

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



**“PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE  
UNA EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN,  
COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS  
DE ALUMINIO, UBICADA EN ZONA UNO BOCA DEL  
MONTE, VILLA CANALES”**

**MARÍA JOSEFINA CIPRIANO SANTIAGO**

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

**GUATEMALA, MAYO DE 2017**

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



**“PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE  
UNA EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN,  
COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS  
DE ALUMINIO, UBICADA EN ZONA UNO BOCA DEL  
MONTE, VILLA CANALES”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

**MARÍA JOSEFINA CIPRIANO SANTIAGO**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADA**

GUATEMALA, MARZO DE 2017

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

<b>DECANO:</b>	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
<b>SECRETARIO:</b>	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
<b>VOCAL I:</b>	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
<b>VOCAL II:</b>	MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
<b>VOCAL III:</b>	Vacante
<b>VOCAL IV:</b>	P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
<b>VOCAL V:</b>	P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

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

Área Matemática Estadística	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes
Área Mercadotecnia – Operaciones	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla
Área Administración – Finanzas	Lic. Julio Mauricio González Ruiz

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

<b>PRESIDENTE:</b>	Licda. Lorena Ileana Hernández García
<b>SECRETARIO:</b>	Lic. Jaime René Ocampo Muralles
<b>EXAMINADORA:</b>	Licda. Olivia Concepción Cortez Girón

Guatemala, 23 de noviembre de 2016

Licenciado:

Luis Antonio Suárez Roldán

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala.

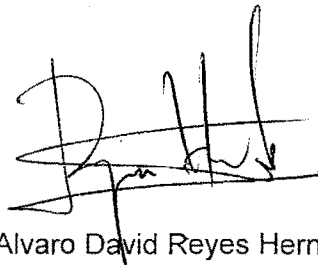
Señor Decano:

De conformidad con la designación de este Decanato de fecha: 02 de noviembre de 2016, informo que he asesorado a la estudiante: María Josefina Cipriano Santiago, carné: 200214626, con el tema: **PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN, COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE ALUMINIO, UBICADA EN ZONA UNO BOCA DEL MONTE, VILLA CANALES**, me permito informarle que he procedido a revisar el contenido de dicho estudio, encontrando que el mismo cumple con los lineamientos y objetivos planteados en el respectivo plan de investigación.

La tesis que cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para los estudiantes de Administración de Empresas de esta Facultad.

Considerando lo anterior emito dictamen favorable a efecto de que la estudiante: María Josefina Cipriano Santiago, pueda sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título de Administradora de Empresas en el grado de Licenciada.

Atentamente,



Lic. Alvaro David Reyes Hernández

Administrador de Empresas

Colegiado No. 14,043

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE  
GUATEMALA



FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS  
EDIFICIO S-8  
Ciudad Universitaria zona 12  
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA,  
CINCO DE ABRIL DE DOS MIL DIECISIETE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.2 del Acta 05-2017 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 27 de marzo de 2017, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 002-2017 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 09 de febrero de 2017 y el trabajo de Tesis denominado: "PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN, COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE ALUMINIO, UBICADA EN ZONA UNO BOCA DEL MONTE, VILLA CANALES", que para su graduación profesional presentó la estudiante **MARÍA JOSEFINA CIPRIANO SANTIAGO**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

*"ID Y ENSEÑAD A TODOS"*

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN  
DECANO



m.ch

## **ACTO QUE DEDICO**

- A DIOS:** Por darme sabiduría, salud y fortaleza para poder alcanzar mis metas. Y hoy me permite concluir esta etapa de mi vida con éxito.
- A MI PADRE:** Juan Gabino Cipriano y Cipriano por darme la vida.
- A MI MADRE:** Magdalena Santiago Solís de Cipriano, por ser mi guía y apoyo en el camino de la vida, por ser una guerrera y enseñarme que las cosas se deben de hacer con actitud y perseverancia. Ella ejemplo de amor, valentía y fortaleza en mi vida.
- A MIS HERMANOS:** Magdalena, Francisco, Carmelina y Tomás, gracias por su cariño y apoyo.
- A MIS SOBRINOS:** Odalys y Juan Francisco, gracias por su cariño.
- A MIS AMIGOS:** A cada uno de ellos que de alguna manera a lo largo de la carrera formaron parte de mi vida y fueron de apoyo para poder concretar este objetivo, en especial a Rómulo Estuardo Ajcote Julajuj por su invaluable amistad y cariño.
- A MI ASESOR DE TESIS:** Lic. Alvaro David Reyes Hernández, por su colaboración para poder concretar esta meta.
- A LAS PROFESIONALES:** Licda. Aracely Pacheco Morales y Licda. Lissy Vanessa Vásquez Marroquín por su apoyo en este trabajo de tesis.
- A LA TRICENTENARIA:** Universidad de San Carlos de Guatemala es especial a la Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de administración de Empresas por brindarme los conocimientos para desarrollarme como profesional.

## ÍNDICE GENERAL

Contenido	Página
INTRODUCCIÓN	i

### CÁPITULO I MARCO TEÓRICO

1.1	Definición de empresa	1
1.1.1	Clasificación de las empresas	2
1.1.1.1	Empresa comercial	4
1.2	Administración	4
1.3	Proceso administrativo	4
1.3.1	Planeación	6
1.3.2	Organización	9
1.3.3	Integración	14
1.3.3.1	Administración de recursos humanos	14
1.4	Sistema de capacitación	23
1.4.1	Iniciación	23
1.4.2	Crecimiento	24
1.4.3	Consolidación	24
1.4.4	Normalización	24
1.5	Proceso de capacitación	25
1.5.1	Diagnóstico o detección de las necesidades de capacitación	
	- DNC -	26

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1.5.1.1 Objetivo del diagnóstico de las necesidades de capacitación	26
1.5.1.2 Beneficios del diagnóstico de las necesidades de capacitación	26
1.5.1.3 Métodos de las necesidades de capacitación	27
1.5.2 Diseño del proceso de capacitación	29
1.5.3 Ejecución del plan de capacitación	33
1.5.4 Evaluación de los resultados de la capacitación	34

## **CAPÍTULO II**

### **SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN, COMERCIALIZACION Y DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE ALUMINIO**

2.1 Metodología de la investigación	38
2.1.1 Sujeto de la investigación	41
2.1.2 Definición de la población objetivo	41
2.2 Antecedentes de la empresa	41
2.2.1 Filosofía organizacional de la empresa	42
2.2.2 Estructura organizacional	42
2.3 Situación actual del proceso de capacitación de la empresa	45
2.4 Análisis de los resultados obtenidos del personal de la empresa	46



## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN, COMERCIALIZACION Y DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE ALUMINIO**

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
3.1 Justificación de la propuesta	63
3.1.1 Alcance de la propuesta	64
3.2 Objetivos de la propuesta	65
3.2.1 General	65
3.2.2 Específicos	65
3.3 Filosofía organizacional para la empresa	66
3.4 Propuesta del proceso de capacitación	67
3.4.1 Diagnóstico de las necesidades de capacitación	68
3.3.1.1 Método de detección de necesidades a aplicar	69
3.4.2 Propuesta del diseño del proceso de capacitación	77
3.4.3 Propuesta del proceso de Capacitación	79
3.4.3.1 Objetivos del proceso de capacitación	79
3.4.3.2 Metas del proceso de capacitación	79
3.4.3.3 Alcance del proceso de capacitación	80
3.4.3.4 Presupuesto para el proceso de capacitación	94

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
3.4.4 Ejecución del proceso de capacitación	96
3.4.5 Evaluación del proceso de capacitación	96
3.4.5.1 Nivel de reacción	96
3.4.5.2 Nivel de aprendizaje	99
3.4.5.3 Nivel de conducta	102
3.4.5.4 Nivel de evaluación de resultados	104
3.5 Plan de acción de la implementación del proceso de capacitación	106
3.6 Presupuestos de la implementación del proceso de capacitación	108
3.6.1 Presupuesto de material didáctico	108
3.6.2 Presupuesto de refacciones	109
<b>CONCLUSIONES</b>	111
<b>RECOMENDACIONES</b>	112
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	113

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página</b>
1	Clasificación de las empresas	3
2	Etapas del proceso administrativo	5
3	Elementos de la planeación	6
4	Elementos de la organización	10
5	Tipos de estructura de organización	12
6	Tipos de organigramas	13
7	Los seis procesos de la administración de recursos humanos	16
8	Proceso para desarrollar a las personas	17
9	Etapas de evolución del sistema de capacitación	23
10	Proceso de capacitación	25
11	Método del diagnóstico de las necesidades de capacitación	27
12	Programa de capacitación	31
13	Evaluación de resultados de capacitación	34
14	Organigrama general de la empresa	44
15	Inducción brindada al personal	49
16	Capacitación recibida por los colaboradores	50
17	Frecuencia de la capacitación recibida por los colaboradores	51
18	Necesidad de actualizar conocimientos en los colaboradores	52

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página</b>
19	Problemas que afectan a la empresa objeto de investigación	54
20	Beneficios de recibir capacitación	56
21	La capacitación mejoraría el desempeño	58
22	Reforzar o actualizar los conocimientos en los colaboradores	60
23	Diseño de la capacitación	78

## ÍNDICE DE ESQUEMAS

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página</b>
1	Beneficios de la capacitación	22
2	Detalle de puestos existentes en la empresa objeto de investigación	45

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página</b>
1	Niveles de ponderados de evaluación de capacitación	37
2	Propuesta del plan de capacitación	81
3	Presupuesto del plan anual de capacitación	95
4	Plan de acción implementación del proceso de capacitación	106
5	Recurso didáctico para implementar el proceso de capacitación	108
6	Presupuesto de refacciones para implementar proceso capacitación	109
7	Presupuestos consolidado para implementar el proceso de capacitación	110

## ÍNDICE DE FORMATOS

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página</b>
1	Formato de llenado para Detección de Necesidades de capacitación con base a problemas jefes de departamento a subalternos	70
2	Detección de necesidades de capacitación con base a problemas jefes de departamento a subalterno vendedor	71
3	Detección de necesidades de capacitación con base a problemas jefes de departamento a subalterno secretaria de ventas	72
4	Detección de necesidades de capacitación con base a problemas jefes de departamento a subalterno repujador.	73
5	Detección de necesidades de capacitación con base a problemas jefes de departamento a subalterno remachador	74
6	Detección de necesidades de capacitación con base a problemas jefes de departamento a subalterno remachador	75
7	Matriz de problemas detectados	76
8	Contenido del curso manejo efectivo en el tiempo de trabajo	85
9	Contenido del curso optimización de trabajo en equipo	86
10	Contenido del curso ejecutivo de ventas	87
11	Contenido del curso efectividad en el proceso de ventas	88
12	Contenido del curso fundamentos y estrategias de marketing	89

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página</b>
13	Contenido del curso gestión de servicio al cliente	90
14	Contenido del curso inteligencia emocional	91
16	Contenido del curso liderazgo, motivación y comunicación	93
17	Contenido del curso gestión del talento humano	94
18	Formato de llenado evaluación de reacción de capacitación	97
19	Formato de evaluación de reacción de capacitación	98
20	Formato de llenado de pre y post prueba de capacitación	99
21	Formato de pre y post prueba de capacitación	100
22	Formato de resultado de pre y post prueba de capacitación	101
23	Formato de llenado de evaluación de conducta	102
24	Formato de evaluación de conducta luego de recibir capacitación	103
25	Formato de llenado evaluación de efectividad de capacitación	104
26	Formato de evaluación de efectividad de capacitación	105



## INTRODUCCIÓN

El tema de capacitación contribuye en el desarrollo de la empresa de una manera relevante, capacitar a los colaboradores de forma constante y oportuna, brinda diferentes formas de conocer, planear y realizar las múltiples actividades que llevan a cabo. Buscar siempre minimizar los diferentes problemas al momento de ejecutar las diversas actividades de la jornada laboral. Contar con buen servicio, personal capacitado y diversidad de productos de buena calidad, tendrá impacto positivo en los ingresos financieros, siendo este uno de los objetivos primordiales de cualquier entidad lucrativa.

El objetivo principal de la implementación de un proceso de capacitación, es la detección, diseño y ejecución de un plan acorde a minimizar y/o eliminar los diversos problemas detectados en los colaboradores, que en la actualidad afectan al personal de la empresa.

El presente trabajo tiene como finalidad otorgar un aporte cognitivo y práctico para la empresa objeto de investigación, y establecer la implementación de un plan de capacitación dirigido y enfocado a todos los colaboradores y sus diferentes áreas.

El informe consta de tres capítulos. El primer capítulo contiene el marco teórico general de los diferentes conceptos que abarcan los distintos subtemas del tema de capacitación, que serán de gran utilidad para que el lector pueda comprender la importancia de la temática, y los múltiples beneficios que se puede obtener al implementarlo dentro de cualquier empresa.

En el segundo capítulo se describen los antecedentes de la empresa objeto de investigación, y el resultado de los análisis obtenidos a través de herramientas utilizadas en la investigación de campo, el cual refleja la situación actual con relación al tema de capacitación.

El tercer capítulo presenta la propuesta de visión, valores, objetivos organizacionales, proceso de capacitación y plan de capacitación.

Finalmente se encuentran las conclusiones, recomendaciones y bibliografía.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

Actualmente la capacitación ha cobrado importancia, ya que tiene como propósito desarrollar e integrar a los colaboradores, elevar la competitividad y crecimiento de la empresa. La capacitación es una herramienta estratégica indispensable, que busca el progreso de los participantes y de la entidad a la que pertenecen. Invertir en un proceso de capacitación es contar con trabajadores calificados y motivados, que puedan enfrentar desafíos y adversidades que se presentan en el día a día de las jornadas laborales. Implementar un sistema que permita incrementar en el personal los conocimientos, las habilidades y/o competencias necesarias, para que la empresa pueda realizar las estrategias para el logro de los objetivos. Una capacitación efectiva es aquella que se ve reflejada en la eficiencia de los colaboradores y a su vez la productividad de la empresa. Tener personal eficaz se convierte en una ventaja competitiva para cualquier entidad.

Para el desarrollo del presente capítulo se ha consultado bibliografía específica del cual se han tomado conceptos básicos que permiten desarrollar el tema proceso de capacitación con base a problemas.

#### **1.1 Definición de Empresa**

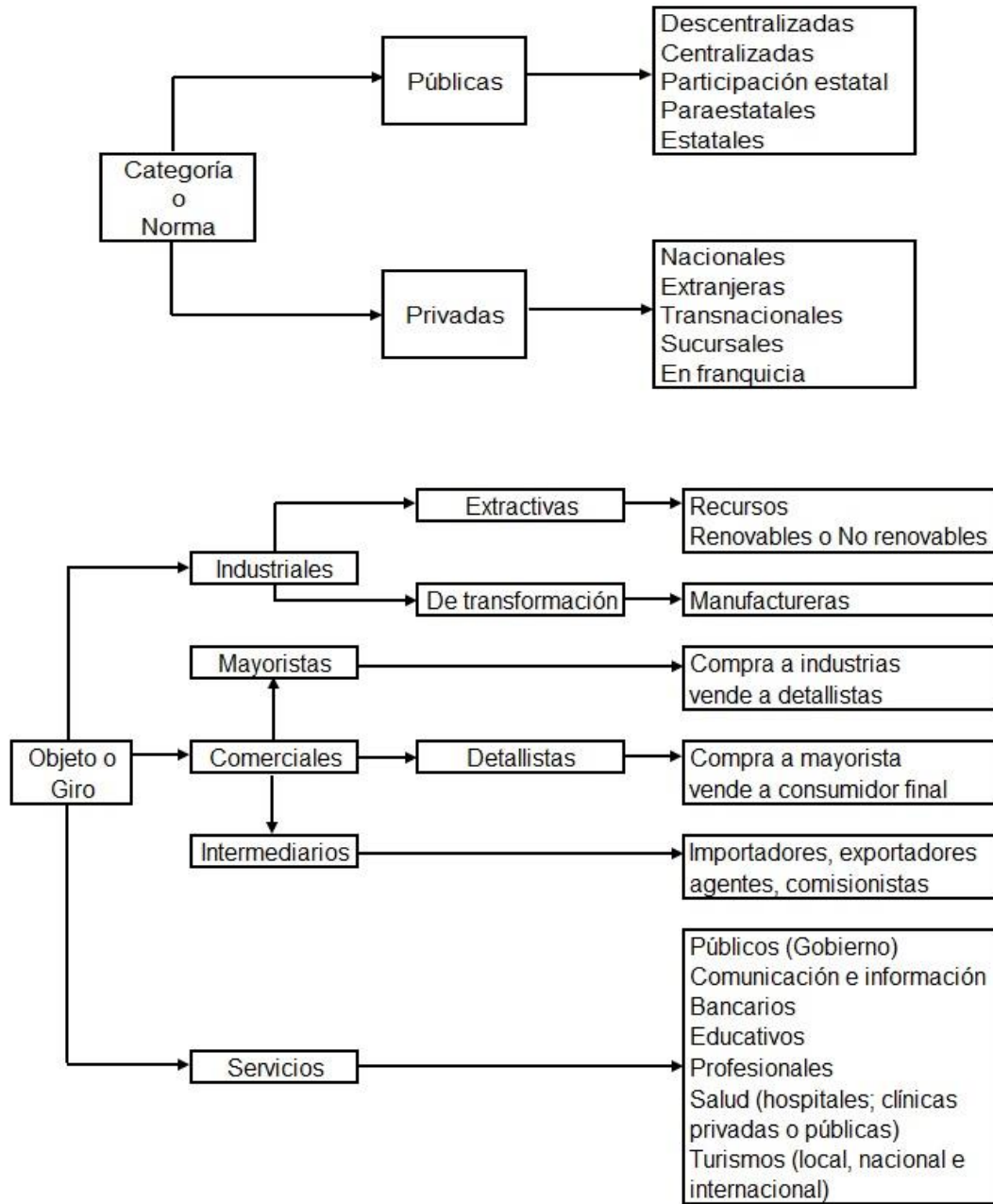
"La empresa es un organismo social en el que a través de la coordinación de recursos se producen bienes y servicios que satisfacen las necesidades de la sociedad." (3:187)

Por lo tanto se puede decir que una empresa es aquella conformada por diferentes factores que le ayudan a obtener beneficios económicos, y lograr alcanzar los objetivos planteados por la empresa, satisfacer las necesidades existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener lucro o beneficio.

### **1.1.1 Clasificación de las empresas**

En la actualidad existe gran diversidad de empresas, mismas que se adecuan a la realidad, necesidades y entorno. Todas las empresas pueden clasificarse, según los fines que persiguen, por categorías, objeto para el que fueron creadas, tamaño o nivel de desarrollo, y en el presente caso se analiza únicamente el concepto de empresa comercial.

