técnico/Personal de la corporación, Supervisor de Servicio Técnico
9.	Core Basic	Proceso de copiado de maquinas digitales. Como utilizar la información de manuales y estudio de modelos específicos	19 Técnicos 1 Supervisor	X		Septiembre 2009	Entrenamiento en aula	8 horas	Oficina zona 10	Gerente de Servicio Técnico/ Supervisor de Servicio Técnico
10.	Aficio 2022/2027/2032	Entender el hardware de la máquina. Entender los procedimientos de mantenimiento. Solucionar problemas y reparar este producto sobre el terreno	19 Técnicos 1 Supervisor	x		Noviembre 2009	Entrenamiento en aula	12 horas	Oficina zona 10	Gerente de Servicio Técnico/Personal de la corporación, Supervisor de Servicio Técnico
Problema identificado: Insatisfacción con el servicio al cliente										
11.	Como ofrecer por teléfono un mejor servicio al cliente	Técnicas para proporcionar un excelente servicio al cliente	5 de servicios al cliente 1 supervisor		x	Julio 2009	Conferencia	12 horas	Oficina zona 10	Gerente de Servicio Técnico/AGG
12.	Como enfrentar el cambio	Reenfocar, motivar y dinamizar al personal en general a los	75 colaboradores 5 Gerentes		x	Julio 2009	Conferencia, Talleres	10 horas	Oficina zona 13	Gerente de Recursos

		objetivos y prioridades de la organización en tiempos de crisis								Humanos
13.	Implementando la excelencia en el servicio	Como desarrollar y supervisar estándares de servicio	5 de Servicio al cliente 1 supervisor		x	Septiembre 2009	Conferencia	8 horas	Oficina zona 10	Gerente de Servicio Técnico/ Agexport
14.	Lanzamiento de nuevos equipos	Dar a conocer los cambios de la tecnología y las características de los cambios	16 Consultores de ventas y 2 supervisores	x		Diciembre 2009	Entrenamiento en aula	12 horas 3 sesiones	Oficina zona 13	Ingeniero de Producto/ Gerente de Ventas

Firma de quien lo elaboro:	Firma de quien aprueba:
Cargo: Gerente de RRHH	Cargo: <i>Gerente General</i>
Fecha:	Fecha:

Fuente: Elaboración propia - Año 2009

3.5 Costos del plan de capacitación

Para la implementación de la propuesta es necesario considerar el presupuesto que permita el pago de instructores, material didáctico, salones, y en general los gastos para el desarrollo del mismo, o costos directos. Los costos indirectos tales como el sueldo de los colaboradores, generalmente se consideran como parte del gasto corriente de la empresa, por lo que para la presente propuesta no se incluyen.

A continuación se presenta el detalle de los costos considerando las alternativas que permitirán adaptarlas a la disponibilidad financiera de la organización, tomando en cuenta que la ejecución de dicho programa ayudará en gran medida a resolver los problemas de insatisfacción de los clientes con los servicios y el logro de las metas de la organización.

Escenario 1:

El presente escenario contempla que en la programación de los cursos se cuente únicamente con instructores externos, con el apoyo de las empresas especializadas en los diferentes temas, tal y como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 8
Costo anual del plan de capacitación

CONCEPTO	Costo Aproximado En Quetzales
Capacitación por parte de la Asociación de Gerentes de Guatemala (AGG) para el departamento de ventas.	30,000.00
Capacitación para el departamento de servicios al cliente por parte de AGG	16,500.00
Capacitación para el departamento de Finanzas por parte de Asociación Guatemalteca de Exportadores	20,000.00
Capacitación para el departamento de Servicio Técnico por parte de Intecap	25,000.00
Otros	500.00
Total	92 ,000.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2009

Ventajas de la capacitación externa

1. La capacitación externa es la indicada para abordar temas especializados.
2. Se desarrollan habilidades o conocimientos especializados.
3. La capacitación se puede realizar en un solo día.
4. La capacitación externa se puede enfocar en un área específica.
5. Aportan un punto de vista externo.
6. Se identifican debilidades que internamente no se visualizan.
7. Los colaboradores están en otro ambiente.

