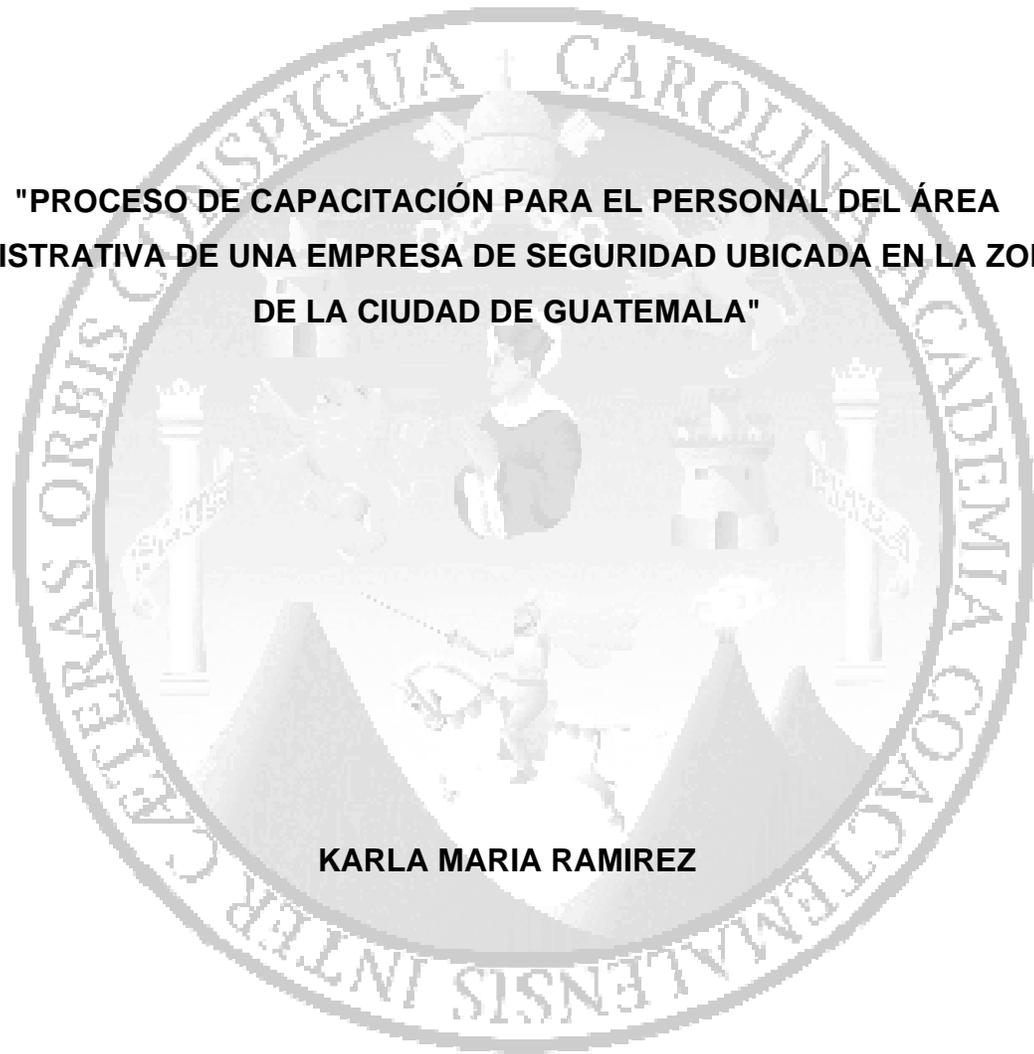


**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**"PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DEL ÁREA  
ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA DE SEGURIDAD UBICADA EN LA ZONA 12  
DE LA CIUDAD DE GUATEMALA"**



**KARLA MARIA RAMIREZ**

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

**GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2013**

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

**"PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DEL ÁREA  
ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA DE SEGURIDAD UBICADA EN LA ZONA 12  
DE LA CIUDAD DE GUATEMALA"**

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

**POR**

**KARLA MARIA RAMIREZ**

**PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE  
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADA**

**GUATEMALA, AGOSTO DE 2013**

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

<b>DECANO:</b>	<b>Lic. José Rolando Secaida Morales</b>
<b>SECRETARIO:</b>	<b>Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales</b>
<b>VOCAL PRIMERO:</b>	<b>Lic. Luis Antonio Suárez Roldán</b>
<b>VOCAL SEGUNDO:</b>	<b>Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez</b>
<b>VOCAL TERCERO:</b>	<b>Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso</b>
<b>VOCAL CUARTO:</b>	<b>P.C. Oliver Augusto Carrera Leal</b>
<b>VOCAL QUINTO:</b>	<b>P.C. Walter Obdulio ChigüichónBoror</b>

**EXAMINADORES DE ÁREAS PRÁCTICAS**

<b>Matemática-Estadística</b>	<b>Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes</b>
<b>Administración-Finanzas</b>	<b>Lic. Julio Mauricio González Ruiz</b>
<b>Mercadotecnia-Operaciones</b>	<b>Licda. Marlenne Ivonne Bran García</b>

**JURADO QUE PRACTICÓ EL EXÁMEN PRIVADO DE TESIS**

<b>Presidente:</b>	<b>Licda. Gladys Lissette Gutiérrez Morales</b>
<b>Secretario:</b>	<b>Licda. Reyna Leticia Aguirre Chacón</b>
<b>Examinador:</b>	<b>Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado</b>

Guatemala, 09 de abril de 2013

Licenciado  
José Rolando Secaída Morales  
Decano  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Su despacho

Señor Decano:

De conformidad con la designación de ese decanato de fecha 05 de septiembre de



Lic. Julio Mauricio González Ruiz  
Administrador de Empresas  
Colegiado Activo No. 11077

el examen privado de tesis, previo a optar al título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Lic. Julio Mauricio González Ruiz  
Administrador de Empresas  
Colegiado Activo No. 11077



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

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

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
VEINTISIETE DE AGOSTO DE DOS MIL TRECE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1 del Acta 11-2013 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 13 de agosto de 2013, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 74-2013 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 16 de mayo de 2013 y el trabajo de Tesis denominado: "PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA DE SEGURIDAD UBICADA EN LA ZONA 12 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó la estudiante KARLA MARIA RAMIREZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES  
DECANO

Smp.



Ingrid  
PREVISADO

## **ACTO QUE DEDICO**

- A DIOS:** Por iluminar y guiar día a día mi camino y por demostrarme su maravilloso amor en cada paso de mi carrera, a Él toda la gloria y la honra.
- A MI MADRE:** Liliam Eloísa Ramirez Orózco, por su amor e incondicional apoyo, que este sea una recompensa al sacrificio de la dos.
- A MIS ABUELOS:** Victoria Orózco y José Luis Ramírez, por ser ejemplo de lucha en la vida, por sus valiosos consejos y por enseñarme que Dios es el centro de la vida y que de la mano de ÉL todo se puede lograr, los quiero mucho.
- A MIS TIOS:** Rosa María, Pricila, Odilia, Elda, Misael, y Marileny Ramirez Orózco, por sus consejos, cariño e incondicional apoyo, los quiero.
- A MIS PRIMOS:** José Roberto, Sara y Raúl Padilla, por ser los hermanos que nunca tuve y por ser maravillosas personas, los quiero mucho.
- A MI ESPOSO:** Wilber Joel Navarro Vásquez, por ser el ángel que Dios me envió para compartir el resto de nuestras vidas, por su apoyo y confianza en todo momento y por impulsarme a culminar mi carrera, lo amo.
- A MI HIJA:** Marcela Stefanía, por ser la inspiración de mi vida y darme la fuerza para ser mejor cada día.

**A MIS SUEGROS:** Albertina Vásquez y Oswaldo Navarro, por ser un ejemplo de lucha y sobre todo por su apoyo incondicional.

**A MIS AMIGOS:** Sandra, Víctor, Huldý, Brenda, Evelyn y Mishell, gracias a Dios por conocerlos en el momento preciso y por compartir tan lindos y preciados momentos de aprendizaje por el paso de la Universidad.

**A MI ASESOR:** Lic. Julio Mauricio González, por ser la luz que guió mi camino en la elaboración de mi trabajo de tesis, gracias por la paciencia y por compartir su valioso conocimiento.

**A G4S:** Por abrir sus puertas y permitirme poner en práctica mis conocimientos, en especial a la Licenciada Sandra Martínez, por la confianza y apoyo en todo momento.

**A:** La Gloriosa Universidad De San Carlos De Guatemala; Centro de estudios proveedor de profesionales a la Sociedad Guatemalteca, que hoy me honra con tan preciado galardón, con la seguridad que pondré muy en alto el noble ejercicio de la profesión.

## ÍNDICE

<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>i</b>
 <b>CAPITULO I</b> <b>MARCO TEÓRICO</b>	
1.1. Empresa	1
1.1.1. Empresa de seguridad	1
1.1.1.1. Servicios ofrecidos en empresas de seguridad	2
1.2. Administración	3
1.3. Proceso administrativo	4
1.4. Fases del proceso administrativo	4
1.4.1. Planeación	5
1.4.1.1. Elementos de la planeación	6
1.4.2. Integración	10
1.5. Gestión del talento humano	10
1.5.1. Proceso de gestión del talento humano	11
1.5.1.1. Desarrollo de personas	12
1.6. Antecedentes de entrenamiento o capacitación	14
1.6.1. Definición de capacitación	15
1.6.2. Alcance de la capacitación	16
1.6.3. Importancia de la capacitación	16
1.6.4. Objetivos de la capacitación	17
1.7. Proceso de capacitación	17
1.7.1. Diagnóstico de necesidades de capacitación	18
1.7.1.1. Métodos del diagnóstico de necesidades de capacitación	19
1.7.1.2. Técnicas del diagnóstico de necesidades de capacitación	23

<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
1.7.2. Diseño del proceso de capacitación	24
1.7.3. Ejecución del plan de capacitación	27
1.7.4. Evaluación del plan de capacitación	31

## **CAPITULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA CAPACITACIÓN EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA EN UNA EMPRESA DE SEGURIDAD UBICADA EN LA ZONA 12**

2.1. Antecedentes de la empresa	36
2.2. Filosofía Estratégica	39
2.2.1. Misión	39
2.2.2. Visión	40
2.3. Estructura de la empresa	40
2.4. Metodología de la investigación	41
2.4.1. Entrevista	41
2.4.2. Encuesta	42
2.4.3. Trabajo de campo	42
2.4.3.1. Prueba Piloto	42
2.4.3.2. Población y muestra	43
2.5. Situación actual	44
2.5.1. Características del personal administrativo a nivel general	45
2.5.2. Situación actual de la capacitación del personal del área administrativa según opinión de mandos medios	48
2.5.3. Situación actual de la capacitación del personal del área administrativa según opinión de colaboradores en grado de subordinación	56
2.6. Análisis de resultados	61

<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
<b>CAPITULO III</b>	
<b>PROPUESTA DE PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA DE SEGURIDAD UBICADA EN LA ZONA 12</b>	
3.1. Presentación	64
3.2. Objetivos	65
3.2.1. General	65
3.2.2. Objetivos específicos	65
3.3. Alcance	65
3.4. Justificación	66
3.5. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación con base en problemas	66
3.5.1. Forma de utilización del método	67
3.6. Diseño de la Capacitación	74
3.7. Propuesta de Plan Anual de Capacitación	76
3.7.1. Objetivos del Plan de Capacitación	76
3.7.2. Alcance del plan	77
3.7.3. Metas del plan	77
3.7.4. Programación de las acciones de capacitación	82
3.7.5. Indicadores de gestión del Plan Anual de Capacitación	84
3.8. Ejecución del Plan de Capacitación	84
3.8.1. Costos de implementación del Plan Anual de Capacitación	86
3.8.1.1. Presupuesto de costos de capacitación	87
3.8.1.2. Presupuesto de materiales y refacción	88
3.8.1.3. Recursos necesarios para la realización de la capacitación	89
3.8.1.4. Presupuesto total para la implementación del Plan Anual de Capacitación	90

<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
3.8.1.5. Programación mensual de las acciones de capacitación según presupuesto total	91
3.9. Evaluación del Proceso de Capacitación / Retorno de la Inversión	93
3.9.1. Metodología a utilizar para realizar el proceso de evaluación del proceso implementado	93
3.9.1.1. Nivel 1: Evaluación de la reacción	93
3.9.1.2. Nivel 2: Evaluación del aprendizaje	95
3.9.1.3. Nivel 3: Evaluación de la conducta	97
3.9.1.4. Nivel 4: Evaluación de los resultados / Retorno de la Inversión	100
<b>CONCLUSIONES</b>	103
<b>RECOMENDACIONES</b>	105
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	107
<b>ANEXOS</b>	109

## Índice de Figuras

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
1	Servicios ofrecidos en empresas de seguridad	2
2	Fases del Proceso Administrativo	5
3	Elementos de la Planeación	6
4	Proceso de Gestión del Talento Humano	12
5	Proceso de Capacitación	18
6	Métodos del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación	19
7	Programación de Capacitación	25
8	Clasificación de la Tecnología Educativa de Capacitación	31
9	Cuatro niveles para evaluar acciones de capacitación	34
10	Presencia de la Empresa de Seguridad en Latinoamérica	38
11	Sedes regionales de la Empresa de Seguridad ubicada en la zona 12 a nivel nacional	39
12	Estructura Organizacional de la Empresa de Seguridad ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala	40

## Índice de cuadros

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
1	Presencia en países Latinoamericanos en los que opera	37
2	Sedes Regionales	38
3	Deficiencias relacionadas con conocimientos, habilidades y actitudes que afectan actualmente el desarrollo del trabajo	51
4	Impacto positivo al implementar un proceso de capacitación según opinión de mandos medios	54
5	Última capacitación recibida	58
6	Matriz de determinación de necesidades de capacitación con base al método de análisis de problemas	71
7	Diseño de la capacitación	74
8	Propuesta de Plan Anual de Capacitación	78
9	Programa de curso Técnicas Profesionales de ventas	83
10	Indicadores del Plan Anual de Capacitación	84
11	Apoyo Logístico para eventos de capacitación	85
12	Costos de Instructores para propuesta de Plan Anual de Capacitación	87
13	Presupuesto de materiales y refacción para implementar el Plan Anual de Capacitación	88
14	Recursos necesarios para la realización de las capacitaciones	89
15	Costo total para implementar la Propuesta de Plan Anual de Capacitación	90
16	Programación mensual de las Acciones de Capacitación	92
17	Formato para evaluar la reacción de los participantes	94
18	Formato de pre y post prueba de capacitación	96

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
19	Formato de evaluación de la conducta de los participantes luego de haber recibido la capacitación	98
20	Formato de evaluación de la efectividad del proceso de capacitación	101

## Índice de Gráficas

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
1	Tiempo de laborar el personal administrativo en la empresa	46
2	Nivel académico del personal del área administrativa	47
3	Existencia de metodología para determinar necesidades de capacitación del personal administrativo	48
4	Evaluación por parte de Recursos Humanos de capacitaciones anteriores	49
5	Opinión sobre las capacitaciones recibidas	50
6	Necesidad de capacitar y actualizar los conocimientos para lograr efectividad en el trabajo	52
7	Opinión respecto de recibir capacitación adicional a la inducción	56
8	Su opinión sobre si se le tomó en cuenta en capacitaciones anteriores	57
9	Beneficios para la empresa con un proceso de capacitación	60

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad la capacitación es considerada como una inversión en las organizaciones que buscan obtener mayor competitividad en el mercado donde se desenvuelven, al igual que una empresa invierte en equipo de cómputo, mobiliario, remodelación de oficinas, así por qué no hacerlo con el capital humano, quien opera dicho equipo y quien trabaja en dichas oficinas. Asimismo, es importante dotar a los colaboradores de nuevos conocimientos, habilidades y actitudes para obtener mayor productividad y que el desarrollo de las labores sea lo suficientemente efectivo para que la empresa como tal pueda lograr sus objetivos organizacionales.

El presente trabajo consta de una propuesta de Proceso de Capacitación para el personal del área administrativa de una empresa de Seguridad, ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala, el cual al ser implementado contribuirá a disminuir la problemática que presenta actualmente. La misma consta de Capítulo 1, Marco Teórico, donde se menciona la teoría en la cual se basa lo que se pretende realizar, asimismo, en el Capítulo 2, se presenta el Diagnóstico realizado en la empresa objeto de estudio acerca de la situación actual y para finalizar el Capítulo 3, el cual consta de la propuesta del proceso de capacitación, con la cual al ser ejecutada se disminuirán los problemas actuales de deficiencia en el servicio al cliente, reelaboración de actividades, atrasos y errores cometidos los cuales generan costos innecesarios.

El Proceso de Capacitación propuesto pretende iniciar con la cultura de formación y aprendizaje para los colaboradores de la empresa, así como lograr el seguimiento al mismo a través de la metodología propuesta y lograr de esta forma que la organización alcance sus objetivos organizacionales y así estar a la vanguardia.

## **CAPITULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

Es el aporte particular en base a la experiencia y conocimientos propios y de autores de la bibliografía elegida, que en conjunto se hace una combinación de ellos, para entender la problemática existente en la empresa de seguridad objeto de estudio.

#### **1.1. Empresa**

Es una organización social que usa gran variedad de recursos para alcanzar sus objetivos, así también es una asociación de personas para la explotación de un negocio que tiene como fin el lucro o la atención de una necesidad social.

La empresa es un ente mercantil económico de producción, que a través de la combinación de los distintos factores productivos, trabajo, capital, recursos humanos y naturales producen bienes y servicios para posteriormente comercializarlos en el mercado. “No existen dos empresas iguales, cada empresa es única, con sus características propias e individuales, sus propios recursos, objetivos productos o servicios, problemas, personal etc.”(9:17)

##### **1.1.1. Empresa de seguridad**

Es una empresa legalmente constituida, la cual tiene como objeto la prestación remunerada por servicios de vigilancia y seguridad privada, en modalidades de vigilancia fija, móvil, y/o escoltas, así como servicios de alarmas, patrullaje, monitoreos entre otros.

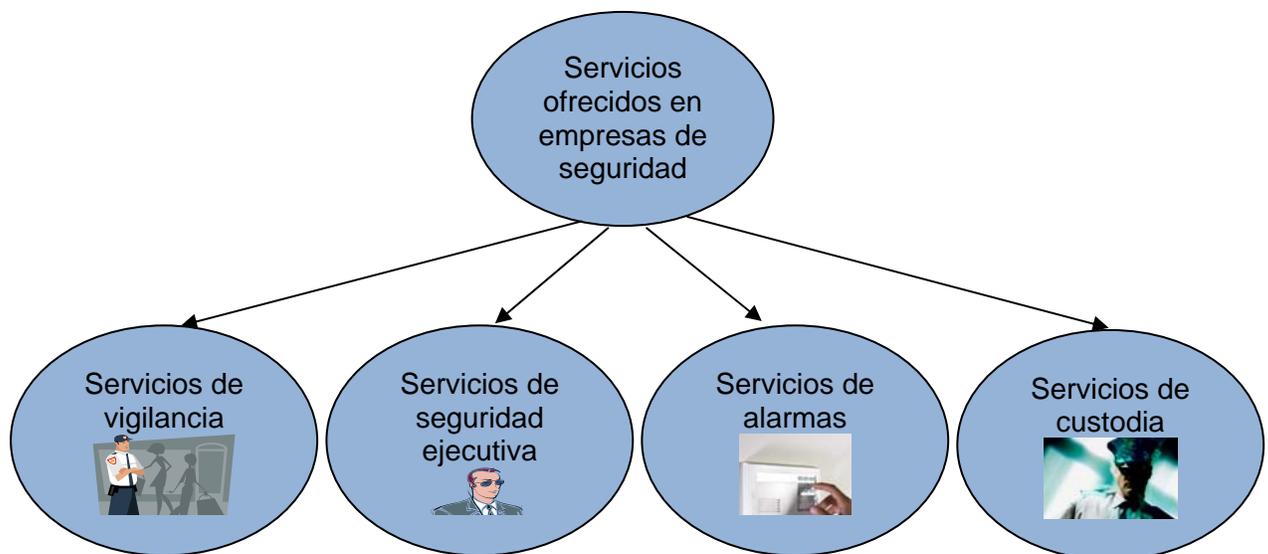
Las empresas de seguridad en Guatemala han tenido un crecimiento sostenible, el cual se ha incrementado durante estos últimos años, en razón del aumento en los índices de violencia que se han generado en el país.

El incremento en la delincuencia ha provocado que las empresas y personas individuales, necesiten obtener mayor protección, generando así un mayor mercado potencial, para ser cubierto por los servicios que ofrecen las empresas de seguridad.

#### 1.1.1.1. Servicios ofrecidos en empresas de seguridad

Entre los servicios que prestan las empresas de seguridad en Guatemala, se pueden mencionar:

**Figura No. 1**  
**Servicios ofrecidos en empresas de seguridad**



**Fuente:** Elaboración propia con base en información de empresa de seguridad ubicada en la zona 12 de la ciudad Guatemala.

#### **Servicios de vigilancia**

Son prestados a diferentes empresas, dirigidos directamente a la protección y resguardo de los bienes físicos y a las personas, prestando diversidad de servicios.

El más utilizado es el servicio de oficiales de seguridad en distintas categorías como los guardias bancarios, comerciales, residenciales etc.

### **Servicios de seguridad ejecutiva**

Son servicios proporcionados por personal altamente calificado en la protección directa de personas, generalmente es utilizado por ejecutivos, autoridades nacionales, empresarios etc.

### **Servicios de alarmas**

Estos se refieren a las instalaciones de equipo electrónico el cual permite una reacción oportuna y efectiva a la protección de las propiedades.

### **Servicios de custodia**

La prestación de este servicio consiste en el resguardo y acompañamiento de los vehículos que transportan valores físicos de los clientes, los cuales están destinados a ser trasladados a distintos lugares del país.

Después de haber descrito lo que son las empresas de seguridad y los servicios que prestan, es necesario dar a conocer todos los conceptos y procesos que se relacionan con su diario existir, como los que se mencionan a continuación:

## **1.2. Administración**

“La administración no es un fin en sí misma, es un medio de hacer que las cosas sean realizadas de la mejor forma con el menor costo y la mayor eficacia y eficiencia.”(9:2)

La tarea básica de la administración es la de hacer cosas a través de otras personas, coordinando los objetivos y potencializando las competencias de las personas para la realización de ciertas acciones que conduzcan a la ejecución de un plan.

La administración en las empresas de seguridad en Guatemala es un proceso complejo debido a los distintos recursos por administrar, como por ejemplo, la adquisición de las armas y municiones, así como los permisos para la portación de las mismas. Autorizaciones para la utilización de los distintos uniformes y accesorios dependiendo del puesto a desempeñar. El reclutamiento, selección y retención del personal operativo calificado, para la realización de las funciones del puesto.

### **1.3. Proceso administrativo**

Lo componen cinco etapas, las cuales tienen que estar unidas en forma simultánea. Esta unión se da en un organismo social que puede ser una empresa industrial, de servicios, colegios o una institución del sector público, etc.

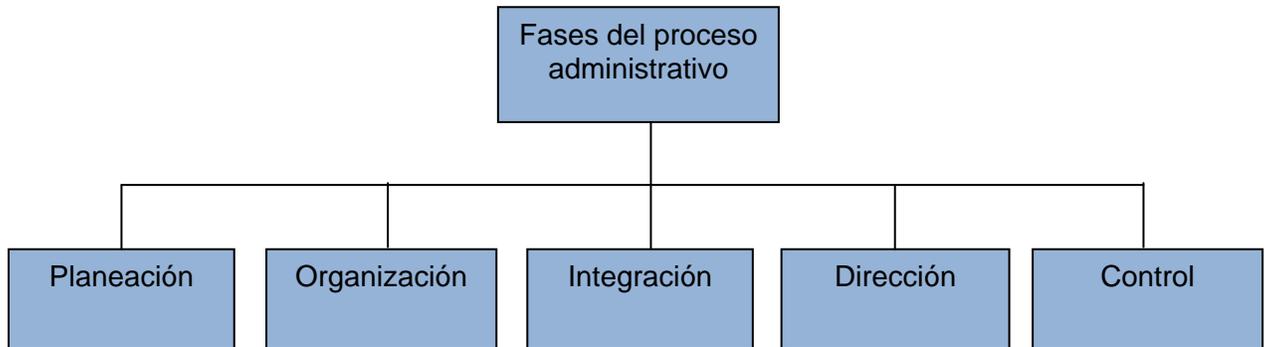
Según Koontz Harold, autor de la obra que para el objeto de este estudio dice: “El proceso administrativo está compuesto por 5 etapas o funciones: planificación o planeación, organización, integración, dirección y control. Cada una de las etapas de este proceso secuencial e integral conforman un enfoque global de interacción para alcanzar objetivos.”(6:17).

Como concepto es una serie de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad, en la forma práctica la administración en acción ya sea de una empresa comercial o de servicios como es el caso de una empresa de seguridad privada.

### **1.4. Fases del proceso administrativo**

Son las que en conjunto componen este concepto. A continuación se mencionan las siguientes:

**Figura No. 2**  
**Fases del Proceso Administrativo**



**Fuente:** Elaboración con base en información obtenida del libro de Harold Koontz y Heinz Weirich, Administración, 9ª. edición.

Para objeto de estudio en el presente trabajo, se estudian las fases de Planeación e Integración, debido a su aplicación en el mismo, las cuales se mencionan a continuación:

#### **1.4.1. Planeación**

“Consiste en establecer el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios y lineamientos que habrán de orientarlo, la secuencia de las operaciones para realizarlo y las determinaciones del tiempo y los recursos necesarios para su realización.”(9:39)

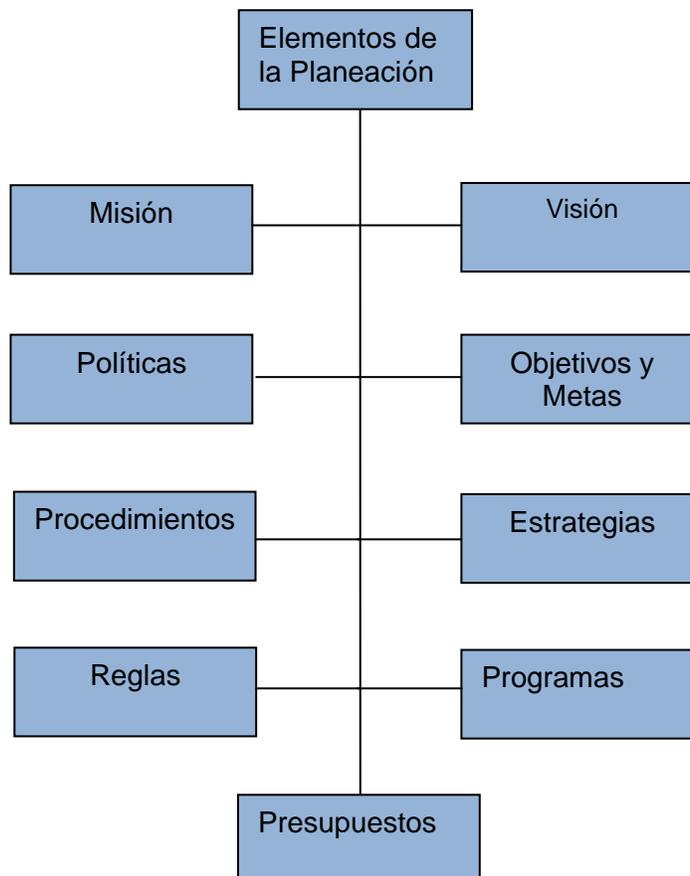
La planeación es una función fundamental del proceso administrativo, ya que ésta salva la brecha desde donde una institución está hasta dónde quiere llegar, sin ésta las demás funciones no podrían existir.

Toda empresa del tipo que sea, cuenta con esta función, ya sea de forma escrita o empírica, debido a que si ésta no existiese tampoco existiría la empresa como tal, ya que por pequeña que sea debe contar con una misión, objetivo, etc.