**Gráfica 1**  
**Clasificación de las empresas**



Fuente: elaboración propia, con base en información tomada del libro Elementos básicos de administración. Año 2014

### **1.1.1.1 Empresa comercial**

Entidades socio económica que persigue determinados fines (lucrativos: obtener ganancia o sociales: servir a la comunidad y contribuir al desarrollo del país). Las empresas privadas realizan determinadas operaciones (de producción de extracción, de importación, de compra-venta entre otras). Son entidades intermediarias entre el productor y el consumidor, su principal actividad es la compra y venta de productos terminados. Éstas pueden clasificarse en mayoristas, minoristas y detallistas.

Por lo anteriormente expuesto se puede determinar que una empresa comercial es aquella creada con el fin de producir, transformar o brindar un servicio y cubrir las necesidades de la población para obtener un fin lucrativo.

## **1.2 Administración**

"Es el proceso de coordinación de recursos para lograr la misma productividad, calidad y competitividad en la consecución de los objetivos de la empresa."  
(3:187)

La adecuada aplicación administrativa, puede brindar beneficios al ser utilizada eficientemente como un proceso adecuado para planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo, que ayuden a realizar todas las actividades laborales de manera eficiente con el propósito de alcanzar las metas y objetivos.

## **1.3 Proceso administrativo**

“Es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración y llevar a cabo una actividad.” (3.24)

El proceso administrativo constituye la manera en que se emplean las funciones administrativas en las actividades de los miembros de la organización y el

empleo de los recursos organizacionales, con la finalidad de alcanzar las metas establecidas. El proceso administrativo consta de cinco funciones fundamentales las cuales son:

**Gráfica 2**

**Etapas del proceso administrativo**

Planeación	Organización	Integración	Dirección	Control
Consiste en ver hacia el futuro y descubrir vías alternas de acción y determinar a través de estas los objetivos y metas de elección de los cursos, técnicas o métodos de implementación para lograrlos y superarlos.	Es la correcta coordinación de las actividades de todos los miembros de la empresa, con el propósito de obtener el mayor aprovechamiento de los elementos materiales, técnicos y humanos, para obtener los fines u objetivos de la empresa.	Es determinar la ocupación de puestos en la estructura de la empresa, mediante la identificación de talento humano, disponible y reclutamiento, selección, ubicación, promoción y capacitación del personal.	Es la realización efectiva de todo lo planeado por medio de las autoridades administrativas, hacer que todos los miembros logren los objetivos, a través de la comunicación, la motivación y la supervisión.	Proceso de evaluación y medición de la ejecución de los planes establecidos con anterioridad, con el fin de detectar y prever desviaciones para establecer las medidas correctivas necesarias.

Fuente: elaboración propia, con base en información tomada del libro Apuntes de administración I (primera parte). Año 2014

Para fines de investigación se aplican únicamente las fases de planeación, organización e integración.

**1.3.1 Planeación**

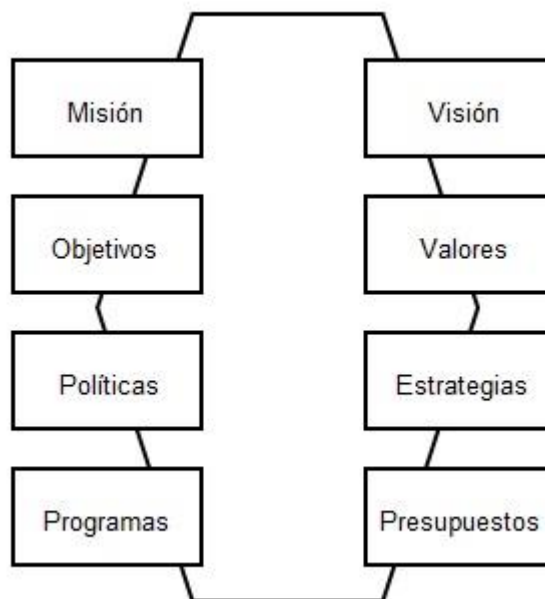
“Determinación de los escenarios futuros y el rumbo hacia donde se dirige la empresa, así como la definición de los resultados que se pretenden obtener y las estrategias para lograrlos minimizando riesgos.” (3:24)

La planeación es la etapa inicial del proceso administrativo y se enfoca básicamente en proyectar metas y objetivos de lo que se pretende alcanzar, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que puedan influir para el logro de los mismos.

**a. Elementos de la planeación**

A continuación se presentan cada uno de los elementos que conforman la etapa de la planeación.

**Gráfica 3**  
**Elementos de la planeación**



Fuente: elaboración propia, con base en información tomada del libro Administración, gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos. Año 2014



Para fines de la investigación se aplican los siguientes elementos:

- **Misión**

“La misión de la empresa es su razón de ser, es el propósito o motivo por el cual existe. La misión es de carácter permanente.” (3:37)

Es de vital importancia que toda empresa independientemente de su actividad económica tenga una misión, y que los colaboradores la conozcan y que sepan con que finalidad ha sido creada la entidad para la cual laboran, y de esta forma se sientan identificados y comprometidos con la ella.

- **Visión**

“La visión es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización. Provee dirección y forja el futuro de la empresa estimulando acciones concretas en el presente.” (3:38)

La visión no es más que proyectarse en el tiempo, donde la empresa pretende llegar o en el lugar donde desea estar, lo que se quiere alcanzar a través de la realización de las diversas actividades.

- **Valores**

“Pautas de conducta o principios que orientan la conducta de los individuos en la empresa. Los valores deben compartirse y practicarse por todos los miembros de la empresa.” (3:39)

Los valores son una base para convivir con las personas y relacionarse con otras, permite regular la conducta humana para un bienestar colectivo de una convivencia armoniosa, razón por la cual las empresas cuentan con valores definidos, y es fundamental que los colaboradores las conozcan y pongan en práctica.

- **Objetivos**

“Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar y son medibles y cuantificables a un tiempo, para lograr la misión.” (3:41)

Los objetivos son propósitos a alcanzar, de acuerdo al ámbito donde sea formulado. Pueden ser individuales o grupales. Durante el proceso de su ejecución sirven de guía para dirigir y enfocar las acciones y determinar su cumplimiento.

- **Programas**

“Documento en el que se plasman el tiempo requerido la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, así como los responsables de los mismos.” (3:42)

Secuencia de actividades determinadas que han de realizarse para alcanzar los objetivos y el tiempo estipulado para llevar a cabo cada tarea, de igual manera se contemplan los responsables de la elaboración de las distintas actividades.

- **Presupuestos**

“Documento en el que se determina por anticipado en términos cuantitativos (monetarios y/o no monetarios), el origen y asignación de los recursos para un periodo específico.” (3:43)

Estimación anticipada de los recursos económicos o financieros que han de utilizarse para el desarrollo de programas o actividades que se pretenden implementar.

## **b. Instrumentos de la planeación**

Herramienta que hace posible la planificación del logro de resultados que se pretenden obtener y puede utilizarse en los distintos departamentos dentro de cualquier entidad.

- **Plan de acción**

“Es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto.” (6:s.p)

El plan de acción sintetiza que tipo de actividades se desea desarrollar, en cuanto tiempo, quien será el encargado de llevarlo a cabo y el costo de las actividades. Es una visualización más concreta y detallada de lo que se desea implementar y se constituye como instrumento que brinda un marco a la hora de utilizarlo en algún proyecto determinado.

### **1.3.2 Organización**

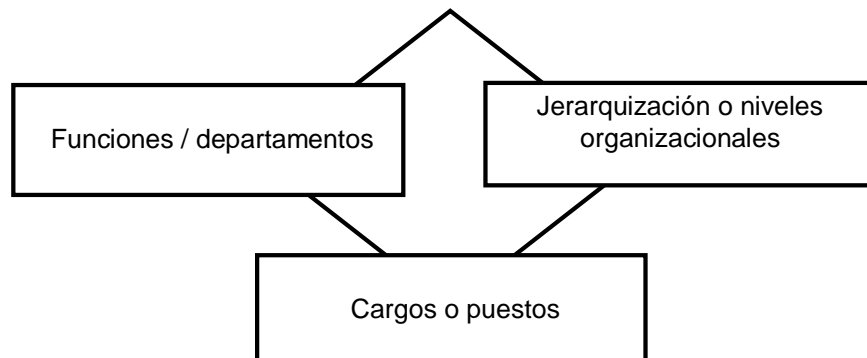
“Consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, sistemas, métodos y procedimientos y tendientes a la simplificación y optimización del trabajo.” (3:57)

Es un sistema de actividades debidamente coordinadas, siendo este el acto de disponer, adecuar e implementar de manera lógica los recursos disponibles de las empresas (humana, física, tecnológica y financiera) para desarrollar con éxitos las actividades.

#### **a. Elementos de la organización**

Dentro de los elementos de la organización se encuentran los que se detallan a continuación:

**Gráfica 4**  
**Elementos de la organización**



Fuente: elaboración propia, con base en información tomada del libro Administración, gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos. Año 2014

- **Departamentalización**

“La departamentalización se logra mediante una división orgánica que permite a la empresa desempeñar con eficiencia sus diversas actividades. El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un área deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa.” (3:58)

Al realizar la departamentalización es conveniente seguir esta secuencia:

- Definir los procesos
- Listar todas las funciones
- Clasificarlas de acuerdo con su similitud
- Ordenarlas e relación con su jerarquía
- Especificar las elaciones de autoridad y responsabilidad entre las funciones y puestos.
- Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos

- **Jerarquización**

“Implica la definición de la estructura de la empresa estableciendo centros de autoridad y comunicación que se relacionen entre sí con precisión. Los niveles jerárquicos deben ser los mínimos e indispensables. Se debe propiciar la creación de organizaciones planas; es decir, con los mínimos niveles jerárquicos. Así como definir claramente el tipo de autoridad ya sea lineal, funcional y/o staff de cada nivel.” (3:58)

La jerarquización se representa de mejor manera en un organigrama donde básicamente queda establecido que puestos tiene la empresa, además de visualizar los diferentes niveles con que cuenta, estableciendo así mismo el tipo de autoridad.

- **Cargos o puestos**

“Etapa de la división del trabajo y consiste en determinar y clasificar todos los factores y actividades necesarias para llevar a cabo, de la mejor manera un trabajo. La descripción de funciones se realiza, primordialmente, a través de las técnicas de análisis de puestos y de la carta de distribución del trabajo o cuadro de distribución de actividades.” (3:58)

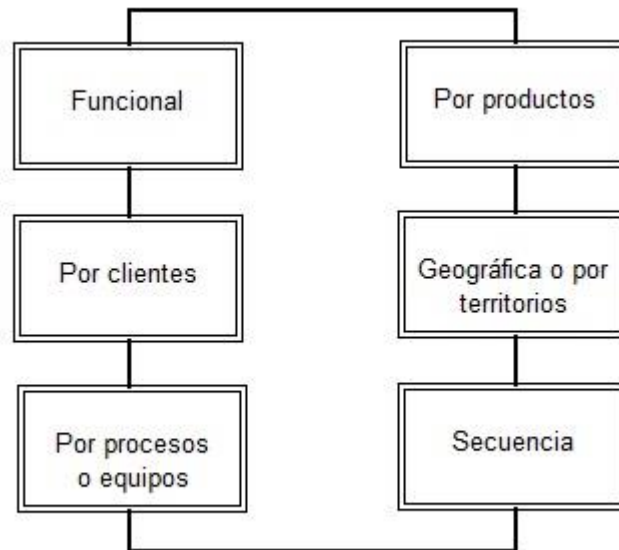
Es la existencia de los cargos dentro de la empresa a los cuales están vinculadas actividades o tareas que poseen similitud, las que han de realizarse con éxito y ello solo se logra con preparación y experiencia.

- b. Estructura organizacional**

“Dependiendo de las características y requerimientos de cada empresa, es posible utilizar diversos modelos de organización aplicables a la estructuración de departamentos o áreas.” (3:58)

Las más usuales son las que se presentan a continuación:

**Gráfica 5**  
**Tipos estructurales de organización**



Fuente: elaboración propia, con base en información tomada del libro Administración, gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos. Año 2014

Para fines de investigación se aplica la estructura funcional la cual se describe a continuación.

- **Funcional.** “Consiste en agrupar las actividades análogas según su función primordial para lograr la especialización y con ello, una mayor eficiencia del personal. Este es el tipo de organización más usual.” (3:59)

División del trabajo o funciones dentro de una organización, son relacionadas de acuerdo a su similitud cuyo fin es una adecuada distribución y organización, conveniente a los requerimientos de la empresa.

### c. Instrumentos administrativos de la organización

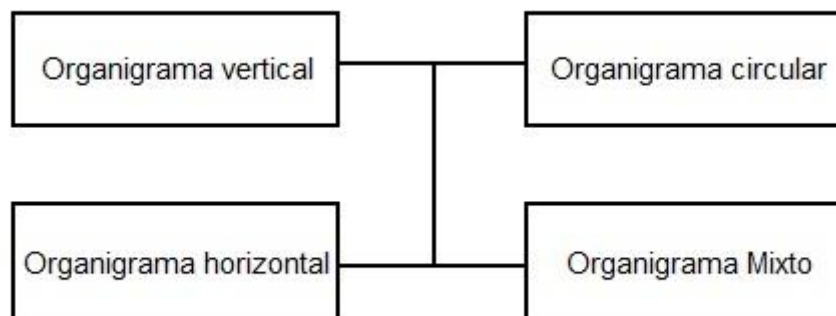
Es importante contar dentro de cualquier entidad con una gráfica que pueda representar como está estructurada y cuáles son las divisiones departamentales o funcionales con las que cuenta.

- **Organigrama**

“Es representar de manera gráfica las áreas y delimitar funciones, responsabilidades y jerarquías, se utilizan los organigramas o gráficas de organización. A través de un organigrama es posible entender cómo están estructuradas las funciones, así como los niveles de autoridad o jerarquía y las áreas funcionales que conforma a la empresa.” (3:66)

Instrumento gráfico que suele ser práctico para identificar puestos, funciones, responsabilidades y jerarquías entre otros. Hay diversos tipos, dentro de los distintos organigramas se encuentran los que se detallan a continuación.

**Gráfica 6**  
**Tipos de organigramas**



Fuente: elaboración propia, con base en información tomada del libro Administración, gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos. Año 2014

Para fines de investigación se define únicamente el organigrama vertical, el cual se describe a continuación:

- **Organigrama vertical**

“Los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba hacia abajo. Ubicando el puesto de mayor jerarquía hasta arriba y el de menor puesto hasta abajo.” (3:67)

Tipo de organigrama que se caracteriza por representar la línea de autoridad y de comunicación de arriba hacia abajo, ubica los puestos importantes arriba y los de menor jerarquía abajo, así mismo queda determinada la comunicación.

### **1.3.3 Integración**

“Función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones requeridas para ejecutar los planes de acuerdo con la arquitectura organizacional.” (3:85)

La integración comprende todos los recursos (financiera, física, tecnológica y humana) con que cuenta la empresa. Siendo su principal objetivo la vinculación del colaborador al puesto, brindándole lo necesario para el desarrollo de un trabajo eficiente, sin dejar a un lado una adecuada inducción y capacitación en el área a desempeñarse, ya que de los colaboradores depende el buen manejo y gestión de los recursos.

#### **1.3.3.1 Administración de recursos humanos**

“La administración de recursos humanos es el conjunto integral de actividades de especialistas y administradores como integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y evaluar a las personas, que tiene por objeto proporcionar habilidades y competitividad a la organización.” (2:9)



La correcta administración del talento humano permite el desarrollo eficiente y competitivo de los colaboradores dentro de la empresa, por lo tanto permite alcanzar los objetivos tanto organizacionales como individuales. Teniendo como meta ser una empresa altamente productiva y competitiva.

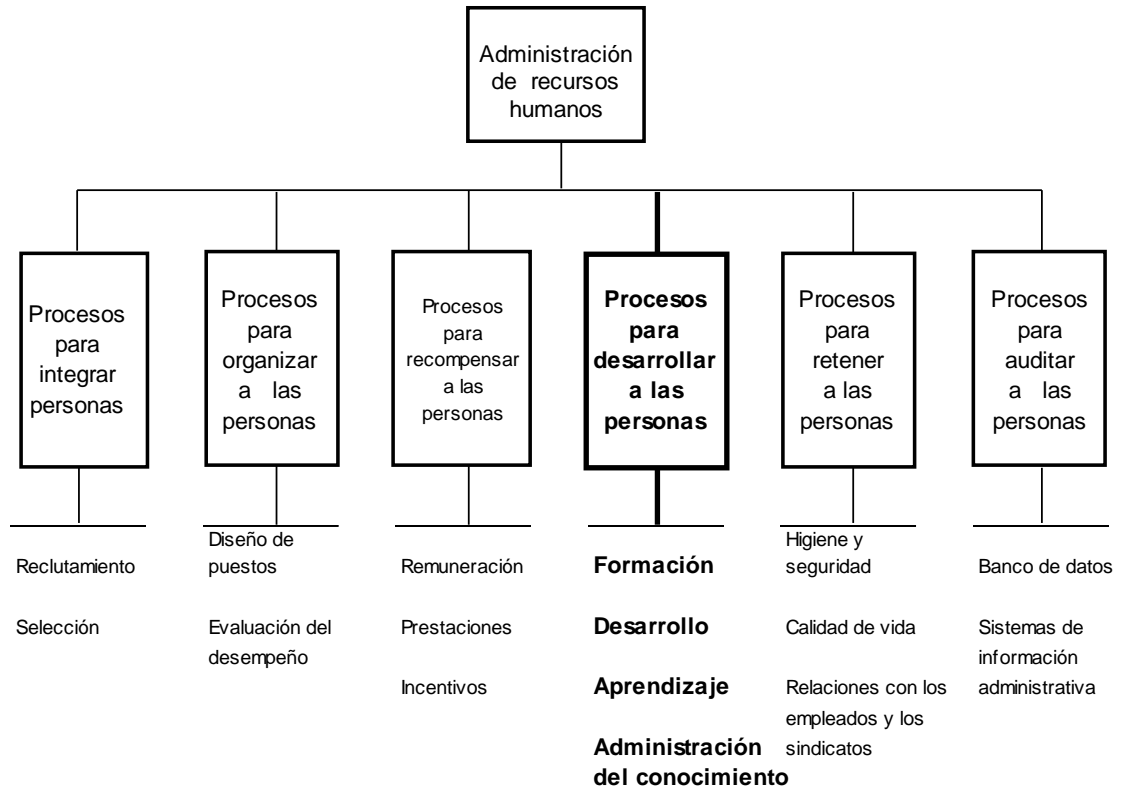
**a. Proceso de la administración de recursos humanos**

Inicialmente al personal se le consideraba como un recurso más que conformaba a la empresa, con la gestión del talento humano las organizaciones lo han considerado como fuentes que apoyan a las mismas con conocimientos, capacidades y habilidades para la toma de decisiones, realizando un aporte de dinamismo a las mismas.