Desventajas

1. En algunas ocasiones es muy alto el costo

Escenario 2:

Para el presente escenario se propone la alternativa de realizar la capacitación con empresas especializadas y con personal de la organización (incluyendo personal de la corporación).

Cuadro 9
Costo del programa anual de capacitación

CONCEPTO	Costo Aproximado En Quetzales
Capacitación para departamento de ventas por el personal de la corporación	0.00
Cursos AGG	10,000.00
Capacitación al departamento de servicio técnico, por el personal de la corporación	0.00
Capacitación para el departamento de servicio al cliente por parte de AGG	16,500.00
Capacitación para el personal administrativo por parte de Agexport	20,000.00
Materiales para los cursos	500.00
Refacciones	8,000.00
Otros	1,000.00
Total	Q 56,000.00

Fuente: Elaboración propia – Año 2009

Ventajas

1. La capacitación interna puede ser adecuada a las necesidades de la empresa.
2. Se establece una valiosa relación entre subordinado y jefe.
3. Realizar cursos en las instalaciones de la organización reduce los costos.

Desventajas

1. En algunas ocasiones carece de métodos didácticos adecuados y no despierta interés en los colaboradores como la externa.
2. En algunas ocasiones el personal está familiarizado con la persona que imparte el curso, lo que hace menos atractivo el evento.
3. Pérdida de productividad del personal que capacitará.

Escenario 3:

Para el siguiente escenario se plantea que un alto porcentaje de la capacitación se realice con el personal de la empresa, para aprovechar la experiencia de los supervisores; asimismo se sugiere aprovechar la afiliación con Intecap, para cursos administrativos, lo que representaría un ahorro significativo.

Cuadro 10
Costo del programa anual de capacitación

CONCEPTO	Costo Aproximado En Quetzales
Capacitación para el departamento de ventas, por parte de gerentes y supervisores	0.00
Capacitación al departamento de servicio técnico, por parte de gerente y supervisores	0.00
Capacitación para el departamento de servicios al cliente por parte de Intecap	10,000.00
Capacitación para el departamento de finanzas por parte de Intecap	10,000.00
Materiales para los cursos	00.00
Refacciones	8,000.00
Otros	1,000.00
Total	Q 29,000.00

Fuente: Elaboración propia – Año 2009

Análisis:

Es necesario que la empresa realice una coordinación detallada entre la capacitación externa y la interna. La primera alternativa ayudará a que los colaboradores aumenten sus conocimientos y la segunda resulta preferible para aumentar habilidades de las actividades específicas.

Después de la revisión de costos realizada, se sugiere utilizar la opción del escenario 2, ya que se considera que es la que mejor se adapta a la implementación del programa de capacitación propuesto, con un costo de

Q.56,000.00 lo que representa un costo por empleado de Q. 700.00, dicho costo no es significativo si se realiza una comparación con el retorno que la empresa obtendrá al mejorar la satisfacción al cliente y los resultados de la compañía. Se espera que los reclamos disminuyan, un aumento en el cierre de ventas, una mejora en la rentabilidad de la empresa y en el mediano plazo se contará con personal altamente capacitado.