### 1.4.1.1. Elementos de la planeación

Son los que componen a la etapa como tal y se mencionan a continuación:

**Figura No. 3**  
**Elementos de la Planeación**



**Fuente:** Elaboración con base en información obtenida en el libro de, Koontz, Harold Administración. Novena Edición.

Para efectos del presente trabajo se estudian por su aplicación los elementos misión, visión, objetivos y metas, programas así como los presupuestos, los cuales son:

#### **- Misión**

Es importante para una empresa, sea esta lucrativa o no lucrativa definir la razón por la cual existe en un ámbito o actividad específica. Según Roberto Pinto

Villatoro, “la misión se descompone en qué, cómo y para qué se hace lo que se hace.”(8:79)

Es uno de los elementos más importantes de la planeación. “Es la declaración duradera de objetivos que distinguen a una organización de otras similares. ¿Cuál es nuestro negocio? Describe el propósito, los clientes, los productos o servicios, los mercados, la filosofía y la tecnología básica de una empresa.”(3:s.p)

Para cualquier empresa es importante tener claramente definida la razón de ser y para lo cual existe en el ambiente ya sea comercial, industrial, social, etc.

#### **- Visión**

“La visión es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es el sueño máspreciado a largo plazo. La visión de la organización a futuro expone de manera evidente y ante todos los grupos de interés el gran reto empresarial que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa.”(3:s.p)

En sí el concepto se trata de la forma cómo la empresa desea verse a futuro, cómo se proyecta en el tiempo. Es importante que el personal se sienta identificado con la visión de la empresa, ya que ello los motivará a esforzarse y dar lo mejor de sí en el desarrollo de sus actividades.

Menciona Roberto Pinto Villatoro que “la visión es un sueño, no tiene como base la realidad actual, sino que es capaz de imaginar la estrategia del entrenamiento o de la capacitación en un tiempo definido.”(8:80)

### **- Objetivos y metas**

“Son los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Representan no sólo el punto final de la planeación sino también el fin hacia el cual se dirigen la organización, constituyen su plan básico.”(7:71) Los objetivos tienen las características de que son medibles, cuantificables y realizables; deben ser redactados de forma concreta y precisa.

### **- Programas**

La importancia de los programas radica en que: Suministran información e indican el estado de avance de las actividades, mantienen en orden las actividades, sirviendo como herramienta de control, identifica a las personas responsables de llevarlos a cabo, ya que se determina un programa para cada centro de responsabilidad, determinan los recursos que necesitan, disminuyen los costos, orientan a los colaboradores sobre las actividades que deben realizarse específicamente, determinan el tiempo de iniciación y terminación de actividades. Se incluyen únicamente las actividades que son necesarias y lo mejor es que evitan la duplicidad de esfuerzos y contribuyen a eliminar o disminuir el desperdicio de recursos en la empresa.

“Un esquema en donde se establecen: la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.”(10:s.p)

### **- Presupuestos**

Los presupuestos poseen las características siguientes: Son un esquema, pues, se elaboran en un documento formal, ordenado sistemáticamente, está expresado en términos cuantitativos, es general porque debe establecerse para toda la empresa, es específico porque puede referirse a cada una de las áreas de la organización, es diseñado para un periodo determinado.

“Es un esquema escrito de todas o algunas de las fases de actividad de la empresa expresado en términos económicos (monetarios), junto con la comprobación subsiguiente de las realizaciones de dicho plan.”(10:s.p)

Es la estimación anticipada de los recursos necesarios para la operación de los programas, en este caso, de capacitación, el rubro principal por presupuestar son los recursos financieros que permiten solventar los costos de la capacitación, mismos que se clasifican en:

### **Costos directos**

- Honorarios para instituciones e instructores externos.
- Producción de material didáctico.
- Renta de salones.
- Renta de equipos.
- Servicios de cafetería, comida y refrigerios.
- Bonos a instructores internos.
- Viáticos del personal y de los instructores (hospedaje, transporte y alimentación).
- Material didáctico (diseño y reproducción)
- Honorarios a consultores.
- Costos indirectos:
  - Renta fija de las instalaciones.
  - Nómina del personal de la UDC.
  - Inversiones en equipo audiovisual.
  - Mantenimiento de instalaciones.
  - Publicaciones especializadas. Cuotas para asociaciones.
  - Depreciación del equipo utilizado para capacitar.

Generalmente, los presupuestos de capacitación son elaborados sólo con base en los costos directos, dado que los indirectos en algunos casos pueden considerarse como parte del gasto corriente de la empresa.

Como se mencionó anteriormente la otra etapa del proceso administrativo a estudiar para fines de estudio es la Integración:

#### **1.4.2. Integración**

“Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de una organización social.”(9:63)

A través de esta función el administrador elige y administra los recursos, para poner en acción las decisiones establecidas para implementar los planes. La integración busca conjugar los principios de colocar al hombre adecuado en el puesto adecuado, la provisión de las herramientas e instrumentos necesarios para la realización de las tareas y, la importancia de una adecuada inducción y capacitación que permita la adaptación a la empresa.

La integración es un proceso de vital importancia en la prestación de servicios de seguridad, ya que deberán estar extremadamente vinculados e integrados todos los recursos con los que cuenta la empresa, éstos por si mismos no pueden realizar la función de protección de bienes y personas, en forma independiente.

#### **1.5. Gestión del talento humano**

“La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la

organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.”(2:6)

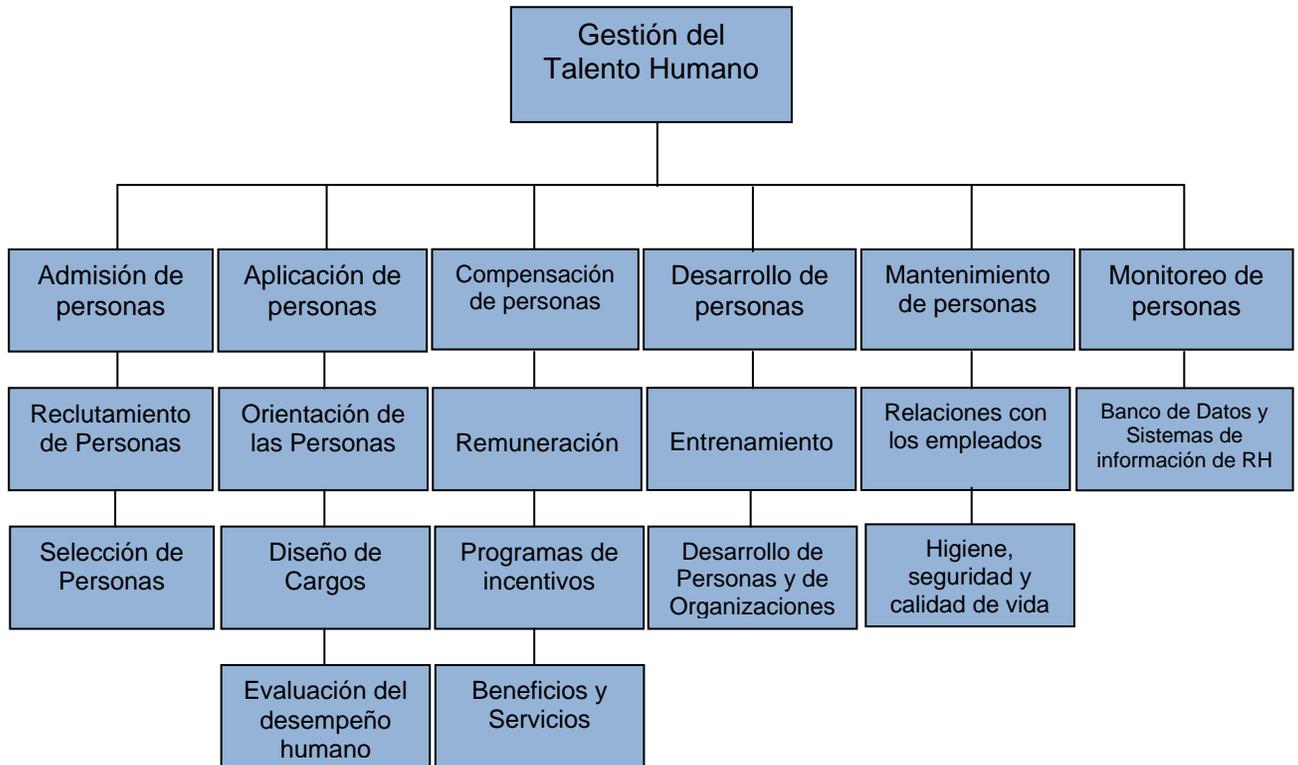
“La administración del recurso humano es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.”(2:9)

La administración de recursos humanos es la encargada de la provisión, entrenamiento, evaluación, desarrollo y remuneración de los colaboradores. En este sentido los jefes y gerentes son personas involucradas en todas las actividades de la gestión humana tales como reclutamiento de personal, entrevistas de selección y procesos de desarrollo.

#### **1.5.1. Proceso de gestión del talento humano**

En la moderna gestión del talento humano implica varias actividades, como planeación de recursos humanos, motivación entrenamiento y desarrollo, seguridad, salud y bienestar, etc. Es una era en la que se le da mayor importancia al capital intelectual de la fuerza laboral.

**Figura No. 4**  
**Proceso de Gestión del Talento Humano**



**Fuente:** Elaboración con base en información obtenida del libro de Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2ª. edición.

El proceso de gestión del talento humano, como puede observarse gráficamente es bastante amplio, por lo que para efectos del presente trabajo se enfoca la atención en lo concerniente al desarrollo de personas, lo que es entrenamiento o bien llamado capacitación:

#### **1.5.1.1. Desarrollo de personas**

Se hace referencia a los procesos de que se relacionan estrechamente con la educación, significa según Idalberto Chiavenato “extraer, traer, arrancar. En otras palabras representa la necesidad de traer del interior del ser humano las potencialidades interiores. La palabra educar significa exteriorización de esos estados latentes y del talento creador de la persona.”(2:302)

El factor humano es el principal recurso de una empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, progreso y éxito de la misma. El hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una organización.

Es una acción permanente y enriquecedora de desarrollo para dotar al personal de conocimiento, habilidades y experiencias que promuevan su valor profesional dentro de la empresa.

➤ **Entrenamiento o capacitación**

La capacitación es uno de los temas a los que las empresas privadas están dando cada vez mayor importancia como medio de lograr sus objetivos organizacionales. Como proceso, la capacitación contribuye a mejorar actitudes, habilidades, a actualizar conocimientos, en general a optimizar el desempeño y sobre todo aumentar la productividad laboral y qué mejor aún la rentabilidad de la empresa.

Para comenzar a interiorizar en el tema, es adecuado definir el concepto de entrenamiento; para ello se basa en las definiciones brindadas por los autores Chiavenato y Amaro Guzmán, por lo que “se puede concluir que entrenamiento es el acto de proporcionar medios que permitan el aprendizaje en un sentido positivo y beneficiosos para que los individuos de una empresa puedan desarrollar de manera más rápida sus conocimientos, aptitudes y habilidades; otorgando beneficios tales como:

- Preparar personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas peculiares de la organización.

- Proporcionar al personal oportunidades para el continuo desarrollo en sus cargos actuales, como en otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.

Cambiar la actitud de las personas, para crear un clima más satisfactorio entre empleados, aumentar la motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.”(5:s.p.)

El entrenamiento asegura la ejecución satisfactoria del trabajo, e igualmente constituye una herramienta para los cambios originados por nuevas tecnologías, también permite al personal de la empresa desempeñar sus actividades con el nivel de eficiencia requerido por sus puestos de trabajo, lo que consecuentemente, contribuye a su autorrealización y al logro de los objetivos organizacionales; como beneficios específicos para la organización, el entrenamiento ofrece:

- Mejorar los sistemas y métodos de trabajo
- Mejorar el proceso de comunicación en la empresa
- Reducir los rechazos y desperdicios en la producción y/o servicios
- Disminuir ausencias y rotación de personal
- Reducir costos por mantenimiento de las maquinarias, equipos, etc.
- Reducir el tiempo de aprendizaje
- Aminorar la carga de trabajo de los jefes
- Reducir los costos para trabajos extraordinarios
- Reducir los accidentes de trabajo.

### **1.6. Antecedentes de entrenamiento o capacitación**

Se debe de mencionar que el fenómeno de la educación es tan antiguo como el hombre mismo. El proceso de aprendizaje, eje de toda acción educativa y de

entrenamiento, era claro que en los primeros intentos por enseñar e intercambiar habilidades entre los pueblos primitivos.

“Los apéndices que se conocen desde 2000 años A.C., y la estructura de los gremios y asociaciones constituyen un antecedente remoto de la actual educación. Con el surgimiento de lo que podemos llamar la era industrial, primera mitad del siglo XVIII aparecen innumerables escuelas industriales cuyas meta es lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo, en el menor tiempo posible. Ya en nuestro siglo, el entrenamiento y la capacitación han tenido un gran desarrollo. Por el año de 1915 aparece en los Estados Unidos de Norteamérica un método de enseñanza aplicado directamente al entrenamiento militar conocido como -método de los cuatro pasos- que son: mostrar, decir, hacer y comprobar.”(4:s.p.)

Debe indicarse que en las dos guerras sufridas en este siglo dieron lugar a las técnicas de entrenamiento y capacitación intensiva, cuyos métodos se han ajustado a otros campos de la acción humana, especialmente de la industria. En 1940 fue cuando se empezó a entender la labor que la capacitación debería ser una función sistematizada y organizada, en la cual la figura del instructor adquiere especial importancia.

### **1.6.1. Definición de capacitación**

“Es un proceso mediante el cual la persona se prepara para desempeñar de manera excelente las tareas específicas del cargo que debe ocupar. La capacitación se considera un medio de desarrollar competencias en las personas para que sean más productivas, creativas e innovadoras, puedan contribuir mejor a los objetivos organizacionales y sean cada vez más valiosas. Es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes, es un proceso que enriquece el patrimonio humano.”(2:305) “Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las

personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades para alcanzar objetivos definidos.”(2:306)

La capacitación es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad en cualquier empresa, sea esta con o sin fines de lucro.

### **1.6.2. Alcance de la capacitación**

Es determinar a qué niveles aplicar la capacitación, estos pueden ser operativo, nivel medio y estratégico. El campo de la capacitación es tan amplio que ayuda desde el nivel operativo hasta el estratégico, ya que es tan necesario que tanto a las secretarias como a los gerentes deba darse la misma importancia en cuanto a mejorar el desarrollo de sus actividades, ya que todo es en beneficio de la empresa como tal para alcanzar sus objetivos organizacionales.

### **1.6.3. Importancia de la capacitación**

“La preocupación fundamental de cualquier empresario es el crecimiento y la consolidación de su negocio o por lo menos su supervivencia. Las empresas están compuestas por tres subsistemas: el tecnológico, el administrativo y el social-humano. El delicado equilibrio entre estos tres subsistemas permite que la organización avance hacia el logro de sus objetivos. Al realizar un cambio en uno de los subsistemas se necesita hacer los ajustes a los dos restantes para restablecer el equilibrio y uno de los medios para lograrlo es la capacitación.”(8:28)

La capacitación bien administrada en una empresa influye en la eficiencia de sus operaciones como organización, porque repercute de manera directa en los tres subsistemas y es el mecanismo ideal para introducir cambios en cualesquiera de ellos. La capacitación es un elemento estratégico en toda organización, pero cuando no se considera así, su potencial no se utiliza al máximo y se obtienen

escasos resultados. Cuando la capacitación se utiliza sin la metodología correcta, no da los mismos frutos, como cuando se implanta un programa de cómputo para manejar la nómina de la empresa, es necesario asegurar que tanto su implantación como la operación del sistema se hagan de acuerdo con la metodología prescrita por el proveedor, ya que si no se hace así, se incurre en un costoso error; lo mismo ocurre con la capacitación.

#### **1.6.4. Objetivos de la capacitación**

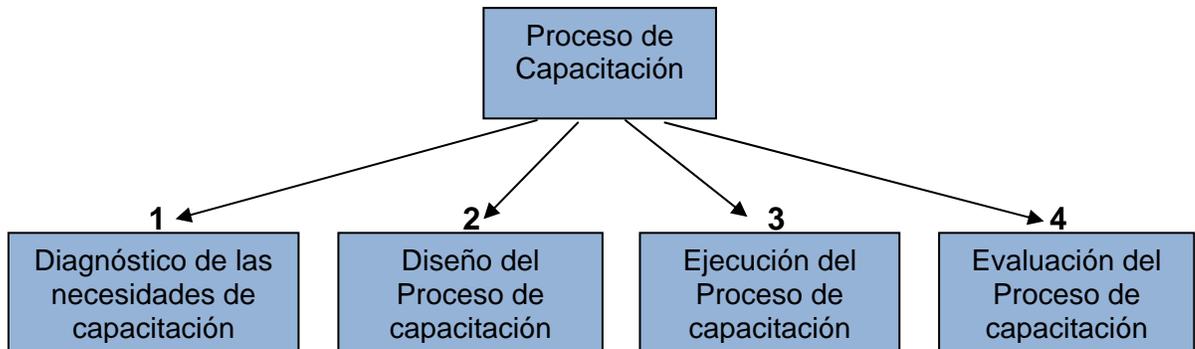
Uno de los objetivos de la capacitación es mejorar el desarrollo de las actividades de los colaboradores, contribuye adicionalmente a elevar la calidad del trabajo del capital humano, influyendo en sus comportamientos y sobre todo a lograr los objetivos organizacionales de la empresa. Sirve de motivación al personal ya que aumentan sus conocimientos, sus habilidades y mejora sus actitudes, lo cual le servirá en su ámbito laboral.

#### **1.7. Proceso de capacitación**

Este se trata de un proceso cíclico y continuo, el cual se compone de cuatro etapas:

1. Diagnóstico de las necesidades de capacitación (DNC)
2. Diseño del programa de capacitación
3. Implementación del programa de capacitación
4. Evaluación del programa de capacitación

**Figura No. 5**  
**Proceso de Capacitación**



**Fuente:** Elaboración con base en información obtenida del libro de Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2ª. edición.

Es importante estudiar las particularidades de cada una de las etapas del proceso de capacitación, esto para dar solución a la problemática planteada, estas se describen a continuación:

### **1.7.1. Diagnóstico de necesidades de capacitación**

La determinación de necesidades de capacitación es la parte medular del proceso de capacitación, el cual permite conocer las deficiencias que existen en una empresa como la de seguridad ubicada en la zona 12, a fin de establecer los objetivos y acciones a considerar en el proceso.

“Las necesidades de capacitación son las carencias de preparación profesional de las personas, es decir, la diferencia entre lo que una persona debería saber y hacer y aquello que realmente sabe y hace. Son una descompensación entre lo que debería ser y lo que realmente es. Una necesidad de entrenamiento es un área de información o de habilidades que un individuo o un grupo debe desarrollar para mejorar o aumentar su eficiencia, eficacia y productividad en el trabajo.”(2:310)

Los síntomas posibles que pueden indicar o sugerir una necesidad de capacitación son:

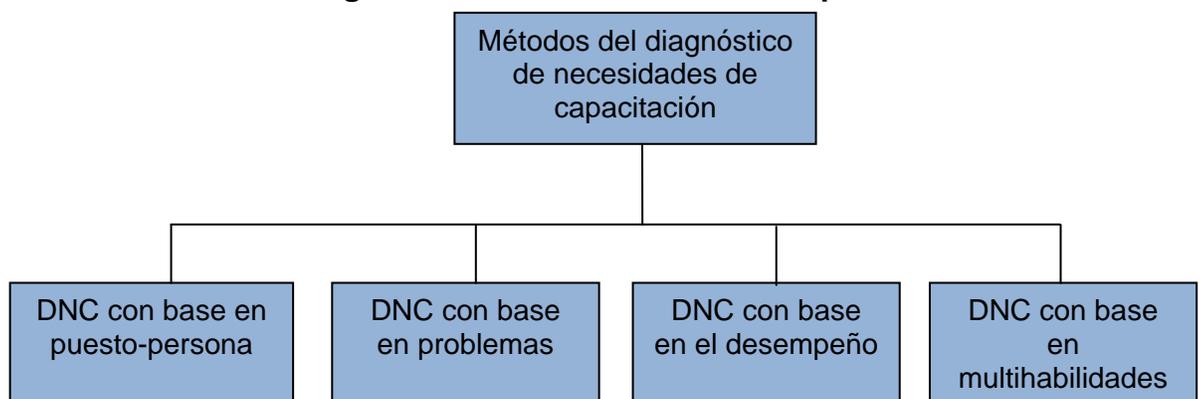
- Baja producción, normas de rendimiento, utilización de máquinas y equipos.
- Aumento en la tasa de accidentes, rotación de personal, ausentismo, desperdicio de recursos disponibles.
- Aumento en demoras, disputas, quejas de clientes, problemas de reclutamiento.
- Tiempo demasiado prolongado para ejecutar los trabajos o para la utilización de -máquinas y equipo.

Para la realización del diagnóstico de necesidades de capacitación es necesario conocer los métodos existentes y determinar con base a ello la aplicabilidad en la ejecución de dicho proceso, los cuales se mencionan a continuación:

#### 1.7.1.1. Métodos del diagnóstico de necesidades de capacitación

Existen cuatro métodos para determinar qué habilidades se deben focalizar para establecer la estrategia de capacitación. Estos pueden ser:

**Figura No. 6**  
**Métodos del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación**



**Fuente:** Elaboración con base en información obtenida del libro de Roberto Pinto Villatoro, Planeación estratégica de Capacitación empresarial, 1ª. edición.

### ➤ **DNC con base en puesto-persona**

“El DNC puesto-persona se aplica generalmente en puestos donde existe gran número de empleados para optimizar la aplicación de la herramienta. Este método es la base del DNC y es muy útil para iniciar la cultura del diagnóstico en forma participativa, pues asegura la definición de las necesidades reales de capacitación de las áreas operativas, con un enfoque netamente cuantitativo y sin necesidad de invertir demasiados recursos y tiempo en el análisis.”(8:124)

Este método es aplicable cuando la rotación del personal es considerable (más del 20% anual), es recomendable su aplicación a cada tres meses, dependiendo de la estabilidad de los procesos y la tecnología. Si estos factores tienen cambios importantes se revisa semestralmente.

#### 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.

Una de las características de este método es que establece los requerimientos de capacitación de los puestos operativos del personal que ya tiene práctica en dichos lugar de trabajo o del personal de nuevo ingreso.

### ➤ **DNC con base en problemas**

“Método que se utiliza para determinar los problemas que tienen los mandos medios en su gestión; es decir a este nivel se le evalúa precisamente por los problemas que resuelve y con ello se alcanzan los objetivos de la organización.”(8:136)

Los problemas para la empresa pueden ser, entre otros:

- \* Quejas.
- \* Retrabajos.
- \* Costos y gastos innecesarios.
- \* Multas.
- \* Retrasos.
- \* Errores.

### VENTAJAS:

Entre las ventajas se pueden mencionar las siguientes:

- Es una herramienta práctica y de alto impacto para lograr resultados.
- Sirve para restablecer la confianza en la UDC cuando no se ha logrado mostrar beneficios tangibles del entrenamiento.
- Incorpora a personal de diferentes áreas para cubrir y asegurar la solución de los problemas.
- Proporciona claridad a las partes involucradas sobre qué deben hacer para erradicar lo que 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.
- Distingue las causas del problema, ya sea que se originen en las personas, en los métodos, en los equipos, en los insumos o en las normas de trabajo.

La mayor parte de las empresas funciona con problemas o insuficiencias en cuanto a su rendimiento real; se hace costumbre un problema, se forma hábito de su existencia y solamente cuando pasa de cierto margen de tolerancia se convierte en algo urgente.

➤ **DNC con base en el desempeño**

Para que este método pueda aplicarse es necesario que la empresa cuente o implante un sistema confiable de evaluación del desempeño. Lo que realmente debe medirse como referencia para diagnosticar necesidades de entrenamiento son los siguientes factores:

- \* Cumplimiento de objetivos.
- \* Creatividad.
- \* Innovación.
- \* Trabajo en equipo.
- \* Liderazgo.

**VENTAJAS:**

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

➤ **DNC con base en multihabilidades**

“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. Cabe aclarar que no incluye funciones, porque hacerlo significaría analizar el perfil de la persona para establecer su capacidad de análisis y toma de decisiones. Este método se aplica a unidades operativas en donde se trabaja o se pretenda trabajar con multihabilidades.”(8:144)

#### VENTAJAS:

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

#### **1.7.1.2. Técnicas del diagnóstico de necesidades de capacitación**

Entre las cuales se pueden mencionar las siguientes:

##### ➤ **Encuesta**

Esta técnica tiene la finalidad de brindar información sobre hechos concretos u opiniones del personal. La información se obtiene a través de cuestionario diseñado para el caso y las respuestas se dan por escrito en este mismo documento. La encuesta pretende recabar información de una colectividad que bajo otro método resultaría cara y de lenta recopilación.

Su aplicación puede realizarse de dos maneras: reuniendo en un local a todas las personas que serán encuestadas, con la presencia del investigador o enviando a cada encuestado el cuestionario para que lo conteste de manera individual sin la presencia del investigador.

##### ➤ **Observación directa**

“Esta técnica consiste en el análisis directo de conductas en el trabajo para compararlas con un patrón de conductas esperadas y, en su caso, entrar desviaciones que deben indicar la necesidad del entrenamiento.”(8:180) La técnica de observación puede ser aplicada a un grupo o a una persona. Es de mucha utilidad para la detección de necesidades de mejora de habilidades físicas o de interrelación personal, especialmente cuando estas habilidades son complejas.

Para la observación de conductas más complejas y no tan estructuradas como la atención a clientes o la dirección de una junta de trabajo, deben emplearse guías de observación en las que se incluyan qué conductas han de ser observadas, entre las cuales están: la forma de escuchar, la amabilidad, etc.

### **1.7.2. Diseño del proceso de capacitación**

Es la segunda etapa del proceso. “Después de diagnosticar y localizar las necesidades de capacitación, es necesario centrar la atención en esas necesidades mediante un programa integrado y cohesionado. Programar el entrenamiento significa definir seis componentes básicos: a quién debe entrenarse, cómo debe entrenarse, en qué, quién debe entrenarlo, dónde y cuándo, a fin de alcanzar los objetivos del entrenamiento.”(2:313)

Esta etapa es tan importante como la primera, ya que de la buena determinación de las necesidades dependerá el diseño que se realice y estos dos en conjunto dependerán los exitosos resultados a lograr. Este diseño de capacitación debe estar asociado a las necesidades estratégicas de la empresa objeto de estudio.

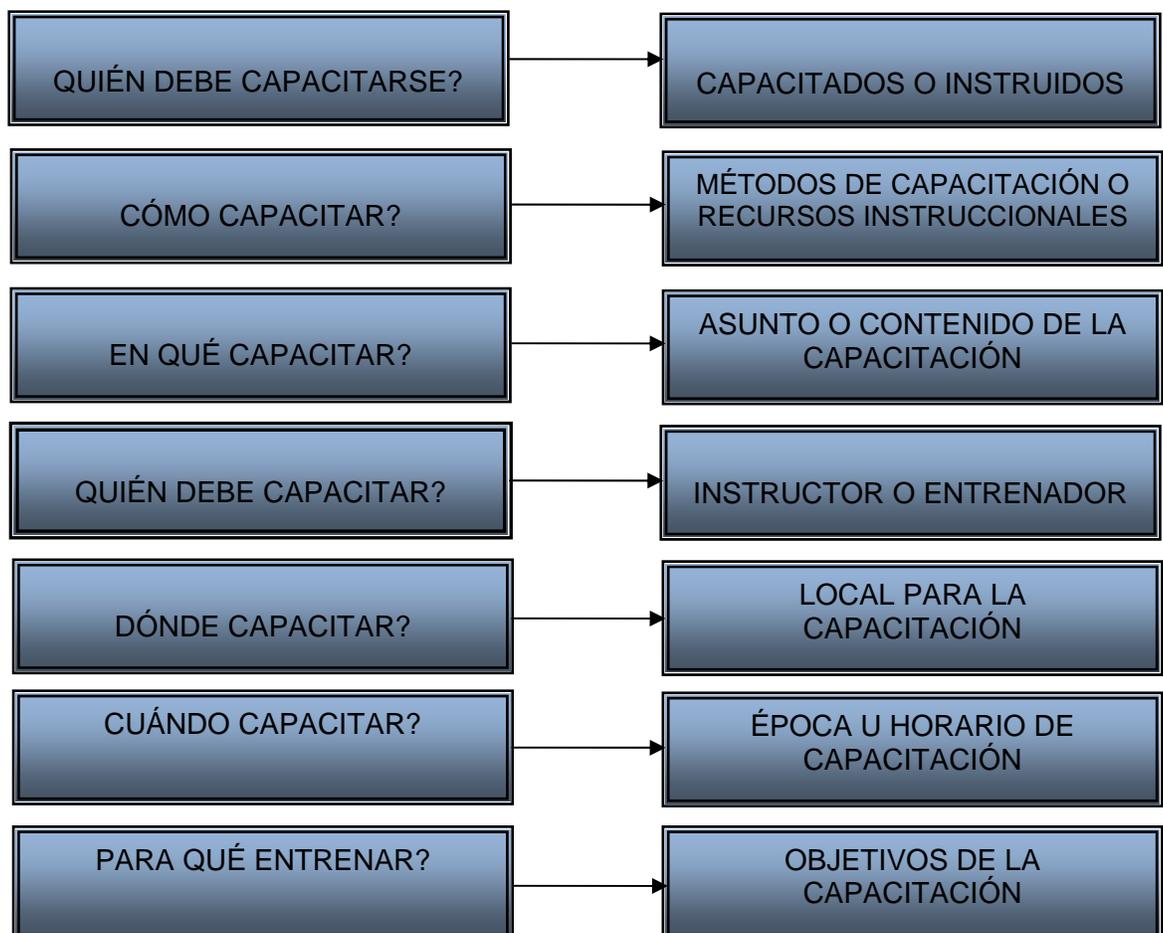
Las características del diagnóstico de la empresa permiten flexibilidad en su aplicación, ya que se puede realizar como una revisión periódica, semestral o anual buscando siempre la calidad y confiabilidad de los resultados, los cuales dependerán sustancialmente de la veracidad de la información.