En la investigación se analiza cómo se emplean estos procesos dentro de la empresa, toda vez se aplique la gestión del talento humano de manera adecuada, es un apoyo importante para obtener y mantener un capital humano en óptimas condiciones, y así lograr aportar conocimientos, actitudes y destrezas. Se divide en seis procesos: procesos para integrar personas, para organizar a las personas, para recompensar a las personas, para desarrollar a las personas, para retener personas y procesos para auditar a las personas, como se resume en la siguiente gráfica:

## Gráfica 7

### Los seis procesos de la administración de recursos humanos

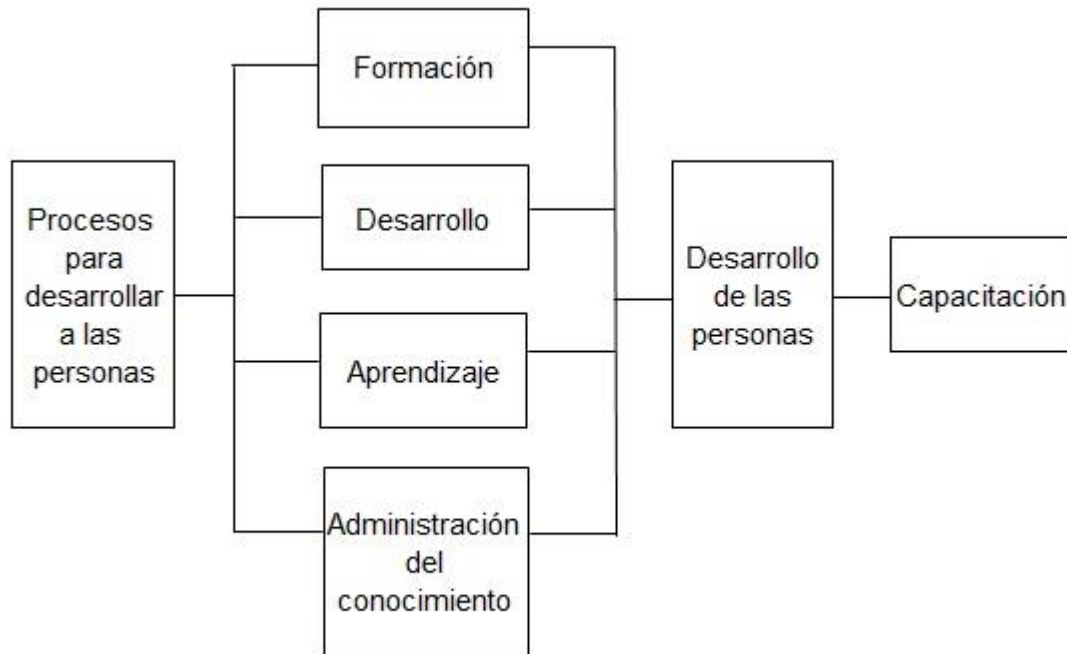


Fuente: Chiavenato Idalberto. Gestión del Talento Humano. Año 2009 segunda edición

Para fines de investigación se aplicará únicamente el enfoque sobre el proceso para desarrollar a las personas, que se detalla en la siguiente gráfica:

## Gráfica 8

### Proceso para desarrollar a las personas



Fuente: Elaboración propia, con base en información tomada del libro Gestión del Talento Humano. Año 2014.

#### **b. Proceso para desarrollar a las personas**

“El desarrollo de personas se relaciona más con la educación y la orientación hacia el futuro que con la capacitación. Por educación nos referimos a las actividades de desarrollo personal relacionadas con los procesos más profundos de formación de la personalidad y de la mejora de la capacidad de comprensión e interpretación el conocimiento, que con la repartición de un conjunto de datos e informaciones sobre las habilidades motoras o ejecutoras. El desarrollo está más enfocado en el crecimiento personal del empleado y se orienta hacia la carrera futura, y no se fija solo en el puesto actual.” (2:414)

El desarrollo no es más que una acción enriquecedora de brindarles nuevos conocimientos, habilidades y actitudes a los colaboradores, que incrementa su

valor tanto personal como profesional, tomando como base que el talento humano es el recurso principal para el desarrollo de la empresa.

- **Desarrollo**

“experiencia no necesariamente relacionadas con el cargo actual, pero que proporcionan oportunidades para el desarrollo y crecimiento profesional.”  
(1:334)

Se define además como el proceso de transformación continua que se utiliza para desarrollar o incrementar el potencial de los colaboradores de manera particular y profesional, trayendo consigo múltiples beneficios positivos para el avance y éxito de la empresa.

- **Formación**

Es la primera etapa de desarrollo de un individuo o grupo de individuos que se caracteriza por una programación curricular en alguna disciplina y que permite a quien la obtiene alcanzar niveles educativos cada vez más elevados. En general son programas a mediano y largo plazo.

Este tipo de formación es el que se va adquiriendo a lo largo de la vida del ser humano e implica adquirir información en: civismo, historia, éticos, morales, educativos y profesionales entre otros, y su importancia radica en el aprendizaje continuo y permanente de parte del individuo en conseguir o actualizar la información obtenida previamente, para que a través de ello llegar a conseguir un nivel de preparación o formación óptima y lograr el desenvolvimiento adecuado y oportuno para las diferentes actividades que se le presenten a lo largo de la vida.

- **Aprendizaje**

proceso por el cual se modifican habilidades, destrezas, conocimientos, conductas o valores como resultado del estudio, la experiencia, la instrucción, el razonamiento y la observación. El aprendizaje está relacionado con la educación y el desarrollo personal.

Su enfoque consiste en aquel tipo de conocimientos capaz de modificar el actuar del ser humano y la manera de realizar las cosas a través de los diferentes estudios y tipos de vivencias y formar a las personas por medio de la combinación de los factores: preparación y experiencia.

- **Administración del conocimiento**

Tiene perspectivas tácticas y operativas, y se centra en la forma de dar a conocer y administrar las actividades relacionadas con el conocimiento, así como su creación, captura y transformación y uso. Su función es planificar, implementar y controlar, todas las actividades relacionadas con el conocimiento y los programas requeridos para la administración efectiva del capital intelectual.

La administración de conocimientos implica en la adecuada combinación de la explotación de datos, y la correcta aplicación de información para determinadas situaciones o actividades, transformándolos en conocimientos y entendimiento. Su importancia radica en la implementación de nuevas ideas a la empresa tales como: nuevos productos o procesos, mejorar en los canales de distribución, mejorar en el servicio con los clientes, proveedores y colaboradores además de contar con una empresa que se pueda adaptar a las circunstancias cambiantes del entorno.

**c. Desarrollo de las personas**

“Tiene una estrecha relación con la educación. Representa la necesidad que tiene el ser humano de llevar de adentro hacia afuera sus potenciales internos y

tenga la posibilidad de garantizar la posibilidad de realizar todo aquello que el hombre puede ser en razón de sus propios potenciales innatos o adquiridos.” (2:366)

El desarrollo de las personas tiene que ser enriquecedor y constante, que brinde a los colaboradores amplios conocimientos para que a través de la implementación se puedan generar experiencias que aumenten el valor profesional.

- **Capacitación**

“La capacitación es el proceso de modificar sistemáticamente, el comportamiento de los empleados con el propósito que alcancen los objetivos de la organización. La capacitación se relaciona con las habilidades y las capacidades que exige actualmente el puesto. Su orientación pretende ayudar a los empleados a utilizar sus principales habilidades y capacidades para poder alcanzar el éxito.” (2:371)

La capacitación es la adquisición de nuevos conocimientos teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo de los colaboradores en el desempeño de sus diferentes actividades laborales, a través de una correcta capacitación se contribuye a mejorar el desempeño del puesto que ocupa, aumentar la productividad laboral, alcanzar los objetivos de la empresa e incrementar la rentabilidad de la misma, son algunos de los múltiples beneficios que brinda.

- **Importancia de la capacitación**

La capacitación es una herramienta estratégica para el crecimiento y formación de los colaboradores tanto personal como profesional, generar competitividad y crecimiento para la empresa. Al invertir en capacitación se está asegurando contar con personal eficaz, proporcionando conocimientos útiles para desarrollar

habilidades que les permita desempeñar sus actividades laborales de manera eficiente.

- **Objetivos de la capacitación**

Dentro de los objetivos de la capacitación está el desarrollo de las actividades de los colaboradores de manera eficiente, influir en el comportamiento humano, preparar al personal para la ejecución de las tareas, brindar conocimientos para el continuo progreso en sus cargos, mejorar las habilidades y actitudes, así como eliminar los problemas para que de esta manera se puedan lograr los objetivos y metas establecidos por la empresa.

- **Beneficios de la capacitación**

La capacitación es un proceso que trae consigo múltiples beneficios, para la empresa, colaboradores y clientes, en el siguiente esquema se mencionan los siguientes:

## Esquema 1

### Beneficios de la capacitación

Beneficios de la capacitación para la empresa	Beneficios de la capacitación para los Colaboradores	Beneficios de la capacitación en los clientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora la imagen de la empresa en cuanto a servicio y productos.</li> <li>• Aumenta la rentabilidad.</li> <li>• Incrementa la productividad.</li> <li>• Reduce costos.</li> <li>• Mejora el conocimiento de los puestos a todos los niveles.</li> <li>• Mejora la relación jefe subordinado.</li> <li>• Se promueve la comunicación a toda la empresa.</li> <li>• Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.</li> <li>• Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.</li> <li>• Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.</li> <li>• Alimenta la confianza de los colaboradores.</li> <li>• Contribuye positivamente en el manejo de tensiones o conflictos.</li> <li>• Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.</li> <li>• Aumenta el nivel de satisfacción en el puesto y la empresa.</li> <li>• Elimina temores a la incompetencia.</li> <li>• Brinda sentido de progreso en otros campos.</li> <li>• Identificación y compromiso del colaborador con la empresa.</li> <li>• Permite el logro de metas individuales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia en el servicio que recibe.</li> <li>• Ventas más frecuentes con los clientes.</li> <li>• Calidad en los productos que adquiere.</li> <li>• Solución de inconvenientes de manera efectiva.</li> <li>• Se minimizan o desaparecen las quejas y reclamos.</li> <li>• Existe mayor satisfacción en los clientes.</li> <li>• Entrega de pedidos en el tiempo estipulado.</li> <li>• Mejora la administración de las relaciones humanas.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia, con base en información tomada del libro Gestión del talento humano. Año 2014

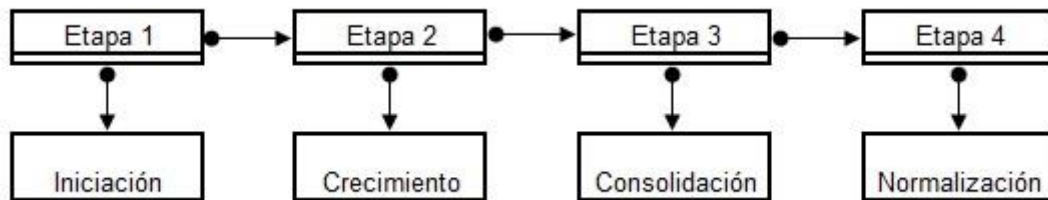


## 1.4 Sistema de capacitación

El sistema de capacitación consta de cuatro etapas importantes, las que se detallan a continuación:

**Gráfica 9**

### **Etapas de evolución del sistema de capacitación**



Fuente: elaboración propia, con base en información tomada del libro Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial. Año 2014

### **1.4.1 Iniciación**

“Etapa en la cual el capacitador tiene como objetivo demostrar los beneficios del entrenamiento, teniendo como primeras acciones resolver problemas a través de cursos y eventos de capacitación. Es fundamental que el capacitador impulse la participación, que ponga en juego las habilidades de los colaboradores, y esto únicamente se logrará mediante la implementación de cursos o programas de interés para los involucrados. Es importante que la elaboración del programa de capacitación este enfocado en el logro de objetivos de la empresa, para que esto motive a la gerencia a la implementación de la capacitación.” (4:91)

En esta fase el capacitador busca dar a conocer y convencer acerca de los múltiples beneficios que se puede obtener a través de la capacitación, por medio del cual se puede solucionar los diversos problemas que estén presentándose en la empresa. Además del desarrollo que pueda proporcionar a los participantes.

### **1.4.2 Crecimiento**

“Segunda etapa donde el capacitador desarrolla un método que sirve para satisfacer necesidades específicas, teniendo como objetivo la realización de un sistema de capacitación y realizar trabajos que dejen un cimiento sólido al proceso de desarrollo del personal. Fase donde el sistema de capacitación inicia su crecimiento a través de la utilización de una adecuada metodología y cursos estratégicos para la satisfacción de las necesidades de la empresa.” (4:92)

Fase en la que el capacitador pone en práctica la implementación de un sistema de capacitación, que es útil para la satisfacción de las diversas necesidades que presenten las personas de la empresa, y cuyo fin es el avance de los colaboradores.

### **1.4.3 Consolidación**

“En esta etapa el capacitador deberá de reflexionar sobre lo que se podría mejorar, qué cosas fueron útiles en el pasado pero en la actualidad ya no lo son, o qué nuevos conceptos o elementos deberá incorporarse al sistema y de esta manera tener un sistema eficaz. Fase en la que el sistema de capacitación funciona bien en lo referente a planeación y ejecución, orientado hacia la solución de problemas que se presenten dentro de la empresa.” (4:93)

Etapa dónde se puede determinar el éxito de la implementación del sistema o programas, o si hubiera que aplica algunos cambios para poder alcanzar los objetivos establecidos previamente y lograr las metas requeridas.

### **1.4.4 Normalización**

“Etapa avanzada de un sistema de capacitación ya que en ella se da la consolidación y madurez del sistema, donde el capacitador se convierte en un asesor y solucionador de problemas. Es el estado ideal que el sistema de capacitación ha alcanzado, concreta su grado de madurez como elemento de

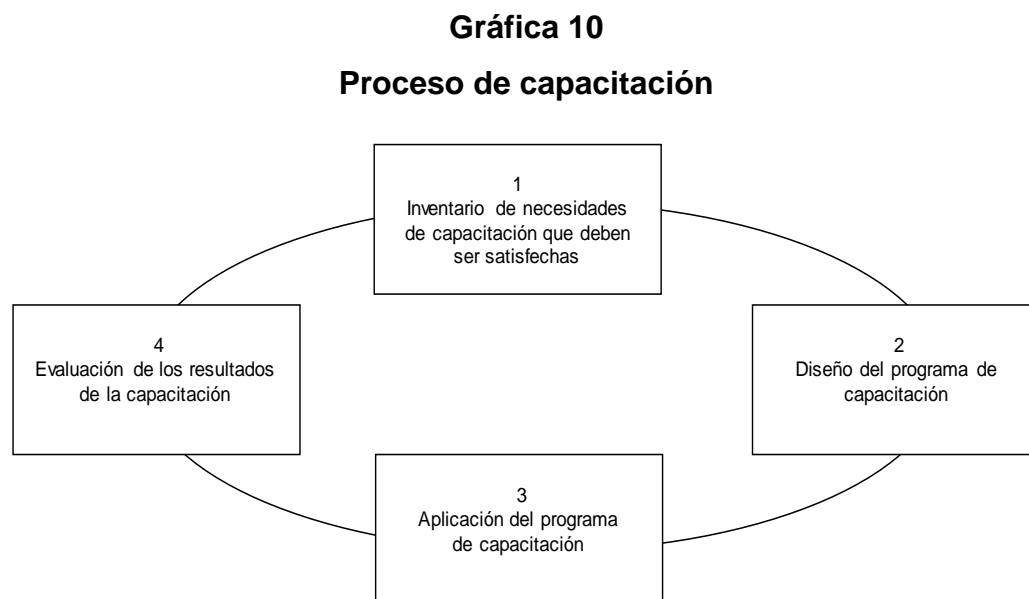
cambio; y toma siempre en cuenta la solución de las necesidades de las personas y de la empresa. En esta etapa la capacitación tiene alta credibilidad ya que ha logrado demostrar su eficacia así como la importancia de su implementación.” (4:94)

En esta fase el sistema de capacitación ha concretado su solidez y credibilidad, ya que se ha puesto en marcha y su implementación es acorde a cubrir los requerimientos de la empresa y eliminar los problemas que esta posee en la actualidad.

### 1.5 Proceso de capacitación

El proceso de capacitación está constituido por cuatro fases secuenciales las cuales se analizan para así identificar necesidades, elaborar programas e implementarlos y por ultimo evaluar los resultados de la capacitación.

El proceso de capacitación para su mejor comprensión se ha expresado mediante la siguiente gráfica:



Fuente: Chiavenato Idalberto. Gestión del Talento humano. Año 2009 segunda edición.

### **1.5.1 Diagnóstico o detección de las necesidades de capacitación –DNC–**

“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.” (4:310)

La realización de un diagnóstico de necesidades es para detectar en qué áreas los colaboradores necesitan desarrollarse eficientemente, es preciso evaluar los requerimientos de la organización y de las personas, y establecer criterios precisos para determinar qué problemas están afectando a las empresas, basándose en dificultades reales. Orientando de manera más exacta al momento de la elaboración estructural del programa de capacitación, para lograr los objetivos de la empresa.

#### **1.5.1.1 Objetivo del diagnóstico de necesidades de capacitación**

El objetivo del diagnóstico de necesidades de capacitación es identificar las deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes, recabar información útil que sirva de base para la eliminación de problema y elaboración de un correcto proceso de capacitación.

#### **1.5.1.2 Beneficios del diagnóstico de necesidades de capacitación**

Dentro de los múltiples beneficios que puede proporcionar un correcto diagnóstico de necesidades de capacitación, se mencionan los siguientes:

- Contribución al logro de objetivos de la organización.
- Optimización de recursos técnicos, materiales y financieros.
- Identificación de instructores potenciales.