3.6 Ejecución de la capacitación

Para garantizar que todas las actividades que conlleva la ejecución del programa de capacitación se realicen oportuna y correctamente, se sugiere a continuación una guía para verificar todos los preparativos antes y después de la capacitación:

GUÍA PARA LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

1. Designar a una persona, quien revisará e informará sobre el desarrollo y cumplimiento del programa.

2. Preparar una lista de actividades, para garantizar que todos los aspectos del programa se considere, para alcanzar el éxito en cada evento de capacitación, estas actividades deberían incluir como mínimo los siguientes aspectos:
 - a. Todas las actividades que necesitan realizarse
 - b. Todos los materiales que se requieren para cada actividad
 - c. La fecha límite para terminar cada actividad

3. Realizar reuniones trimestrales con los jefes de área y gerentes con el fin de evaluar los avances del programa.

A continuación se sugiere un formato de una lista de verificación para la capacitación:

Cuadro 11

Lista de verificación de la capacitación

LISTA DE VERIFICACIÓN PARA LA CAPACITACIÓN					
Capacitación:		Fecha del Evento:			
		Responsable:			
No.	Descripción	Fecha límite para terminar la actividad	Pendiente	Realizado	No Aplica
1.	Tener el programa de la capacitación	2 semanas (antes)			
2.	Seleccionar e invitar a los participantes	2 semanas (antes)			
3.	Coordinar la participación del (los) instructor (es)	2 semanas (antes)			
4.	Recopilar o elaborar material de apoyo	1 semana (antes)			
5.	Reservar el lugar para la capacitación	1 semana (antes)			
6.	Coordinar disponibilidad de equipos (Proyector, rota folios, etc.)	1 semana (antes)			
7.	Coordinar materiales para el curso (lapiceros, libretas, etc.)	1 semana (antes)			
8.	Coordinación de refrigerios y comidas	1 semana (antes)			
9.	Reproducir materiales	2 días (antes)			
10.	Coordinar transportes y hospedaje de instructores externos	2 semanas (antes)			
11.	Confirmar asistencia de participantes	2 días (antes)			
12.	Coordinar servicio de alimentación	Durante el evento			
13.	Recopilar o preparar las evaluaciones a trasladar a los participantes	2 días (antes)			
14.	Procesar evaluaciones	2 días (después)			
15.	Elaborar informe de la capacitación	1 semana (después)			
16.	Dar seguimiento al impacto de la capacitación	3 meses (después)			

Fuente: Elaboración propia – Año 2009

3.7 Evaluación de la capacitación

Para efectos de la evaluación de la capacitación se propone, utilizar las siguientes técnicas:

3.7.1 Nivel 1 Evaluación de la reacción

Al final de cada evento de capacitación se debe indagar, a través de una prueba anónima, el parecer de los participantes en relación a aspectos como:

1. El programa de capacitación
2. La calidad y relevancia de los temas tratados
3. Las habilidades del instructor
4. Adecuación y efectividad de la metodología

Esta verificación servirá para retroalimentar a los instructores, Gerente de Recursos Humanos, así como al facilitador del programa que se designe, para ajustar y mejorar los siguientes eventos de capacitación.

Para ello se sugiere utilizar el siguiente formato:

Cuadro 12

EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN

Instrucciones: el objetivo de este cuestionario es conocer su opinión respecto a la actividad de capacitación en que usted ha participado. La información que proporcione servirá para mejorar futuras actividades.

Se le agradecerá que conteste con objetividad y franqueza.

Fecha:
Curso o actividad:
Dictado por:
Empresa:
Lugar:

Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
-----------	-------	---------	------------

FACILITADOR

Dominio del tema				
Claridad y coherencia para comunicar de manera didáctica el tema				
Disposición para responder preguntas				
Adecuación de la metodología para presentar el tema				
Relación y trato con los participantes				
Puntualidad y manejo de tiempo durante la presentación				
Importancia del tema				

GESTIÓN DE LA ACTIVIDAD

Programación y convocatoria a la actividad				
Calidad del material entregado				
Aspectos logísticos: lugar, alimentación, equipos, etc.				