El proceso de capacitación debe estar asociado a las necesidades estratégicas de la empresa. Es preciso evaluar las necesidades de la organización y de las personas, para establecer criterios precisos para fijar el nivel de desempeño esperado. Además la organización debe estar dispuesta a dar espacio y ofrecer oportunidades de aplicación de las nuevas competencias y conocimientos adquiridos en la capacitación. Para evitar desperdicios y garantizar el retorno deseado de la inversión, es imprescindible ser pragmático en la programación de

la capacitación. La manera de conciliar la inversión con el retorno es implementar el denominado entrenamiento orientado hacia los resultados para la capacitación y posteriormente compararlos.

A continuación se presenta un esquema de programación de capacitación:

**Figura No. 7**  
**Programación de Capacitación**



**Fuente:** Elaboración con base en información obtenida del libro de Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano. 2ª. edición.

### ➤ **Tecnología de capacitación**

La tecnología de capacitación se refiere a los recursos didácticos, pedagógicos e instruccionales utilizados en la capacitación. La tecnología de la información influye en los métodos de capacitación y reduce los costos operacionales. En la actualidad, nuevas técnicas de entrenamiento se imponen a las tradicionales entre las cuales se pueden mencionar:

**Recursos audiovisuales:** Imágenes visuales e información en audio son poderosas herramientas de comunicación. La videograbadora registra las clases, los mensajes y presentaciones audiovisuales para ser vistos por quienes reciben en grupo o individualmente la capacitación.

**Comunicaciones electrónicas:** Los avances en la tecnología de la información permiten la comunicación interactiva entre personas físicamente distantes. Por el correo de voz, el director actúa como fuente que envía un mensaje sonoro a las demás personas conectadas a la red de teléfonos de una empresa. El correo de voz se utiliza en organizaciones comprometidas en programas de calidad total.

**Correo electrónico:** El e-mail es una forma de comunicación electrónica que permite a las personas comunicarse entre sí a través de mensajes electrónicos enviados por computadores unidos a redes de computadores. Además de internet, muchas organizaciones están desarrollando redes internas basadas en internet (intranet) para incrementar la interacción electrónica.

**Tecnología de multimedia:** Comunicación electrónica que integra voz, video y texto codificados digitalmente y transportados por redes de fibra óptica.

### **1.7.3. Ejecución del plan de capacitación**

Es la tercera etapa del proceso. Hay una sofisticada tecnología de entrenamiento. Existen varias técnicas para transmitir la información necesaria y desarrollar las habilidades requeridas en el programa. Las dos principales técnicas para transmitir y divulgar información son:

#### **a) Conferencias**

Es la técnica más utilizada, es un medio de comunicación de una sola vía, en que un instructor presenta información verbal a un grupo de oyentes. La ventaja es que el instructor expone a los oyentes una cantidad de información dentro de un determinado tiempo. Por ser de una sola vía, los capacitandos adoptan una postura pasiva. Existe poca o ninguna oportunidad de aclarar dudas o significados o verificar si ellos comprendieron el material de la conferencia. Existe poca o ninguna oportunidad de practicar, reforzar, retroalimentar o conocer los resultados. Lo ideal sería que el material fuese muy significativo o intrínsecamente motivador para los participantes. Estas limitaciones no permiten que la conferencia tenga mucho valor para promover cambios de actitud o de comportamiento.

#### **b) Instrucción programada**

Esta se utiliza para transmitir información en programas de entrenamiento. “El aprendizaje programado es una técnica para instruir sin la presencia e intervención del instructor humano. Pequeñas partes de información que requieren respuestas relacionadas se presentan individualmente a los entrenados, quienes pueden determinar sus respuestas, para saber si comprendieron la información obtenida.”(2:315)

La buena ejecución del programa de capacitación depende de las dos etapas anteriores, tanto de la determinación objetiva de las necesidades de capacitación como del buen diseño que se haya hecho, adicionalmente de la persona que

capacitará, de su experiencia, de las técnicas y el material a utilizar. La disponibilidad que tenga el capacitando influye también en los resultados, por esa razón es necesario que el personal esté consciente de que el proceso es tan importante por ser de beneficio propio y mayormente para la empresa objeto de estudio.

Las técnicas para desarrollar habilidades en programas de capacitación se dividen en capacitación en el cargo y técnicas de clase.

- **Entrenamiento en el cargo:** Técnica de entrenamiento que suministra información, conocimiento y experiencia relacionados con el cargo. Puede incluir conducción, rotación de cargos y asignación de proyectos especiales. La conducción representa una apreciación crítica respecto del desempeño de la persona en el cargo. La rotación de cargos incluye el desplazamiento de una persona de un cargo a otro, para comprender mejor la organización en conjunto.
- **Técnicas de clase:** Utilizan la sala de clases y el instructor para desarrollar habilidades, conocimientos y experiencia relacionados con el cargo. Las habilidades varían y van desde habilidades técnicas (programación de computadoras) hasta habilidades interpersonales (liderazgo o trabajo en grupo). Las técnicas de clase pueden desarrollar habilidades sociales e incluir actividades de dramatización y juegos de negocios. El formato más común de juegos administrativos son los pequeños grupos de capacitandos, para tomar decisiones administrativas y evaluarlas. La dramatización implica actuar como determinado personaje o participar en la solución de problemas orientados a personas, que se deben resolver en la empresa.

Estas técnicas de clase estimulan la interacción y producen un ambiente de discusión que no se presenta en los modelos de una sola vía.

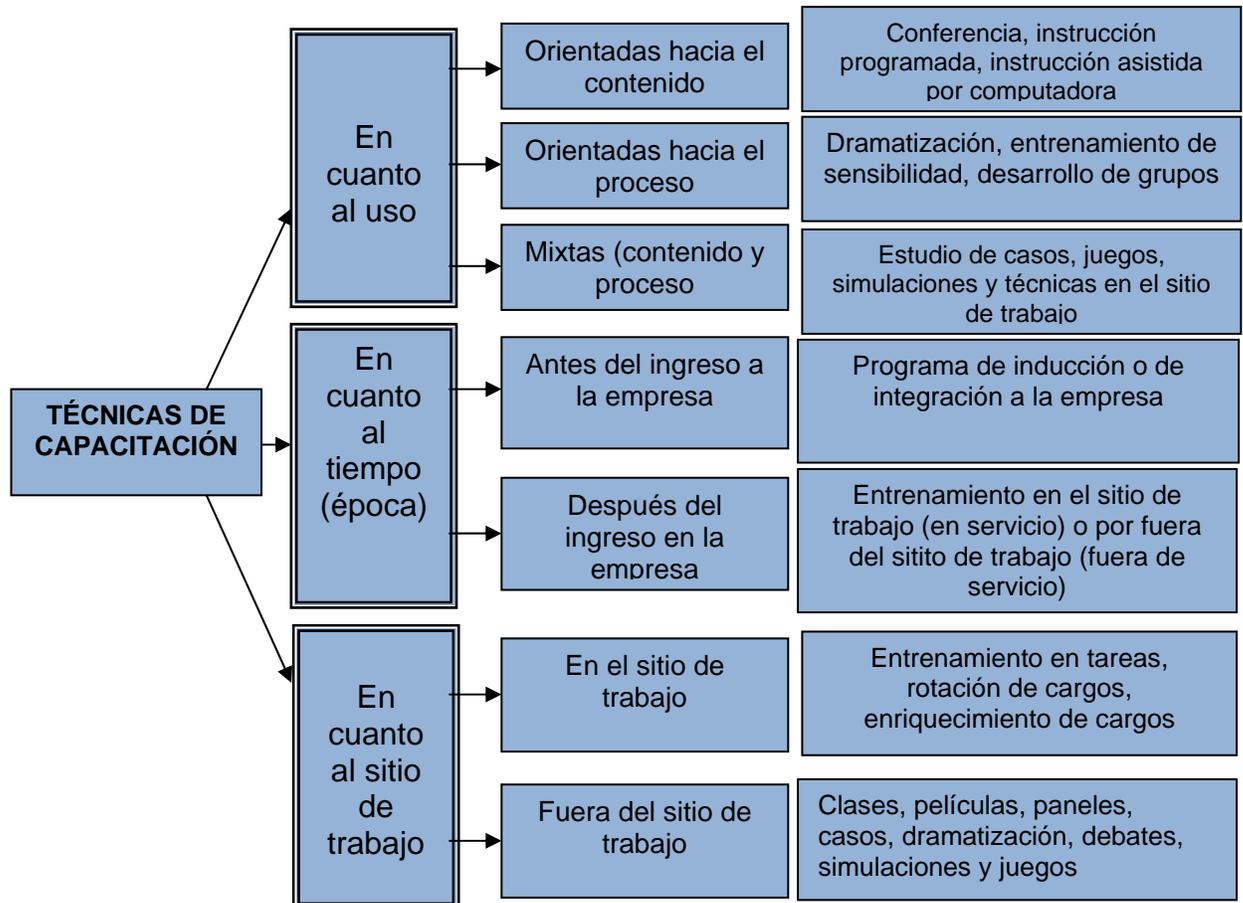
### **Aplicación de la teoría del aprendizaje a la capacitación**

La capacitación es una forma de educación y debe utilizar los principios de la teoría del aprendizaje, tanto en el diseño como en la implementación del plan formal e informal de capacitación, a saber:

1. El capacitando debe estar motivado para aprender. La persona debe tener voluntad de aprender. La motivación influye en el entusiasmo de la persona en la capacitación, conquista su atención hacia las actividades y refuerza lo que aprende. La motivación para aprender está influida por las creencias y percepciones del capacitando.
2. El capacitando debe estar capacitado para aprender. La persona debe poseer ciertas aptitudes para aprender asuntos más complejos. La capacidad de aprender es importante para que el plan de capacitación pueda ser comprendido, asimilado y aplicado en el trabajo.
3. El aprendizaje requiere retroalimentación y refuerzo. Las personas aprenden mejor cuando reciben refuerzo inmediato de su nuevo comportamiento. El aprendiz debe ser recompensado por el nuevo comportamiento y esa recompensa debe satisfacer necesidades como salario, reconocimiento, desarrollo y promoción. El aprendiz debe negociar y establecer patrones de desempeño con sus superiores. Los objetivos específicos del aprendizaje son puntos de referencia que producen sentimiento de conquista cuando se logran. Los estándares proporcionan una medida para la retroalimentación significativa del aprendiz.

4. La aplicación práctica aumenta el desempeño del entrenamiento. Es indispensable el pragmatismo, se debe dar tiempo para que el aprendiz asimile lo aprendido, para que acepte, interiorice y tenga confianza en lo aprendido. Esto requiere práctica y repetición de los temas estudiados y aplicación práctica en el trabajo. Esto requiere práctica y repetición de los temas estudiados y aplicación práctica en el trabajo. Éste debe experimentar cambios producidos por lo aprendido en nuevas técnicas y habilidades.
5. El material de entrenamiento debe ser significativo. El material debe ser aprendido en dosis cada vez más complejas. El material ha de ser ofrecido para proporcionar aprendizaje secuencial (casos, problemas, discusiones y conferencias) y debe ayudar al capacitado como un proceso eficiente de aprendizaje. Los métodos de aprendizaje utilizados deben ser válidos e innovadores. La monotonía perjudica el aprendizaje, y produce fatiga. Todo método debe ser agradable e innovador.
6. El material se debe comunicar con eficacia. En el fondo, la capacitación es un proceso de comunicación que se debe realizar de manera integrada y amplia para garantizar asimilación e incorporación de nuevos temas, como información, habilidades, actitudes y conceptos.
7. El material de la capacitación debe ser transferible al trabajo. El capacitando debe recibir el entrenamiento lo más cerca posible de su realidad de trabajo para que el material aprendido sea aplicable de inmediato en la práctica.

**Figura No. 8**  
**Clasificación de la Tecnología Educativa de Capacitación**



**Fuente:** Elaboración con base en información obtenida del libro de Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2ª. edición.

#### 1.7.4. Evaluación del plan de capacitación

La etapa final de proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos, por lo general el problema más común de cualquier plan de capacitación. La evolución de un programa de entrenamiento se compone de diversas miradas, las cuales a su vez se componen de un número específico de indicadores.

La evaluación sobre el nivel de eficiencia del plan se basa en los siguientes aspectos:

1. Determinar hasta qué punto la capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento del personal.
2. Demostrar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de los objetivos de la empresa objeto de estudio.
3. Sin duda que las etapas de evaluación de un proceso de capacitación son:  
Los criterios que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación se basan en los siguientes resultados.
  - Las reacciones de los capacitados al contenido del plan y al proceso general.
  - Los acontecimientos que se hayan adquirido mediante el proceso de capacitación.
  - Los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación.

Otro mecanismo de evaluación es la eficacia, la cual se mide bajo los siguientes parámetros:

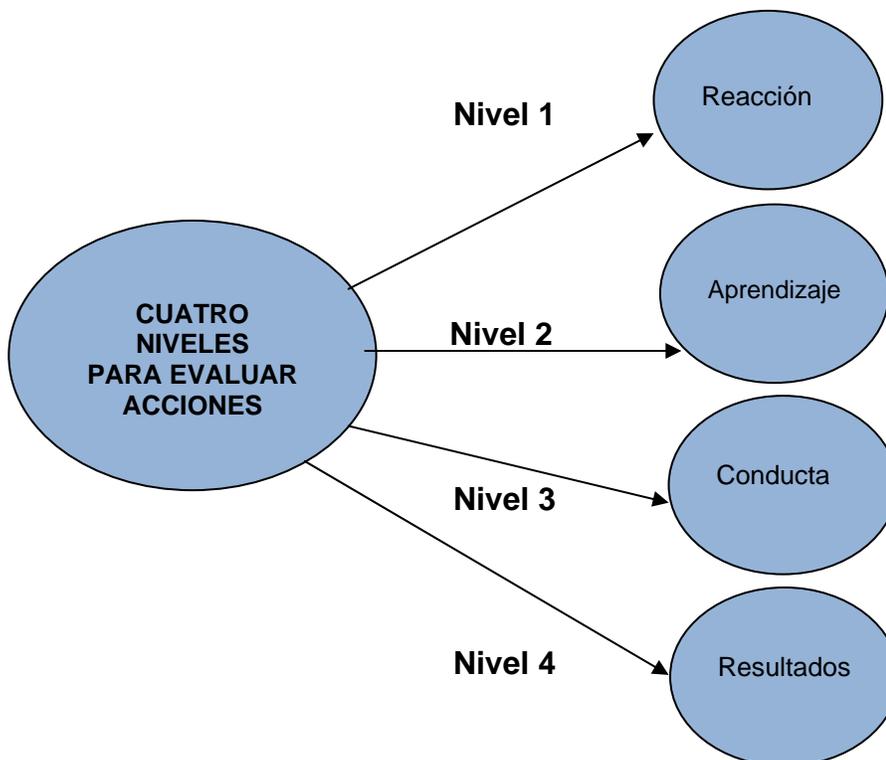
- a) Aumento de la eficacia organizacional.
- b) Mejoramiento de la imagen de la empresa.
- c) Mejores relaciones entre la empresa y colaborador.
- d) Facilidad en los cambios y en la innovación
- e) Aumento de la eficiencia.

El último método y el más importante en la evaluación de un plan de capacitación, es el que se realiza a nivel de tareas y operaciones, en este caso los indicadores deben ser:

- a) Aumento de la productividad.
- b) Mejoramiento de la calidad de los productos y servicios.
- c) Reducción del ciclo de la producción.
- d) Reducción del tiempo de entrenamiento.

Sin duda que para un sistema tan complejo como el propuesto, la evaluación debe considerar todos los aspectos mencionados anteriormente, generando así una gama de indicadores que incluyan eficiencia, eficacia y operatividad; son estos estándares los que definirán si el programa está funcionando bien o debe ser modificado; o en su defecto el nivel de impacto que tuvo en los participantes. En esta etapa es donde la empresa determina si el programa fue efectivo, para la realización de esta fase existen cuatro niveles que representan una secuencia para evaluar acciones de capacitación, mismos que se describen a continuación:

**Figura No. 9**  
**Cuatro niveles para evaluar acciones de capacitación**



**Fuente:** Elaboración con base en información obtenida del libro de Kirk Patrick, Evaluación de acciones normativas, 3ª. edición.

**Nivel 1. Reacción.** La evaluación en este nivel mide cómo reaccionan los participantes ante la acción formativa. No es tan evidente que la reacción ante las acciones internas sea también una medida de satisfacción del cliente. En muchas acciones internas se requiere a los participantes para que asistan, quieran o no. Sin embargo, también son clientes, aunque no paguen y sus reacciones pueden mantener o suspender la acción formativa. Es importante recibir no sólo la reacción, sino una reacción positiva.

**Nivel 2. Aprendizaje.** Es el grado en que los participantes cambian actitudes, amplían conocimientos y/o mejoran habilidades, como consecuencia de asistir a una acción formativa. Las acciones técnicas apuntan a la mejora de habilidades.

Las acciones sobre materias como liderazgo, motivación y comunicación pueden aspirar a los tres objetivos. Con el fin de evaluar el aprendizaje, los objetivos específicos deben quedar determinados.

**Nivel 3. Conducta.** Es el grado en que ha ocurrido un cambio en la conducta como consecuencia de haber asistido el participante a una acción formativa. Los formadores normalmente quieren esquivar los niveles 1 y 2, reacción y aprendizaje, con el fin de medir directamente los cambios en la conducta, lo cual es un error. Para conseguir que el cambio ocurra, son necesarias cuatro condiciones:

1. La persona debe tener deseo de cambiar.
2. La persona debe saber lo que tiene que hacer y cómo hacerlo.
3. La persona debe trabajar en el clima adecuado.
4. La persona debe ser recompensada por el cambio.

**Nivel 4. Resultados.** Son los resultados finales que se obtienen como consecuencia de la asistencia de los participantes a un curso de formación. Los resultados finales pueden consistir en: Incremento en la producción, mejora de la calidad, reducción de costos, reducción de la frecuencia y/o de la gravedad de los accidentes, incrementos de las ventas y mayores beneficios. Es importante reconocer que resultados de este tipo son la razón que justifican algunas acciones formativas. Por lo tanto, los objetivos finales de la acción formativa deben estar formulados en estos términos.

Luego de haber estudiado la teoría, base para la explicación del tema en estudio, es necesario determinar la situación actual de la capacitación del personal del área administrativa de la Empresa de Seguridad ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala, misma que a continuación se presenta.

## **CAPITULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA CAPACITACIÓN EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA EN UNA EMPRESA DE SEGURIDAD UBICADA EN LA ZONA 12**

Para conocer la razón de los problemas que enfrenta la Empresa de Seguridad ubicada en la zona 12, es necesario conocer previamente los antecedentes de la empresa objeto de estudio y su razón de ser, esto para tener una perspectiva de lo que es y lo que hace.

Es importante también conocer su estructura y su magnitud para la realización del estudio de campo y con base al diagnóstico correspondiente determinar la situación actual de la capacitación en el área administrativa de la empresa en mención, para establecer la problemática real que enfrenta en la actualidad y detectar las causas que la están originando, por lo tanto, a continuación se inicia con una breve reseña de la Empresa:

#### **2.1. Antecedentes de la empresa**

La Empresa de Seguridad ubicada en la zona 12, fue creada en el año de 1,980 a través de la visión de la familia Arzú Alejos, inicio sus servicios con dos oficiales de seguridad siendo su primer cliente laboratorios Merck quien actualmente sigue siendo uno de sus principales clientes. La empresa en mención, ha experimentado dos experiencias de fusión a nivel internacional y una absorción a nivel nacional.

La primera experiencia de consolidación internacional fue en el año 2,000 cuando se fusionó con Falck Company, convirtiéndose en Group Falck Company por lo que cambió su logo a nivel nacional e internacional. La segunda fusión se realiza en el año 2005 al fusionarse con la compañía Securicorp transformándose en lo que actualmente es conocido a nivel mundial como Group Four Securicorp y forman una colosal empresa de seguridad.

A nivel internacional la empresa cuenta con presencia en los cinco continentes prestando servicios de seguridad en más de 125 países a nivel mundial, generando empleo a más de 550,000 personas, por lo que se puede afirmar que es la segunda empresa empleadora más grande del mundo, superada únicamente por Walmart.

A nivel nacional la Organización no ha cambiado su razón social desde el momento de su fundación, en el año 2006 realiza una absorción al adquirir el estado de fuerza de la empresa israelí de seguridad Grupo SIS, adquiere más de 1,700 trabajadores y la cartera de clientes, a lo que actualmente son 5,500 empleados, siendo la empresa de seguridad con mayor número de empleados a nivel nacional.

**Cuadro No. 1**  
**Empresa de Seguridad ubicada en la zona 12**  
**Presencia en países Latinoamericanos en los que opera**

Argentina	Guatemala	Santa Lucía
Barbados	Honduras	Trinidad y Tobago
Bolivia	Jamaica	Uruguay
Colombia	México	Venezuela
Costa Rica	Nicaragua	Grenada
República Dominicana	Panamá	Puerto Rico
Ecuador	Paraguay	
El Salvador	Perú	

**Fuente:** Elaboración propia, con base en información recopilada en la Empresa de Seguridad ubicada en la zona 12.

A continuación se presenta geográficamente la presencia que tiene la empresa en Latinoamérica:

**Figura No. 10**  
**Presencia de la Empresa de Seguridad en Latinoamérica**



**Fuente:** <http://www.g4s.com/en/Who%20we%20are/Where%20we%20operate/#>

La empresa de Seguridad cuenta con sedes departamentales a nivel nacional, las cuales son claves en el interior del país, las mismas le permiten tener mejor y amplia cobertura en todo el territorio nacional. Los departamentos en los cuales cuenta con sedes regionales son los siguientes:

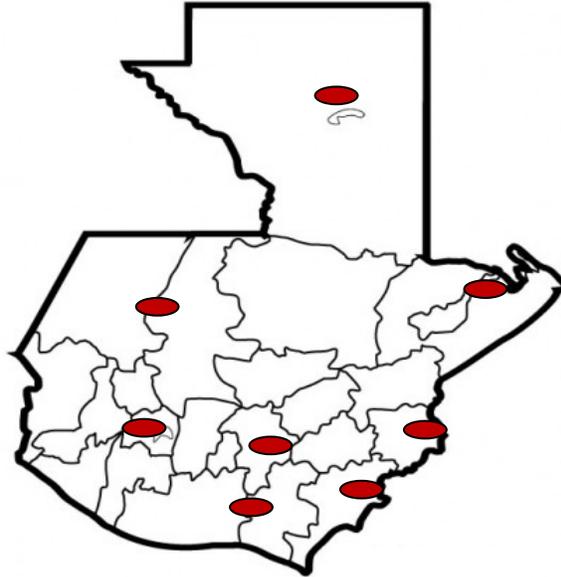
**Cuadro No. 2**  
**Sedes Regionales**

Petén	Antigua Guatemala
Puerto Barrios	Quetzaltenango
Chiquimula	Huehuetenango
Escuintla	Ciudad Capital

**Fuente:** Elaboración propia, con base en información recopilada en la Empresa de Seguridad ubicada en la zona 12.

En la figura que se presenta a continuación puede observarse la ubicación geográfica de la amplia cobertura que tiene a nivel nacional la empresa objeto de estudio:

**Figura No. 11**  
**Sedes regionales de la Empresa de Seguridad ubicada en la zona 12 a nivel nacional**



**Fuente:** Elaboración propia con base en información obtenida en la Empresa de Seguridad ubicada en la zona 12.

## **2.2. Filosofía Estratégica**

A continuación se describe la filosofía estratégica de la empresa de Seguridad ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala:

### **2.2.1. Misión**

La misión de la empresa objeto de estudio es creada y aplicada solamente a nivel del país de Guatemala, misma que se describe a continuación:

“Satisfacer día a día las necesidades de seguridad de nuestros clientes con lealtad compromiso y calidad.”

Como puede observarse, la razón de ser de la empresa es servir a sus clientes con rectitud, honestidad y sobre todo con eficacia, algo que en la actualidad presenta deficiencias.

### 2.2.2. Visión

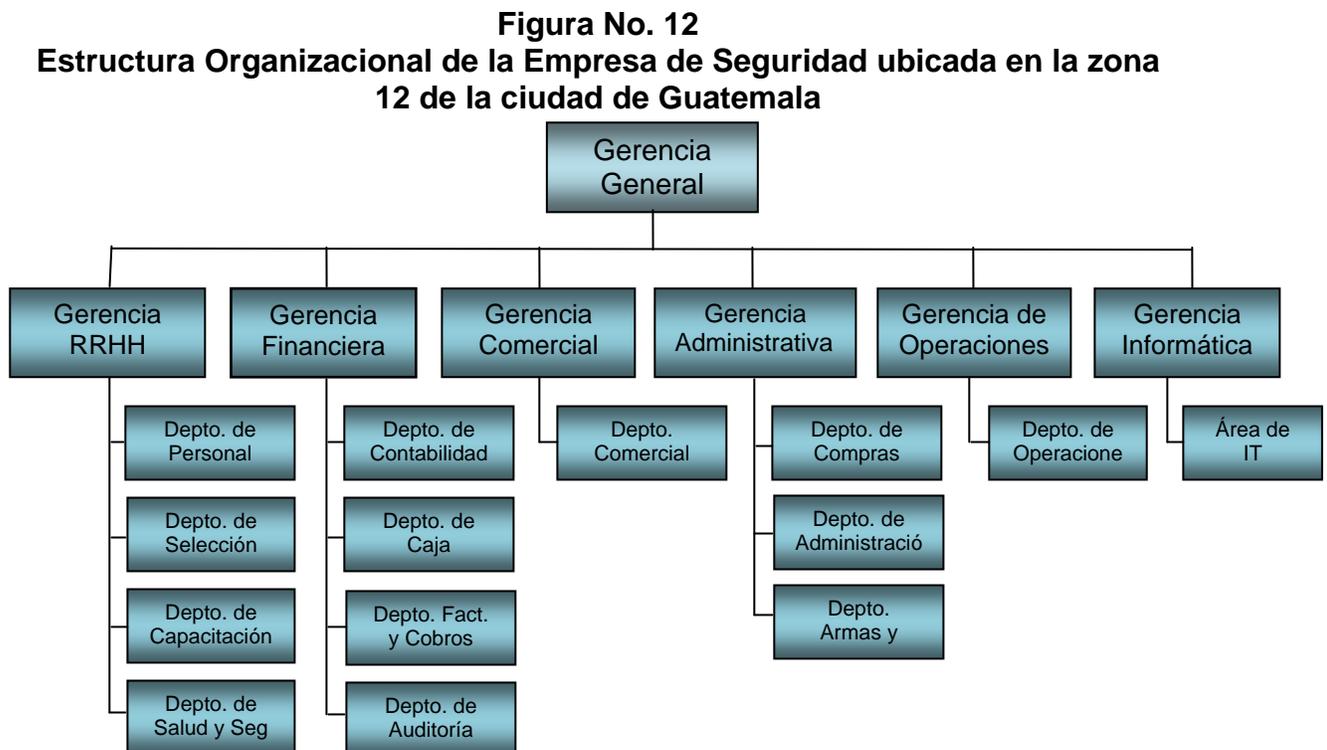
Existe una visión en la empresa, la cual es practicada a nivel mundial, la que se describe a continuación:

“Ser la organización global dominante en la prestación de servicios de seguridad a nivel mundial.”