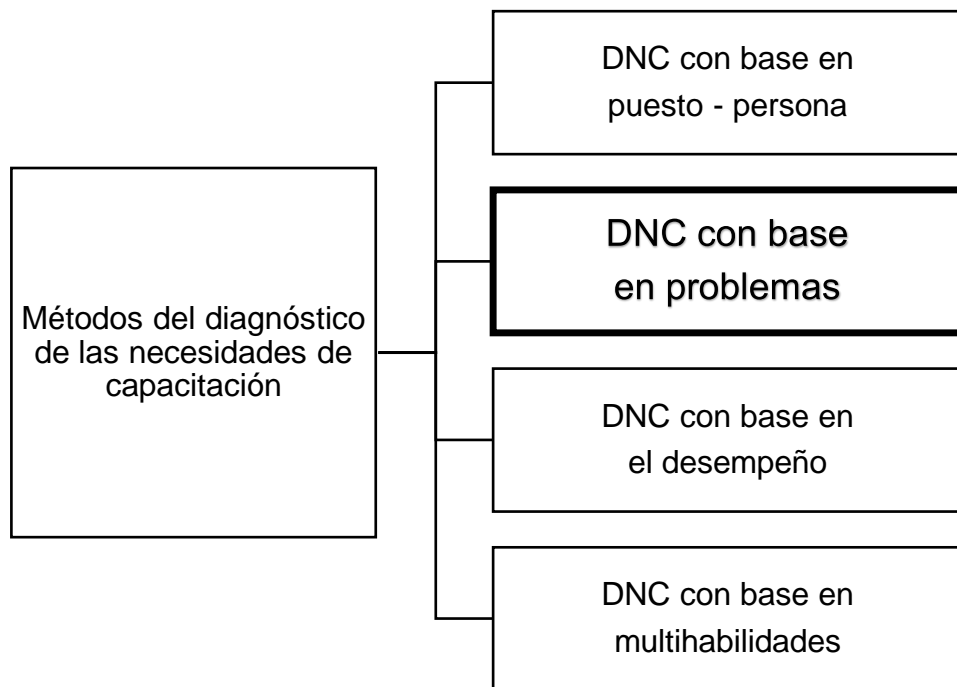
- Establecimiento de directrices de planes y programas.
- Conocimiento de los contenidos en que se necesita capacitar.
- Identificación de prioridades y profundidad de aprendizaje.

### 1.5.1.3 Métodos de las necesidades de capacitación

Existen cuatro métodos que se utilizan para determinar la detección de necesidades. Los cuales se detallan a continuación:

**Gráfica 11**

#### **Método del diagnóstico de las necesidades de capacitación**



Fuente: elaboración propia, con base en información tomada del libro Planeación estratégica de capacitación empresarial. Año 2014

Para fines de investigación se desarrolla el modelo DNC con base en problemas, el cual se describe a continuación:

### **a. DNC con base en problemas**

“Este método debe de utilizarse cuando se encuentran problemas aún no resueltos. Es el método que más resultados aporta a la capacitación en un lapso breve. Se utiliza para determinar los problemas que se tienen en los mandos medios en su gestión, es decir a este nivel se le evalúa por los problemas que resuelve y los objetivos que se alcancen de la empresa. A mediano plazo su aplicación se convierte en una práctica rutinaria para solucionar los problemas.” (4:136)

Los problemas que la empresa puede presentar son:

- Quejas
- Rechazos
- Retrasos
- Costos y gastos innecesarios
- Multas
- Errores múltiples
- Rotación de persona
- Accidentes reales
- Accidentes potenciales
- Entre otros

### **Ventajas**

- Es una herramienta práctica y de alto impacto para lograr resultados.
- Sirve para restablecer la confianza en la unidad de capacitación (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 formas de trabajo.

### **Desventajas**

- No aplica a empresas carentes de una cultura de productividad, en las que predomina la voluntad de los líderes sobre los resultados.
- Debe existir voluntad para reconocer errores y trabajar en las soluciones.
- En algunas empresas están sobrecargadas de trabajo y les es difícil participar en estos ejercicios de DNC.

### **b. Método de DNC a aplicar en la empresa objeto de investigación**

Luego de un análisis sobre los cuatro métodos de diagnóstico de necesidades de capacitaciones mencionadas, y de analizar cada una de sus características, tanto ventajas como desventajas, se puede indicar que el adecuado para aplicar al personal de la empresa es: DNC con base en problemas.

### **1.5.2 Diseño del proceso de capacitación**

“Diagnosticar y localizar las necesidades de entrenamiento, 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 entrenarlo, cómo debe entrenarlo, en qué, quién debe entrenarlo, dónde y cuándo, a fin de alcanzar los objetivos del entrenamiento.”  
(2:313)

Segunda etapa del proceso. Consiste en elaborar el diseño de la capacitación, para que a través de él se pueda contrarrestar las diferentes necesidades o problemas de la empresa, y estar abierta a ofrecer oportunidades de aplicación de nuevos conocimientos adquiridos en la capacitación. Es importante ser

prácticos al preparar la programación de la capacitación. La manera de conciliar la inversión con el retorno es implementar el denominado entrenamiento orientado hacia los resultados de la capacitación.

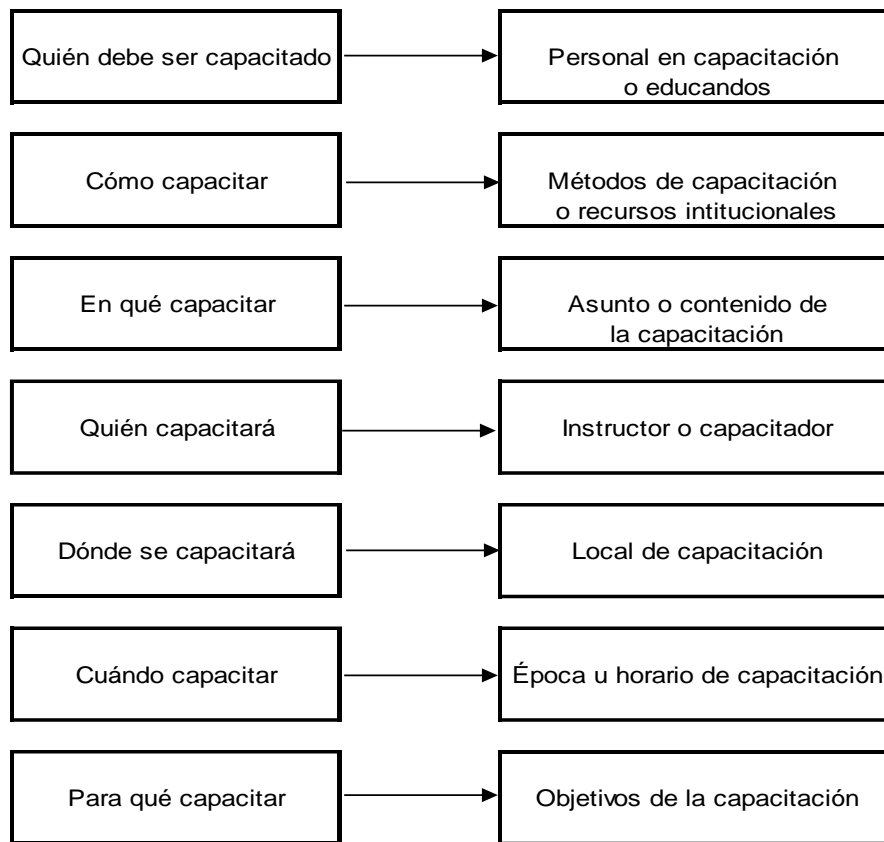
En esta etapa se realiza el análisis de las necesidades o problemas identificados, para proponer el diseño a realizar y obtener los resultados esperados. La propuesta de la capacitación tiene que estar relacionado a los requerimientos de la empresa.

#### **a. Elaboración de programas de capacitación**

La importancia de esta etapa radica en una correcta identificación de necesidades de la empresa y colaboradores, de ellos depende el diseño del programa el cual estará enfocado en los objetivos organizacionales. Los programas de capacitación que se utilicen otorgan nuevos conocimientos, cambios de actitudes, desarrollo de habilidades además de eliminar los diversos problemas que se presenten en los colaboradores. A continuación se presenta un programa de capacitación:



**Gráfica 12**  
**Programa de capacitación**



Fuente: Chiavenato Idalberto. Gestión del Talento humano. Año 2009 segunda edición.

### **b. Tecnología de capacitación**

Se refiere a los recursos didácticos, pedagógicos e instruccionales utilizados en el entrenamiento o capacitación. La tecnología de la información incluye en los métodos de entrenamiento y reduce costos operacionales. Dentro de las técnicas actuales se pueden mencionar la comunicación electrónica, tecnología multimedia y correo electrónico entre otros.

Para fines de investigación se desarrolla el concepto de recursos audiovisuales, el cual se describe a continuación:

- **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.” (2:314)

Los contenidos son presentados en forma más atractiva, y es de ayuda para el instructor ya que brinda el contenido de manera explícita, al mismo tiempo que el colaborador lo comprende mejor.

**c. Métodos de entrenamiento o capacitación**

Son utilizados por el presentador, para desarrollar y exponer a un público diversidad de temas. El expositor debe de contar con la experiencia y conocimientos necesarios para poder dar a conocer lo que tiene planeado. Existe diversidad de métodos dentro de los cuáles están los siguientes: conferencia, seminario, congreso y simulación entre otros. Para fines de investigación se desarrollan los siguientes:

- **Conferencia**

“Tiene como finalidad proporcionar información, datos y temas. El ponente debe ser un experto que explique e ilustre lo que está dando a conocer. Su duración es relativa y depende de la prolongación de las sesiones. Se lleva a cabo principalmente para brindar capacitación a personal de nivel directivo.” (5:s.p.)

La conferencia es la exposición de un determinado tema o asunto (médicas, filosóficas, políticas, educativas o en cualquier otra temática) que se desarrolla entre personas, asunto considerado de importancia por los participantes.

- **Simulación**

“Los ejercicios de simulación incluyen estudios de casos, juegos de empresas, simulación de papeles (role playing). En los análisis de estudios de casos se utilizan las experiencias de otras organizaciones para que la persona describa diagnostique los problemas reales, analice las causas, desarrolle soluciones alternativas y elija la que juzgue más adecuada y la implemente.” (2:336)

Las simulaciones pueden ser situaciones o ejemplos hipotéticos en los cuales se presentan determinados escenarios, en los que el participante brinda posibles soluciones para el caso que se le presenta.

### **1.5.3 Ejecución del plan de capacitación**

“La conducción, implementación y ejecución del programa de capacitación. Tercera etapa del proceso. Se transmite información necesaria para desarrollar habilidades requeridas en el programa.” (2:381)

La ejecución del proceso es la puesta en marcha del plan de capacitación, en esta etapa se coordina y prepara el programa del evento; además de diseñar instrumentos y formas de comunicación para supervisar que lo que se lleva a cabo corresponda al diseño planeado. Los encargados de planear la capacitación deben seleccionar las mejores alternativas para cubrir las necesidades y cumplir con lo deseado.

#### **a. Desarrollo de programas**

Es llevar a la práctica o poner en marcha los programas o cursos que anteriormente se han planificado a través de la plena identificación de problemas o inconvenientes presentados en los colaboradores.

#### **b. Presupuesto de capacitación**

No es más que el cálculo anticipado de los ingresos y gastos de una actividad

(personal, familiar, un negocio, una empresa, una oficina, un gobierno) durante un periodo, y puede ser semestral trimestral y anual. Y en este caso se habla acerca de cuanto se estaría invirtiendo en la capacitación que se le brindará al personal de la empresa.

### c. Plan de acción

El plan de acción proporciona información sobre qué actividades se desean desarrollar, los responsables, a quién va dirigida la capacitación o actividad, el costo de la inversión y el tiempo que requerirá para la implementación; se encuentra bajo la responsabilidad que quien lo ejecutará o pondrá en marcha.

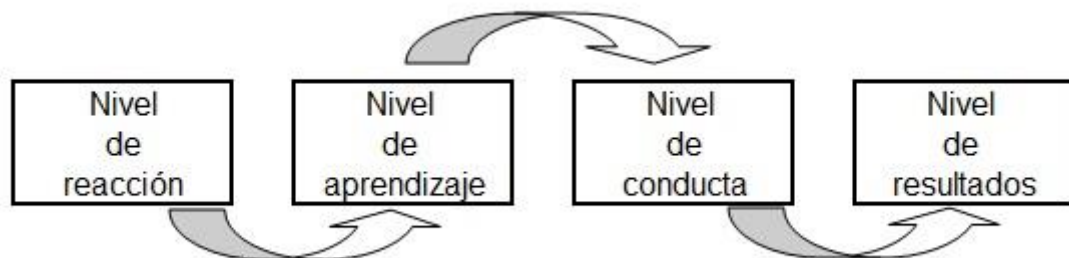
#### 1.5.4 Evaluación de los resultados de la capacitación

“Es necesario saber si el programa de capacitación alcanzo sus objetivos. La etapa final es la evaluación para conocer su eficacia y saber si la capacitación realmente satisfizo las necesidades de la organización.” (2:387)

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados. El programa de capacitación incluye una herramienta de evaluación de su eficiencia.

**Gráfica 13**

#### **Evaluación de resultados de capacitación**



Fuente: elaboración propia, con base en información tomada del libro Gestión del Talento Humano. Año 2014

### **a. Nivel de reacción**

“Prueba de la sonrisa o la reacción del aprendiz. Mide la satisfacción de los participantes en la experiencia de la capacitación. Si el facilitador atrajo la atención del grupo, si al participante le gustaron los ejercicios, si el aula era cómoda y si la recomendaría a otros.” (2:338)

Se ve reflejado en la satisfacción completa de parte de los colaboradores, es decir el grado de satisfacción o insatisfacción indicará que el programa de capacitación ha sido el correcto o el equivocado y que el capacitador ha desarrollado eficientemente el curso.

### **b. Nivel de aprendizaje**

“Aprendizaje de nuevas habilidades. En este nivel, los aprendices adquieren nuevas habilidades y conocimientos, y cambian sus actitudes y comportamientos como resultado de la capacitación. El énfasis está en los aprendices y en los mecanismos de aprendizaje. En este estadio, las personas construyen nuevas habilidades que mejoran su desempeño individual y benefician a la empresa.” (2:338)

Básicamente en este nivel los colaboradores adquieren nuevos conocimientos, cambios de actitud así como desarrollo de nuevas habilidades, todo ello con el fin de implementarlo al momento de llevar a cabo cada una de las actividades laborales asignadas, teniendo como objetivo primordial el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

### **c. Nivel de conducta**

“En este nivel, las personas alcanzan habilidades de aprendizaje, las aplican al trabajo y adoptan nuevas actitudes que transforman su comportamiento. Los cambios conductuales pueden observarse desde una perspectiva de 360° o en encuestas a los empleados. Si no ocurren cambios conductuales, la

capacitación no está funcionando, o bien el programa de capacitación no resolvió el problema.” (2:338)

La correcta elección del programa de capacitación trae como beneficio la ampliación de nuevos conocimientos y habilidades y al momento de ponerlo en práctica hace que las actividades laborales sean productivas y eficientes, logrando múltiples beneficios al implementarlo. Si no se observan cambios positivos en el personal, habría que reestructurar el programa o curso utilizado.

#### **d. Nivel de resultados**

“Impacto en los resultados del negocio. En ese nivel, la capacitación produce un impacto directo en los resultados del negocio al reducir los costos operacionales, aumentar las ganancias, mejorar la calidad del trabajo, disminuir la rotación del personal o acelerar el ciclo de producción. El enfoque está en la transmisión de las habilidades y competencias para alcanzar resultados que afecten el negocio en términos de productividad, calidad, costos, reducción de tiempo, servicio al cliente y clima laboral.” (2:338)

En este nivel el impacto será notable al momento que los colaboradores lleven a cabo sus actividades laborales, ya que se ha de reflejar en la reducción de costos, mayor productividad, alta calidad en las tareas, reducción de errores o problemas y mejor servicio al cliente interno y externo.

A continuación se presenta un cuadro que muestra un ejemplo de los niveles ponderados de evaluación de capacitación.

**Cuadro 1**  
**Niveles ponderados de evaluación de capacitación**

Niveles		1	2	3	4	5	Sub-total	Total
Satisfacción del curso	El curso contribuye a eliminar errores en el trabajo							
	Lo aprendido en el curso es aplicable en el trabajo							
	El curso aportó conocimientos nuevos							
	Se cumplieron las expectativas de aprendizaje							
	El contenido del curso es aplicable en la tareas							
	Sub-total							25%
Metodología del curso	Los medios técnicos fueron los adecuados							
	La metodología se adecuó a los objetivos del contenido							
	El ritmo de exposición ha sido el correcto							
	Material de apoyo efectivo							
	El contenido de los cursos ha sido el indicado							
	Sub-total							25%
Organización del evento	Las instalaciones fueron las adecuadas							
	La duración del curso con relación al contenido ha sido adecuado							
	El mobiliario y equipo utilizado fueron los adecuados							
	Se contaron con los recursos físicos necesarios							
	Se le brindó al participante material de capacitación							
	Sub-total							25%
Conocimientos del capacitador	Demostó dominio sobre el tema							
	Estimuló la participación del participante							
	Resolvió dudas sin ningún problema							
	Utilizó lenguaje sencillo							
	Mantuvo el interés de los participantes							
	Sub-total							25%
							Total	100%

Fuente: elaboración propia, con base en información tomada de <https://www.google.com.gt/search=ejemplo+d+capacitación>. Año 2014

## **CAPÍTULO II**

### **SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN, COMERCIALIZACION Y DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE ALUMINIO**

En este capítulo se dan a conocer los diferentes resultados obtenidos, información importante para la elaboración del diagnóstico de la empresa, dentro de los cuales está la metodología a utilizar en la investigación, generalidades y antecedentes de la empresa, hallazgos, análisis de datos, interpretación de información y análisis de resultados.

#### **2.1 Metodología de la investigación**

La presente investigación se desarrolla a través de la utilización de métodos y técnicas que se describen a continuación, y de esta forma determinar la situación actual sobre la necesidad de capacitación al personal de la empresa objeto de investigación.

##### **a. Métodos de la investigación**

Se utiliza el método científico expresado en sus tres fases, siendo estas: indagadora, demostrativa y expositiva. En su fase inicial se planifica y se recolecta la información de las fuentes primarias, realizadas a través de entrevistas que se aplican al personal de la empresa objeto de investigación. En la fase demostrativa se confrontan y comprueban las variables expuestas en las hipótesis planteadas contra la información recolectada. En la fase expositiva se presenta mediante un informe final toda la información debidamente procesada, tiene como contenido problemas planteados así como las posibles soluciones.

Otros de los métodos utilizados es el deductivo-inductivo, analizar la información partiendo de lo general a lo particular, es decir se analiza la situación de la empresa partiendo de que la misma no cuenta con una persona o área



encargada de llevar a cabo un proceso de capacitación, por lo tanto no presentan su implementación, derivado de ello no poseen un plan, herramientas y metodologías que puedan identificar los problemas que actualmente se presentan en los colaboradores de la empresa objeto de investigación.

#### **b. Técnicas de la investigación**

Las técnicas utilizadas ayudan a dirigir, recolectar y analizar la información que se recopila del contacto que se tiene con la empresa objeto de investigación y las que se usan en esta investigación son: la observación directa no participativa, investigación documental y censo.

- **Observación directa no participativa**

Se lleva a cabo un análisis tomando como base hechos e información que se recaba de la observación directa, al momento de llevar a cabo la investigación de campo a los colaboradores de la empresa, en relación al tema proceso de capacitación.

- **Investigación documental**

Se utiliza para registrar y anotar información relevante que surge de la observación que se tiene al momento de realizar la visita de campo en la empresa objeto de investigación.

- **Censo**

La investigación se realizó al personal de la empresa, la cual dispone de 16 puestos de trabajo, los cuales son ocupados por 40 colaboradores distribuidos en tres niveles: estratégico, táctico y operativo.