AUTOEVALUACIÓN DEL PARTICIPANTE

Logro de objetivos propuestos para esta actividad				
Satisfacción de expectativas				
Utilidad de la actividad en su desempeño				

Sugerencias para el mejoramiento de posteriores actividades:
--

Fuente: Elaboración propia - Año 2009

3.7.2 Nivel 2 Evaluación del aprendizaje (Pretest / Postest de conocimiento)

Para evaluar el efecto de la capacitación en un segundo nivel se sugiere utilizar la siguiente guía:

GUÍA PARA EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE

1. El instructor del tema a impartir, o el departamento de recursos humanos trasladará una prueba al inicio de la capacitación, la cual será definida con el instructor y gerentes de área.
2. Esta prueba ayudará a determinar el nivel de conocimiento y habilidades de cada participante. De esta manera el instructor sabrá donde debe hacer mayor énfasis en el desarrollo de la capacitación.
3. Se sugiere de igual manera, efectuar durante el curso exámenes breves y rápidos sobre los temas más importantes. El examen consistirá en un pequeño cuestionario que reúna los tópicos más importantes que se han tratado. Las preguntas deberían contestarse por escrito utilizando el sistema de selección múltiple, en el cual hay que escoger la respuesta correcta entre varias propuestas.
4. Completar el cuestionario, luego el instructor indica las respuestas correctas y las explica. Los cuestionarios permanecen en manos de los usuarios para su evaluación.
5. Al final de la capacitación, el instructor deberá aplicar un postest, que puede ser similar a la prueba inicial. La diferencia en los resultados de los

dos exámenes revelará cambios en el conocimiento, actitud y habilidades que ayudaran a evaluar la efectividad de la capacitación.

6. Utilizar un cuadro para tabular los resultados de cada prueba y los logros de la actividad de capacitación.
7. Presentar los resultados en reunión de gerencias, para darle mayor importancia al programa de capacitación.

Los resultados de dichas pruebas pueden tabularse de la siguiente forma:

Cuadro 13

Ejemplo de tabulación de pruebas pre y pos test de conocimientos

Actividad: Reparación de Equipos Fecha: _____

Nombre del colaborador	Pre	Post	% Diferencia
Colaborador A	30%	80%	50%
Colaborador B	50%	80%	30%
Colaborador C	20%	90%	70%
Colaborador D	30%	90%	60%
Colaborador E	50%	75%	25%
Colaborador F	50%	90%	40%

Fuente: Elaboración propia - Año 2009

3.7.3 Nivel 3 Evaluación del impacto y seguimiento de la capacitación: Aplicación en el puesto de trabajo

La evaluación del impacto de la capacitación deberá realizarse por los menos 3 meses después de ejecutada, de forma que los participantes tengan oportunidad de llevar a la práctica los conocimientos y habilidades adquiridos.

El impacto deseado al proveer la capacitación es:

1. Reducir la cantidad de quejas presentadas por los clientes
2. Aumentar el índice de satisfacción del cliente (Encuestas)
3. Logro de las metas de ventas de equipos, contratos de mantenimientos, suministros y repuestos
4. Mejorar los diagnósticos de mantenimiento y reparación de los equipos realizados por los técnicos.
5. Mejorar la atención telefónica del personal de servicio al cliente
6. Incrementar la rentabilidad de la empresa

Los pasos sugeridos para llevar a cabo la evaluación y seguimiento de la capacitación son:

1. Seleccionar una muestra de las personas a quienes se hará el seguimiento. Si el grupo de participantes en la capacitación fue pequeño se podrá dar seguimiento a todos. En caso que no se pueda dar seguimiento a todos, habrá que tomar una muestra representativa de los participantes tanto en cantidad como en calidad.
2. Verificar si entre el grupo seleccionado ha habido alguna mejora en los problemas que se pretendían resolver con la capacitación, la verificación se podrá llevar a cabo a través de:
 - a. Observación directa de la realización del trabajo

- b. Entrevistas con jefes
 - c. Comparación de tasa y tiempo de respuesta en atención a los clientes, a través de las fichas de vida de los equipos en cuestión (en donde aplique y se den las condiciones). Para la interpretación de este dato se deberá tomar en cuenta otros factores que puedan influir en estos parámetros, tales como: calidad y confiabilidad de las fuentes de energía, disponibilidad de repuestos, etc.
3. Registrar en un formato estandarizado la información recolectada en el seguimiento.
 4. El inicio y duración del seguimiento dependerá del tipo y circunstancias particulares de cada capacitación.