Por ser la visión a nivel internacional, los directivos de la empresa deben conservar el enfoque y comprometerse a practicar su misión y luego trabajar y poner atención en acciones que contribuyan a lograr su visión y sus objetivos.

### 2.3. Estructura de la empresa

La Empresa cuenta con una estructura definida, a continuación se presenta la estructura organizacional a nivel general:



**Fuente:** Elaboración propia con base en información proporcionada por Recursos Humanos, julio 2012.

Como puede observarse en la estructura de la empresa existe el Departamento de Capacitación, la cual en la actualidad debido a la naturaleza de la empresa, toda la energía y esfuerzos han sido enfocados al personal del área operativa, dejando descubierta el área administrativa, vacío que es necesario e importante prestar especial atención, debido a que es por el personal administrativo que se maneja el nivel operativo.

Para adentrar el estudio al trabajo de campo en sí, se presenta a continuación la metodología utilizada en la investigación:

#### **2.4. Metodología de la investigación**

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizaron los siguientes métodos: El método científico, el cual sirve de sustentación para todo el trabajo, con el fin de disponer de resultados satisfactorios, de los cuales es de utilidad la indagación a través de los procesos de recolección de información, directamente de las fuentes primarias (entrevista, encuesta) y secundarias (libros). La demostración para evidenciar la validez de las hipótesis planteadas y si los datos corresponden a la realidad de los hechos.

Asimismo, se hizo necesaria la utilización del método deductivo, debido a que el análisis se basa en problemas particulares, de los cuales se concluye la situación actual de la empresa objeto de estudio. La evaluación requiere de un proceso que inicia desde una problemática general, de la cual se obtienen inferencias particulares a una específica para concluir y dar con las verdaderas causas.

##### **2.4.1. Entrevista**

Para determinar la situación actual de la capacitación del personal del área administrativa de la Empresa de Seguridad ubicada en la zona 12, se realizó una entrevista al universo (15) de mandos medios, ésta fue de forma personal y se efectuó en la oficina de cada uno de los jefes. Dicha entrevista constó de 10

preguntas de las cuales en su mayoría fueron abiertas, ya que lo que se pretendía era tener una explicación de forma amplia de la inexistencia de una metodología formal de capacitación y la problemática que afronta la empresa actualmente.

#### **2.4.2. Encuesta**

Esta fue dirigida a colaboradores evaluados del área administrativa, elaborada con base al modelo de diagnóstico. El cuestionario utilizado en la presente investigación, contenía preguntas cerradas, abiertas y de opción múltiple. El objetivo fue conocer los puntos de vista de cada uno de los colaboradores y lo que ellos esperarían de la capacitación.

Dicho cuestionario fue contestado por cada uno de los colaboradores del área administrativa que se encontraban en su puesto de trabajo de forma aleatoria al momento de realizar sus actividades laborales.

El objetivo principal de estos instrumentos fue determinar la situación actual del personal administrativo en cuanto a su capacitación, conocimientos, habilidades y actitudes en cada puesto de trabajo del área en mención.

#### **2.4.3. Trabajo de campo**

##### **2.4.3.1. Prueba Piloto**

Las boletas utilizadas en el levantado de información, fueron previamente validadas con base en una prueba piloto realizada a personal administrativo de los cuales se entrevistó a 5 personas que ocupan mandos medios y a 8 personas subalternos, todos con características similares a las del personal del área administrativa de la empresa objeto de estudio. Luego de analizadas dichas boletas se les hizo las modificaciones necesarias de acuerdo a los resultados obtenidos para lograr mayor efectividad en la investigación.

### 2.4.3.2. Población y muestra

El presente estudio comprende al personal del área administrativa de la empresa, la cual dispone de 65 puestos de trabajo ocupados por 95 colaboradores, distribuidos en jefes de departamentos (mandos medios) tomando para efectos de entrevista el universo de mandos medios (15 jefes); y para subalternos determinando para efecto de encuesta la técnica de muestreo aleatorio simple, siendo los cálculos los siguientes:

#### Datos:

N = Tamaño de la población	80 personas
B = Nivel de confiabilidad	95% (0.95)
Z = Unidades tipificadas (número de desviaciones por abajo o encima de la media)	1.96 (0.95/2 = 0.4750)
p = Probabilidad de éxito	0.50
q = Probabilidad del evento complemento	0.50
E = Máximo error de estimación permitido	10% (0.10)

Fórmula:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{E^2 (N-1) + Z^2 PQ}$$

Cálculo según fórmula:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50) (80)}{(0.10)^2 (80-1) + (1.96)^2 (0.50)(0.50)}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50) (80)}{(0.10)^2 (79) + (1.96)^2 (0.50)(0.50)}$$

$$n = \frac{76.832}{0.79 + 0.9604}$$

$$n = \frac{76.832}{1.7504}$$

$$n = 44 \text{ personas}$$

NOTA: Se asume el valor para "p" y "q" el 50% respectivamente debido a la inexistencia de un estudio previo al respecto.

Luego de haber determinado el tamaño de la muestra y previa validación de la prueba piloto, se procedió a solicitar el permiso y autorización a la jefe del departamento de Recursos Humanos de la empresa para la realización del trabajo de campo. Seguidamente se procedió a entrevistar al universo de jefes (15 mandos medios) con el objetivo de tener un criterio más amplio en cuanto al tema objeto de estudio, asimismo se encuestó a 44 colaboradores del área administrativa, para obtener su impresión en cuanto a la capacitación recibida en el transcurso del tiempo de laborar en la empresa.

## **2.5. Situación actual**

En la actualidad la Empresa ubicada en la Zona 12, no cuenta con una metodología adecuada para la capacitación de su personal del área administrativa, cada uno de los cursos que el personal ha recibido se han hecho con base a lo que los jefes de departamento o Recursos Humanos creen que les puede ayudar en el desarrollo de sus labores o a las funciones de cada puesto.

Según información obtenida en entrevista con los mandos medios, en la empresa se inició con el proceso de determinación de necesidades de capacitación con base al método puesto-persona, sin embargo, se realizó el estudio por parte de

Recursos Humanos pero no se logró darle seguimiento, por lo que se quedó únicamente en el intento por formalizar el proceso. Sin embargo, el poco personal que ha recibido capacitación lo ha hecho por iniciativa propia en el caso de los mandos medios para su personal y en algunos casos por parte de Recursos Humanos para con los jefes de algunos departamentos, a quienes se les envía a cursos impartidos tanto por el Instituto Técnico de Capacitación (INTECAP) y por parte de la Asociación de Gerentes de Guatemala, por mencionar algunos.

Lo anterior denota, que la capacitación actualmente se está desarrollando de manera empírica, ya que no existe un proceso sistemático y formal que les permita establecer las necesidades de capacitación del personal y darle la debida continuidad. Todo se hace conforme se entera el departamento de Recursos Humanos y jefes de departamentos sobre la promoción de los cursos y así es como se envían o se solicita la autorización para asistir a dichas capacitaciones, las cuales son según opinión de los mandos medios acordes a las funciones que se desarrollan en cada uno de los puestos del departamento.

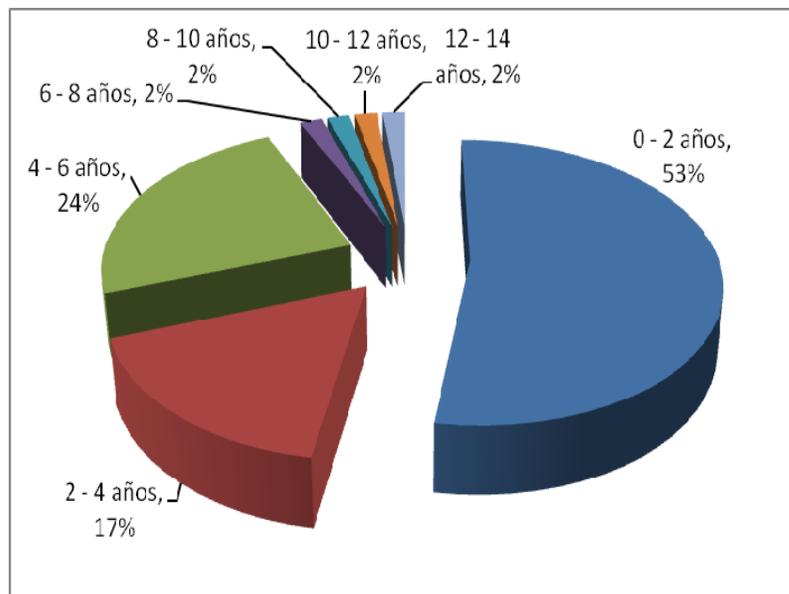
Finalizada la visita de campo, se procedió a analizar la información recopilada y así la presentación de resultados para lograr la respectiva comprobación de las hipótesis de la investigación para luego la posible solución a la problemática planteada.

### **2.5.1. Características del personal administrativo a nivel general**

Se decidió analizar las características de los colaboradores del área administrativa a razón de que era necesario determinar el tiempo que tienen de laborar en la empresa y establecer con ello que tanta capacitación han recibido en el transcurso del período laboral, asimismo el nivel académico de cada uno, con el propósito de relacionarlo con el interés del personal en su autoformación, en cuanto a adquirir nuevos conocimientos, habilidades y actitudes para el

desarrollo de su vida profesional, así como determinar el seguimiento que han tenido en su educación superior.

**Gráfica No. 1**  
**Tiempo de laborar el personal administrativo en la empresa**



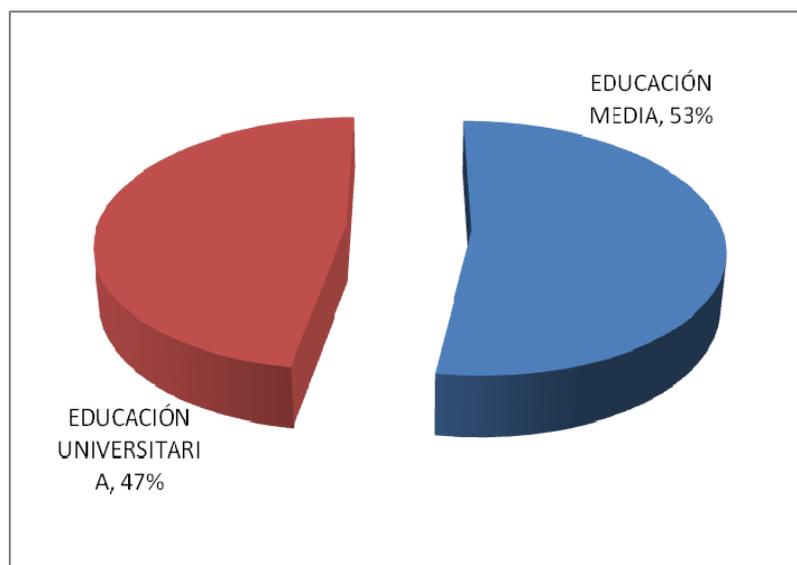
**Fuente:** Trabajo de campo, septiembre de 2012.

Al analizar la primera característica del personal administrativo, se puede observar de acuerdo a los resultados obtenidos, en la empresa se cuenta con estabilidad laboral, mayormente en los mandos medios. Como se refleja gráficamente, el 53% del personal que se encuentra laborando tiene de 0-2 años, de este porcentaje en su mayoría es personal subalterno.

La estabilidad laboral en mención la denota el porcentaje del 24% de personal que tiene de laborar de 4-6 años, tiempo durante el cual probablemente han recibido capacitación a lo largo de todo este tiempo, aunque esta haya sido de manera informal, por lo que se hace necesario que conozcan ampliamente como se realiza esta actividad de manera formal, ya que esto les permitirá identificar la

existencia de debilidades que cada colaborador necesita eliminar y/o minimizar, para que su labor sea desarrollada con efectividad, siendo así la empresa la más beneficiada al brindar como organización un mejor servicio a sus clientes.

**Gráfica No. 2**  
**Nivel académico del personal del área administrativa**



**Fuente:** Trabajo de campo, septiembre de 2012.

Continuando con las características, la segunda por analizar es el nivel académico, esto derivado de que es necesario determinar la continuidad que los colaboradores han dado a sus estudios y a su preparación académica, de lo cual se logró establecer que del total de personas entrevistadas el 47% estudia una carrera o tiene ya un título a nivel universitario y el 53% tiene un grado de educación media.

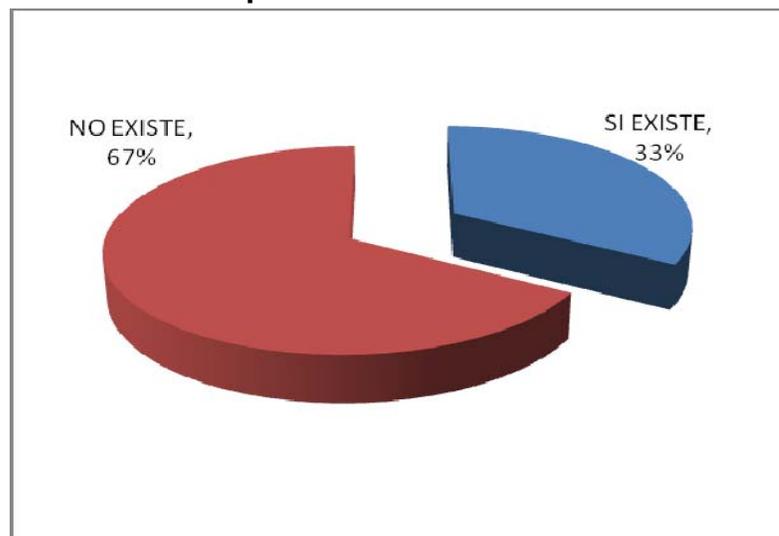
Lo anterior demuestra que la empresa cuenta con capital humano deseoso de superarse, lo cual es importante porque buscan la forma de adquirir nuevos conocimientos, los cuales les permite crecer dentro de la organización, por ser mano de obra más calificada, adicionalmente es beneficioso a razón de que se

logra tener un mejor desenvolvimiento en cada uno de los puestos de trabajo, logrando así los objetivos organizacionales.

### **2.5.2. Situación actual de la capacitación del personal del área administrativa según opinión de mandos medios**

Para tener un criterio más amplio respecto al escenario actual de la capacitación del personal del área administrativa de la empresa objeto de estudio, se tomó el universo de jefes de los diferentes departamentos, siendo los resultados obtenidos los siguientes:

**Gráfica No. 3**  
**Existencia de metodología para determinar necesidades de capacitación del personal administrativo**



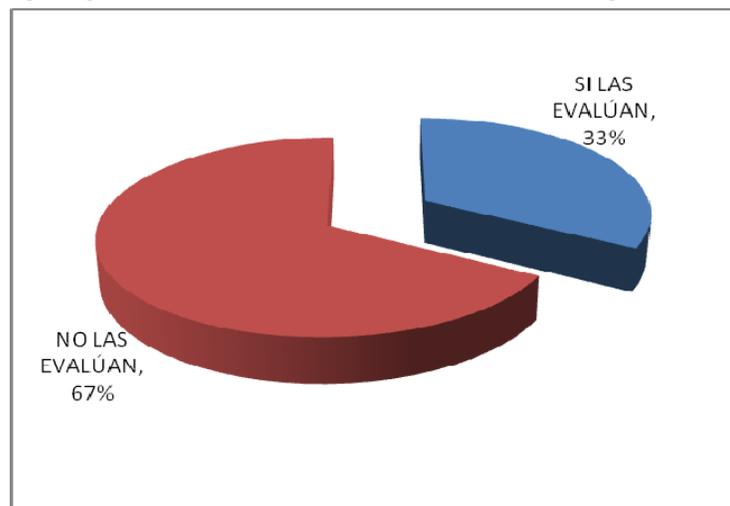
**Fuente:** Trabajo de campo, septiembre de 2012.

Al preguntar a los mandos medios (15 jefes) sobre la existencia de una metodología formal en la detección de necesidades de capacitación, se puede observar gráficamente que el 67% de los entrevistados indicaron que no existe dicha herramienta, lo que demuestra que las necesidades reales de capacitación para cada puesto de trabajo no han sido aún identificadas.

El 33% restante indicó que si existe una metodología, pero al preguntar cuál utilizan se determinó que el personal desconoce a qué se refiere dicho instrumento. Las capacitaciones que han recibido aseguran se han realizado conforme a lo que se supone según Recursos Humanos o el jefe inmediato superior les puede ayudar a desempeñarse en su trabajo.

Hace falta una metodología adecuada de identificación de necesidades reales de capacitación para el personal del área administrativa, ya que actualmente no se consideran los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para contrarrestar la problemática de inconformidad y quejas por parte de clientes internos y externos, gastos innecesarios por errores cometidos, así como repetición de actividades provocando reducción en la ganancia de la empresa, mismos que obstaculizan el logro de los objetivos organizacionales en cuanto a la prestación de un servicio al cliente de calidad.

**Gráfica No. 4**  
**Evaluación por parte de Recursos Humanos de capacitaciones anteriores**



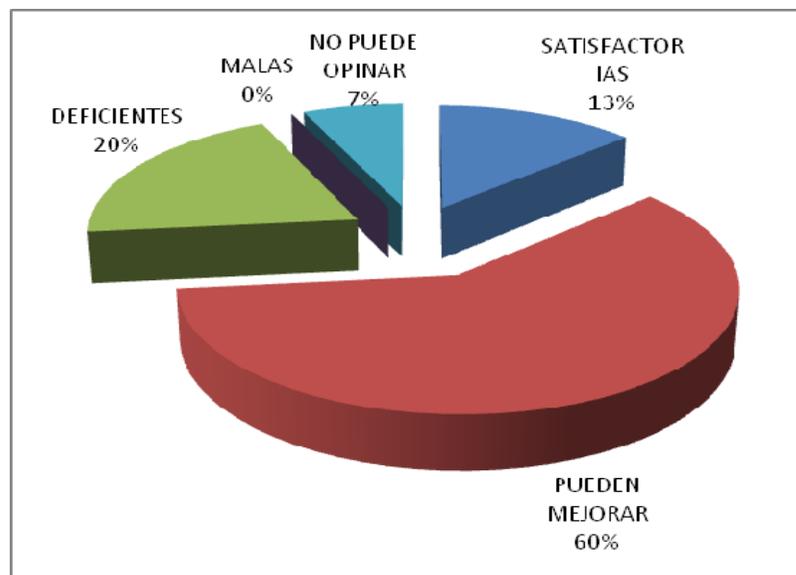
**Fuente:** Trabajo de campo, septiembre de 2012.

Como parte importante en el análisis del proceso de capacitación era importante determinar si se han evaluado los resultados de las capacitaciones impartidas

anteriormente, el 67% respondió que éstos no han sido evaluados por Recursos Humanos, lo cual indica que la empresa carece de instrumentos para realizar este proceso, esto conlleva a que no se le pueda dar seguimiento y determinar la efectividad de los cursos recibidos en el desarrollo del trabajo de los colaboradores capacitados.

Del total de los entrevistados, solamente el 33% afirmó que si se han evaluado, pero al preguntar cómo fueron evaluados esos resultados, indicaron que fue a través del desarrollo de las actividades únicamente, más no por escrito. Por lo tanto, esto confirma la inexistencia de las herramientas necesarias para realizar este proceso. En conclusión no existe retroalimentación respecto del aprendizaje obtenido a través de las capacitaciones anteriores.

**Gráfica No. 5**  
**Opinión sobre las capacitaciones recibidas**



**Fuente:** Trabajo de campo, septiembre de 2012.

En relación a la opinión que los mandos medios tienen sobre las capacitaciones anteriores, solamente el 13% opina que son satisfactorias, el 60% respondió que

éstas pueden mejorar, sin embargo un 20% de los encuestados opinó que son deficientes y el 7% restante indicó que no podía opinar, ya que no ha recibido capacitación alguna. Como puede observarse con base a los resultados obtenidos, estos reflejan que a los cursos a los que se ha enviado a algunos colaboradores no han sido acordes a lo que cada uno necesita, sino que a criterio de su jefe inmediato y/o el departamento Recursos Humanos, lo cual pone de manifiesto una vez más la debilidad existente al respecto y la falta que hace la implementación de una metodología adecuada de capacitación, acorde a las necesidades del personal, para corregir las deficiencias existentes que están provocando los problemas que la empresa enfrenta en la actualidad, los cuales al no corregir a tiempo pueden llegar a complicar más la situación en el aspecto de las oportunidades de ventas que se han dejado de ganar y que la organización pierda competitividad.

**Cuadro No. 3**  
**Deficiencias relacionadas con conocimientos, habilidades y actitudes que afectan actualmente el desarrollo del trabajo**

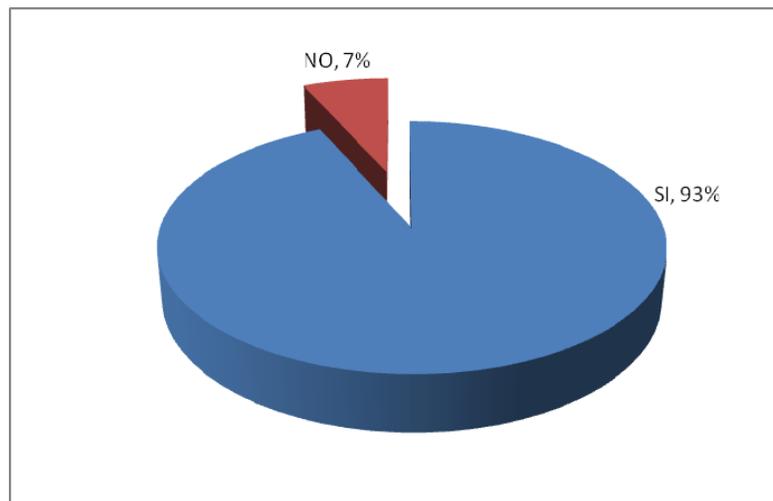
Deficiencia	Porcentaje
Falta de Interés en atención y servicio al cliente interno y externo	21.05%
Pérdida de oportunidades de ventas y posibles clientes por no contar con el conocimiento y la habilidad de cerrar un negocio	23.68%
Reelaboración de actividades por errores y atrasos por no haber trabajado en conjunto	7.89%
Desconocimiento de Políticas de la Empresa	5.26%
Desactualización en leyes laborales	10.53%
Falta de conocimiento en manejo de equipo de cómputo	13.16%
Pago de multas por incumplimiento en el pago de impuestos	7.89%
Malos entendidos por comunicación inadecuada	10.53%

**Fuente:** Trabajo de campo, septiembre de 2012.

Como puede observarse en el cuadro anterior, al preguntar al universo de jefes respecto de las deficiencias que consideran afectan el desarrollo del trabajo, el 23.68% de ellos opina que entre las que afecta considerablemente la rentabilidad de la empresa son las pérdidas de oportunidades de ventas y de posibles clientes; el 21.05% cree que la falta de interés en la atención al cliente interno y externo por parte del personal encargado de la prestación del servicio.

De igual forma, el 13.16% de los entrevistados opina que afecta también el desconocimiento que algunos colaboradores tienen en cuanto al manejo de equipo de computación; el 10.53% opina que la desactualización que existe respecto de leyes laborales y en igual porcentaje la comunicación inadecuada que genera malos entendidos y provoca atrasos en la atención y el servicio al cliente.

**Gráfica No. 6**  
**Necesidad de capacitar y actualizar los conocimientos para lograr efectividad en el trabajo**



**Fuente:** Trabajo de campo, septiembre de 2012.

Desde el punto de vista de mandos medios, es sumamente necesaria la actualización periódica de conocimientos, máxime respecto de leyes

relacionadas al giro del negocio de la empresa, así como técnicas de control para ser implementadas y así mejorar las actividades en cada puesto que se requiera. Es de mencionar que el mundo es cambiante y por el tipo de empresa que se maneja netamente el servicio de seguridad, es importante mantener al día a cada uno de los colaboradores con información acorde a su área.

A continuación se mencionan algunos de los comentarios efectuados por los jefes al respecto:

- El estar actualizados significa adquirir nuevos conocimientos y ayuda a no estancarse.
- Es importante porque así no existirían barreras que impidan estar actualizados.
- Al ser una actualización constante ayuda a crecer personal y laboralmente.
- Cada día se aprende algo nuevo, no siempre se va a realizar el trabajo de la misma manera, cuando existen nuevas formas de realizarlo y así mejorar el rendimiento.
- Es importante mayormente en la actualización de leyes relacionadas al giro de la empresa.
- Si se actualiza al colaborador, éste dará mejores resultados.
- Es importante mantener al día a los colaboradores, ayuda a mejorar las competencias del personal.
- Porque es necesario dar a conocer las políticas internas, máxime en departamentos relacionados con la prestación directa del servicio.

Lo anterior refleja que la mayoría de jefes está consciente de la necesidad de mantener actualizados los conocimientos de los colaboradores del área administrativa.

**Cuadro No. 4**  
**Impacto positivo al implementar un proceso de capacitación según opinión de mandos medios**

Beneficios a obtener	Porcentaje
Mejoraría el desempeño laboral	24%
Mejoraría el servicio al cliente	21%
Se mantendría motivado al personal	17%
Se cambiarían actitudes	10%
Se tendría un programa estructurado	10%
Permitiría estar a la vanguardia	10%
Se mantiene actualizado al personal	8%

**Fuente:** Trabajo de campo, septiembre de 2012.

Como parte importante en el análisis, se consideró necesario preguntar a los jefes de los diferentes departamentos de la empresa, cuál sería desde su punto de vista el impacto positivo que tendría la implementación de un proceso continuo de capacitación y la mayoría de respuestas apuntaron a mejoras. A continuación se describen varios de los comentarios al respecto de los entrevistados:

- Ayudaría porque se ampliarían los conocimientos del personal.
- Se tendría la oportunidad de evaluar los resultados de las capacitaciones.
- Le ayudaría a la empresa a ser más competitiva en el mercado de la seguridad.
- Al ser continuo ayudaría a tener retroalimentación.
- Se mantendría actualizado al personal.
- Beneficiaría en tener una mejor relación con el cliente interno.
- Ayudaría a que el trabajo de cada colaborador sea más eficiente.

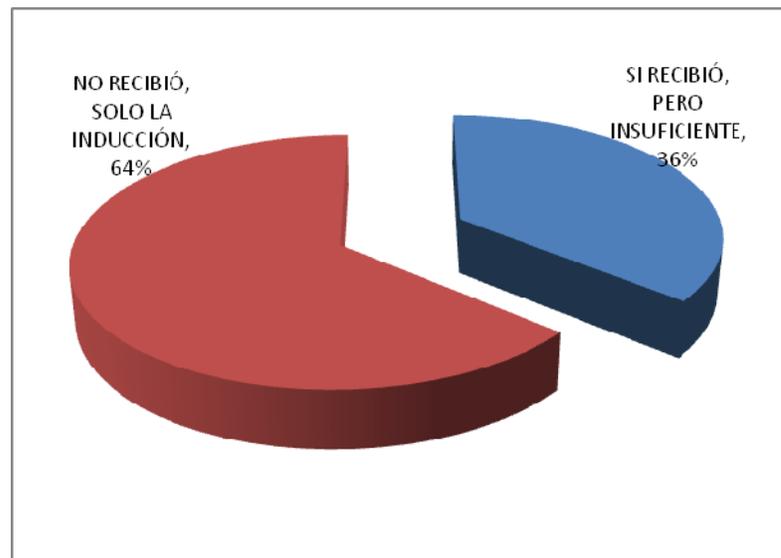
- Se lograría tener mejor trabajo en equipo, ya que se tendría más integrado al personal.
- La empresa se beneficiaría, porque tendría personal calificado.
- Al tener su propio proceso de capacitación, la empresa evitaría incurrir en costos elevados, le saldría más barato.
- Se mejoraría el servicio prestado.
- Mejoraría la calidad del capital humano.
- Los colaboradores serían más productivos.
- Se lograría un cambio de actitud en algunos colaboradores, ya que cambiaría el enfoque hacia el cliente interno.
- Contribuiría a optimizar los recursos disponibles.
- Le ayudaría a la empresa en lograr la satisfacción del cliente, tanto interno como externo a través de la prestación de un mejor servicio.
- Se minimizarían costos, ya que la capacitación ayudaría a minimizar y/o eliminar errores cometidos.
- Se tendría un programa estructurado de capacitación, ya que sería de acuerdo a las necesidades de cada colaborador.