### **c. Instrumentos de la investigación**

La herramienta previamente establecida para recabar la información de la empresa, son fichas bibliográficas, cuestionarios, y el desarrollo de una prueba piloto para la validación del mismo.

- **Fichas bibliográficas**

Son las que se usan para realizar las diferentes anotaciones de los distintos libros que se han consultado para la realización de este trabajo de investigación, los cuales son de apoyo.

- **Cuestionario**

Para la recolección de datos se realizaron tres cuestionarios, uno para cada área: estratégica, táctica y operativa los cuales constan de 23, 17 y 12 preguntas respectivamente. La herramienta utilizada contiene preguntas cerradas, abiertas y de opción múltiple, tiene como finalidad conocer la opinión de los colaboradores respecto al tema proceso de capacitación.

- **Prueba piloto**

Se realizó previo a la validación de los cuestionarios que se usan para la recolección de información, con el propósito de verificar y comprobar que cada una de las preguntas planteadas sean comprendidas sin ningún tipo de ambigüedad. Esta prueba se realizó a diez personas de las cuales seis pertenecen al nivel táctico y cuatro al nivel operativo. De esta forma se tiene la certeza que existe comprensión de parte de las personas que aún no han sido encuestadas. Con la finalidad de recabar información certera referente al tema planteado y así mismo proponer propuestas de solución de forma subsecuente.

### **2.1.1 Sujeto de la investigación**

El sujeto de la investigación es una empresa dedicada a la fabricación, comercialización y distribución de productos de aluminio, ubicada en zona uno Boca del Monte, Villa Canales, municipio de la ciudad capital del departamento de Guatemala.

### **2.1.2 Definición de la población objetivo**

La investigación se lleva a cabo a todo el personal de la empresa objeto de investigación.

## **2.2 Antecedentes de la empresa**

La empresa tiene sus inicios en marzo del año 2009, se reúnen un grupo de personas para crear y organizar una empresa que se dedicará a la fabricación, comercialización y distribución de productos de aluminio, siendo esta una empresa privada creada con fines lucrativos, contando con instalaciones físicas adecuadas, recurso humano, mobiliario y equipo y maquinaria para ponerla en marcha. Se tiene como objetivo brindar a sus clientes diversidad de productos de aluminio de alta calidad a precios accesibles. Su principal producción es: juegos de ollas “orquídea”, juegos de ollas tipo restaurante, juegos de ollas cónica, juegos de ollas “monja blanca”, tinas, cazos, jarros y lecheros. La empresa se encuentra ubicada en la zona uno Boca del Monte, Villa Canales, municipio de la ciudad capital del departamento de Guatemala.

Es importante mencionar que los colaboradores desde que forman parte de la empresa, no han recibido ningún tipo de cursos o información que los ayude a minimizar los problemas y que evita el desarrollo y buen desempeño en su área laboral.

### **2.2.1 Filosofía organizacional de la empresa**

A continuación se presenta la filosofía organizacional de la empresa objeto de investigación, información que es proporcionada por el gerente general.

- **Misión**

“Somos una compañía líder en la fabricación y comercialización de productos de aluminio de alta calidad a precios accesibles ofreciendo a las personas oportunidades de desarrollo personal y económico en un ambiente agradable reconociendo sus metas.”

La misión escrita previamente es la establecida por la empresa objeto de investigación, luego de un breve análisis de puede indicar que sí cumple con los requisitos o lineamientos necesarios para llegar a ser tomada como tal.

- **Visión**

“Ser una empresa líder a nivel nacional en la fabricación y comercialización de productos de aluminio.”

Se realiza el análisis de la visión y esta no llena los requisitos o características necesarias que se requiere para ser tomada en cuenta como un elemento fundamental que identifique a la empresa.

Además del análisis de la misión y visión de la empresa, también se puede indicar que no cuentan con elementos como valores y objetivos organizacionales, los cuales tienen una participación importante para la identidad de la empresa.

### **2.2.2 Estructura organizacional**

La empresa cuenta con cinco gerencias, las cuales son la base para la existencia y desarrollo de la misma, siendo las que se detallan a continuación:

**Gerencia General:** es la encargada de llevar a cabo el control o coordinación administrativa y económica de toda la empresa, además de las diversas actividades destinados en alcanzar las metas sobre ventas y producción.

**Gerencia de Finanzas:** es la delegada en llevar controles y registros sobre presupuestos, análisis de inversiones, control de gastos e ingresos entre otros.

**Gerencia de Ventas:** esta establece los objetivos sobre ventas, calcula la demanda y pronostica las ventas ya que de esto depende la cantidad en la compra de materia prima.

**Gerencia de Compras:** es la ejecutora de adquirir la materia prima para la elaboración de la diversidad de productos de aluminio que se fabrican, así como los insumos necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa y también lleva a cabo el pago a los diversos proveedores entre otras funciones.

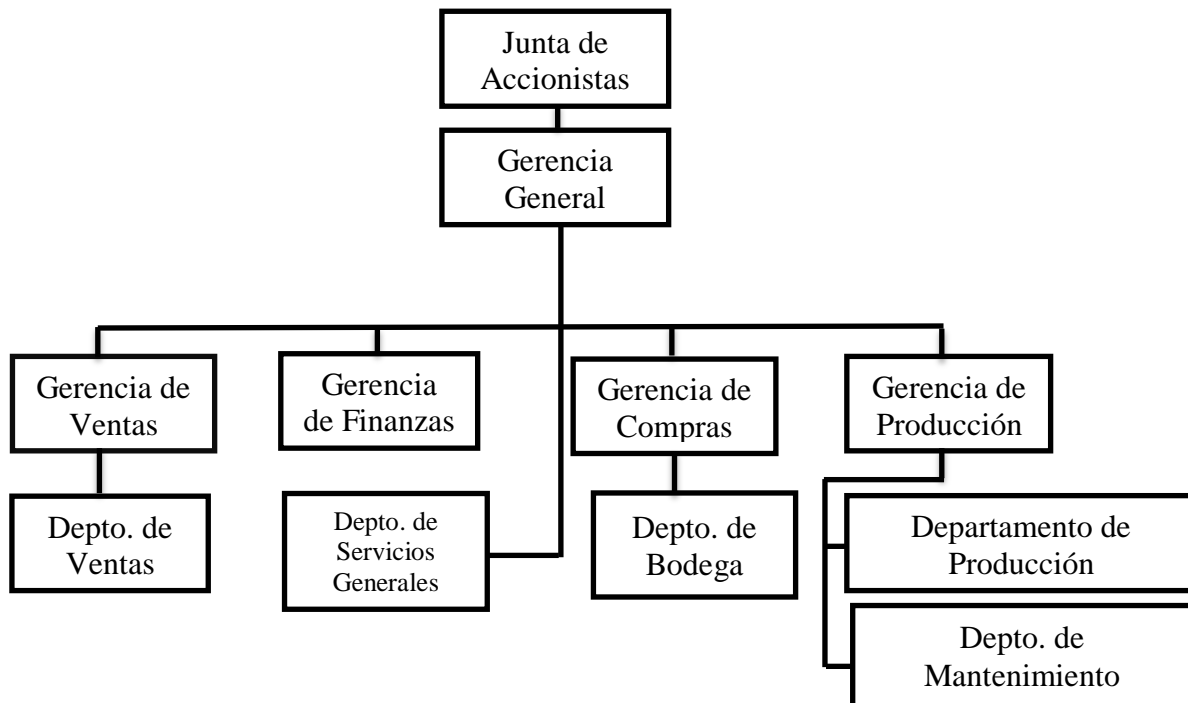
**Gerencia de Producción:** es la operante de llevar los controles de producción, controles de inventarios de materia prima, producto en proceso y producto terminado. Así como controles de la calidad de la producción y asignación de tiempo, también controles de trabajos de cómo se lleva a cabo la producción, como se ejecuta y cuánto tiempo toma para fabricarlos.

A continuación se presenta el organigrama general de la empresa objeto de investigación.

**Gráfica 14**

**Organigrama general actual**

**Empresa dedicada a la fabricación, comercialización y distribución de productos de aluminio, ubicada en zona uno, Boca del Monte, Villa Canales.**



Fuente: elaboración propia. Año 2014

El organigrama expuesto anteriormente fue elaborado con información proporcionada por el gerente general de la empresa objeto de investigación, el cual brinda datos acerca de los diferentes departamentos existentes dentro de la entidad.

A continuación se presentan los diferentes puestos con que cuenta la empresa y el número de colaboradores que los ocupan.

**Esquema 2**  
**Detalle de puestos existentes**  
**Empresa dedicada a la fabricación, comercialización y distribución de**  
**productos de aluminio**

No. de puestos	Nombre del puesto	No. de personas	Niveles
1	Gerente general	1	Estratégico
2	Gerente financiero	1	Táctico
3	Gerente de ventas	1	
4	Gerente de compras	1	
5	Gerente de producción	1	
6	Jefe de planta	1	
7	Jefe de taller mecánico	1	Operativo
8	Contador general	1	
9	Secretaria administrativa	1	
10	Secretarias	4	
11	Recepcionista	1	
12	Bodeguero	1	
13	Vendedores	3	
14	Mecánico	1	
15	Servicios varios	1	
16	Operarios	20	
	Total colaboradores	40	

Fuente: información proporcionada por la empresa. Año 2014

**2.3 Situación actual del proceso de capacitación de una empresa dedicada a la fabricación, comercialización y distribución de productos de aluminio**

La situación actual de la empresa, refleja que carecen de un proceso de capacitación, y que no cuentan con un área o persona encargada que lleve a cabo este tipo de actividades, no contar con este procedimiento hace que los

colaboradores tengan problemas para entender y desarrollar el trabajo que se les asigna, acorde al puesto de trabajo que desempeñan.

No cuentan con una metodología y/o herramienta que identifique las necesidades de capacitación en los colaboradores de las diferentes áreas que tiene la empresa, Es por ello que la implementación eficiente del proceso de capacitación ayuda en el desempeño de todos los colaboradores de la empresa objeto de investigación.

La empresa objeto de investigación también revela que no cuenta con valores empresariales, tampoco tiene objetivos organizacionales, al momento de abordar al gerente general, indicó que tiene como objetivos el cumplimiento de la misión y visión, brindar productos de calidad a buen precio, así como el incremento de las ventas y ganancias. Las demás gerencias existentes en la empresa revelaron que no cuentan con objetivos institucionales; y que se tiene como finalidad, brindar productos de calidad a buen precio y ofrecer servicio eficiente.

Los colaboradores de las diferentes áreas exteriorizaron, que al momento de desarrollar sus diversas actividades o al presentarse algún inconveniente, las realizan o solucionan de acuerdo a las necesidades o requerimientos que se presentan. La empresa no cuenta con un documento que indique la forma o procedimiento a seguir para solucionar los problemas que surjan.

## **2.4 Análisis de resultados obtenidos del personal de la empresa objeto de investigación.**

A continuación se proporciona el análisis de la información recabada, sobre la situación actual del tema proceso de capacitación del personal de la empresa



objeto de investigación. Se presentan los resultados relevantes a través de gráficas.

#### **a. Perspectiva del nivel estratégico y táctico**

Al momento de obtener la información acerca de la existencia de un área o unidad de capacitación dentro de la empresa dedicada a la fabricación, comercialización y distribución de productos de aluminio. Los entrevistados manifestaron que no existe ningún área o persona encargada de llevar a cabo lo relacionado al tema. Es por ello que los colaboradores no han recibido ningún tipo de capacitación, lo cual los coloca en una situación de desventaja en la realización de sus diversas actividades laborales, impidiéndoles la diversidad e innovación para desarrollarlas.

Así mismo se indago sobre la existencia de un formato de detección de necesidades en la empresa. La información que se recopiló de los entrevistados, indica que no se cuenta con una metodología o herramienta específica, que pueda ser utilizada para llevar a cabo este procedimiento y que pueda ser aplicada a todos los colaboradores, además consideran necesaria la existencia de un instrumento que permita detectar los problemas que actualmente les afectan en el desempeño de sus actividades. La inexistencia de un instrumento que identifique los problemas, provoca la obstrucción del desarrollo del personal. Por lo tanto tampoco cuentan con un método específico de diagnóstico de necesidades de capacitación que los ayude a la plena identificación de problemas

Además se investigó la importancia que tiene la detección de necesidades de capacitación en los colaboradores. Existe coincidencia en las respuestas obtenidas de los gerentes al expresar que es necesario conocer las deficiencias de los colaboradores e invertir en capacitaciones que mejoren los conocimientos y habilidades, ya que cuanto mayor sea el grado de formación y preparación del

personal, mayor será su nivel de actitud, aptitud y productividad. Obteniendo colaboradores competitivos y participativos en el desarrollo de las funciones asignadas.

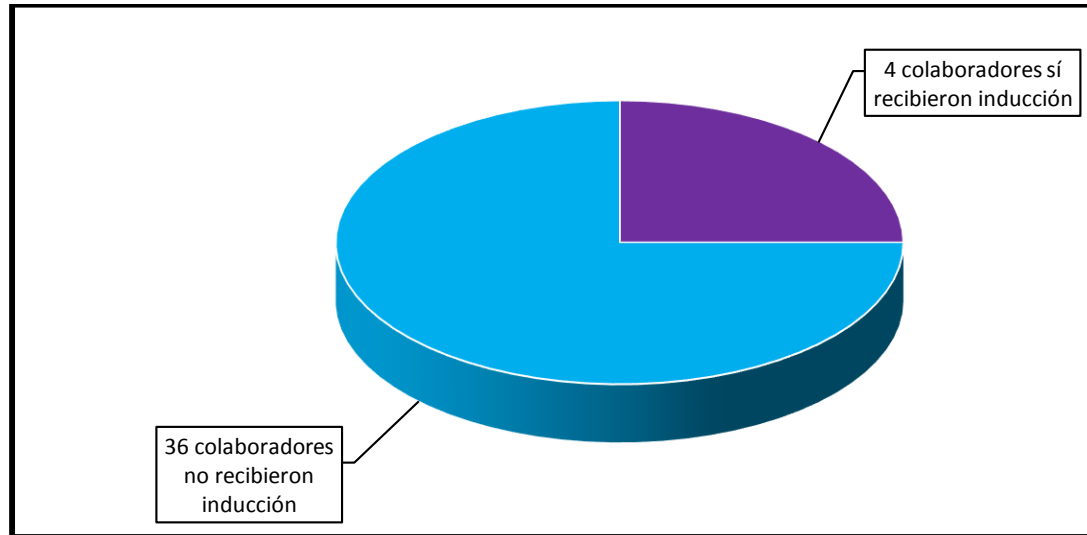
Las opiniones de los colaboradores indicaron que el origen de los diversos problemas que se presentan actualmente en la empresa es por poca comunicación de jefe a subalterno y entre departamentos, instrucciones poco claras y falta de inducción al momento de ser parte de la entidad.

E indicaron que los problemas más frecuentes que se presentan de parte de los subalternos por falta de capacitación son: atrasos en ordenes de producción, entrega de pedidos, procesos lentos en los niveles jerárquicos, demora en envío de cotizaciones o información, demora en recepción de materia prima, retrasos en solución de problemas que presentan los clientes, retrasos en la productividad, bajas ventas

#### **b. Perspectiva de los colaboradores de los niveles: estratégico, táctico y operativo**

A continuación se presentan las respuestas y comentarios obtenidos de los colaboradores de los diferentes niveles de la empresa, al momento de responder a las preguntas planteadas.

**Gráfica 15**  
**Inducción brindada al personal**  
**Empresa dedicada a la fabricación, comercialización y distribución de**  
**productos de aluminio.**  
**Año 2015**



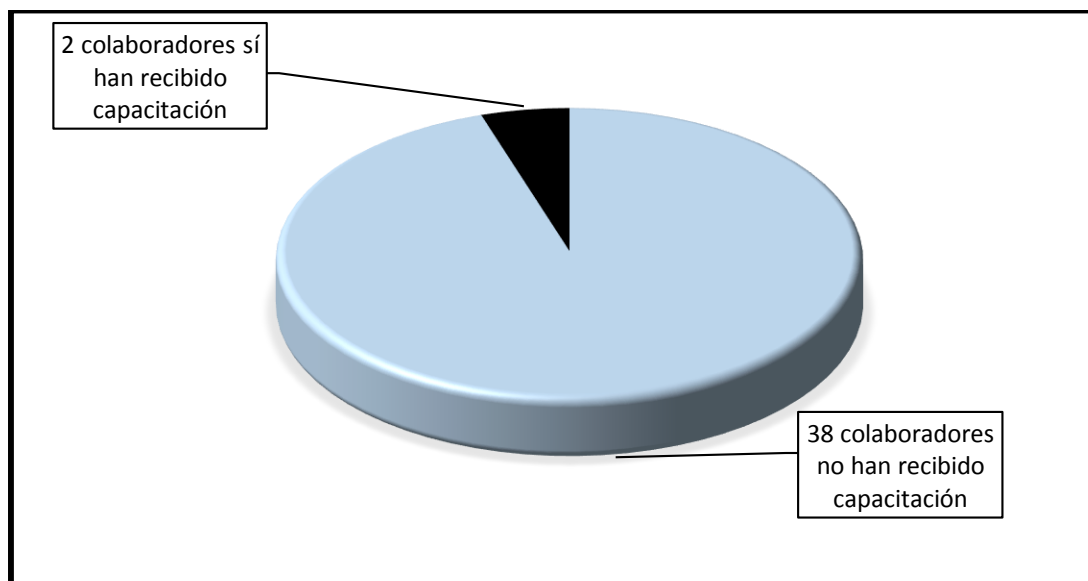
Fuente: elaboración propia. Año 2015

Al analizar la información recabada se determinó que la mayoría de los colaboradores al momento de formar parte de la empresa no recibieron la inducción específica para la realización de sus actividades, únicamente cuatro de los entrevistados indicaron haber recibido inducción. La inducción ayuda a que las personas se desenvuelvan y desarrollen de una forma eficiente, además puedan desarrollar las funciones que les sean asignadas adecuada y eficazmente, contar con el menor número de dudas posibles; así mismo evitar desde el inicio contratiempos, errores o atrasos para la elaboración de las tareas. Al proporcionar una adecuada inducción, el colaborador tiene confianza de asumir su puesto de trabajo y a las actividades que se le asignen.

La inducción también forma parte del tema de capacitación a los colaboradores, es por ello que se indica la relevancia de la implementación de la misma, al

momento que estos pasan a formar parte de la empresa, ya que con ello el nuevo elemento tendrá una perspectiva amplia y diferente de su nuevo puesto de trabajo.