CONCLUSIONES

1. De acuerdo al análisis realizado en la empresa objeto de estudio, no existe un programa de capacitación estructurado, actualizado y que responda a las necesidades reales de los colaboradores, lo cual se refleja en la disminución del índice de satisfacción de los clientes, disminución en las ventas y desmotivación de los colaboradores, comprobando de esta manera la hipótesis 1.
2. La capacitación que ha proporcionado la empresa, se realiza sin efectuar un diagnóstico de las necesidades de capacitación, base para enfrentar de mejor manera las deficiencias en el desempeño de los colaboradores.
3. No se cuenta con el presupuesto adecuado para implementar y mantener los programas de capacitación necesarios en la organización.
4. No se realiza el seguimiento oportuno a cada una de las actividades establecidas en el programa de capacitación, así mismo no se consideran los factores necesarios para la ejecución del mismo.
5. No se evalúa la efectividad de los cursos impartidos, ni el impacto que estos tienen en el desempeño de los colaboradores, para garantizar la consecución de los objetivos de crecimiento y rentabilidad que la organización tiene establecidos.

RECOMENDACIONES

1. La Gerencia de Recursos humanos deberá implementar el programa de capacitación que se propone, el cual está orientado a mejorar los conocimientos, habilidades, y cambio de actitudes que se requieren para cumplir con los objetivos de la organización, mejorando la satisfacción de los clientes.
2. Los Gerentes y supervisores de cada departamento deberán elaborar un diagnóstico de necesidades de capacitación anualmente como mínimo, previo al diseño del programa de capacitación, con el propósito de conocer los aspectos específicos, sus prioridades y profundidad de los temas utilizando la metodología recomendada en la presente investigación.
3. La Gerencia de Recursos Humanos deberá realizar un presupuesto adecuado para la ejecución de la capacitación propuesta, dicho presupuesto deberá cubrir aspectos tales como: contratación de los instructores, materiales y cualquier otro recurso necesario en la capacitación.
4. La Gerencia de Recursos Humanos deberá utilizar la guía propuesta para la ejecución de la capacitación, la cual permitirá cumplir con cada uno de los factores necesarios para garantizar el éxito de cada evento.
5. Las Gerencias y supervisores de cada departamento deberán evaluar el impacto de la capacitación propuesta en el nivel tres, tres meses después de realizada, para que los participantes tengan oportunidad de llevar a la práctica los conocimientos y habilidades adquiridos, y medir la eficacia de las acciones implementadas.

BIBLIOGRAFÍA

1. Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos. McGraw-Hill Interamericana, S.A. Colombia. Quinta Edición. 2000 699 páginas
2. Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. McGraw-Hill Interamericana, S.A. Colombia. Sin Edición. 2002 (pág. 305-323)
3. Pinto Villatoro, Roberto. Planeación estratégica de capacitación. McGraw-Hill. México. 2002 (pág. 113-154)
4. Bohlander George – Scott. Administración de recursos humanos. 14^a. Edición. Thompson Internacional, México, 2007. 816 páginas
5. Harold Koontz – Heinz Weihrich. Administración una perspectiva global. 12^a. Edición. Mc Graw Hill. México, 2004. 804 páginas.
6. J. Landy Frank – M. Conte Jeffrey. Psicología Industrial. Primera edición. Punta Santa Fe, México D.F. Mc Graw- Hill. 2005. 630 paginas
7. Chávez, Genoveva. ¿Cómo aprenden los adultos? Artículo publicado en www.monografias.com