Relacionando los comentarios anteriores con que si la capacitación ayudaría a mejorar la calidad del servicio que actualmente la empresa está brindando a sus clientes externos, es importante hacer mención que en su totalidad el personal encuestado considera que efectivamente una metodología adecuada de capacitación contribuiría a mejorar en este aspecto, debido a las quejas que han recibido por parte de los receptores del servicio, tanto interno como externo.

### 2.5.3. Situación actual de la capacitación del personal del área administrativa según opinión de colaboradores en grado de subordinación

A continuación se presentan los resultados del trabajo de campo realizado respecto de la capacitación, según opinión de los colaboradores que reportan a los jefes de la empresa objeto de estudio, esto con la finalidad de contar con su opinión respecto de la capacitación recibida. A continuación se muestran los resultados obtenidos:

**Gráfica No. 7**  
**Opinión respecto de recibir capacitación adicional a la inducción**



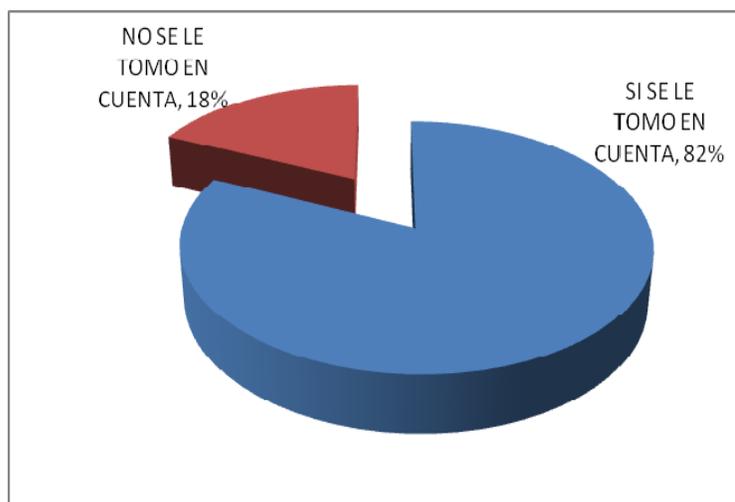
**Fuente:** Trabajo de campo, septiembre de 2012.

Respecto de la capacitación adicional que los colaboradores han recibido aparte de la inducción al momento de ingresar a laborar a la empresa, el 64% de las personas encuestadas indicó no haber recibido capacitación adicional y únicamente el 36% afirmó que si recibió, pero que ésta fue insuficiente, indicando que no fue suficiente. Como puede observarse el mayor porcentaje afirmó que no, lo cual indica que la empresa tiene esta deficiencia, la cual es preciso

eliminar, poniendo atención a este rubro importante y necesario en cuanto a capacitar a su capital humano, ya que es una inversión que será en un corto plazo redituable en disminuir y/o eliminar los gastos innecesarios relacionados con pagos de multas impuestas por los clientes externos por errores cometidos por personal a cargo, el desperdicio existente de recursos disponibles por la repetición de procesos, lo cual conlleva a atrasos para el cliente externo, provocando en él la inconformidad por no recibir una pronta atención y un servicio de calidad.

Es de resaltar que la empresa objeto de estudio debe aprovechar los deseos que el personal administrativo tiene de autoformarse y adquirir nuevos conocimientos, ya que casi el 50% es personal que cuenta con estudios universitarios y quienes pueden ser más productivos para que el trabajo se desarrolle eficientemente y minimizar y/o eliminar la problemática actual.

**Gráfica No. 8**  
**Su opinión sobre si se le tomó en cuenta en capacitaciones anteriores**



**Fuente:** Trabajo de campo, septiembre de 2012.

En relación al personal que depende de los jefes que se le ha tomado en cuenta en las capacitaciones anteriores, se encuentra el 82% que si se le ha capacitado,

mientras que el restante no ha recibido capacitación, lo que indica que existen vacíos al respecto, lo cual afecta máxime en el personal que tiene que ver directamente con la prestación del servicio al cliente, tanto interno como externo y deriva de ahí la problemática planteada, respecto a la inconformidad que existe en los receptores del servicio. Relacionando lo anterior con las características del personal, la empresa cuenta con colaboradores que desean aprender, sobre todo de mejorar habilidades en aspectos que consideran tienen debilidades, lo cual beneficia directamente a la organización, al momento de realizar cambios y de implementar una metodología de capacitación, ya que están conscientes de la necesidad y de la brecha a eliminar.

Asimismo, es de hacer mención que al cuestionar sobre si les gustaría reforzar y/o actualizar sus conocimientos en su totalidad de los encuestados indicaron que efectivamente, porque les ayudaría a mejorar el desarrollo de sus actividades laborales y principalmente para no cometer errores, mejorar su desempeño y en general que su trabajo sea eficaz y eficiente.

**Cuadro No. 5**  
**Última capacitación recibida**

HACE CUANTO TIEMPO	PORCENTAJE
MENOS DE 6 MESES	20%
6 MESES	42%
12 MESES	15%
18 MESES	3%
24 MESES	8%
NO HA RECIBIDO CAPACITACIÓN	12%

**Fuente:** Trabajo de campo, septiembre de 2012.

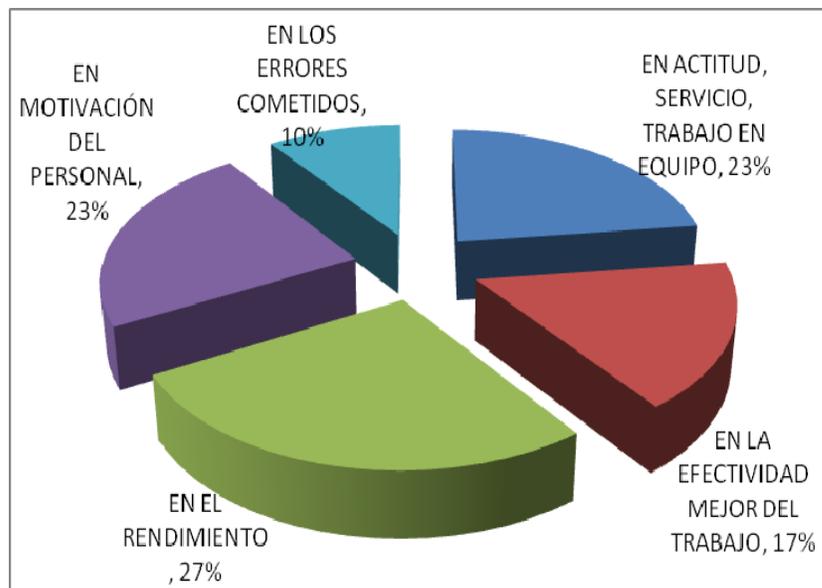
Al preguntar a los colaboradores encuestados acerca de cuándo tiempo hace que recibió su última capacitación, se determinó que el 12% no ha recibido capacitación alguna, lo cual es perjudicial principalmente para el personal encargado de las ventas y del servicio al cliente, debido a la necesidad de conocer todo lo relacionado a la satisfacción del cliente y sobre las políticas generales de la empresa. El 8% tiene 24 meses, el 3% 18 meses, el 15% 1 año, el 42% y 20% 6 y menos de 6 meses, respectivamente.

Cabe mencionar que de los porcentajes indicados anteriormente el personal que se le ha capacitado no ha sido acorde a las necesidades de capacitación existentes.

De lo mencionado anteriormente y de la falta de capacitación para el personal encargado del servicio directo a los clientes, deriva la problemática planteada en cuanto a quejas por parte de algunos clientes internos y externos respecto del servicio que la organización brinda, así como gastos innecesarios y el no aprovechar las oportunidades de ventas presentadas y dejar de ganar clientes nuevos para la empresa.

Relacionando lo anterior con la necesidad e importancia de la implementación de una metodología de capacitación, el personal encuestado en su totalidad coincidió que era necesario realizarlo, a razón de que tendrían los conocimientos, habilidades y sobre todo existiría un cambio de actitudes, para desarrollar de mejor manera sus actividades, considerando todos estos factores necesarios y primordiales sobre todo para el personal responsable de la prestación directa del servicio, para que éste sea más efectivo y con calidad y así evitar quejas por parte de los clientes, logrando con las mejoras la satisfacción de los receptores del servicio.

**Gráfica No. 9**  
**Beneficios para la empresa con un proceso de capacitación**



**Fuente:** Trabajo de campo, septiembre de 2012.

Al preguntar a los colaboradores encuestados del área administrativa, sobre los beneficios que a consideración de ellos tendría la implementación de un proceso de capacitación, el 27% respondió que beneficiaría en el rendimiento laboral, el 23% en la actitud, el servicio y el trabajo en equipo, de igual manera en la motivación del personal. Un 10% afirmó que con la ejecución de una metodología apropiada se ayudaría a evitar errores que se cometen.

Es de mencionar que la mayoría de los comentarios realizados fueron positivos en favor de la implementación para mejora en el rendimiento de los colaboradores, ya que a opinión de ellos se reflejaría mayormente en el servicio al cliente tanto interno como externo, eliminaría la brecha que existe en cuanto a la actitud en la prestación del servicio. Ayudaría según ellos a tener mayor agilidad, ya que contribuiría a mejorar las habilidades del personal y el trabajo en general se realizaría con efectividad.

## **2.6. Análisis de resultados**

El encargado de velar por la satisfacción de las necesidades de capacitación de los colaboradores de la Empresa de Seguridad ubicada en la zona 12, es la Gerencia de Recursos Humanos.

Según información obtenida por parte de los mandos medios, la empresa carece de una metodología formal para la detección de necesidades reales de capacitación, ya que según información proporcionada se inició con el proceso de diagnóstico, pero por motivos ignorados no se logró concretar dicho proceso.

Respecto de si Recursos Humanos ha evaluado las capacitaciones que el personal administrativo ha recibido, en su mayoría de los entrevistados respondió que éstos no son evaluados, el 33% que indicó que si evalúan, sin embargo al preguntar cómo, respondieron que únicamente con en el desarrollo de sus actividades, lo que confirma la inexistencia de los instrumentos adecuados para el seguimiento y retroalimentación que debe existir para verificar la efectividad del aprendizaje, obtenido a través de la capacitación recibida.

Al preguntar qué opinaban sobre las capacitaciones recibidas, el 60% de los mandos medios contestó que pueden mejorar, sin embargo el 20% indicó que han sido deficientes, a razón de que a consideración de ellos éstas no fueron acordes a sus necesidades, ya que el contenido no era el adecuado a la labor que cada uno realiza, asimismo un 7% afirmó que no podía opinar, a razón de que no ha recibido capacitación alguna, lo cual confirma la hipótesis planteada al inicio de la investigación, sobre las deficiencias presentadas en la empresa objeto de estudio, éstas se deben a que se carece de un proceso que permita identificar las necesidades reales de capacitación para el diseño de un plan que mejore los conocimientos, habilidades y actitudes del personal del área administrativa.

Se preguntó a los colaboradores que dependen de los jefes, si recibieron por parte de la empresa capacitación aparte de la inducción, a lo cual el 64% indicó que no han recibido ningún tipo de entrenamiento adicional, lo cual refleja que las quejas e inconformidades tanto de los clientes internos y externos se derivan de las actitudes inadecuadas del personal a cargo de la prestación del servicio, por los errores cometidos y la repetición de procesos por no contar con las habilidades necesarias, adicionalmente influye la desactualización de conocimientos que existe en el personal del área administrativa, radicando todo lo anterior en la carencia de un proceso continuo de capacitación.

Respecto de la necesidad de actualizar sus conocimientos para mejorar su desempeño, el 93% de los mandos medios respondió que es necesario hacerlo, mayormente en cuanto a las leyes relacionadas al giro del negocio, así como herramientas como técnicas de control en el caso de departamentos donde se maneja inventarios donde es importante ampliar conocimientos para implementar mejoras para que el trabajo se desarrolle con efectividad.

Algunas de las observaciones efectuadas por algunos de los entrevistados es de que la importancia radica también en que todo en el mundo es cambiante, por lo que se necesita mantener al día al personal en cuanto a información relacionada a su área de trabajo.

Al indagar sobre el impacto positivo que a consideración de los mandos medios (jefes de departamentos) tendría la implementación de un proceso continuo de capacitación en la empresa en mención, el 24% indicó que ayudaría a mejorar el desempeño del personal, actitud, el servicio y el trabajo en equipo, así como el 21% apuntó que se lograría mejorar el servicio al cliente, un 17% ayudaría en la motivación como colaboradores, así como el 10% indicó que mejorarían en la actitud respecto al trabajo en general.

Respecto de los beneficios que según el punto de vista de los colaboradores que dependen de los jefes, obtendría la empresa, es que a consideración del 27% de ellos mejoraría su rendimiento laboral, el 23% que modificarían actitudes tanto hacia el servicio como en el trabajo en conjunto, así como en su motivación. El 10% afirmó que con la implementación de una metodología apropiada se lograrían evitar muchos errores que en la actualidad se cometen.

Es de hacer mención de la existencia de diversos métodos para determinar necesidades de capacitación, sin embargo su aplicación depende de la madurez de la organización. En la empresa objeto de estudio debido a los problemas que presenta, de falta de interés en la atención y servicio al cliente, pérdida de oportunidades de ventas y clientes potenciales, reelaboración de actividades por errores y atrasos por no haber trabajado en conjunto, el desconocimiento de políticas generales de la empresa, la desactualización en leyes laborales y fiscales lo que ocasionan gastos innecesarios por pago de multas y en general las quejas de los clientes, debilidades en las habilidades y actitudes del personal, se hace necesaria la utilización del método basado en la solución de problemas que en la actualidad tiene.

Esta es una herramienta práctica y de alto impacto para el logro de resultados a corto plazo, la cual contribuye adicionalmente a la comunicación productiva que debe existir en la empresa, distinguiendo las causas de los problemas, ya sea que estos se originen en las personas, en los métodos, en los equipos o en las normas de trabajo.

Derivado de lo anterior se presenta a continuación en el próximo capítulo, la propuesta de solución a la problemática encontrada.

## **CAPITULO III**

### **PROPUESTA DE PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA DE SEGURIDAD UBICADA EN LA ZONA 12**

#### **3.1. Presentación**

La presente propuesta tiene como propósito que la empresa objeto de estudio cuente con las herramientas necesarias para la implementación del proceso de capacitación y realizarlo de forma continua, con la finalidad de que la organización con este instrumento logre sus objetivos y metas generales, así como beneficiar a su personal administrativo en autoformarse y actualizarse para un mejor desarrollo de sus labores, ayudándolos también a mantenerlos motivados. Redunda también en beneficio directo de los clientes.

Es importante, que los altos mandos reconozcan la importancia de que sus colaboradores necesitan estar lo suficientemente capacitados para desempeñar de manera efectiva sus actividades en cada una de las áreas donde laboran, considerando adicionalmente este proceso como una inversión redituable para la empresa, ya que contribuye a reducir y/o eliminar las deficiencias actuales en conocimientos, habilidades y actitudes del personal, logrando mediante acciones adecuadas de capacitación el desempeño deseado que ayude a lograr los objetivos organizacionales.

Es de resaltar la importancia que tiene la capacitación cuando es un proceso estructurado objetivamente para la gestión del recurso humano, así como el considerarla como una inversión, ya que contribuye a desarrollar competencias en las personas para que sean más productivas siendo una fuente de utilidad que les permita contribuir efectivamente con los resultados del negocio.

## **3.2. Objetivos**

### **3.2.1. General**

Actualizar los conocimientos de los colaboradores del área administrativa, así como mejorar sus habilidades y modificar sus actitudes actuales, implementando el proceso de capacitación continuo, estableciendo y cumpliendo las herramientas para su seguimiento, con la finalidad de minimizar y/o eliminar las quejas de los clientes internos y externos, re-trabajos y multas impuestas.

### **3.2.2. Objetivos específicos**

- ❖ Obtener la participación del 100% de los colaboradores del área administrativa en la detección de las necesidades actuales de capacitación en un corto plazo.
  
- ❖ Actualizar en un 90% los conocimientos, así como mejorar la actitud de los colaboradores del área administrativa para lograr mejor desempeño en sus actividades diarias y eliminar y/o disminuir las deficiencias actuales.
  
- ❖ Minimizar en un plazo no mayor de 6 meses luego de implementada la propuesta el 95% de las debilidades presentadas en las habilidades y actitudes del personal del área administrativa.
  
- ❖ Proporcionar a la empresa en un corto plazo, la propuesta del proceso de capacitación, así como las herramientas para su respectiva retroalimentación y de esa forma eliminar y/o minimizar la problemática actual.

## **3.3. Alcance**

Con la propuesta del Proceso de Capacitación se pretende llegar al personal del área administrativa de la Empresa de Seguridad ubicada en la Zona 12 de la

Ciudad de Guatemala y aplicarlo a los noventa y cinco colaboradores que laboran en ella, siendo de beneficio tanto para la empresa como para el colaborador, incrementando la productividad de su personal y como organización hacerse más competitiva ante la competencia.

### **3.4. Justificación**

El proceso de capacitación, es la metodología formalmente necesaria e importante, en el que se encuentran determinadas las necesidades reales de capacitación del personal del área administrativa de la Empresa de Seguridad, ubicada en la zona 12, establecido con base al diagnóstico el diseño del proceso, su ejecución y su respectiva evaluación, y así contrarrestar las debilidades encontradas en la detección de necesidades de capacitación realizada por el método con base a problemas, dichas deficiencias relacionadas con conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores. Dicho proceso al ser implementado permitirá eliminar y/o minimizar dichas debilidades obteniendo con ello mayor productividad ya que el trabajo será más efectivo, asimismo obtener una mejora continua por la ventaja de ser éste un proceso cíclico, por lo tanto, este documento y ser bien administrada la capacitación, la empresa obtendrá mayor competitividad.

A continuación se detalla el desarrollo del Proceso de Capacitación en sus cuatro etapas: Detección de necesidades de capacitación, Diseño de Capacitación, Ejecución y Evaluación, todo esto en la empresa objeto de estudio:

### **3.5. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación con base en problemas**

El enfoque de la detección de necesidades por este método se basa en analizar en cada uno de los departamentos del área administrativa de la Empresa de Seguridad ubicada en la zona 12, mismo que permite identificar los problemas que actualmente obstaculizan el alcance de los objetivos organizacionales, los cuales pueden ser corregidos a corto plazo a través de acciones de capacitación.

### **3.5.1. Forma de utilización del método**

En sí, el objetivo de la utilización de este método es obtener un inventario real de necesidades de capacitación de los colaboradores, se utiliza cuando la problemática está relacionada con: quejas, multas, retrabajos, retrasos, errores, costos y gastos innecesarios, esta es la problemática encontrada en la empresa objeto de estudio.

Con base a lo indicado, se procedió a la elaboración de las herramientas a utilizar para la realización de esta fase y de esta forma entrevistar a los jefes de los departamentos del área administrativa, para determinar la problemática que actualmente enfrenta cada una de las áreas de la empresa objeto de estudio, siendo los formatos utilizados el modelo con base a análisis de problemas propuesto por Roberto Pinto Villatoro, combinando éste con el diagrama de Ishikawa (diagrama de causa y efecto o mejor conocido como espina de pescado), por ser este un instrumento práctico, permitiendo determinar las causas de los problemas que afronta la empresa y los efectos que provocan y que obstaculizan el alcance de los objetivos organizacionales.

A continuación se presenta el diagnóstico realizado en los departamentos de Recursos Humanos y Bodega-Compras, de la empresa de seguridad ubicada en la zona 12, en los cuales se observa las deficiencias que existen, mismas que deben atenderse debido a que están generando problemas para la empresa y sobre todo ocasionando costos innecesarios los cuales afectan la rentabilidad de la organización:



**BOLETA No. 1**  
**DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**  
**JEFES DE DEPARTAMENTOS A SUBALTERNOS**

**INSTRUCCIONES:** A continuación se le presenta una boleta, en la cual se le solicita describir de manera amplia los problemas con cada una de sus causas, todo esto relacionado con debilidades en conocimientos, habilidades y actitudes del personal del departamento, las cuales se puedan corregir con acciones de capacitación.

<b>Departamento:</b> <u>RECURSOS HUMANOS</u>	<b>Fecha de elaboración:</b> <u>23/11/2012</u>
<b>Jefe:</b> <u>JEFE "A"</u>	<b>Fecha de revisión:</b> _____
<b><u>Descripción del problema actual 1</u></b> <u>SERVICIO AL CLIENTE DEFICIENTE</u>	<b><u>Prioridad de contrarrestar el problema:</u></b> Urgente ( <input checked="" type="checkbox"/> )      Importante (    ) Puede esperar (    )
<b>Causas principales:</b> 1. <u>NO HAY CAPACITACIÓN EN EL ÁREA</u> 2. <u>HACE FALTA CULTURA DE SERVICIO</u> 3. <u>ROTACIÓN DEL PERSONAL</u>	<b>Efectos principales:</b> 1. <u>QUEJAS CONSTANTES DEL PERSONAL</u> 2. <u>INCONFORMIDAD DE PARTE DEL CLIENTE INTERNO</u> 3. _____
<b>Observaciones:</b>	

<u>Descripción del problema actual 2</u>	<u>Prioridad de contrarrestar el problema:</u>
<p><u>ATRASOS Y LENTITUD POR REELABORACIÓN DE ACTIVIDADES POR ERRORES COMETIDOS FRECUENTEMENTE</u> .</p> <p><b>Causas principales:</b></p> <p>1. <u>CARENCIA DE CONOCIMIENTOS EN MANEJO DE EXCEL</u> .</p> <p>2. <u>CARENCIA DE CONOCIMIENTOS EN MANEJO DE WORD</u> .</p> <p>3. <u>HACE FALTA QUE EL PERSONAL MANEJE POWER POINT</u> .</p> <p><b>Observaciones:</b></p>	<p><b>Urgente ( X )</b>                      <b>Importante ( )</b></p> <p><b>Puede esperar ( )</b></p> <p><b>Efectos principales:</b></p> <p>1. <u>COSTOS POR REELABORACIÓN DE TAREAS</u> .</p> <p>2. <u>ATRASOS EN TIEMPOS DE RESPUESTA</u> .</p> <p>3. <u>LENTITUD Y PÉRDIDA DE TIEMPO PARA OCUPARLO. EN OTRAS ACTIVIDADES.</u></p>
<u>Descripción del problema actual 3</u>	<u>Prioridad de contrarrestar el problema:</u>
<p><u>PAGO DE MULTAS POR DESCONOCIMIENTO EN LEYES LABORALES</u> .</p> <p><b>Causas principales:</b></p> <p>1. <u>FALTA DE CONOCIMIENTO DE LEYES LABORALES</u> .</p> <p>2. <u>HACE FALTA CAPACITACIÓN EN EL ÁREA LABORAL</u> .</p> <p>3. <u>ROTACIÓN DE PERSONAL</u> .</p> <p><b>Observaciones:</b></p>	<p><b>Urgente ( )</b>                      <b>Importante ( X )</b></p> <p><b>Puede esperar ( )</b></p> <p><b>Efectos principales:</b></p> <p>1. <u>INCREMENTO DE COSTOS INNECESARIOS</u> .</p> <p>2. <u>PAGO DE MULTAS POR DESCONOCER LA LEYES LABORALES</u> .</p> <p>3. <u>LABORALES</u> .</p>

**Fuente:** Elaboración propia con base en información obtenida del libro de Roberto Pinto Villatoro, Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial. McGraw-Hill. México, 2008. Pág. 138.

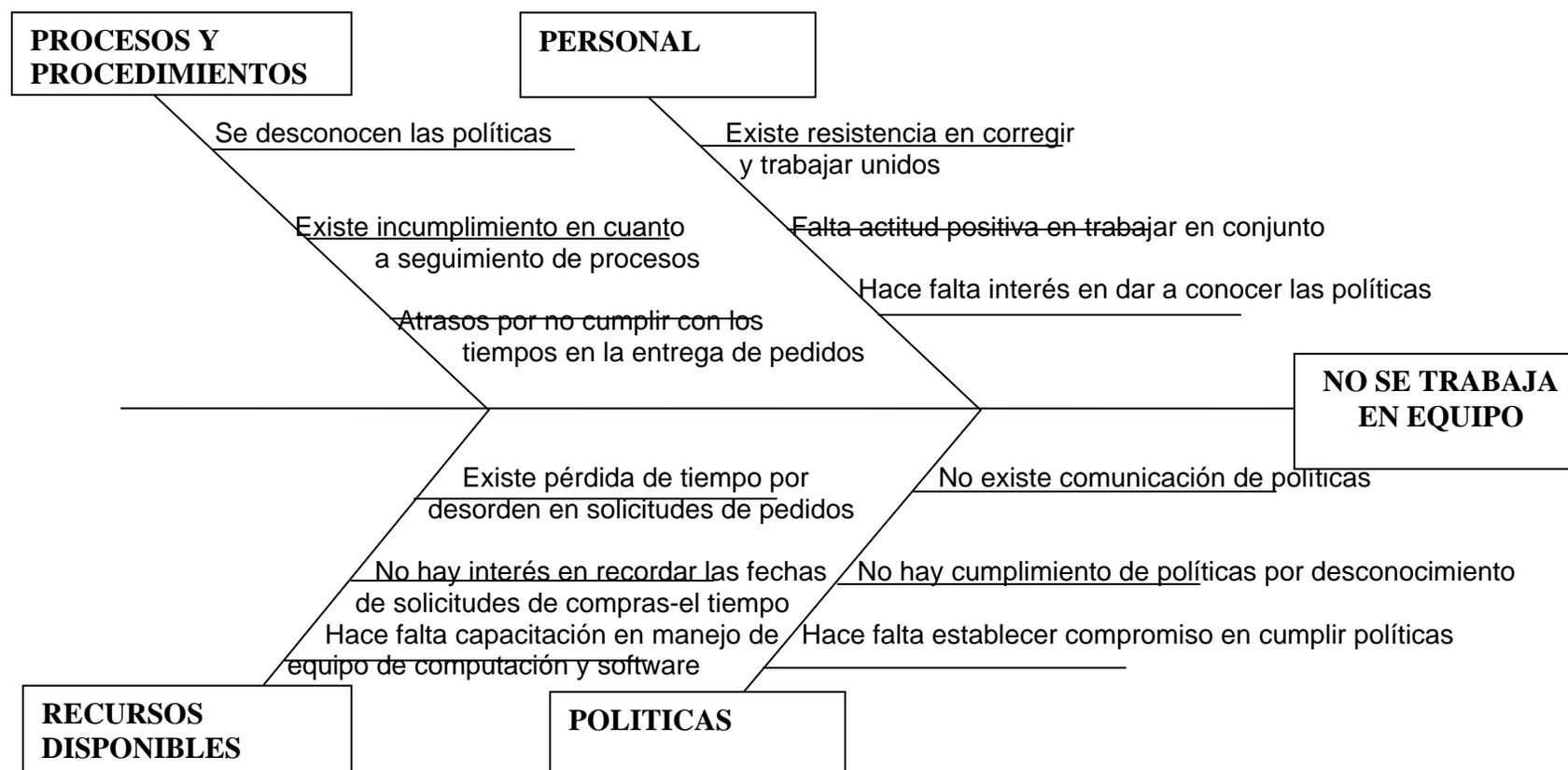
**BOLETA No. 2  
DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN  
JEFES DE DEPARTAMENTOS A SUBALTERNOS  
DIAGRAMA CAUSA-EFECTO**



**DEPARTAMENTO:** BODEGA Y COMPRAS    **JEFE:** JEFE "B"    **FECHA:** 23/11/2012 .

**INSTRUCCIONES:**

A continuación se le presenta un diagrama de causa-efecto, en el cual se le solicita anotar en el recuadro grande el problema de forma resumida y en los pequeños, cada una de las causas principales, asimismo en cada una de las líneas por favor anotar las sub causas, ya que existen muchos factores que pueden influir en la causa principal. Todo esto relacionado con las debilidades en conocimientos, habilidades y actitudes del personal del departamento, las cuales se puedan corregir con acciones de capacitación.