**Gráfica 16**  
**Capacitación recibida**  
**Empresa dedicada a la fabricación, comercialización y distribución de**  
**productos de aluminio.**  
**Año 2015**

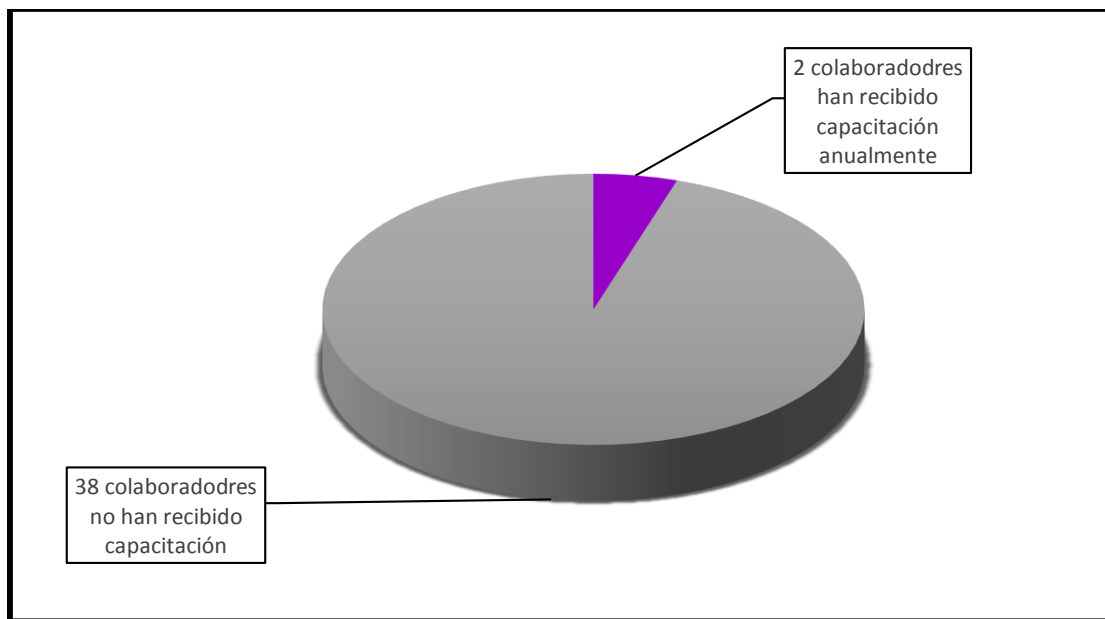


Fuente: elaboración propia. Año 2015

Es importante indicar que los colaboradores desde que forman parte de la empresa nunca han recibido capacitación. Únicamente el gerente general y el contador han recibido capacitación, el cuál ha sido por cuenta propia. Los cursos recibidos por el gerente han sido sobre cómo organizar la empresa y los que ha recibido el contador es sobre impuestos tributarios. Lo anterior denota la inexistencia de la implementación de un plan de capacitación, que ayude a contribuir al desarrollo y eficiencia de todas las actividades laborales que realizan los colaboradores.

Obteniendo de esta manera que no se alcancen los niveles de productividad deseados, otorgar buen servicio al cliente interno y externo, además de desarrollar estándares de calidad para ser una empresa altamente competitiva, al poseer colaboradores capacitados producto de la implementación de un proceso de capacitación.

**Gráfica 17**  
**Frecuencia de la capacitación**  
**Empresa dedicada a la fabricación, comercialización y distribución de**  
**productos de aluminio.**  
**Año 2015**



Fuente: elaboración propia. Año 2015

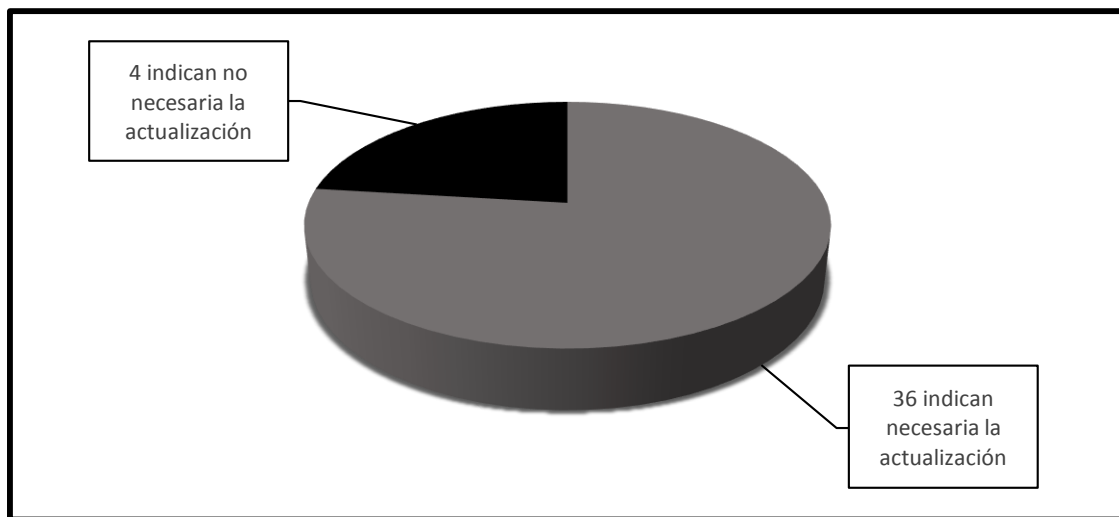
La frecuencia de la capacitación la han recibido anualmente únicamente dos colaboradores enfocado a evitar futuros problemas, e indicaron que ha sido de gran beneficio para el desarrollo de sus actividades laborales dentro de la empresa. Ya que de no haber recibido información actualizada se habrían presentado inconvenientes al momento de llevar a cabo sus tareas laborales, mientras tanto el resto indicó que no han recibido ningún tipo de capacitación.

Por todo ello se considera importante que la capacitación se implemente de manera anual para los integrantes de la empresa. Únicamente a través de la ejecución de un proceso eficaz se puede eliminar o minimizar los errores que actualmente se cometen y de esta manera ayudar al colaborador a disminuir sus temores de no saber cómo realizar sus actividades y hacerlo sentir más útil y seguro mediante la mejora de su desempeño.

**Gráfica 18**

**Necesidad de actualizar conocimientos para mejorar la efectividad laboral  
Empresa dedicada a la fabricación, comercialización y distribución de  
productos de aluminio.**

**Año 2015**



Fuente: elaboración propia. Año 2015

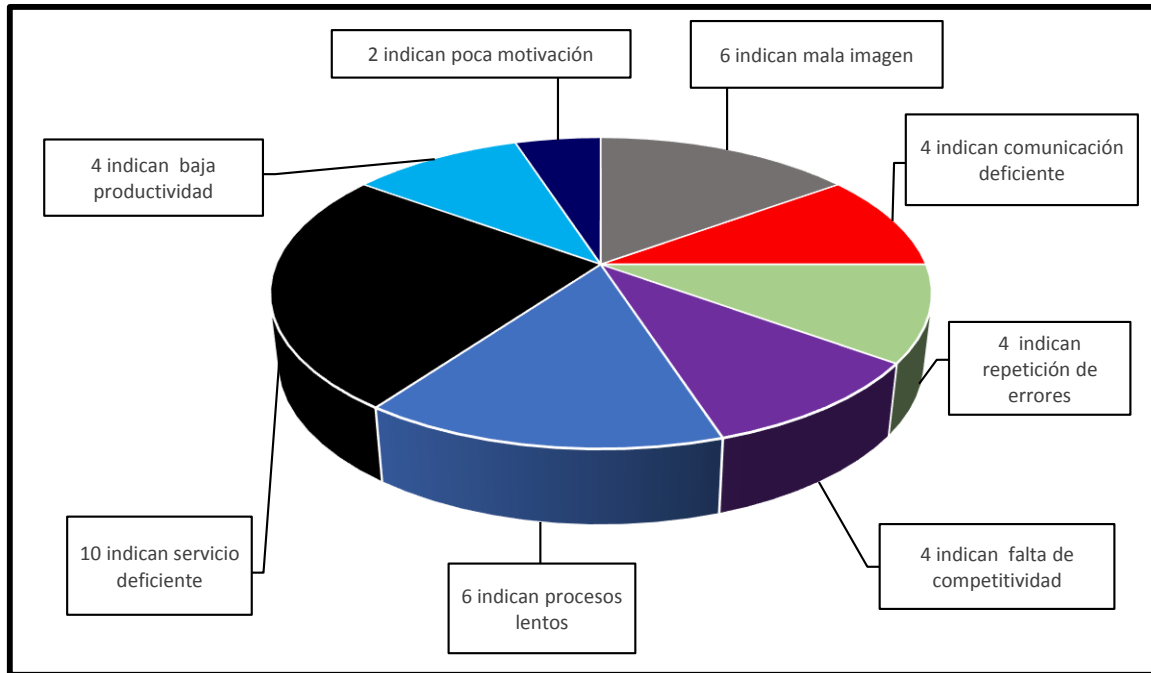
Los colaboradores de los diferentes niveles jerárquicos, expresaron la necesidad de actualizar los conocimientos ya que lo ven como punto de apoyo para el desarrollo personal así como para el desenvolvimiento de sus labores. Mientras tanto en un menor porcentaje de opiniones aducen que no es necesaria dicha actualización para la realización de sus tareas cotidianas, indicando que han salido adelante con lo que conocen sin tener la necesidad de actualizarse.

A continuación se citan los comentarios obtenidos de los colaboradores acerca de la importancia de actualizar los conocimientos que actualmente poseen.

- Contribuirá a aumentar el rendimiento laboral.
- Para innovar estrategias en ventas así como el posicionamiento de la empresa en el mercado local.
- Para estar a la vanguardia de la informática.
- Para lograr eficiencia en los diferentes procesos.
- Para tener actualizada la información sobre los distintos cambios en las leyes contables y laborales.
- Mejorar el servicio para el cliente interno y externo.
- Aumentar la productividad.
- Mejorar el trabajo en equipo.

Los elementos mencionados reflejan la necesidad urgente de la adquisición e implementación de conocimientos nuevos. Se tiene como objetivo la competitividad de la empresa, aumentar las ganancias y tener colaboradores que posean conocimientos nuevos, así como habilidades desarrolladas y nuevas actitudes. La información solo manifiesta que ellos ven como avance el adquirir datos nuevos y ser partícipes de un proceso de capacitación.

**Gráfica 19**  
**Problemas por falta de capacitación**  
**Empresa que se dedica a la fabricación, comercialización y distribución de**  
**productos de aluminio**  
**Año 2015**



Fuente: elaboración propia. Año 2015

Las opiniones recabadas de los colaboradores indican que los problemas que afectan a la empresa es servicio deficiente que actualmente se brinda, ya que este encierra atrasos a la hora de emitir órdenes de producción, entrega de pedidos, procesos lentos en los diferentes niveles jerárquicos, demora en el envío de cotizaciones o información, recepción de materia prima así como el retraso en la solución de problemas que presentan los clientes y tardanza de información entre departamentos. También se obtuvieron respuestas que indican que la empresa presenta una mala imagen por el deficiente servicio que se presta al cliente externo, debido a la falta de solución rápida a las necesidades o exigencias que ellos presentan, y eso afecta de gran manera a la



empresa con pérdida de clientes al no cumplir con las necesidades y expectativas de los mismos.

Otro elemento relevante es la falta de motivación en los colaboradores lo que hace que exista mal servicio y procesos lentos ya que no cuentan con la estimulación necesaria para desarrollar sus actividades al no sentirse competitivos en su puesto de trabajo.

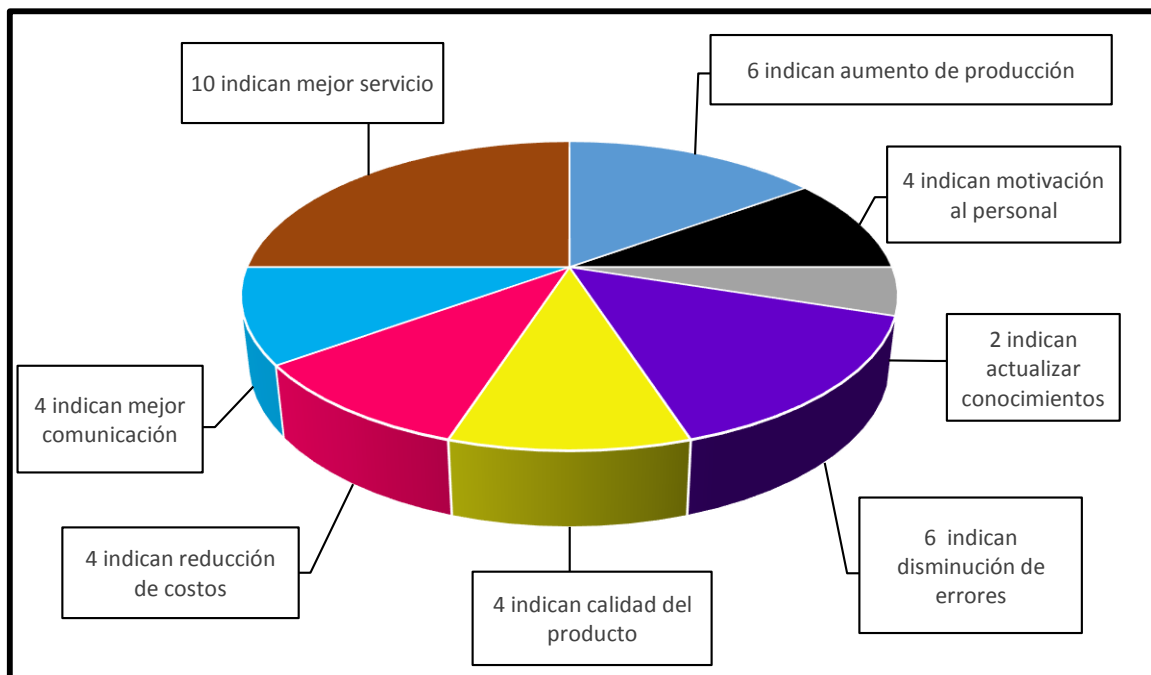
Otras opiniones reflejan que se da la repetición constante de los errores al momento de hacer sus actividades, lo cual recae en el atraso, e impide aprovechar al máximo la jornada laboral. Así mismo se obtuvieron respuestas de otros colaboradores, que dijeron que se tiene comunicación deficiente tanto entre jefe y subalterno así como entre los mismos compañeros lo cual evita un correcto desarrollo de tareas diarias. Otros de los problemas mencionados por los entrevistados fue la falta de competitividad que se presenta, ya que no han o adquirido información nueva o actualizada, lo que les impide la aplicación de conocimientos y habilidades.

Además se resalta que la falta de capacitación afecta la productividad de la empresa, presentándose disminución y retrasos de la misma e incumplimiento del tiempo estipulado de entrega de pedidos, se busca contar con una producción alta, efectiva y de calidad. Como último factor los colaboradores hacen mención sobre la lentitud de los procesos, teniendo como consecuencia atrasos en: recepción de materia prima, pago a proveedores, recepción de facturas, órdenes de trabajo, despacho de pedidos, aprobación en la requisición de materia prima, entre otros.

Se puede inferir que la falta de un proceso de capacitación es una debilidad que actualmente afecta a la empresa, ya que por ausencia de la misma se presentan diversidad de problemas que le afectan de una manera inmediata al

no aprovechar al máximo los recursos que se tienen. Lo cual le impide obtener un mayor beneficio del recurso personal, tecnológico y maquinaria.

**Gráfica 20**  
**Beneficios de recibir capacitación**  
**Empresa dedicada a la fabricación, comercialización y distribución de**  
**productos de aluminio**  
**Año 2015**



Fuente: elaboración propia. Año 2015

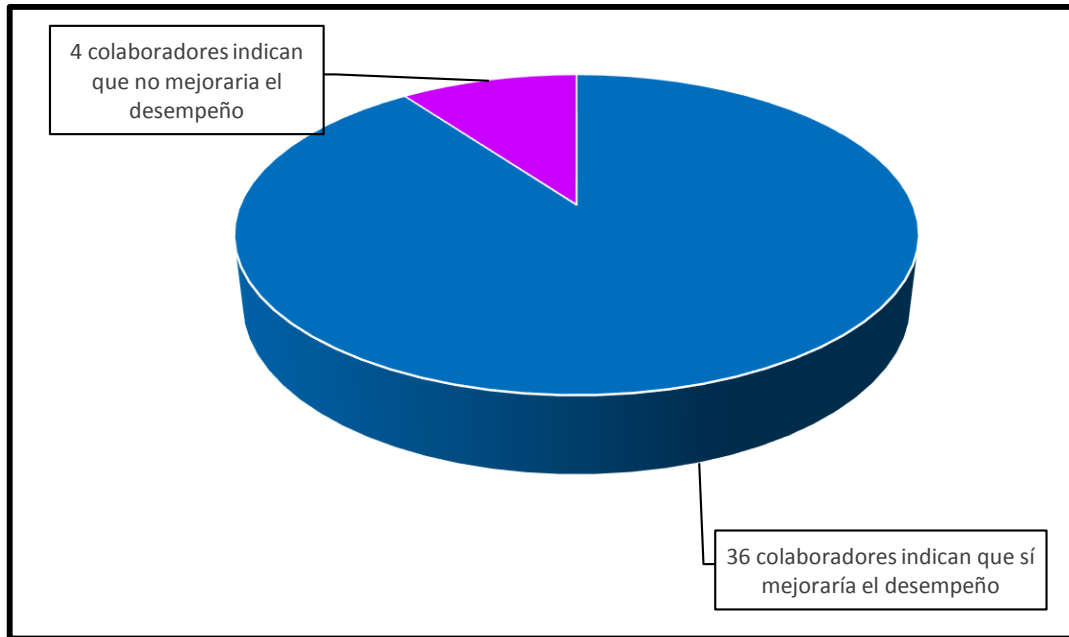
Al obtener la opinión de los colaboradores de los diferentes niveles jerárquicos, indicaron que recibir capacitación les daría beneficios tanto a nivel personal como laboral, los hace competitivos de manera individual y grupal.

A continuación se presentan las respuestas de los colaboradores al momento de responder a la pregunta planteada.

Dentro de la diversidad de beneficios que consideran ellos que se tienen luego de recibir capacitación está: mejoraría del servicio, y el avance se ve reflejado en la efectividad de los diferentes procesos que se llevan a cabo en la empresa, y si se habla del servicio que se presta a los clientes, este es más efectivo al brindarles respuestas y resultados rápidos a sus diferentes requerimientos y necesidades. Existe otras opiniones que indican que con la ayuda de la capacitación disminuyen los errores que actualmente se presentan al momento de realizar las actividades y optimizan su trabajo, otras respuestas son que aumenta la producción de la empresa, y ello tiene como resultado mejores ganancias, así como abarcar otros sectores del mercado, generación de empleo, adquisición de nuevos clientes, entre otros.

Otras respuestas fueron: aumento en la calidad de los productos, clientes satisfechos, asimismo existe el beneficio de reducción de costos ya que se utiliza de mejor manera la materia prima, papelería y útiles, herramientas, equipo de seguridad, así como la reducción de merma. También indican que se fortalece la comunicación entre jefes y subordinados, así como entre los diferentes departamentos y evitar de esta forma cometer errores en el desempeño de las distintas tareas laborales, y convertirse en colaboradores eficientes. Otras respuestas fueron que de recibir capacitación se sentirían motivados en el trabajo, ya que los ven como positivo dentro de la empresa ser tomados en cuenta para recibirla. Y como último punto se recaban datos sobre lo sustancioso que es el poder actualizar los conocimientos o información que actualmente poseen. Por lo mencionado es importante indicar que la información recabada evidencia la diversidad de beneficios que trae a la empresa la correcta y eficiente implementación de un proceso de capacitación.

**Gráfica 21**  
**La capacitación mejoraría el desempeño**  
**Empresa dedicada a la fabricación, comercialización y distribución de**  
**productos de aluminio**  
**Año 2015**



Fuente: elaboración propia. Año 2015

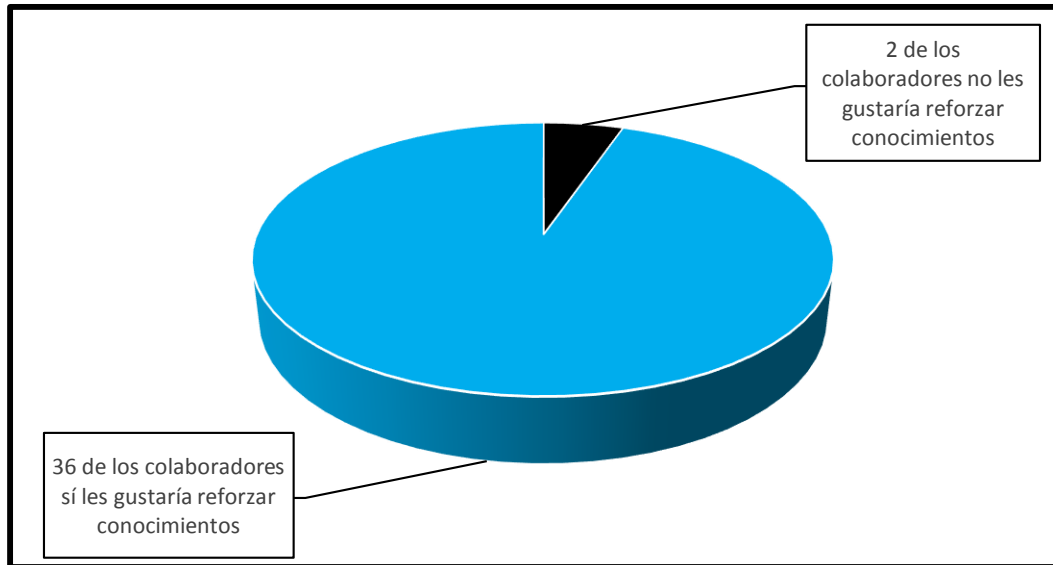
Algunas opiniones indican que aunque fueran sometidos a un proceso de capacitación, el desempeño no mejoraría ya que consideran que es difícil poner en práctica nuevas formas de hacer las cosas, mientras que el resto de ellos creen plenamente que la implementación de un adecuado proceso traería múltiples beneficios y ventajas a la empresa y a los participantes. Ellos ven positivo el implementar un proceso de capacitación, y también perciben favorable ser parte de él, e indicaron que es de gran avance el que se pueda implementar alguna capacitación.

Dentro de los comentarios de los colaboradores que creen que el desempeño mejoraría, se encuentran los que a continuación se exponen.

- Se facilitarán las tareas.
- Mejoraré el servicio.
- Solución de problemas de manera inmediata.
- Se trabajará en equipo.
- Aumentaré la producción
- Aumentarán las ventas.
- Se agilizarán los procesos.
- Implementación de nuevas técnicas para solventar problemas, ventas, cierre de negocios entre otros.
- Se sentirán motivados.
- Se actualizará la información
- Mejoraré la imagen de la empresa.

Estas son las opiniones del personal de la empresa. Ellos ven positivo y favorable la implementación de un proceso de capacitación y más aún poder ser parte de él. Indican que es de gran avance que la empresa cuente con su implementación.

**Gráfica 22**  
**Reforzar o actualizar los conocimientos**  
**Empresa dedicada a la fabricación, comercialización y distribución de**  
**productos de aluminio**  
**Año 2015**



Fuente: elaboración propia. Año 2015

Según las respuestas obtenidas, algunos colaboradores no mostraron interés por someterse a este tipo de proceso aduciendo que es pérdida de tiempo, mientras que el resto de ellos se mostraron interesados en participar en este tipo de actividades, y que a través de acciones de capacitación se puedan innovar y/o reforzar los conocimientos que actualmente poseen, todo con el fin de ser mejores y más productivos en sus laborales. Indicaron tres puntos clave sobre reforzar los conocimientos los cuales se escriben a continuación:

- Adquirir nuevos conocimientos.
- Actualización de información.
- Ampliación de conocimientos tecnológicos.

Como se sabe, la información evoluciona de manera constante y es imprescindible contar con conocimientos nuevos y actualizados que pueden ser implementados en el trabajo y hacer las tareas laborales de una forma distinta y práctica.

## **2.5 Análisis de resultados**

Según la información recabada y analizada se puede inferir que la empresa objeto de investigación, no brinda la inducción respectiva al personal al momento que pasan a formar parte de la empresa, esto fue indicado por 36 de los 40 colaboradores. Lo que conlleva a que el personal no conozca a cabalidad el desarrollo correcto de las actividades asignadas a sus puestos de trabajo, y provoca que se presenten errores o atrasos en las distintas labores de los diferentes departamentos.

Actualmente la empresa objeto de investigación, no cuenta con la implementación de un proceso de capacitación específico y enfocado a los diferentes niveles existentes en la empresa, tampoco se tiene una metodología o herramienta específica para realizar el diagnóstico de necesidades, y que de esta forma se puedan detectar los diferentes problemas que actualmente se presentan y afectan de forma directa a la empresa, a los colaboradores y a la productividad. Su inexistencia impide la adquisición e implementación de nuevos conocimientos, desarrollo de habilidades y cambio de actitudes que se adapten a los colaboradores y a la diversidad de actividades que ejecutan los mismos en los distintos puestos de trabajo. Así mismo hay que indicar que al momento de poner en marcha este procedimiento hay que asignar a una persona para que lo lleve a cabo ya que tampoco se cuenta con alguien asignado para realizarlo.

Debido a la falta de capacitación en los colaboradores, hace que la empresa actualmente presente diversidad de problemas que afectan a los clientes

internos y externos, brindando servicio deficiente, procesos lentos, baja productividad, colaboradores desmotivados, repetición de errores, comunicación deficiente, falta de competitividad, carencia de trabajo en equipo y mala imagen.

Así mismo indicaron que es sustancioso el contar con capacitación, ya que los beneficios se ven reflejados en la actualización de información o conocimientos, mejoraría el servicio para el cliente interno y externo, existiría una mejor comunicación, se daría una reducción en los costos, aumentaría la calidad de los productos, se eliminarían o disminuirían los errores, aumentaría la producción y los colaboradores se sentirían motivados e identificados con la empresa para la cual prestan sus servicios. También mejoraría la imagen de la empresa y se obtendría como resultado de parte de todos los colaboradores un desempeño eficiente.

Los resultados también reflejan el interés y la disposición de ellos por asistir a las capacitaciones que en algún momento la empresa pueda proporcionarles, ya que lo ven como una oportunidad al desarrollo laboral y personal. Lo perciben fundamental ya que se adquirirían nuevos conocimientos, desarrollarían habilidades y cambios de actitud para llevar a cabo sus labores de una manera diferente y eficaz.

Por lo antes mencionado, es necesario presentar una propuesta de proceso de capacitación enfocado a los colaboradores de la empresa y que esta sea dirigida a solventar los problemas que han sido identificados, y que se han expuesto en este capítulo. Misma que se presentará de manera amplia en el capítulo III.



## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA DE PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN, COMERCIALIZACION Y DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE ALUMINIO**

A continuación se presentará la propuesta del proceso de capacitación dirigido al personal de la empresa, ha sido desarrollado a través del análisis de los resultados obtenidos de la investigación de campo. Tomando como base el origen de los problemas presentados en el desarrollo de las tareas y brindarles soluciones factibles y rápidas de implementación.

#### **3.1 Justificación de la propuesta**

El recurso más importante en cualquier organización lo conforma el personal que realiza las diversas actividades laborales. Es relevante en una empresa buscar el rendimiento de los individuos ya que influye directamente en la calidad, productividad y optimización de los servicios o productos que se brindan. Estos aspectos contribuyen en el alcance de los elevados niveles de competitividad.

Estas premisas conducen a enfocarse en el tema proceso de capacitación, se considera necesario ya que contribuirá a la adquisición de nueva información, mejorará el servicio y rendimiento laboral, ayudará al aumento de la productividad, fomentará trabajo en equipo, se realizarán o resolverán actividades de forma diferente, incrementará la producción, todo con el fin de favorecer el desarrollo personal y profesional de las personas. Por lo tanto se aportará a la empresa personal preparado, se espera con ello que cada colaborador contrarreste los problemas que están afectando su desempeño y le permita ahorrar tiempo, dinero, recursos y esfuerzo para el alcance de los objetivos.

La aplicación de un proceso de capacitación otorgará una metodología estructurada que brindará herramientas que serán utilizadas en la ejecución de sus diferentes etapas, desde la detección hasta su evaluación y que sean prácticos y efectivos, que involucre a todos los colaboradores de la empresa dedicada a la fabricación, comercialización y distribución de productos de aluminio, en ello radica su importancia que brinde pasos para llevarla a cabo. La finalidad de este tipo de sistemas es crear una cultura de capacitación continua, que permita formar y tener personal preparado y competitivo, y lograr a través de su utilización un sistema que una esfuerzo y objetividad de productividad y calidad de los diversos departamentos, para el alcance de objetivos y metas de la empresa.

La propuesta que se presenta a continuación proporciona herramientas que han sido desarrolladas con el objetivo de identificar las causas que están afectando a los colaboradores de la empresa, así como los efectos para otorgar soluciones a través de la implementación de un plan de capacitación eficaz, que beneficie a la empresa y otorgue nuevos conocimientos.

Con su implementación lo que se busca es contar con personal calificado y productivo que den competitividad a la empresa, incremento en los conocimientos y desarrollo de habilidades, factores importantes para la elaboración efectiva del trabajo en los diferentes departamentos y áreas, además de crear un ambiente continuo de capacitación.

### **3.1.1 Alcance de la propuesta**

Implementar un proceso de capacitación en la empresa que involucre a los diferentes niveles y que a través de su aplicación se fomente una cultura de desarrollo y aprendizaje en los involucrados, además de aumentar sus conocimientos y eliminar los diversos problemas. Se brindará sentido de progreso, aumentará el compromiso con la empresa, permitirá el logro de metas

individuales y grupales, ayudará al individuo para la toma de decisiones, mejorará el servicio y se alcanzarán los diferentes objetivos de la empresa

### **3.2 Objetivos de la propuesta**

Dentro de los objetivos que se presentan a continuación está el general y los específicos y en cada uno de ellos se describe lo que se desea alcanzar a través de la implementación del proceso de capacitación.

#### **3.2.1 General**

- Diseñar un proceso de capacitación que se adapte a las necesidades de la empresa, y a través de las herramientas propuestas se puedan minimizar los problemas que actualmente les están afectado, todo por medio de la plena identificación de problemas, diseñar, ejecutar y evaluar los programas que elimine los inconvenientes dentro de la entidad.

#### **3.2.2 Específicos**

- Contar con una herramienta que detecte en un 100% los diversos problemas de la empresa y que se adapte a las necesidades que actualmente se presentan.
- Contar con un plan de capacitación que ayude a eliminar o disminuir en un 85% los diferentes problemas que se identifiquen; y colabore al desarrollo de una jornada laboral productiva.
- Brindar a los colaboradores información nueva y actualizada que permita llenar las brechas en un 85% y facilite el desempeño de las actividades laborales.
- Proponer una metodología que permita medir en un 100% los resultados del alcance de la aplicación de la capacitación.

### **3.3 Filosofía organizacional para la empresa**

A continuación se presenta la propuesta de los elementos que forman parte de la filosofía organizacional: visión, valores y objetivos organizacionales.

#### **Visión**

Ser una empresa líder a nivel nacional en la fabricación y diversidad de productos de aluminio, a través del crecimiento rentable y sólido que nos brindan nuestros clientes, colaboradores y proveedores.

#### **Valores**

- **Calidad**

Ofrecer a nuestros clientes excelencia en la diversidad de productos que ofrecemos.

- **Compromiso**

Estar comprometidos con nuestros clientes internos y externos en brindarles buen servicio.

- **Innovación**

Buscar siempre la manera de proporcionarles a nuestros clientes la diversificación de los productos que ofrecemos.

- **Integridad**

Actuar siempre con honestidad hará que nuestros clientes confíen en la empresa

- **Responsabilidad**

Comprometernos a entregar siempre productos y servicio de calidad.

- **Libertad**

Los colaboradores y clientes tendrán la plena confianza de acercarse a nosotros para exponer sus dudas y comentarios y tener la certeza que no saldrán perjudicados.

- **Trabajo en equipo**

Buscar siempre la cordialidad entre nuestros colaboradores para poder brindar un servicio eficiente y puntual además de productos de calidad a nuestros diferentes clientes.

### **Objetivos organizacionales**

- Buscar un incremento de participación en el mercado del 25% anual, para lograr aumentar las ventas y brindarles a los colaboradores estabilidad laboral.
- Garantizar en un 80% la comercialización de los productos a precios justos y accesibles para nuestros clientes.
- Buscar a través de la expansión de mercado, aumento de las ventas, el incremento de generación de ingresos.
- Asegurar a través de los colaboradores el 80% del éxito de la empresa.
- Garantizar la seguridad de los colaboradores en un 90% proporcionándoles equipo de seguridad para un lugar libre de accidentes.

### **3.4 Propuesta del proceso de capacitación**

La implementación del proceso de capacitación fomentará una cultura de aprendizaje que incrementará los conocimientos y habilidades del personal. A través de la utilización de herramientas se detectarán los diversos problemas que estén causando inconvenientes en la empresa así como brindar posibles soluciones por medio de programas o cursos.

El gerente general deberá de brindar una conferencia sobre los antecedentes de la empresa, además de dar a conocer la misión y visión de la entidad, ya que ellos las desconocen y el brindarles información sobre estos elementos, también forma parte de la capacitación. A través de la utilización de herramientas se detectarán los diversos problemas que estén causando inconvenientes en la empresa así como brindar posibles soluciones por medio de programas o cursos

Los problemas previstos en el capítulo II, muestran los inconvenientes que han presentado los colaboradores al momento de llevar a cabo sus diferentes tareas, las cuales no han sido contrarrestadas por ausencia de un proceso de capacitación. Siendo premisas elementales para guiar y enfocar acciones necesarias y específicas para que los ayude a desarrollarse, a partir de ese momento se vuelve la base de este proceso.

#### **3.4.1 Diagnóstico de las necesidades de capacitación**

Actualmente la entidad presenta diversidad de problemas y por ello se utilizarán herramientas que serán de gran ayuda para la plena identificación de lo que actualmente les afecta, este enfoque es aplicado para lograr alcanzar resultados a corto plazo. Su forma de aplicación es a través de un inventario de problemas reconocidos en cada uno de los colaboradores del área administrativa y operativa de la empresa que se dedica a la fabricación, comercialización y distribución de productos de aluminio.

Por medio de este se permite la identificación de las necesidades que puedan presentarse en el personal, que en la actualidad no permita conseguir el desarrollo y la competitividad que se desea. Es básicamente una lista de los diversos inconvenientes que se presentan en los colaboradores y que se ven reflejados en su trabajo.

#### **3.4.1.1 Método de detección de necesidades a aplicar**

El enfoque de la detección de las necesidades a utilizar es el diagnóstico de necesidades de capacitación con base en problemas. A través de este método se analizarán las áreas administrativas y operativas de la empresa objeto de investigación, ello ayudará a identificar los problemas que actualmente se presentan en la empresa, lo que hace que la misma no sea altamente competitiva, productiva y no se aproveche al máximo todos los recursos de la empresa.

El formato DNC con base a problemas propuesto ha sido implementado por medio de los jefes y/o gerentes de departamentos para la recolección y validación de información, y a través de ello confirmar su efectividad, el cual demuestra ser concreto y certero para su posterior uso, teniendo la plena confianza que será viable y eficiente su utilización.

Para la identificación de problemas se llevará a cabo a través del formato de diagnóstico de necesidades de capacitación, diseñado y presentado, y ello ayudará a reconocer los inconvenientes, consecuencias y de sus posibles soluciones. Posterior a ello también se llevará a cabo la realización de un cuadro matriz de necesidades, el cual es llenado a través de la extracción de la información obtenida por medio del formato DNC con base a problemas, allí se plasman los problemas, causas, efectos y las posibles soluciones con base a propuestas de cursos de capacitación, para eliminar y/o minimizar lo que actualmente afecta a cada uno de los colaboradores en sus diferentes actividades, y a través de ello ayudarlos a desenvolverse de forma diferente en su trabajo.

A continuación se presenta la guía de llenado a aplicarse en el formato Detección de Necesidades de capacitación con base a Problemas Jefes de departamento a subalternos y posteriormente encontrará cinco boletas llenas

las cuales se han tomado como ejemplo de la efectividad de la boleta propuesta.

### Formato 1

#### Guía de llenado para para el formato Detección de Necesidades de capacitación con base a Problemas.

Secciones	Descripción de actividades
<b>a. Datos principales</b>	Esta sección se divide en seis requerimientos y se solicita información sobre a qué departamento pertenece la persona que será evaluada, la fecha del día que se está realizando la evaluación, el puesto del evaluador, código del evaluador, el puesto a evaluar y el código de la persona que será evaluada.
<b>b. Descripción de problemas</b>	En este apartado se colocarán tres de los problemas que el evaluador considere más relevantes que están afectando el desarrollo del colaborador subalterno
<b>c. Causa y efecto de los problemas identificados</b>	Acá se colocarán las posibles causas y efectos que el evaluador puede considerar, tomando como base los problemas considerados en el inciso anterior.
<b>d. Causas a considerar</b>	En esta área se plasma la opinión del evaluador con respecto a considerar si los problemas planteados tendrían solución con acciones de capacitación.
<b>e. Requerimientos de capacitación</b>	En este punto el evaluador podrá recomendar algunos temas de capacitación para poder resolver los problemas que el colaborador este presentando al momento de llevar a cabo sus actividades laborales.
<b>Observaciones</b>	Dentro del formato existe un área de observaciones en el cual el evaluador podrá anotar algunas sugerencias adicionales o lo que él considere importante para la implementación de sus sugerencias o comentarios.
<b>Sección de firmas</b>	En esta sección se colocará el nombre y firma del jefe inmediato (evaluador), así como el visto bueno del gerente general.