**Fuente:** Elaboración propia con base en información de investigación realizada sobre detección de necesidades de capacitación.

Luego de realizado el proceso de detección de necesidades de capacitación con base al método de solución de problemas, se logró determinar la problemática real y partiendo de esto se presentan posteriormente las posibles soluciones con acciones de capacitación las cuales permitan a la empresa objeto de estudio minimizar y/o eliminar dichos problemas. A continuación se presentan los resultados de la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) realizada:

**Cuadro No. 6**  
**Matriz de determinación de necesidades de capacitación**  
**con base al método de análisis de problemas**  
**Empresa de seguridad ubicada en la zona 12**

<b>Problema</b>	<b>Causas</b>	<b>Posible Solución con Acciones de Capacitación</b>
Existe falta de interés en la buena atención al cliente interno y externo, provocando inconformidad y clientes insatisfechos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta iniciativa en solucionar el problema del Cliente.</li> <li>2. Falta comunicación de los procesos.</li> <li>3. Existe desinformación sobre las políticas.</li> <li>4. Falta de Actitud en la atención al cliente.</li> <li>5. Hace falta preparación en cuanto a cómo atender y satisfacer las necesidades de los clientes.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Calidad en el servicio al cliente</li> <li>2. Comunicación de Políticas Generales de la empresa</li> </ol>
Existen fallas en el trabajo en común, provocando errores y atrasos, así como un ambiente no agradable de trabajo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de interés al no aceptar involucrarse.</li> <li>2. Resistencia al cambio y trabajar en equipo.</li> <li>3. Incumplimiento y falta de seguimiento de los procesos.</li> <li>4. Falta actitud positiva en el trabajo conjunto.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Trabajo en equipo</li> <li>4. Administración del tiempo</li> </ol>

<p>Existe desconocimiento y desactualización en ciertos casos sobre leyes laborales, por lo cual los clientes imponen multas a la empresa.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La rotación de personal.</li> <li>2. Falta orientación e información sobre la Leyes Laborales.</li> <li>3. Hace falta actualización sobre legislación financiera, contable y laboral.</li> </ol>	<p>5. Actualización de Legislación Laboral.</p>
<p>Lentitud y atrasos por reelaboración de actividades erróneas, falta conocimiento en el manejo de equipo de computación</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Carencia de conocimiento en cuanto a manejo de hojas electrónicas.</li> <li>2. Carencia de conocimiento sobre el manejo de Word.</li> <li>3. Personas mayores , carecen de conocimientos en manejo de una computadora.</li> </ol>	<p>6. Manejo de Equipo de Cómputo y Paquetes de Computación</p>
<p>Incumplimiento en el pago de impuestos, lo que ocasiona pago de multas.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desactualización en leyes fiscales.</li> <li>2. Constantes cambios en leyes fiscales.</li> <li>3. No existe el entrenamiento necesario en cuanto a leyes Fiscales.</li> </ol>	<p>7. Legislación Financiera y Fiscal</p>
<p>Existe malos entendidos debido a que la comunicación es inadecuada de Gerencia hacia los jefes de Departamentos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta comunicación en mandos medios.</li> <li>2. Se carece de instrucciones claras y precisas.</li> <li>3. No se priorizan las actividades por orden de Importancia.</li> <li>4. Desconocimiento de las políticas y procesos.</li> <li>5. La Información sobre reportes es a destiempo y no se informa a las personas involucradas.</li> </ol>	<p>8. Establecimiento de canales adecuados de comunicación 9. Gestión del talento humano</p>

Se dejan de ganar buenos clientes por no tener el personal de ventas un desarrollo eficiente de técnicas de negociación.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de técnicas para negociar y cerrar una venta significativa.</li> <li>2. Falta de agresividad en cuanto a métodos y/o técnicas para convencer al cliente.</li> <li>3. Los vendedores no han recibido capacitación específica para el cierre de una venta del servicio.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Técnicas profesionales de ventas</li> <li>11. Cierre efectivo de ventas</li> </ol>
--	--	---

**Fuente:** Elaboración propia, con base a detección de necesidades por el método de análisis de problemas realizada en la empresa objeto de estudio - Septiembre 2012.

Habiendo diagnosticado las necesidades de capacitación anteriores, es necesario agrupar estas en un programa, pero para ello debe iniciarse por conocer seis componentes básicos, a quién debe entrenarse, cómo debe entrenarse, en qué deberá entrenarse, quién debe entrenar, dónde y cuándo, esto con la finalidad de lograr los objetivos trazados al inicio de la capacitación, por lo que a continuación se presenta el diseño en mención:

### 3.6. Diseño de la Capacitación

Esta etapa es la segunda del proceso, con base a las necesidades detectadas en el diagnóstico de necesidades de capacitación realizado al personal administrativo de la Empresa de Seguridad, es preciso hacer el esquema de las acciones de capacitación, las cuales se centran en estas necesidades:

**Cuadro No. 7**  
**Diseño de la capacitación**  
**Empresa de seguridad ubicada en la zona 12**

Quién debe entrenarse	<p>De acuerdo a los resultados obtenidos a través del diagnóstico de necesidades efectuado, se logró determinar que las personas a incluir en el plan de capacitación son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>❖ 20 Colaboradores de selección, capacitación y personal</li><li>❖ 25 Asesores de Ventas</li><li>❖ 10 Personal de Tesorería y facturación</li><li>❖ 36 Personal Administrativo y Operaciones</li></ul>
Cómo entrenar	<p>Para la realización del Programa de Capacitación se utilizarán las siguientes técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>❖ Talleres de capacitación presencial</li><li>❖ Conferencias externas</li><li>❖ Capacitación en el trabajo</li><li>❖ Técnicas de Clase</li></ul>
En qué entrenar	<p>Con base a la detección de necesidades de capacitación realizada se determinó que es necesario establecer las acciones de capacitación siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>❖ Técnicas profesionales de ventas</li><li>❖ Cierre efectivo de negocios</li><li>❖ Trabajo en equipo</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Administración del tiempo</li> <li>❖ Manejo de equipo de cómputo y paquetes de computación</li> <li>❖ Comunicación de políticas generales de la empresa</li> <li>❖ Gestión del talento humano</li> <li>❖ Calidad en atención y servicio al cliente</li> <li>❖ Actualización de Legislación financiera y contable</li> <li>❖ Legislación Laboral</li> <li>❖ Establecimiento de canales adecuados de comunicación</li> </ul>
Quié debate entrenar	<p>Para el desarrollo del proceso de capacitación se contará con la colaboración de los siguientes proveedores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ INTECAP</li> </ul>
Dónde entrenar	<p>Podrán utilizarse las siguientes instalaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Instalaciones de la empresa objeto de estudio</li> <li>❖ Salón de conferencias de empresas externas</li> </ul>
Cuándo entrenar	<p>El horario para obtener mayor aprendizaje en los colaboradores será:</p> <p style="text-align: center;">De 8:00 a.m. a 12:00 p.m.</p> <p>Una vez por semana, preferiblemente día lunes.</p>

**Fuente:** Elaboración propia - Año 2012.

Continuando con el proceso, es necesario programar cada uno de los cursos que contribuyan a minimizar y/o eliminar la problemática identificada en la detección de necesidades de capacitación en cada uno de los departamentos de la empresa objeto de estudio, la cual se encuentra afectando la satisfacción de los clientes tanto internos como externos, así como el logro de los objetivos organizacionales de la misma, por lo tanto, los cursos o acciones de capacitación

son objetivamente de acuerdo a prioridad y necesidad de cada uno de los departamentos que presentan la mayoría de problemas, con la finalidad de contribuir a mejorar la situación actual.

A continuación se presenta la propuesta del plan de capacitación que al ser implementado, permita lograr lo anterior, permitiendo aumentar los conocimientos y habilidades, así como mejorar la actitud del personal involucrado:

### **3.7. Propuesta de Plan Anual de Capacitación Empresa de Seguridad, ubicada en la zona 12**

#### **3.7.1. Objetivos del Plan de Capacitación**

##### **Objetivo general**

Lograr que el personal del área administrativa a través de los cursos impartidos adquieran los conocimientos necesarios con los cuales minimicen y/o eliminen las deficiencias que actualmente impiden desarrollar eficientemente sus actividades.

##### **Objetivos específicos**

- ❖ Proveer al personal administrativo de la empresa objeto de estudio de los conocimientos necesarios, los cuales permitan mejorar y alcanzar las metas en ventas establecidas en el plan de negocios en un 90% como mínimo en un corto plazo.
  
- ❖ Fortalecer en materia de habilidades al personal involucrado, con la finalidad de minimizar los errores y la reelaboración de actividades existente y de esta forma contribuir en la reducción de costos y el logro de los objetivos generales de la empresa.

- ❖ Lograr un cambio de actitud en el personal encargado de la prestación servicio tanto al cliente interno como externo, modificando formas de actuación inadecuadas, permitiendo minimizar y/o eliminar las inconformidades y que se logre la satisfacción de los receptores del servicio.

### **3.7.2. Alcance del plan**

Con la presente propuesta de plan de capacitación, se pretende llegar al personal del área administrativa y dotarlo de los conocimientos, habilidades y actitudes para optimizar el desarrollo de las actividades.

### **3.7.3. Metas del plan**

- Lograr al finalizar el proceso una cobertura del plan de capacitación como mínimo del 80% de los cursos.
- Lograr que el personal del área administrativa al concluir el plan de capacitación cuente con conocimientos 100% actualizados para minimizar las multas impuestas por los clientes.
- Minimizar en un 95% los costos en que se incurren por la reelaboración de actividades luego de haber concluido el plan de capacitación en un plazo no mayor de dos meses.
- Alcanzar al finalizar el proceso de capacitación un 90% de nivel de aprendizaje en los colaboradores, para considerar efectiva la capacitación.

**Cuadro No. 8**  
**Propuesta de Plan Anual de Capacitación**  
**Empresa de Seguridad ubicada en la zona 12**

No.	Acción de Capacitación	Objetivo	Participantes	Proveedor		Metodología	Fecha estimada	Duración	Lugar	Responsable
				Int.	Ext.					
<b>Problema identificado: Carencia de un desarrollo eficiente de técnicas de negociación en el personal de ventas.</b>										
1.	Técnicas profesionales de ventas	Aprender sobre el proceso completo desde la prospección hasta el seguimiento después de la venta.	25 personas de ventas		X	Conferencia y resolución de casos	Mayo 2013	15 horas	Cafetería empresa zona 12	Instructor, Instituto Técnico de Capacitación (INTECAP)
2.	Cierre efectivo de ventas	Ampliar los conocimientos y las capacidades de los vendedores.	25 personas de ventas		X	Conferencia, discusión, role playing resolución de casos	Mayo 2013	05 horas	Oficinas empresa zona 12	Instructor, Instituto Técnico de Capacitación (INTECAP)
<b>Problema identificado: Errores y atrasos por escaso trabajo en común.</b>										
3.	Trabajo en equipo	Lograr la sensibilización del personal acerca de la importancia	25 personas de comercial, 4 de bodega-compras, 6 de		X	Conferencia, análisis y discusión, Role Playing	Julio 2013	05 horas	Oficinas zona 12	Instructor, Instituto Técnico de Capacitación

		del trabajo en conjunto en el logro de los objetivos de la empresa.	contabilidad			y Videos				(INTECAP
4.	Administración del tiempo	Maximizar el tiempo en el desarrollo de las actividades del personal.	4 Bodega, 3 de nómina, 25 comercial y 10 operaciones		X	Conferencia, videos y Resolución de casos	Julio 2013	05 horas	Oficinas zona 12	Instructor, Instituto Técnico de Capacitación (INTECAP
<b>Problema identificado: Clientes internos y externos insatisfechos con el servicio.</b>										
5.	Calidad en el servicio al cliente	Aprender cómo ofrecer un excelente servicio al cliente interno y externo para lograr su satisfacción	15 jefes de departamento, 3 bodega, 6 de personal, 2 de tesorería y 25 de Comercial		X	Conferencia, análisis y discusión, role playing y videos	Mayo 2013	10 horas	Cafetería empresa zona 12	Instructor, Instituto Técnico de Capacitación (INTECAP
6.	Comunicación de Políticas Generales de la empresa	Disminuir y/o eliminar el desconocimiento que existe acerca de este aspecto.	3 de bodega, 25 de comercial, 5 Administración y 15 jefes de departamento	X		Exposición magistral, lectura comentada, análisis y resolución de casos	Mayo 2013	6 horas	Cafetería empresa zona 12	Gerente Administrativo Empresa zona 12

<b>Problema identificado: Multas de clientes por desactualización de leyes laborales.</b>										
7.	Legislación Laboral	Conocer sobre leyes laborales y su aplicación para no incurrir en pago de multas por desconocimiento.	7 personas de personal, 3 de nómina y 7 de Selección		X	Exposición magistral, lectura comentada y análisis y resolución de casos	Mayo 2013	20 horas	Oficinas zona 12	Instructor, Instituto Técnico de Capacitación (INTECAP)
<b>Problema identificado: Lentitud y atrasos por desconocimiento de manejo de software de computación.</b>										
8.	Manejo de equipo de cómputo y Paquetes de Computación	Brindar al personal el contenido básico sobre manejo de equipo y paquetes de computación y eliminar el desconocimiento.	6 personas de Capacitación, 3 Nómina y 10 Operaciones		X	Capacitación en el trabajo	Mayo 2013	48 horas	Instalaciones técnicas INTECAP	Técnicos en informática de INTECAP
<b>Problema identificado: Pago de multas por incumplimiento en el pago de impuestos.</b>										
9.	Legislación fiscal y tributaria	Proveer al personal de contabilidad los conocimientos necesarios y actualizados sobre leyes fiscales y tributarias.	6 personas de contabilidad		X	Lectura comentada, desarrollo de ejercicios, análisis y resolución de casos	Mayo 2013	20 horas	Cafetería, empresa zona 12	Instructor, Instituto Técnico de Capacitación (INTECAP)

<b>Problema identificado: Malos entendidos debido a que la comunicación es inadecuada de Gerencia a jefes de departamentos.</b>										
10.	Formas adecuadas de establecimiento de canales de comunicación	Establecer canales formales de comunicación entre niveles jerárquicos en la empresa.	15 Jefes de departamentos		X	Conferencia, análisis y resolución de casos, videos y role playing	Junio 2013	10 horas	Oficinas zona 12	Instructor, Instituto Técnico de Capacitación (INTECAP)
11.	Gestión del talento humano	Concientizar a Gerencia y Jefes de Departamentos en cuanto a la importancia de incrementar las capacidades del capital humano	15 jefes de departamentos		X	Conferencia, discusión, análisis y resolución de casos, trabajo en equipos	Junio 2013	20 horas	Oficinas zona 12	Instructor, Instituto Técnico de Capacitación (INTECAP)

<b>Nombre y Firma de persona que elabora:</b> _____	<b>Nombre y Firma persona (s) que autoriza (n):</b> _____
<b>Cargo que desempeña:</b>	<b>Cargo que desempeña:</b>
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Fecha de autorización:</b>

Fuente: Elaboración propia con base a información recopilada en diagnóstico de necesidades con base a solución de problemas.

NOTA: Se optó por tomar la cotización presentada por INTECAP y que sean ellos los encargados de brindar la capacitación a todos los niveles, esto para iniciar la cultura dentro de la Empresa de Seguridad ubicada en la Zona 12.

Es de hacer mención que en la capacitación de Comunicación de Políticas Generales de la Empresa, se están proponiendo a los departamentos que más problema en este aspecto presentaron según el Diagnóstico de Necesidades realizado, pero queda a discreción de la Empresa de Seguridad capacitar a las 95 personas.

Es importante señalar también que como se pudo observar en el plan de capacitación, se propone una capacitación con personal interno de la empresa, para el curso de comunicación de políticas generales de la empresa, por lo que en ese rubro se logra economizar costos, ya que se tendrá costo únicamente en material didáctico y refacción para los participantes.

#### **3.7.4. Programación de las acciones de capacitación**

Se presenta un programa de uno de los cursos a incluir en el proceso de capacitación, así como la metodología a utilizar, encontrándose los demás en el apartado de anexos. A continuación se muestra la programación a utilizar respecto del curso dirigido al personal del área de ventas o comercial:

**Cuadro No. 9**  
**Empresa de Seguridad ubicada en la zona 12**

<b>PROGRAMA DE CURSO</b>	
<b>Nombre del Curso:</b>	<b>TÉCNICAS PROFESIONALES DE VENTAS</b>
<b>Objetivo del curso:</b>	<p>Proveer al personal de negocios de la empresa de las herramientas necesarias para lograr el éxito en materia de ventas y ampliar de esta forma sus conocimientos y habilidades de negociar.</p> <p>Que el Participante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conozca todo lo relacionado a técnicas desde la prospección hasta el seguimiento de la venta.</li> <li>• Aprenda y aplique conocimientos sobre cómo negociar con efectividad.</li> <li>• Adquiera nuevos conocimientos sobre estrategias de ventas para aprovechar las oportunidades y ganar nuevos clientes.</li> </ul>
<b>Temática del curso:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cómo ser efectivo en la venta</li> <li>• Liderazgo en ventas</li> <li>• El proceso de ventas</li> <li>• Precio, producto, personas</li> </ul>
<b>Dirigido a:</b>	Personal de ventas o comercial.
<b>Metodología:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conferencia</li> <li>• Discusión</li> <li>• Análisis y Resolución de casos</li> </ul>
<b>Recursos necesarios:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instructor (INTECAP)</li> <li>• Equipo Audiovisual (cañonera, laptop)</li> <li>• Salón (cafetería de la empresa)</li> <li>• Mobiliario y equipo (sillas, mesas)</li> <li>• Material didáctico (impresiones de material, fotocopias, cuadernillo, lapiceros)</li> <li>• Refacción</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia - Año 2013.

**Nota:** La programación de las demás acciones de capacitación se encuentran en el apartado final de anexos.

### 3.7.5. Indicadores de gestión del Plan Anual de Capacitación

A continuación se presentan los siguientes indicadores, a través de los cuales se pueden controlar los resultados de las acciones de capacitación:

**Cuadro No. 10**  
**Indicadores del Plan Anual de Capacitación**  
**Empresa de Seguridad ubicada en la zona 12**

Indicador	¿Cómo se medirá?
Medición del aprendizaje	Hacer una medición del nivel de aprendizaje al finalizar cada uno de los cursos impartidos con el formato de evaluación de aprendizaje.
Impacto y efectividad de la capacitación	A través de los formatos de evaluación de la efectividad de la capacitación verificar el impacto positivo de los cursos.
Evaluación de la conducta de los colaboradores capacitados	Realizar una evaluación de la conducta de los colaboradores después de realizadas las capacitaciones, para determinar si hubo cambio de actitudes en el desarrollo de sus labores.
Verificación de la cobertura de los cursos	Efectuar una verificación de la cobertura de cada uno de los cursos después de finalizado el plan de capacitación y revisar si se cumplió con la meta establecida.

Fuente: Elaboración propia - Año 2013.

### 3.8. Ejecución del Plan de Capacitación

Esta es la tercera etapa del proceso de capacitación, la cual consiste en encaminar los esfuerzos individuales, mismo que para la Empresa de Seguridad ubicada en la zona 12 está a cargo de la Unidad de Capacitación, como encargada del desarrollo del proceso en el área operativa de la empresa.

Es en esta fase que se pone en marcha el plan diseñado previamente y para poder realizar los eventos de capacitación, es necesario contar con todo el aspecto logístico que conlleva el desarrollo de cada una de las acciones a realizar.

**Cuadro No. 11**  
**Apoyo Logístico para eventos de capacitación**  
**Empresa de Seguridad ubicada en la zona 12**

 <b>APOYO LOGÍSTICO          PARA EVENTOS DE CAPACITACIÓN</b>			
<b>Nombre del curso:</b>			
<b>Cantidad de participantes:</b>		<b>Fecha a realizarse:</b>	
<b>Instrucciones:</b> Por favor marque con una "X" en cada uno de los recuadros "SI", "NO" dependiendo qué recursos necesitará para efectuar el evento de capacitación, según sea el caso, de ser no, especificar por qué en la columna de observaciones.			
<b>Descripción</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>Por qué no?</b>
Lugar o Salón (cafetería empresa)			
Computadora (laptop)			
Retroproyector			
Mesas			
Sillas			
Pizarra			
Marcadores			
Lapiceros			
Material didáctico			
Hojas con líneas			
Diplomas de participación			

Fuente: Elaboración propia - Año 2013.

Para poder poner en marcha la propuesta de plan de capacitación, es necesario e importante determinar los costos para la implementación de las acciones de capacitación, ya que se necesita contar con previa aprobación de la inversión por

la Gerencia, por lo que a continuación se describen los recursos necesarios para la implementación del plan de capacitación:

### **3.8.1. Costos de implementación del Plan Anual de Capacitación**

Para poder implementar la propuesta de plan anual de capacitación, es necesario contar con un presupuesto, el cual permita llevar a cabo la operación de las acciones de capacitación, este rubro es fundamental, ya que es el que permitirá a través de su ejecución modificar en las personas involucradas, su forma de pensar, hacer y proceder, así como disminuir y/o eliminar los problemas de insatisfacción de los clientes internos y externos, así como lograr la reducción de gastos innecesarios por pago de multas, igualmente lograr las metas en ventas de la empresa de acuerdo a su plan de negocios.

Es por lo anterior importante mencionar, que estas acciones de capacitación como puede observarse a continuación, serán impartidas por personas especializadas en cada área que trabajan con empresas reconocidas y con experiencia en la materia, quienes proporcionan la enseñanza específica para la específica necesidad, siendo ésta la principal ventaja de su contratación. No está de más indicar que otra de las ventajas de contratar los servicios de empresas externas dedicadas al entrenamiento, es que personas externas especializadas pueden identificar por su experiencia debilidades que internamente no se visualizan.

Es de suma importancia contar con un presupuesto para poder solventar los costos directos como lo son los honorarios para las empresas e instructores externos que se contraten, así como para los recursos de reproducción de material didáctico, coffee break; los indirectos no se mencionan ya que se asume que son gastos fijos de la empresa objeto de estudio.

### 3.8.1.1. Presupuesto de costos de capacitación

A continuación se presenta lo que costaría impartir cada tema de capacitación al número de participantes con necesidades, la duración y la Institución encargada:

**Cuadro No. 12**  
**Costos de Instructores para propuesta de Plan Anual de Capacitación**  
**Empresa de Seguridad ubicada en la zona 12**

Curso	Proveedor	No. de Participantes	Duración	Costo por persona	COSTO TOTAL	TOTAL DE INVERSIÓN
Técnicas profesionales de ventas	Instituto Técnico de Capacitación (INTECAP)	25	15 horas	Q. 150.00	Q. 3,750.00	Q. 3,750.00
Cierre efectivo de ventas	Instituto Técnico de Capacitación (INTECAP)	25	05 horas	Q. 50.00	Q. 1,250.00	Q. 1,250.00
Trabajo en equipo	Instituto Técnico de Capacitación (INTECAP)	35	05 horas	Q. 50.00	Q. 1,750.00	Q. 1,750.00
Administración del tiempo	Instituto Técnico de Capacitación (INTECAP)	42	05 horas	Q. 50.00	Q. 2,100.00	Q. 2,100.00
Calidad en el servicio al cliente	Instituto Técnico de Capacitación (INTECAP)	51	10 horas	Q. 80.00	Q. 4,080.00	Q. 4,080.00
Comunicación de Políticas Generales de la empresa	Personal interno: Jefe de Capacitación de la empresa	48	06 horas	Q. 0.00	Q. 00.00	Q. 00.00
Legislación Laboral	Instituto Técnico de Capacitación (INTECAP)	17	20 horas	Q. 130.00	Q. 2,210.00	Q. 2,210.00
Manejo de equipo de cómputo y Paquetes de computación	Instituto Técnico de Capacitación (INTECAP)	19	48 horas	Q. 200.00	Q. 3,800.00	Q. 3,800.00
Legislación fiscal y tributaria	Instituto Técnico de Capacitación (INTECAP)	06	20 horas	Q. 130.00	Q. 780.00	Q. 780.00
Formas adecuadas de establecimiento de canales de comunicación	Instituto Técnico de Capacitación (INTECAP)	15	10 horas	Q. 80.00	Q. 1,200.00	Q. 1,200.00
Gestión del talento humano	Instituto Técnico de Capacitación (INTECAP)	15	20 horas	Q. 180.00	Q. 2,700.00	Q. 2,700.00
<b>TOTAL DE LA INVERSIÓN</b>						<b>Q.23,620.00</b>

Fuente: Elaboración propia con base a información recopilada en diagnóstico de necesidades con base a solución de problemas.

### 3.8.1.2. Presupuesto de materiales y refacción

Es necesario determinar adicionalmente los costos de los materiales didácticos, ya que al implementar el plan de capacitación con INTECAP, se necesita preverlos debido a que los costos anteriores no incluyen este costo directo, por lo que es importante determinarlo, así como el costo de la refacción para los participantes, por lo que a continuación se presenta lo que costarían estos recursos:

**Cuadro No. 13**  
**Presupuesto de materiales y refacción para implementar el Plan Anual de Capacitación**  
**Empresa de Seguridad ubicada en la zona 12**

Curso	Participantes	No. de Sesiones	Costo por participante Impresiones y fotocopias	Total costo Impresiones y fotocopias	Costo por participante Refacción	Total costo de Refacción	Inversión Total
Técnicas profesionales de ventas	25	4	Q. 29.75	Q. 743.75	Q. 3.50	Q. 350.00	<b>Q. 1,093.75</b>
Cierre efectivo de ventas	25	2	Q. 29.75	Q. 743.75	Q. 3.50	Q. 175.00	<b>Q. 918.75</b>
Trabajo en equipo	35	2	Q. 29.75	Q. 1,041.25	Q. 3.50	Q. 245.00	<b>Q. 1,286.25</b>
Administración del tiempo	42	2	Q. 29.75	Q. 1,249.50	Q. 3.50	Q. 294.00	<b>Q. 1,543.50</b>
Calidad en el servicio al cliente	51	3	Q. 29.75	Q. 1,517.25	Q. 3.50	Q. 535.50	<b>Q. 2,052.75</b>
Comunicación de Políticas Generales de la empresa	48	4	Q. 29.75	Q. 1,428.00	Q. 3.50	Q. 672.00	<b>Q. 2,100.00</b>
Legislación Laboral	17	5	Q. 29.75	Q. 505.75	Q. 3.50	Q. 297.50	<b>Q. 803.25</b>
Manejo de equipo de cómputo y Paquetes de Computación	19	13	Q. 29.75	Q. 565.25	Q. 3.50	Q. 798.00	<b>Q. 1,363.25</b>
Legislación fiscal y tributaria	6	5	Q. 29.75	Q. 178.50	Q. 3.50	Q. 105.00	<b>Q. 283.50</b>
Formas adecuadas de establecimiento de canales de comunicación	15	3	Q. 29.75	Q. 446.25	Q. 3.50	Q. 157.50	<b>Q. 603.75</b>
Gestión del talento humano	15	5	Q. 29.75	Q. 446.25	Q. 3.50	Q. 262.50	<b>Q. 708.75</b>
<b>TOTAL DE LA INVERSIÓN</b>				<b>Q.8,865.50</b>		<b>Q 3,892.00</b>	<b>Q.12,757.00</b>

Fuente: Elaboración propia con base a información recopilada en la Empresa de Seguridad ubicada en la zona 12. Enero, 2013.

### 3.8.1.3. Recursos necesarios para la realización de la capacitación

Para poder ejecutar la propuesta de plan de capacitación, es importante tomar en cuenta aspectos relacionados con la logística del evento de capacitación, por lo que a continuación se detallan cada uno de los recursos materiales necesarios para su realización:

**Cuadro No. 14**  
**Recursos necesarios para la realización de las capacitaciones**  
**Empresa de Seguridad ubicada en la zona 12**

Descripción	Cantidad	Costo	Total costo
Retroproyector	1	Propio	Q. 0.00
Computadora	1	Propia	Q. 0.00
Mesas	de 10 a 15	Propias	Q. 0.00
Sillas	de 20 a 50	Propias	Q. 0.00
Pizarra	1	Propia	Q. 0.00
Marcadores	6	Q. 12.00	Q. 72.00
Lapiceros	3 cajas	Q. 10.50	Q. 31.50
Hojas con líneas	1500	Q. 0.10	Q. 150.00
Diplomas de participación	298	Proporcionados por Intecap	Q. 0.00
<b>TOTAL COSTO Q.</b>			<b>Q. 253.50</b>

Fuente: Elaboración propia con base a información recopilada en la Empresa de Seguridad ubicada en la zona 12. Enero, 2013.

Como puede observarse en la columna de costo, no se encuentra valor asignado para retroproyector, computadora, mesas, sillas y pizarra, debido a que la empresa cuenta con este equipo, así también, la empresa no incurrirá en costos en pago de local para la realización de las capacitaciones, ya que estas se realizarán en la cafetería para uso del personal, minimizando de esta forma los costos de implementación del plan. Es de mencionar también que los diplomas de participación serán proporcionados a los participantes por parte del Instituto Técnico de Capacitación (INTECAP), por lo que en este rubro la Organización de igual manera economizará costos. A continuación se presentan los costos totales para la implementación del plan de capacitación que se propone:

### 3.8.1.4. Presupuesto total para la implementación del Plan Anual de Capacitación

A continuación se presenta el consolidado de costos de pago instructores para la capacitación, material didáctico y refacción para los participantes, en los incurrirá la empresa al implementar la presente propuesta:

**Cuadro No. 15**  
**Costo total para implementar la Propuesta de Plan Anual de Capacitación**  
**Empresa de Seguridad ubicada en la zona 12**

Curso	No. de Participantes	Duración	Costo por Fotocopias e Impresiones	Costo por Refacción	Costo Instructores INTECAP	Total de Inversión
Técnicas profesionales de ventas	25	15 horas	Q. 743.75	Q. 350.00	Q. 3,750.00	<b>Q. 4,843.75</b>
Cierre efectivo de ventas	25	05 horas	Q. 743.75	Q. 175.00	Q. 1,250.00	<b>Q. 2,168.25</b>
Trabajo en equipo	35	05 horas	Q. 1,041.25	Q. 245.00	Q. 1,750.00	<b>Q. 3,036.25</b>
Administración del tiempo	42	05 horas	Q. 1,249.50	Q. 294.00	Q. 2,100.00	<b>Q. 3,643.50</b>
Calidad en el servicio al cliente	51	10 horas	Q. 1,517.25	Q. 535.50	Q. 4,080.00	<b>Q. 6,132.75</b>
Comunicación de Políticas Generales de la empresa	48	04 horas	Q. 1,428.00	Q. 672.00	Q. 0.00	<b>Q. 2,100.00</b>
Legislación Laboral	17	20 horas	Q. 505.75	Q. 297.50	Q. 2,210.00	<b>Q. 3,013.25</b>
Manejo de equipo de cómputo y Paquetes de Computación	19	48 horas	Q. 565.25	Q. 798.00	Q. 3,800.00	<b>Q. 5,163.25</b>
Legislación fiscal y tributaria	6	20 horas	Q. 178.50	Q. 105.00	Q. 780.00	<b>Q. 1,063.50</b>
Formas adecuadas de establecimiento de canales de comunicación	15	10 horas	Q. 446.25	Q. 157.50	Q. 1,200.00	<b>Q. 1,803.75</b>
Gestión del talento humano	15	20 horas	Q. 446.25	Q. 262.50	Q. 2,700.00	<b>Q. 3,408.75</b>
RECURSOS NECESARIOS PARA LA REALIZACIÓN DE LA CAPACITACIÓN						<b>Q. 253.50</b>
<b>TOTAL DE LA INVERSIÓN</b>					<b>Q.</b>	<b>36,630.50</b>

Fuente: Elaboración propia con base a información recopilada en la Empresa de Seguridad ubicada en la zona 12. Enero, 2013.

Como puede observarse lo que la empresa invertirá al implementar el plan de capacitación propuesto será un total de **Q. 36,630.50**, lo que incluye desde el pago de los instructores del Instituto Técnico de Capacitación (INTECAP), costo de refacción, fotocopias e impresiones. El curso de comunicación de políticas generales de la empresa no se anota el costo debido a que será impartido por personal interno.

Así también, se propone a la Gerencia tener en consideración para futuras capacitaciones, posteriores a la presente propuesta, incluir cursos de capacitación para los jefes de departamentos o personas que muestren características de instructor para capacitación específica de formación de instructores, para que de esta manera se continúe fomentando la cultura de entrenamiento en la empresa al personal del área administrativa y poder de esta forma contar con sus propios instructores y disminuir costos de conferencista.

Al ser aprobada la propuesta, dicha ejecución de las acciones de capacitación planteadas se realizarán a través de conferencias, talleres y capacitación en el cargo.

#### **3.8.1.5. Programación mensual de las acciones de capacitación según presupuesto total**

Con la finalidad de no afectar en un solo mes y desembolsar el total de Q. 36,630.50, por la implementación de las acciones de capacitación y que los gerentes no se alarmen en que se va a castigar el presupuesto general de la empresa, se propone realizar las capacitaciones de forma mensual y de preferencia que sean impartidas los días lunes de 8:00 a.m. a 12:00 p.m., esto a razón de que es a esa hora que se puede lograr mejor aprendizaje por parte de los participantes, para lo cual se presenta a continuación la programación correspondiente:

**Cuadro No. 16**  
**Programación mensual de las Acciones de Capacitación**  
**Empresa de Seguridad ubicada en la zona 12**

MES	CURSO	DURACIÓN	HORARIO	TOTAL DE INVERSIÓN
ENERO	Técnicas profesionales de ventas	15 horas	Días Lunes 8:00 A.M. A 12:00 P.M.	<b>Q. 4,843.75</b>
FEBRERO	Cierre efectivo de ventas	05 horas	Días Lunes 8:00 A.M. A 12:00 P.M.	<b>Q. 2,168.25</b>
MARZO	Trabajo en equipo	05 horas	Días Lunes 8:00 A.M. A 12:00 P.M.	<b>Q. 3,036.25</b>
ABRIL	Administración del tiempo	05 horas	Días Lunes 8:00 A.M. A 12:00 P.M.	<b>Q. 3,643.50</b>
MAYO	Calidad en el servicio al cliente	10 horas	Días Lunes 8:00 A.M. A 12:00 P.M.	<b>Q. 6,132.75</b>
JUNIO	Comunicación de Políticas Generales de la empresa	04 horas	Días Lunes 8:00 A.M. A 12:00 P.M.	<b>Q. 2,100.00</b>
JULIO	Legislación Laboral	20 horas	Días Lunes 8:00 A.M. A 12:00 P.M.	<b>Q. 3,013.25</b>
AGOSTO	Manejo de equipo de cómputo y Paquetes de Computación	48 horas	Días Lunes 8:00 A.M. A 12:00 P.M.	<b>Q. 5,163.25</b>
SEPTIEMBRE	Legislación fiscal y tributaria	20 horas	Días Lunes 8:00 A.M. A 12:00 P.M.	<b>Q. 1,063.50</b>
OCTUBRE	Formas adecuadas de establecimiento de canales de comunicación	10 horas	Días Lunes 8:00 A.M. A 12:00 P.M.	<b>Q. 1,803.75</b>
NOVIEMBRE	Gestión del talento humano	20 horas	Días Lunes 8:00 A.M. A 12:00 P.M.	<b>Q. 3,408.75</b>
<b>Otros recursos necesarios para las capacitaciones</b>				<b>Q. 253.50</b>
<b>TOTAL DE LA INVERSIÓN</b>				<b>Q. 36,630.50</b>

Fuente: Elaboración propia con base a información recopilada en la Empresa de Seguridad ubicada en la zona 12. Enero, 2013.

### **3.9. Evaluación del Proceso de Capacitación / Retorno de la Inversión**

La etapa final del proceso es la evaluación de los resultados obtenidos para verificar qué tan efectivos fueron las acciones de capacitación implementadas y así determinar el nivel de aprendizaje que tuvieron los participantes. Esta es la forma en que la empresa puede comprobar a través de la efectividad en el trabajo el retorno de la inversión realizada.

#### **3.9.1. Metodología a utilizar para realizar el proceso de evaluación del proceso implementado**

Para la realización de esta última etapa y para hacer la respectiva retroalimentación al proceso de capacitación, se propone utilizar el modelo de los cuatro niveles propuestos por Kirk Patrick, en el cual se evalúan las acciones de capacitación:

##### **3.9.1.1. Nivel 1: Evaluación de la reacción**

En el formato que se propone utilizar se evalúa la reacción de los participantes ante la acción de capacitación realizada, ya que de esto depende mantener o suspender las acciones formativas, debido a que la empresa está invirtiendo recursos en formar y dotar al personal de conocimientos por lo que se espera una reacción positiva a las mismas, así también obtener la percepción que ellos tienen en relación al desempeño del instructor externo y de la logística de las actividades de capacitación.

A continuación se presenta el formato en mención que se propone para efectuar dicha evaluación:

**Cuadro No. 17**  
**Formato para evaluar la reacción de los participantes**

	<b>FORMATO DE EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN</b>			
	<b>FECHA:</b>	<b>VERSION:</b> 1	<b>PÁGINA No.</b> 1 de 2	
<b>EVALUACIÓN DE LA ACTIVIDAD DE CAPACITACIÓN</b>				
<b>Nombre del curso -seminario - taller:</b>				
<b>Fecha de la presente evaluación:</b>				
<b>Lugar en que se realizó la actividad:</b>				
<b>INSTRUCCIONES:</b> Con el objeto de mantener nuestro proceso de mejoramiento continuo en las acciones de capacitación que emprendemos, le solicitamos que, por favor responda esta breve encuesta, la cual nos permitirá conocer su apreciación particular respecto de la actividad de capacitación que acaba de concluir, de forma que, si corresponde repetirla en el futuro para otras personas y considerar sus aportes. <b>MUCHAS GRACIAS.</b>				
Encierre en un círculo la opción elegida como válida para cada una de las siguientes afirmaciones:				
<b><u>Autoevaluación del participante</u></b>	<b>Totalmente de Acuerdo</b>		<b>Totalmente en desacuerdo</b>	
1. Se sintió usted motivado al recibir este curso?	4	3	2	1
2. El curso cumplió con los objetivos de aprendizaje esperados por usted?	4	3	2	1
4. Los casos y/o ejemplos entregados cumplen con requisitos De calidad y claridad	4	3	2	1
5. El curso impartido fue acorde a las necesidades de su Puesto	4	3	2	1
<b>INSTRUCTOR</b>				
<b>ITEM</b>	<b>Excelente</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Deficiente</b>
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				

<b>GESTIÓN DE LA ACTIVIDAD</b>				
<b>ITEM</b>	<b>Excelente</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Deficiente</b>
Programación y coordinación de la actividad				
Calidad del material didáctico proporcionado				
El equipo tecnológico utilizado				
Aspectos logísticos, lugar, alimentación, etc.				
<u>Sugerencias para mejorar en posteriores actividades:</u>				

Fuente: Elaboración propia, enero 2013.

### **3.9.1.2. Nivel 2: Evaluación del aprendizaje**

En este apartado se efectúa una evaluación diagnóstica y una formativa, el grado de asimilación y el deseo de cambiar las actitudes que los participantes presenten en la realización de sus labores, practicando lo aprendido en la capacitación recibida y de esta forma ampliar el nivel de conocimiento y mejorar sus habilidades, a través de las acciones formativas implementadas. Esta evaluación puede ser con base al curso que se ha impartido, o sea las preguntas pre y post tienen que estar relacionadas al contenido y la misma debe realizarse antes de la capacitación y después de impartida la misma, para determinar el nivel de aprendizaje de los participantes. A continuación se presenta un modelo de evaluación pre y post capacitación del curso Técnicas profesionales de ventas:

**Cuadro No. 18**  
**Formato de pre y post prueba de capacitación**

	<b>PRE Y POST PRUEBA DE CAPACITACIÓN</b>		
	<b>FECHA:</b>	<b>VERSION:</b> 1	<b>PÁGINA No.</b> 1 de 2
<b>Nombre del curso -seminario-:</b>			
<b>Nombre del Instructor Externo:</b>			
<b>Lugar en que se realiza la actividad:</b>			
<b>Instrucciones:</b> Seleccione y subraye la respuesta que usted considere correcta de las tres opciones que se le presentan a continuación:			
<p>1. Una empresa puede usar una o varias _____ para ponerse en contacto con los clientes. Un vendedor se puede limitar a hablar con un prospecto o cliente, en persona o por teléfono. O puede hacer una presentación de ventas ante un grupo de compradores.</p> <p>a.) Técnicas de Ventas*</p> <p>b.) Estrategia de Ventas</p> <p>c.) Método</p>			
<p>2. Toda venta personal sigue un proceso conformado por varias etapas denominado _____,</p> <p>a.) Estrategia de Ventas</p> <p>b.) Procedimiento</p> <p>c.) Proceso de Ventas*</p>			
<p>3. El _____ va desde la prospección o búsqueda de clientes potenciales hasta el cierre de la venta y la posterior relación de postventa.</p> <p>a.) Método</p> <p>b.) Proceso de Ventas*</p> <p>c.) Modelo</p>			
<p>4. En esta etapa el vendedor trata de inducir o convencer al prospecto de decidirse por la compra:</p> <p>a.) Seguimiento</p> <p>b.) Cierre de Ventas*</p> <p>c.) Manejo de Objeciones</p>			
<p>5. En la etapa de _____ el vendedor presenta el producto al prospecto, dando a conocer sus principales características, beneficios y atributos, yendo de lo general a lo particular, en orden de importancia.</p> <p>a.) Manejo de Objeciones</p> <p>b.) Presentación</p> <p>c.) Argumentación*</p>			

Fuente: Elaboración propia, enero 2013.

Una vez realizadas las pruebas tanto al inicio como al final de cada curso, se procede a realizar las estimaciones con base a porcentajes de modificación del conocimiento, a través de los resultados de la primera evaluación comparada con los resultados obtenidos en la segunda evaluación, se realizan las comparaciones pertinentes para determinar si hubo incremento en los conocimientos de los participantes. Para tales efectos se propone la utilización de la siguiente tabla de comparación:

**Modelo de comparación de pre y post capacitación por participante**

<b>Nombre del Participante</b>	<b>Resultado Pre-Capacitación</b>	<b>Resultado Post-Capacitación</b>	<b>% de Cambio</b>
<b>Participante 1</b>			
<b>Participante 2</b>			
<b>Participante 3</b>			
<b>Participante 4</b>			
<b>Participante 5</b>			

Fuente: Elaboración propia, enero 2013.

**3.9.1.3. Nivel 3: Evaluación de la conducta**

Aquí se evalúa el cambio de conducta que los participantes presenten en el desarrollo de sus actividades, es una forma de evaluar qué tan efectivo fue el curso para el colaborador, ya que de cualquier forma si éste tiene el deseo de cambiar tendrá que existir un cambio de actitud. Para poder evaluar el comportamiento real de los participantes puede realizarse una evaluación del desempeño y poder de esta forma verificar el cambio que se ha tenido a partir de la capacitación recibida. Para poder realizar esta evaluación se propone utilizar el formato siguiente:

**Cuadro No. 19**  
**Formato de evaluación de la conducta de los participantes luego de haber recibido la capacitación**

	<b>EVALUACIÓN DE LA CONDUCTA DESPUÉS DE LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN</b>					
	<b>FECHA:</b>	<b>VERSION:</b> 1	<b>PÁGINA No.</b> 1 de 2			
<b>Nombre del curso -seminario - taller:</b>						
<b>Nombre del Evaluado:</b>		<b>Cargo:</b>				
<b>Departamento:</b>		<b>Jefe Inmediato:</b>				
<b>Instrucciones:</b> Respecto a los <b>factores a evaluar</b> listados a continuación se solicita por favor marcar con una "X" en el recuadro apropiado. <b>1= Satisfactorio    2= Tiene que mejorar    3= Deficiente    4= Totalmente insatisfactorio</b>						
<b>Factores a evaluar</b>		<b>Calificación</b>			<b>Comentarios</b>	
<b>1. Técnicas profesionales de ventas:</b> Aplica los conocimientos aprendidos en el proceso de prospección, negociación y seguimiento de las ventas realizadas en el mes, busca satisfacer y explicar todas las ventajas del servicio y ganar al cliente.		1	2	3	4	
<b>2. Trabajo en Equipo:</b> Trabaja de manera cooperativa, asume responsabilidad por los resultados del equipo, respeta el trabajo y comentario del resto de integrantes, se adapta y cambia fácilmente a los distintos roles del equipo. Está comprometido con los objetivos y el proceso de trabajo en equipo.		1	2	3	4	
<b>3. Administración del tiempo:</b> Planifica, prioriza y organiza sus actividades en orden de importancia poniendo atención a los aspectos que tiene que mejorar cada vez que sea necesario.		1	2	3	4	
<b>4. Servicio:</b> Presta atención a la resolución de problemas a los clientes, se anticipa y trabaja para exceder las expectativas del cliente enfocándose en sus necesidades, se busca continuamente mejorar el servicio al cliente interno y externo.		1	2	3	4	
<b>5. Comunicación en el trabajo:</b> La comunicación es fluida de forma correcta, las instrucciones se giran clara y directamente a las personas interesadas.		1	2	3	4	
<b>6. Eficiencia en el manejo del equipo de cómputo:</b> Sabe utilizar el equipo de cómputo de manera que maximice el recurso tiempo, tratando la forma de efectuarlo sin cometer errores y en el menor tiempo posible. Aplica los conocimientos teórico-práctico que posee en el manejo del equipo		1	2	3	4	

a su disposición para el desarrollo de sus labores.					
<b>7. Aplicación de políticas:</b> Cumple con el tiempo para la realización del trabajo de acuerdo a lo establecido, contribuye para lograr el cumplimiento de políticas de la empresa y no provocar atrasos y malos entendidos entre el personal encargado de la empresa y el cliente.	1	2	3	4	
<b>8. Manejo de Legislación:</b> En el caso de manejar el personal tiempo en cuanto a leyes, lo hace en tiempo indicado respecto a el pago de impuestos, para no ocasionar multas por atrasos o errores.	1	2	3	4	
Respecto a las habilidades y destrezas, por favor marcar con una "X" en el recuadro apropiado.					
<b>Factores a evaluar</b>	<b>Calificación</b>				<b>Comentarios</b>
<b>9. Cierre de Ventas:</b> Tiene la habilidad necesaria y poder de convencimiento; responde rápidamente y maneja con agilidad las objeciones de los clientes; interpreta las señales de cierre por parte del cliente potencial.	1	2	3	4	
<b>10. Atención al cliente:</b> Demuestra habilidad en la atención al cliente interno y externo es amable, cordial, trata la forma de buscar una solución al problema, se esmera en satisfacer las necesidades.	1	2	3	4	
<b>11. Iniciativa y excelencia:</b> Toma iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes, se reta para alcanzar niveles óptimos de desempeño y promueve la innovación.	1	2	3	4	
<b>12. Comunicación a todo nivel:</b> Se dirige hacia sus compañeros con respeto y justicia, desarrolla efectivas relaciones de trabajo con su jefe, colegas y clientes, solicita y brinda retroalimentación.	1	2	3	4	
<b>13. Habilidad en el desarrollo de su trabajo:</b> Realiza su trabajo siendo él su propio supervisor para tratar de disminuir errores y evitar reelaboración de actividades.	1	2	3	4	
<b>Por favor indicar a continuación las fortalezas y debilidades particulares sobre la persona evaluada:</b>					
<b>Fortalezas</b>			<b>Debilidades</b>		

Fuente: Elaboración, con base a Tesis de "Sistema de evaluación del desempeño para el personal de la Dirección General Administrativa del Ministerio de Energía y Minas", Retana Contreras, Wendy Suzzeth. Año 2009.

Con el formato anterior el Departamento de Capacitación podrá determinar qué tan efectivos fueron los cursos de capacitación y donde o qué áreas debe

reforzar contenido de capacitación. Así mismo este modelo podrá ser modificado y adaptado a los cursos que se impartan en posteriores capacitaciones. Este será utilizado por la Unidad a través del jefe inmediato quien realizará directamente la evaluación, así mismo ésta podrá utilizarlo para realizar evaluación a los jefes de departamento cuando ellos reciban cursos de capacitación.

#### **3.9.1.4. Nivel 4: Evaluación de los resultados / Retorno de la Inversión**

Los resultados finales que se desean obtener son que como consecuencia de la asistencia de los participantes a estos cursos de formación, debe existir la satisfacción del cliente interno y externo en cuanto a mejorar el servicio, que se le dé un valor agregado a la atención a los clientes, que exista una disminución de los costos innecesarios por reelaboración de actividades, reducir el nivel de errores cometidos por carecer de habilidades y/o desconocimiento de políticas de la empresa, aumentar el nivel de ventas y tener mayor rentabilidad como organización.

**Cuadro No. 20**  
**Formato de evaluación de la efectividad del proceso de capacitación**

	<b>EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN</b>		
	FECHA:	VERSION: 1	PÁGINA No. 1 de 2
<b>EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DE LA CAPACITACIÓN</b>			
Nombre del Personal Capacitado:			
Nombre del curso -seminario - taller:			
Objetivo de la Capacitación:			
Fecha de la presente evaluación:			
<b>INSTRUCCIONES:</b> Con el objeto de mantener nuestro proceso de mejoramiento continuo en las acciones de capacitación que emprendemos, le solicitamos que, por favor responda esta breve encuesta, la cual nos permitirá conocer su apreciación particular respecto de la actividad de capacitación impartida, de forma que, si corresponde repetirla en el futuro para otras personas y considerar sus aportes. <b>MUCHAS GRACIAS.</b>			
<b>ÍTEM</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	
<b>1.</b> ¿El curso impartido ha mejorado los conceptos técnicos del evaluado? Por qué? _____ _____			
<b>2.</b> ¿Existe aplicación efectiva de los conocimientos adquiridos? Por qué? _____ _____			
<b>3.</b> ¿La calidad del trabajo del evaluado ha mejorado? Por qué? _____ _____			
<b>4.</b> ¿Han disminuido los problemas existentes en el departamento en cuanto a la realización de las actividades? Por qué? _____ _____			
<b>5.</b> ¿Recomendaría la capacitación para más personas de la empresa? Por qué? ¿A quiénes? ¿Qué cursos? _____ _____			
<b>Sugerencias y/o comentarios:</b> _____ _____			

Fuente: Elaboración propia, enero 2013.

El formato descrito anteriormente, se propone utilizarlo uno o dos meses después de realizadas las acciones de capacitación para dar seguimiento al proceso y determinar el nivel de impacto que tuvieron en cada uno de los participantes y sobre todo determinar si realmente estas fueron efectivas con su aplicación en el desarrollo del puesto de trabajo y de esta forma la empresa recuperar su inversión.

## Conclusiones

1. A través de la investigación realizada, se determinó que en la empresa objeto de estudio existe la carencia de una metodología adecuada para realizar el proceso de capacitación, lo cual de no corregirse continuará con la debilidad, capacitación que no responde a las necesidades de los colaboradores, y efectuándose con base al criterio de los jefes, o bien el departamento de Recursos Humanos quienes actualmente deciden qué cursos son acordes por el tipo de trabajo que realiza cada uno, por lo tanto se logra comprobar la hipótesis 1.
2. Se logró comprobar que la empresa no cuenta con una cultura de capacitación para el área administrativa, y no se le ha prestado la importancia debida, esto por estar enfocados únicamente al nivel operativo, por lo que de no contrarrestar las deficiencias actuales la empresa continuará recibiendo quejas por parte de los clientes y perdiendo oportunidades de ventas.
3. Se determinó que la empresa actualmente no cuenta con un presupuesto asignado para el rubro de capacitación, si no se dota al Departamento de Capacitación de los recursos económicos necesarios para desempeñar su función al 100%, esta no puede realizar de manera eficaz y eficientemente su labor como tal, ya que todo gira en función del aspecto económico.
4. El personal del área administrativa especialmente de nuevo ingreso, pocas veces recibe capacitación adicional a la inducción en el puesto, lo que provoca que se desconozca cuál es la visión de la empresa, cómo debe tratarse con clientes especiales y sobre todo desconocimiento de las políticas generales de la empresa.

5. La empresa objeto de estudio actualmente no cuenta con los instrumentos formales de capacitación y las herramientas necesarias para dar seguimiento a las capacitaciones a las que se envía al personal que ha contado con la oportunidad de recibirlas.

## **Recomendaciones**

1. Debe realizarse una detección anual de necesidades de capacitación e involucrar al 100% de los mandos medios, ya que ellos más que nadie conocen la situación y la problemática de cada una de las áreas, por lo tanto deben saber la importancia de efectuarla con objetividad para la obtención de resultados exitosos, de tal forma que la Unidad de Capacitación realice el diseño de un nuevo Plan con base a necesidades reales de los colaboradores.
2. La Gerencia a través de la Unidad de Capacitación debe prestar especial atención a la formación del personal del área administrativa, lo cual a través de la implementación del Proceso de Capacitación propuesto y su continuidad se logrará la creación de una cultura de capacitación, lo que será de beneficio para la empresa debido a que podrá disminuir las deficiencias actuales relacionadas a conocimientos, habilidades y actitudes y de esa forma lograr la satisfacción de los clientes tanto internos como externos.
3. Las autoridades de la Empresa de Seguridad ubicada en la zona 12 deben contemplar en su presupuesto anual el rubro de capacitación, para proveer y agenciar a la Unidad de Capacitación de los recursos económicos necesarios para que ésta desempeñe al 100% su función en la empresa y no estar enfocada únicamente en el área operativa, sino prestar la atención que requiere el área administrativa.
4. Es importante y necesario que se preste atención a la capacitación especialmente del personal de nuevo ingreso, debido a que es indispensable que primero que nada conozca sobre la visión, los objetivos

y sobre todo las políticas generales de la empresa, pero también se debe proveer al nuevo colaborador de los conocimientos y habilidades y darle a conocer y comprender la importancia de una adecuada actitud principalmente cuando se trata de personal encargado de la atención directa tanto al cliente interno como externo.

5. Es importante que después de ejecutada la propuesta de solución a la problemática planteada, se dé el seguimiento debido, por lo que es recomendable realizar una evaluación después de haber finalizado cada proceso de capacitación, para determinar de esa forma la efectividad y hacer así una retroalimentación identificando nuevas áreas de oportunidad, innovar y actualizar los contenidos para dar continuidad al mismo y aprovechar los recursos invertidos.
6. Se recomienda realizar después de la ejecución de la presente propuesta, un curso de formación para instructores, la cual puede ser de mucho beneficio para la empresa contar con sus propios capacitadores, y de esa forma reducir costos de contratación de ese servicio.

## Bibliografía

1. Aguilar Morales, J. E. 2010. El proceso administrativo de la capacitación. Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C. 9 p.
2. Chiavenato, I. 2002. Gestión del talento humano. 2da. Ed. McGraw-Hill Interamericana, Bogotá Colombia. 475 p.
3. <http://www.elprisma.com/apuntes/cursoasp.html>. Portal para investigadores y profesionales. (en línea) consultado el 30 de abril 2012.
4. <http://www.slideshare.net>,html. Metodología de la planeación. (en línea) consultado el 01 de mayo 2012.
5. <http://www.gestiopolis.com/organizacióntalento/entrenamientoycapacitación.html>. (en línea) consultado el 02 de mayo 2012.
6. Koontz H. y Heinz W. 1993. Administración. 9na. ed. México, Mcgraw-Hill. 771 p.
7. Material Bibliográfico de apoyo para el curso de Administración II. Escuela de Administración, Facultad de Ciencias Económicas. 154 p.
8. Pinto Villatoro, R. 2008. Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial. 1ª. ed. México, Grupo Capinte. 218 p.
9. Retana Contreras, W. S. 2009. Tesis de "Sistema de evaluación del desempeño para el personal de la Dirección General Administrativa del Ministerio de Energía y Minas". 88 p.

10. Rodas de León I. y Rodas Santizo G. 2008. Administración de empresas. 1ª. ed. Páginas 2,17,39,48,63
  
11. Thompson B. J. Mónica y Antezana I. J. 2,006. El proceso administrativo: (en línea). Consultado el 14 de mar.2012 disponible en: <http://www.promonegocios.net/administracion/proceso-administrativo.html>
  
12. Wackenhut de Guatemala, Sociedad Anónima. 2008 Texto escrito material de inducción. 7 P.

# **ANEXOS**



**Boleta 1**  
**ENTREVISTA PARA CONOCER LA SITUACIÓN ACTUAL DE CAPACITACIÓN**  
**DEL PERSONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA**  
**Mandos medios**

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

**INSTRUCCIONES:**

En base a una entrevista personal, conteste lo requerido.

**DATOS GENERALES:**

**Puesto:** \_\_\_\_\_ **Departamento:** \_\_\_\_\_

**Tiempo en el puesto:** \_\_\_\_\_ **Nivel académico:** \_\_\_\_\_

1. ¿Utiliza Recursos Humanos alguna metodología para determinar las necesidades de capacitación del personal del área administrativa?

SI ( )

NO ( )

Qué metodología, explique? \_\_\_\_\_

2. ¿Cuánto tiempo hace que se impartió capacitación al personal del área administrativa?

6 meses ( )

12 meses ( )

18 meses ( )

24 meses ( )

3. ¿Las capacitaciones anteriormente impartidas han sido acordes a las necesidades del personal?

SI ( )

NO ( )

Por qué? \_\_\_\_\_

4. ¿Se han evaluado los resultados de las capacitaciones impartidas anteriormente?

SI ( )

NO ( )

Cómo? \_\_\_\_\_

5. Cómo calificaría las capacitaciones recibidas anteriormente?

Satisfactorias ( )

Pueden mejorar ( )

Deficientes ( )

No puede opinar ( )

Malas ( )

Por qué? \_\_\_\_\_

6. ¿Considera importante la implementación en la empresa de un proceso de capacitación?

SI ( )

NO ( )

Por qué? \_\_\_\_\_

7. Qué deficiencias relacionadas con conocimientos, habilidades y actitudes considera que se podrían contrarrestar con la implementación de un plan de capacitación?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. En su opinión, ¿ayudaría la capacitación a mejorar la calidad del servicio que brinda la empresa a sus clientes?

SI ( )

NO ( )

Por qué? \_\_\_\_\_

9. ¿Considera necesaria e importante la actualización de conocimientos para lograr un trabajo más efectivo del personal del área administrativa?

SI ( )

NO ( )

Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10. Qué impacto positivo considera que tendría la implementación de un proceso anual de capacitación en el desarrollo de las labores del personal administrativo?

---

---

---

**SU COLABORACIÓN E INFORMACIÓN ES MUY VALIOSA.  
GRACIAS POR SU TIEMPO**



**Boleta 2**  
**CUESTIONARIO PARA CONOCER LA SITUACIÓN ACTUAL DE**  
**CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA**

Este cuestionario tiene como objeto conocer su opinión con respecto a su trabajo y a su situación actual de capacitación. De la exactitud de sus respuestas dependerá la utilidad de esta investigación, para la elaboración de los instrumentos necesarios.

**INSTRUCCIONES:**

Se le ruega por favor contestar las siguientes interrogantes de acuerdo a lo requerido, sus respuestas son muy importantes y toda la información que proporcione será estrictamente confidencial.

**DATOS GENERALES:**

**Puesto:** \_\_\_\_\_ **Departamento:** \_\_\_\_\_

**Tiempo en el puesto:** \_\_\_\_\_ **Grado académico:** \_\_\_\_\_

1. ¿Se le ha tomado en cuenta en los programas de capacitación impartidos por la empresa?

SI me tomaron en cuenta(    )                      NO me tomaron en cuenta(    )

2. Aparte de la inducción recibida al ingresar a laborar, ¿ha recibido alguna otra capacitación por parte de la empresa?

SI    (    )    NO    (    )

3. ¿Hace cuánto tiempo recibió su última capacitación?

6 meses (    )                      12 meses (    )                      18 meses (    )  
24 meses (    )                      No ha recibido capacitación (    )

4. ¿Cómo calificaría la capacitación recibida en la empresa?

Satisfactoria ( )      Puede mejorar ( )      Deficiente ( )  
Mala ( )                  No puede opinar ( )

Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. Considera usted que es necesaria la capacitación para mejorar en su puesto de trabajo y que éste sea más efectivo?

SI ( )                                  NO ( )

Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. ¿Considera que con capacitación mejoraría su nivel de conocimiento y habilidades para desarrollar de mejor manera sus labores?

SI ( )                                  NO ( )

Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. ¿Le gustaría reforzar y/o actualizar sus conocimientos para mejorar el desarrollo de sus labores?

SI ( )                                  NO ( )

Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**SU COLABORACIÓN E INFORMACIÓN ES MUY VALIOSA PARA ESTE ESTUDIO  
GRACIAS POR SU TIEMPO**



**BOLETA No. 1**  
**DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**  
**JEFES DE DEPARTAMENTOS A SUBALTERNOS**

**INSTRUCCIONES:** A continuación se le presenta una boleta, en la cual se le solicita describir de manera amplia los problemas con cada una de sus causas, todo esto relacionado con debilidades en conocimientos, habilidades y actitudes del personal del departamento, las cuales se puedan corregir con acciones de capacitación.

<p><b>Departamento:</b> _____</p> <p><b>Jefe:</b> _____</p>	<p><b>Fecha de elaboración:</b> _____</p> <p><b>Fecha de revisión:</b> _____</p>
<p><b><u>Descripción del problema actual 1</u></b></p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p><b>Causas principales:</b></p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p>	<p><b><u>Prioridad de contrarrestar el problema:</u></b></p> <p>Urgente ( )                      Importante ( )</p> <p>Puede esperar ( )</p> <p><b>Efectos principales:</b></p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p>
<p><b>Observaciones:</b></p>	

<b><u>Descripción del problema actual 2</u></b>	<b><u>Prioridad de contrarrestar el problema:</u></b>
<p>_____</p> <p>_____</p> <p><b>Causas principales:</b></p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p> <p><b>Observaciones:</b></p>	<p><b>Urgente ( )                      Importante ( )</b></p> <p><b>Puede esperar ( )</b></p> <p><b>Efectos principales:</b></p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p>

<b><u>Descripción del problema actual 3</u></b>	<b><u>Prioridad de contrarrestar el problema:</u></b>
<p>_____</p> <p>_____</p> <p><b>Causas principales:</b></p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p> <p><b>Observaciones:</b></p>	<p><b>Urgente ( )                      Importante ( )</b></p> <p><b>Puede esperar ( )</b></p> <p><b>Efectos principales:</b></p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p>

**Fuente:** Elaboración propia con base en información obtenida del libro de Roberto Pinto Villatoro, Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial. McGraw-Hill. México, 2008. Pág. 138.

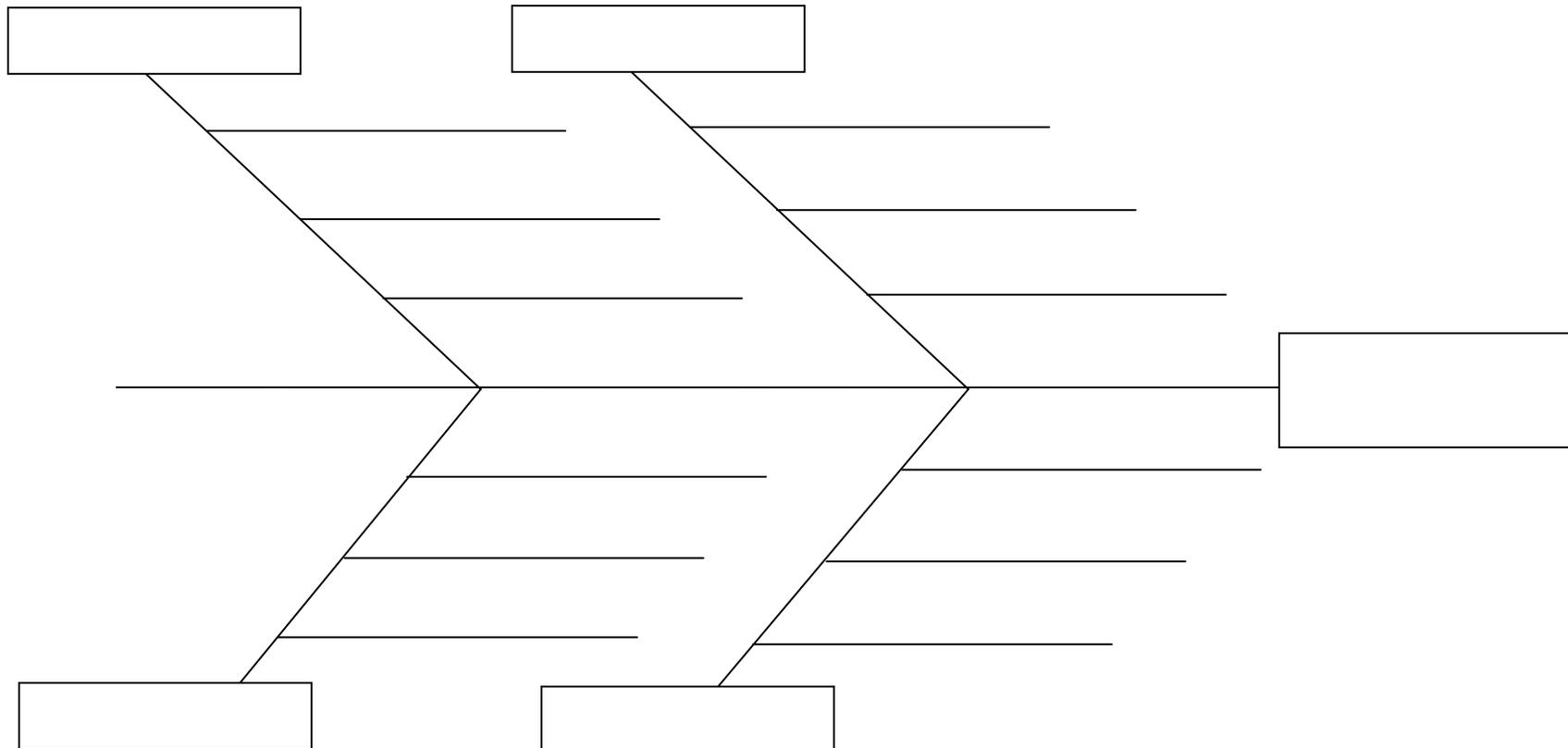


**ANEXO No. 4**  
**BOLETA No. 2**  
**DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**  
**JEFES DE DEPARTAMENTOS A SUBALTERNOS**  
**DIAGRAMA CAUSA-EFECTO**

**DEPARTAMENTO:** \_\_\_\_\_ **JEFE:** \_\_\_\_\_ **FECHA:** \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:**

A continuación se le presenta un diagrama de causa-efecto, en el cual se le solicita anotar en el recuadro grande el problema de forma resumida y en los pequeños, cada una de las causas principales, asimismo en cada una de las líneas por favor anotar las sub causas, ya que existen muchos factores que pueden influir en la causa principal. Todo esto relacionado con las debilidades en conocimientos, habilidades y actitudes del personal del departamento, las cuales se puedan corregir con acciones de capacitación.



**Fuente:** Elaboración propia con base en información de investigación realizada sobre detección de necesidades de capacitación.

**ANEXO No. 5**  
**Empresa de Seguridad ubicada en la zona 12**

<b>PROGRAMA DE CURSO</b>	
<b>Nombre del Curso:</b>	<b>CIERRE EFECTIVO DE VENTAS</b>
<b>Objetivo del curso:</b>	<p>Lograr que el personal encargado de la atracción de clientes adquiera el conocimiento adecuado para alcanzar el éxito en las ventas de cualquiera de los servicios que la empresa ofrece.</p> <p>Que el Participante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtenga el conocimiento y habilidad para lograr el éxito al momento de vender el servicio</li> <li>• Aplique los conocimientos adquiridos sobre técnicas efectivas de cierre de negocios a través de resolución de casos</li> <li>• Aprenda a ser abierto a las solicitudes de los clientes y sobre todo a negociar para no dejar de ganar un cliente</li> </ul>
<b>Temática del curso:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de objeciones</li> <li>• Tipo de objeciones</li> <li>• Señales de cierre</li> <li>• El cierre como consecuencia del proceso de ventas</li> <li>• Prospección y cierre</li> <li>• ¿Toda objeción lleva al cierre?</li> </ul>
<b>Participantes:</b>	Personal de ventas o Comercial
<b>Metodología:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conferencia</li> <li>• Discusión</li> <li>• Role Playing</li> <li>• Resolución de casos</li> </ul>
<b>Recursos necesarios:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instructor (INTECAP)</li> <li>• Equipo Audiovisual (cañonera, laptop)</li> <li>• Salón (cafetería de la empresa)</li> <li>• Mobiliario y equipo (sillas, mesas)</li> <li>• Material didáctico (impresiones de material, fotocopias, cuadernillo, lapiceros)</li> <li>• Refacción.</li> </ul>

**ANEXO No. 6**  
**Empresa de Seguridad ubicada en la zona 12**

<b>PROGRAMA DE CURSO</b>	
<b>Nombre del Curso:</b>	<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>
<b>Objetivo del curso:</b>	Proporcionar en el desarrollo del curso los conocimientos y habilidades para la conformación de equipos de trabajo efectivos y con esto lograr los resultados esperados.
Que el Participante:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interprete el concepto de trabajo en equipo y como se implementa en la organización a lo largo del curso.</li> <li>• Entienda y aplique las estrategias del trabajo de equipo en el desarrollo de una cultura de equipo en la empresa.</li> <li>• Integre los componentes del trabajo en equipo y las acciones para mejorar el rendimiento de su equipo de trabajo.</li> </ul>
<b>Temática del curso:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La necesidad de desarrollar liderazgo</li> <li>• ¿Cómo integrar equipos?</li> <li>• ¿Cómo mantener buena Comunicación?</li> <li>• *La importancia de la confianza y la solidaridad</li> <li>• *Lo importante del reconocimiento</li> </ul>
<b>Participantes:</b>	Personal de ventas o comercial, bodega-compras y Contabilidad.
<b>Metodología:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conferencia</li> <li>• Análisis y discusión</li> <li>• Role Playing</li> <li>• Videos</li> </ul>
<b>Recursos necesarios:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instructor (INTECAP)</li> <li>• Equipo Audiovisual (cañonera, laptop)</li> <li>• Salón (cafetería de la empresa)</li> <li>• Mobiliario y equipo (sillas, mesas)</li> <li>• Material didáctico (impresiones de material, fotocopias, cuadernillo, lapiceros)</li> <li>• Refacción.</li> </ul>

**ANEXO No. 7**  
**Empresa de Seguridad ubicada en la zona 12**

<b>PROGRAMA DE CURSO</b>
<b>Nombre del Curso:</b> ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO
<b>Objetivo del curso:</b> Brindar las competencias necesarias para planificar y organizar el trabajo para optimizar el tiempo y enfocarse en las funciones estratégicas en su puesto de trabajo.  Que el Participante: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifique y adopte medidas necesarias contra los ladrones del tiempo en sus labores.</li> <li>• Establezca un plan personal de actividades para organizar su trabajo y así optimizar el tiempo.</li> <li>• Describa cada uno de los recursos que en el trabajo se le proporcionan, los medios tecnológicos y el conocimiento a lo largo del curso.</li> </ul>
<b>Temática del curso:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Principios básicos de la efectividad y eficiencia</li> <li>• Como priorizar actividades</li> <li>• Establecer orden de importancia en las tareas</li> <li>• El uso eficiente de la agenda y de la tecnología</li> <li>• Desarrollo de habilidades en el manejo del tiempo</li> <li>• Técnicas para reducir el estrés</li> </ul>
<b>Participantes:</b>  Personal de bodega, nómina, comercial o ventas y operaciones
<b>Metodología:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conferencia</li> <li>• Análisis y discusión</li> <li>• Resolución de casos</li> <li>• Role Playing</li> </ul>
<b>Recursos necesarios:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instructor (INTECAP)</li> <li>• Equipo Audiovisual (cañonera, laptop)</li> <li>• Salón (cafetería de la empresa)</li> <li>• Mobiliario y equipo (sillas, mesas)</li> <li>• Material didáctico (impresiones de material, fotocopias, cuadernillo, lapiceros)</li> <li>• Refacción.</li> </ul>

**ANEXO No. 8**  
**Empresa de Seguridad ubicada en la zona 12**

<b>PROGRAMA DE CURSO</b>	
<b>Nombre del Curso:</b>	<b>CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE</b>
<b>Objetivo del curso:</b>	<p>Proporcionar conocimientos y técnicas sobre cómo atender y tratar con clientes difíciles y brindar un servicio de calidad, proporcionando siempre un valor agregado.</p> <p>Que el Participante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprenda y aplique la gestión de la calidad en el servicio de la empresa.</li> <li>• Adquiera los conocimientos y habilidades sobre gestión y seguimiento de quejas por parte de clientes internos y externos.</li> <li>• Comprenda la importancia de brindar un servicio al cliente con calidad y lograr la satisfacción de los clientes como receptores del servicio.</li> </ul>
<b>Temática del curso:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad, Servicio y Cliente</li> <li>• Impacto positivo del servicio al cliente de calidad</li> <li>• La importancia del servicio en la satisfacción del cliente</li> <li>• El poder del servicio</li> <li>• Características y expectativas del cliente</li> <li>• El servicio al cliente es un proceso</li> <li>• Cómo entregar un valor agregado al cliente</li> <li>• Gestión positiva de conflictos con clientes</li> <li>• Cómo tratar con clientes difíciles</li> <li>• Manejo de quejas y reclamos</li> </ul>
<b>Participantes:</b>	Personal de bodega, Recursos Humanos, tesorería, Comercial y Jefes de departamentos
<b>Metodología:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conferencia</li> <li>• Análisis y discusión</li> <li>• Role Playing</li> <li>• Videos</li> </ul>
<b>Recursos necesarios:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instructor (INTECAP)</li> <li>• Equipo Audiovisual (cañonera, laptop)</li> <li>• Salón (cafetería de la empresa)</li> <li>• Mobiliario y equipo (sillas, mesas)</li> <li>• Material didáctico (impresiones de material, fotocopias, cuadernillo, lapiceros)</li> <li>• Refacción.</li> </ul>

**ANEXO No. 9**  
**Empresa de Seguridad ubicada en la zona 12**

<b>PROGRAMA DE CURSO</b>
<p><b>Nombre del Curso: COMUNICACIÓN DE POLÍTICAS GENERALES DE LA EMPRESA</b></p>
<p><b>Objetivo del curso:</b>            Proveer al personal de los conocimientos sobre las políticas generales de la empresa, para eliminar y/o reducir los errores por desconocimiento de éstas.</p> <p>Que el Participante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conozca y aplique las políticas de la empresa y con ello no tener inconvenientes en el desarrollo eficiente de las labores.</li> <li>• Comprenda la importancia y la necesidad de aplicar de forma oportuna los lineamientos con los cuales debe trabajar.</li> <li>• Se actualice respecto al conocimiento de las políticas generales de la empresa, para evitar inconformidades en los clientes.</li> </ul>
<p><b>Temática del curso:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indemnización</li> <li>• Bonificación incentivo</li> <li>• Reglamento interior de Trabajo</li> <li>• Sanciones</li> <li>• Principales artículos del Código de Trabajo</li> <li>• Proceso administrativo y judicial. La prueba en dichos procesos</li> <li>• Contratación civil o mercantil, sus ventajas y riesgos</li> </ul>
<p><b>Participantes:</b>            Personal de bodega, comercial, Administración y jefes de departamentos</p>
<p><b>Metodología:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición Magistral</li> <li>• Lectura comentada</li> <li>• Análisis y resolución de casos.</li> </ul>
<p><b>Recursos necesarios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instructor (INTECAP)</li> <li>• Equipo Audiovisual (cañonera, laptop)</li> <li>• Salón (cafetería de la empresa)</li> <li>• Mobiliario y equipo (sillas, mesas)</li> <li>• Material didáctico (impresiones de material, fotocopias, cuadernillo, lapiceros)</li> <li>• Refacción.</li> </ul>

**ANEXO No. 10**  
**Empresa de Seguridad ubicada en la zona 12**

<b>PROGRAMA DE CURSO</b>	
<b>Nombre del Curso:</b>	<b>LEGISLACIÓN LABORAL</b>
<b>Objetivo del curso:</b>	Facilitarle al personal los conocimientos sobre leyes laborales, las cuales son aplicables en su puesto de trabajo con el propósito de disminuir las multas impuestas por los clientes.  Que el Participante: <ul style="list-style-type: none"><li>• Conozca y aplique las leyes laborales para eliminar y/o minimizar las multas impuestas.</li><li>• Comprenda la importancia y la necesidad de aplicar de forma oportuna los lineamientos con los cuales debe trabajar.</li><li>• Se actualice respecto al conocimiento de las políticas generales de la empresa, para evitar inconformidades en los clientes.</li></ul>
<b>Temática del curso:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Indemnización</li><li>• Bonificación incentivo</li><li>• Reglamento interior de Trabajo</li><li>• Sanciones</li><li>• Principales artículos del Código de Trabajo</li><li>• Proceso administrativo y judicial. La prueba en dichos procesos</li><li>• Contratación civil o mercantil, sus ventajas y riesgos</li></ul>
<b>Participantes:</b>	Personal de Recursos Humanos y nómina
<b>Metodología:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Exposición Magistral</li><li>• Lectura comentada</li><li>• Análisis y resolución de casos</li></ul>
<b>Recursos necesarios:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Instructor (INTECAP)</li><li>• Equipo Audiovisual (cañonera, laptop)</li><li>• Salón (cafetería de la empresa)</li><li>• Mobiliario y equipo (sillas, mesas)</li><li>• Material didáctico (impresiones de material, fotocopias, cuadernillo, lapiceros)</li><li>• Refacción.</li></ul>

**ANEXO No. 11**  
**Empresa de Seguridad ubicada en la zona 12**

<b>PROGRAMA DE CURSO</b>
<b>Nombre del Curso: MANEJO DE EQUIPO DE CÓMPUTO Y PAQUETES DE COMPUTACIÓN</b>
<b>Objetivo del curso:</b> Brindar a los colaboradores conocimientos y habilidades en el manejo de hardware y software, los cuales contribuyan a eliminar los atrasos y optimizar el recurso tiempo para ser más productivos en el desarrollo de sus labores.  Que el Participante: <ul style="list-style-type: none"><li>• Conozca y aprenda la utilización de una computadora.</li><li>• Adquiera el conocimiento necesario y básico para trabajar hojas electrónicas y presentaciones en power point.</li><li>• A través del conocimiento que adquiera, optimice su tiempo y desarrolle de mejor forma sus labores.</li></ul>
<b>Temática del curso:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Manejo de Word, funciones, elaboración de cuadros y aplicaciones</li><li>• Manejo de Excel, aplicaciones, manejo de hojas electrónicas, contenido básico</li><li>• Manejo de Power Point, elaboración de presentaciones, diapositivas, aplicaciones en general</li></ul>
<b>Participantes:</b>
Personal de capacitación, nómina y operaciones
<b>Metodología:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Capacitación en el trabajo</li><li>• Lectura comentada</li></ul>
<b>Recursos necesarios:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Instructor (INTECAP)</li><li>• Equipo Audiovisual (cañonera, laptop)</li><li>• Salón (cafetería de la empresa o laboratorio Intecap)</li><li>• Mobiliario y equipo (sillas, mesas)</li><li>• Material didáctico (impresiones de material, fotocopias, cuadernillo, lapiceros)</li><li>• Refacción.</li></ul>

**ANEXO No. 12**  
**Empresa de Seguridad ubicada en la zona 12**

<b>PROGRAMA DE CURSO</b>	
<b>Nombre del Curso:</b>	<b>LEGISLACIÓN FISCAL Y TRIBUTARIA</b>
<b>Objetivo del curso:</b>	<p>Proveer al personal de conocimientos relacionados con leyes fiscales y financieras (NIF Y NIC, Ley del IVA e ISR), con ello estar actualizados y evitar pago de multas por desconocimiento.</p> <p>Que el Participante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualice sus conocimientos sobre leyes de su competencia.</li> <li>• Comprenda la importancia de mantenerse actualizado en cuanto a legislación se refiere.</li> <li>• Conozca sobre las reformas a las Leyes.</li> </ul>
<b>Temática del curso:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia de la actualización frecuente sobre reformas y cambios en las leyes.</li> <li>• NIF Y NIC</li> <li>• Ley del Impuesto sobre la Renta (ISR)</li> <li>• Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA)</li> </ul>
<b>Participantes:</b>	
	Personal de contabilidad
<b>Metodología:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lectura comentada</li> <li>• Desarrollo de ejercicios</li> <li>• Análisis y Resolución de casos</li> </ul>
<b>Recursos necesarios:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instructor (INTECAP)</li> <li>• Equipo Audiovisual (cañonera, laptop)</li> <li>• Salón (cafetería de la empresa)</li> <li>• Mobiliario y equipo (sillas, mesas)</li> <li>• Material didáctico (impresiones de material, fotocopias, cuadernillo, lapiceros)</li> <li>• Refacción.</li> </ul>

**ANEXO No. 13**  
**Empresa de Seguridad ubicada en la zona 12**

<b>PROGRAMA DE CURSO</b>
<p><b>Nombre del Curso:</b> FORMAS ADECUADAS DE ESTABLECIMIENTO DE CANALES DE COMUNICACIÓN</p>
<p><b>Objetivo del curso:</b></p> <p>Que los participantes adquieran la capacidad de organizar y transmitir información a través de medios de comunicación efectivos.</p> <p>Que el Participante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprenda a lo largo del curso técnicas sobre cómo establecer canales de comunicación efectivos.</li> <li>• Aprenda a intervenir en negociaciones y en resolución de conflictos que se generen en la empresa.</li> <li>• Ordene sus ideas y manifieste sus opiniones creando una comunicación efectiva utilizando un sistema adecuado.</li> </ul>
<p><b>Temática del curso:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación organizacional efectiva</li> <li>• Cómo establecer canales de comunicación efectivos</li> <li>• Los retos de la comunicación organizacional</li> <li>• Casos de éxito</li> </ul>
<p><b>Participantes:</b></p> <p>Jefes de departamentos</p>
<p><b>Metodología:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conferencia</li> <li>• Análisis y Resolución de casos</li> <li>• Videos</li> <li>• Role Playing</li> </ul>
<p><b>Recursos necesarios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instructor (INTECAP)</li> <li>• Equipo Audiovisual (cañonera, laptop)</li> <li>• Salón (cafetería de la empresa)</li> <li>• Mobiliario y equipo (sillas, mesas)</li> <li>• Material didáctico (impresiones de material, fotocopias, cuadernillo, lapiceros)</li> <li>• Refacción.</li> </ul>

**ANEXO No. 14**  
**Empresa de Seguridad ubicada en la zona 12**

<b>PROGRAMA DE CURSO</b>
<b>Nombre del Curso:</b> <b>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>
<b>Objetivo del curso:</b> Brindar una visión integral de la gestión del talento humano del siglo XXI y cada uno de sus procesos, que permita efectuarlos en la empresa en el momento indicado.  Que el Participante: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conozca y aprenda a lo largo del curso sobre los procesos que conllevan la gestión del talento humano actual.</li> <li>• Comprenda la importancia que tiene en el siglo XXI el capital humano y la necesidad de tratar sus talentos.</li> <li>• A través del curso adquiera los conocimientos sobre la necesidad de invertir en el capital humano y cómo administrarlo eficientemente.</li> </ul>
<b>Temática del curso:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Introducción a la gestión del talento humano</li> <li>• Qué es la Gestión del talento humano</li> <li>• Objetivos generales de la Gestión del talento humano en un ambiente competitivo</li> <li>• Importancia de la inversión en el capital humano</li> <li>• Administración del talento humano</li> <li>• Desarrollo de casos con los seis procesos de Gestión del talento humano</li> </ul>
<b>Participantes:</b>  Jefes de departamentos
<b>Metodología:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conferencia</li> <li>• Discusión</li> <li>• Análisis y resolución de casos</li> <li>• Trabajo en equipos</li> </ul>
<b>Recursos necesarios:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instructor (INTECAP)</li> <li>• Equipo Audiovisual (cañonera, laptop)</li> <li>• Salón (cafetería de la empresa)</li> <li>• Mobiliario y equipo (sillas, mesas)</li> <li>• Material didáctico (impresiones de material, fotocopias, cuadernillo, lapiceros)</li> <li>• Refacción.</li> </ul>