**Formato 2**  
**Detección de Necesidades de Capacitación con base a Problemas**  
**Jefes de departamentos a subalternos**

**Instrucciones:** a continuación se le presenta una boleta la cual usted deberá llenar con información que se le solicita y así brindar soluciones a los problemas.

<b>a. Datos principales</b>	
Departamento: <u>Ventas</u>	Fecha: <u>30/09/2016</u>
Puesto del evaluador: <u>Gerente de ventas</u>	Código de colaborador: <u>1000</u>
Puesto a evaluar: <u>Vendedor</u>	Código de colaborador a evaluar: <u>1004</u>
<b>b. Descripción de los problemas</b>	
1. Se han perdido algunos posibles clientes. 2. Dificultad al momento de convencer a los clientes a la hora de las ventas.	
<b>c. Causas y efectos del problema identificado</b>	
<b>Causa del problema</b> 1. Falta de poder de convencimiento 2. Desconocimiento de tácticas actuales para vender	<b>Efecto del problema</b> 1. Pérdida de negocios 2. Pérdida de negocios por no saber concretar las ventas.
<b>d. Considera que las causas tienen solución con acciones de capacitación</b>	
Causa 1. Si <input checked="" type="checkbox"/> _____	No <input type="checkbox"/> _____
Causa 2. Si <input checked="" type="checkbox"/> _____	No <input type="checkbox"/> _____
<b>e. Requerimiento de capacitación que recomienda para resolver los problemas</b>	
1. Efectividad en el proceso de ventas 2. Fundamentos y estrategias de marketing	
<b>Observaciones:</b> se han tenido reuniones con el equipo de ventas para brindarles una guía para minimizar este tipo de problemas pero se considera conveniente que sean capacitados para que se obtengan mejores resultados. (opinión del gerente de ventas)	
_____ Jefe inmediato Nombre	_____ Firma
Vo.Bo. _____ Gerente General	

**Formato 3**  
**Detección de Necesidades de Capacitación con base a Problemas**  
**Jefes de departamentos a subalternos**

**Instrucciones:** a continuación se le presenta una boleta la cual usted deberá llenar con información que se le solicita y así brindar soluciones a los problemas.

<b>a. Datos principales</b>	
Departamento: <u>Ventas</u> Fecha: <u>30/09/2016</u> Puesto del evaluador: <u>Gerente de ventas</u> Código de colaborador: <u>1000</u> Puesto a evaluar: <u>Secretaria de ventas</u> Código de colaborador a evaluar: <u>1006</u>	
<b>b. Descripción de los problemas</b>	
1. Desconoce diferentes funciones de los programas de Excel y power point. 2. Deficiente servicio a clientes y compañeros de labores.	
<b>c. Causas y efectos del problema identificado</b>	
<p style="text-align: center;"><b>Causa del problema</b></p> 1. Desconoce ciertas funciones de los programas antes mencionados. 2. Desconoce la importancia de brindar buen servicio.	<p style="text-align: center;"><b>Efecto del problema</b></p> 1. Atrasos en inventarios mensuales 2. Atrasos de información entre departamentos.
<b>d. Considera que las causas tienen solución con acciones de capacitación</b>	
Causa 1. Si <u>  x  </u> No <u>                  </u> Causa 2. Si <u>  x  </u> No <u>                  </u>	
<b>e. Requerimiento de capacitación que recomienda para resolver los problemas</b>	
1. Cursos de Windows y office avanzado 2. Gestión de servicio al cliente	
<p><b>Observaciones:</b> a esta colaboradora se le ha brindado ayuda en los problemas que presenta pero se considera necesario el que reciba cursos específicos para eliminar los problemas. (opinión del gerente de ventas)</p>	
_____ Jefe inmediato Nombre	_____ Firma
Vo.Bo. _____ Gerente General	

**Formato 4**  
**Detección de Necesidades de Capacitación con base a Problemas**  
**Jefes de departamentos a subalternos**

**Instrucciones:** a continuación se le presenta una boleta la cual usted deberá llenar con información que se le solicita y así brindar soluciones a los problemas.

<b>a. Datos principales</b>	
Departamento: <u>Producción</u>	Fecha: <u>30/09/2016</u>
Puesto del evaluador: <u>Jefe de producción</u>	Código de colaborador: <u>1014</u>
Puesto a evaluar: <u>Repujador</u>	Código del colaborador a evaluar: <u>1001</u>
<b>b. Descripción de los problemas</b>	
1. No realiza su trabajo rápido. 2. No colabora con sus compañeros de trabajo	
<b>c. Causas y efectos del problema identificado</b>	
<b>Causa del problema</b> 1. Ordenes de producción con errores o atrasados. 2. Realización de trabajo aislado.	<b>Efecto del problema</b> 1. Atrasos en producción de pedidos. 2. Existe poca comunicación.
<b>d. Considera que las causas tienen solución con acciones de capacitación</b>	
Causa 1. Si <u>  x  </u>	No <u>          </u>
Causa 2. Si <u>  x  </u>	No <u>          </u>
<b>e. Requerimiento de capacitación que recomienda para resolver los problemas</b>	
1. Manejo efectivo en el tiempo de trabajo. 2. Optimización de trabajo en equipo.	
<b>Observaciones:</b> el colaborador no hace su trabajo rápido pero es uno de los colaboradores más eficientes al momento de presionarlo. (opinión del jefe de producción)	
_____ Jefe inmediato Nombre	_____ Firma
Vo.Bo. _____ Gerente General	

**Formato 5**  
**Detección de Necesidades de Capacitación con base a Problemas**  
**Jefes de departamentos a subalternos**

**Instrucciones:** a continuación se le presenta una boleta la cual usted deberá llenar con información que se le solicita y así brindar soluciones a los problemas.

a. Datos principales	
Departamento: <u>Producción</u>	Fecha: <u>30/09/2016</u>
Puesto del evaluador: <u>Jefe de producción</u>	Código de colaborador: <u>1014</u>
Puesto a evaluar: <u>Remachador</u>	Código de colaborador a evaluar: <u>1011</u>
b. Descripción de los problemas	
1. Ha tenido roces entre compañeros. 2. No colabora con sus demás compañeros.	
c. Causas y efectos del problema identificado	
<b>Causa del problema</b> 1. Poco dominio de su carácter. 2. Desconocimiento de la importancia de la cooperación en grupo.	<b>Efecto del problema</b> 1. Deficiente comunicación entre compañeros. 2. Atrasos en la producción.
d. Considera que las causas tienen solución con acciones de capacitación	
Causa 1. Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Causa 2. Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
e. Requerimiento de capacitación que recomienda para resolver los problemas	
1. Curso de inteligencia emocional 2. Curso gestión de servicio al cliente	
<b>Observaciones:</b> se le indica cómo comportarse pero su carácter es temperamental y por eso se dan roces pero su trabajo es eficiente. (opinión del jefe de producción)	
_____ Jefe inmediato Nombre	_____ Firma
Vo.Bo. _____ Gerente General	

**Formato 6**  
**Detección de Necesidades de Capacitación con base a Problemas**  
**Jefes de departamentos a subalternos**

**Instrucciones:** a continuación se le presenta una boleta la cual usted deberá llenar con información que se le solicita y así brindar soluciones a los problemas.

<b>a. Datos principales</b>	
Departamento: <u>Producción</u> Fecha: <u>30/09/2016</u> Puesto del evaluador: <u>Jefe de producción</u> Código de colaborador: <u>1014</u> Puesto a evaluar: <u>Remachador</u> Código de colaborador a evaluar: <u>1018</u>	
<b>b. Descripción de los problemas</b>	
1. Atrasos en la elaboración de las tapaderas de las ollas.	
<b>c. Causas y efectos del problema identificado</b>	
<p style="text-align: center;"><b>Causa del problema</b></p> <p>1. Recibe las órdenes de producción con tiempo de retraso.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Efecto del problema</b></p> <p>1. Entrega de pedidos en fechas no acordadas (de 1 a 2 días de retraso).  2. Atrasos en la producción.</p>
<b>d. Considera que las causas tienen solución con acciones de capacitación</b>	
Causa 1. Si <u>  x  </u> No <u>          </u> Causa 2. Si <u>          </u> No <u>          </u>	
<b>e. Requerimiento de capacitación que recomienda para resolver los problemas</b>	
1. Curso de manejo efectivo en el tiempo de trabajo 2. Gestión de servicio al cliente	
<p><b>Observaciones:</b> el problema no depende de él básicamente pero se ve reflejado y recae sobre él y recomiendo que se le brinde un curso de servicio al cliente ya que considero que no estaría de más. (opinión del jefe de producción)</p>	
_____ Jefe inmediato Nombre	_____ Firma
Vo.Bo. _____ Gerente General	

**Formato 7**

**Matriz de problemas detectados**

**Empresa dedicada a la fabricación, comercialización y distribución de productos de aluminio**

Posibles causas	Problema identificado	Posibles efectos	Curso de Capacitación a aplicar
<ul style="list-style-type: none"> <li>Recepción de órdenes de producción y despacho de productos atrasados por errores</li> </ul>	<p>Incumplimiento en el tiempo de entrega de los diferentes pedidos realizados por los clientes de la empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tardanza en la productividad.</li> <li>Falta de trabajo en equipo.</li> <li>Poca comunicación</li> <li>Clientes inconformes con el servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manejo efectivo en el tiempo de trabajo</li> <li>Optimización de trabajo en equipo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>El personal de ventas posee pocos conocimientos sobre como incrementar o definir las negociaciones sobre ventas</li> </ul>	<p>Falta de efectividad para concretar y cerrar los distintos negocios con clientes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perdida de negocios por no saber concretar las ventas.</li> <li>Reducción de ganancias.</li> <li>Falta de expansión en el mercado.</li> <li>Disminución en la productividad.</li> <li>Poca rotación de inventario</li> <li>Pérdida de clientes.</li> <li>Disminución en el posicionamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ejecutivo de ventas</li> <li>Efectividad en el proceso de ventas</li> <li>Fundamentos y estrategias de marketing</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desconocimiento adecuado de uso de programas de computación y de los diferentes procesos</li> <li>Ausencia de actualización de conocimientos en informática</li> </ul>	<p>Servicio deficiente brindado a clientes internos, externos y proveedores</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Retraso en la entrega de informes, reportes o información entre departamentos por falta o poca de información.</li> <li>Ordenes de producción a destiempo.</li> <li>Disminución de utilidades</li> <li>Repetición de tareas</li> <li>Pérdida de tiempo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión de servicio al cliente</li> <li>Inteligencia emocional</li> <li>Windows y office avanzado</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación deficiente entre departamentos y subalternos</li> <li>Falta de instrucciones claras y precisas</li> </ul>	<p>Información mal interpretada de parte de los subalternos y entre los diferentes departamentos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación informal</li> <li>Falta de desarrollo de las actividades.</li> <li>Reelaboración de las tareas.</li> <li>Recae más trabajo en otros colaboradores y no se aproveche al máximo la jornada laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liderazgo, motivación y comunicación</li> <li>Gestión del talento humano</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desconocimiento de misión y visión de la empresa</li> </ul>	<p>Poca identificación de parte de los colaboradores hacia la empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poco compromiso de los colaboradores hacia la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Información sobre de la empresa</li> </ul>

### **3.4.2 Propuesta del diseño del proceso de capacitación**

Segunda etapa del proceso, se toma como punto principal cada uno de los problemas identificados en el personal de la empresa, y con base a ello determinar y programar cada uno de los diferentes cursos que se implementarán y que ayudarán a contrarrestar o eliminar los diferentes problemas detectados en los colaboradores. Cada uno de los diferentes cursos elegidos, han sido seleccionados con el fin de mejorar o incrementar la eficiencia de los trabajadores así como sus conocimientos, habilidades y actitudes. Y por ello se realiza el diseño de la capacitación a aplicar.

A continuación se presenta de manera detallada la propuesta del diseño de capacitación.

**Gráfica 23**  
**Diseño de Capacitación**

**Empresa dedicada a la fabricación, comercialización y distribución de productos de Aluminio**

<b>Quién debe ser capacitado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los colaboradores a incluir en el plan de capacitación son: 20 colaboradores del área administrativa 20 colaboradores del área operativa</li> </ul>
<b>Cómo capacitar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para llevar a cabo el desarrollo del plan de capacitación se utilizarán técnicas como: Conferencias ejercicios Simulaciones ejemplos</li> </ul>
<b>En que capacitar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Según la detección de necesidades encontradas se determinó que es necesaria la aplicación de los siguientes cursos: Manejo efectivo en el tiempo de trabajo Optimización de trabajo en equipo Ejecutivo de ventas Efectividad en el proceso de ventas. Fundamentos y estrategias de marketing Gestión de servicio al cliente Inteligencia emocional Window y office avanzado Liderazgo, motivación y comunicación Gestión del talento humano Información sobre la empresa</li> </ul>
<b>Quién capacitará</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para la implementación del diseño del plan de capacitación se contará con dos opciones de las cuales se elegirá la mas viable con base a contenido y precios, siendo los posibles proveedor: Intecap y Panamericam Consulting Group.</li> </ul>
<b>Dónde se capacitará</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se podrá utilizar las instalaciones de la empresa objeto de investigación.</li> </ul>
<b>Cuándo capacitar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El horario para impartir la capacitación a los colaboradores será de: 8:00 a 12:00 horas una vez por semana y el día establecido será sábado. Se llegará a un acuerdo con el proveedor seleccionado sobre la manera de combinar los diferentes cursos a manera de hacerlo ameno y productivo.</li> </ul>
<b>Para qué capacitar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para contar con colaboradores eficientes y actualizados, disminución de errores y aumento de la productividad y ganancias.</li> </ul>



### **3.4.3 Propuesta del proceso de capacitación**

A continuación se presenta el plan de capacitación que se implementará en la empresa objeto de investigación.

#### **3.4.3.1 Objetivos del proceso de capacitación**

En breve se encuentran los objetivos general y específicos del plan de capacitación.

##### **Objetivo general**

- Preparar al personal para la ejecución eficiente de las diferentes actividades que realizan, a través de la implementación anual de un plan de capacitación eficiente. Y brindar oportunidades de desarrollo en los cargos actuales así como para otras actividades o áreas para los que el colaborador pueda ser considerado.

##### **Objetivos específicos**

- Proporcionar información sobre la empresa, organización, funcionamiento, misión, visión y valores en un periodo de un mes.
- Actualizar y ampliar los conocimientos en un lapso de tres meses, en áreas específicas al trabajo que desarrollan, y buscar desarrollar un buen nivel de eficiencia individual y colectiva.
- Ayudar al colaborador a ser eficiente en su área de trabajo para que pueda brindar mejor servicio y calidad en la producción, en un plazo no mayor a cuatro meses luego de ser sometido al proceso.

#### **3.4.3.2 Metas del proceso de capacitación**

- Capacitar a gerentes, jefes de departamento, subalternos y personal operativo de la empresa, con el fin de proporcionar conocimientos, desarrollo de habilidades para disminuir o eliminar en un 80% los problemas en los diversos niveles jerárquicos en un periodo de tres meses luego de implementado el proceso.

- Garantizar con el plan de capacitación que los colaboradores adquieran en un 90% información actualizada y específica, relativas al trabajo que realizan, lo que permitirá modificar actitudes frente a diversos aspectos de la empresa y el puesto de trabajo o el ambiente laboral.
- Minimizar en un 80% los problemas detectados en la empresa por medio de los cursos que se implementarán.

### **3.4.3.3 Alcance del proceso de capacitación**

El plan de capacitación se aplicará al personal de los tres diferentes niveles existentes de la empresa (estratégico, táctico y operativo), y tener como beneficios personal altamente competitivo, calidad de productos y servicio, mayor productividad y aumento en las ganancias. El plan se implementará para un periodo de 12 meses y posteriormente su evaluación y verificación de resultados.

A continuación se presenta la propuesta del plan de capacitación que se implementará, se toma en cuenta a todo el personal de la empresa y el tema de capacitación es acorde a los diversos problemas presentados en sus diferentes niveles. Se hace mención que el gerente general dará una conferencia acerca de información general sobre la empresa, este rubro no generará ninguna inversión o costo a la entidad, por lo tanto habrá un ahorro por no generar salida económica.

El proveedor seleccionado que implementará el plan de capacitación propuesto a la empresa, será el Instituto Técnico de Capacitación (INTECAP), que cuenta con amplio personal especializado en cada área y posee la experiencia suficiente para impartir este tipo de cursos a precios accesibles. Contar con el aval de esta prestigiosa institución se tendrá la confianza que los colaboradores recibirán una capacitación de excelencia y se obtendrán resultados positivos.

**Cuadro 2**  
**Propuesta de plan de Capacitación**  
**Empresa dedicada a la fabricación, comercialización y distribución de productos de aluminio**

No.	Curso de Capacitación	Objetivo	Meta	Dirigido a	No. de Participantes	Método a utilizarse	Fecha de Inicio	Duración (horas)	Costo	Lugar de Capacitación	Proveedor
Problema detectado: Incumplimiento en el tiempo de entrega de los diferentes pedidos realizados por los clientes de la empresa a.											
1.	Manejo efectivo en el tiempo de trabajo de equipo	Identificar y priorizar las actividades y se desarrollen en tiempo determinado	Que el colaborador aproveche en un 90% la jornada laboral.	Gerentes, jefe, subalternos y personal operativo	40 colaboradores	Conferencias y Simulaciones	03/06/2017	10	Q4,500.00	Instalaciones de la empresa	Instructor, Instituto Técnico de Capacitación (INTECAP) y/o Panamerican Consulting Group
2.	Optimización de trabajo en equipo	Adquirir información sobre cómo lograr de equipos de trabajo eficientes y motivados	Que el colaborador aprenda a trabajar en un equipo en un 85% independiente mente al departamento que pertenezca.	Gerentes, jefe, subalternos y personal operativo	40 colaboradores	Conferencias y Simulaciones	03/06/2017	10	Q3,000.00	Instalaciones de la empresa	Instructor, Instituto Técnico de Capacitación (INTECAP) y/o Panamerican Consulting Group
Problema detectado: Falta de efectividad para concretar y cerrar los diferentes negocios con clientes.											
3.	Ejecutivo de ventas	Brindar a los colaboradores información útil para ser puesta en practica	Que el colaborador ponga en práctica en un 80% los conocimientos adquiridos y se reflejado en su trabajo.	Gerente General, Gerente de Ventas, Secretaria de Ventas y Vendedores	6 colaboradores	Conferencias y Simulaciones	10/06/2017	20	Q1,125.00	Instalaciones de la empresa	Instructor, Instituto Técnico de Capacitación (INTECAP) y/o Panamerican Consulting Group

No.	Curso de Capacitación	Objetivo	Meta	Dirigido a	No. de Participantes	Método a utilizarse	Fecha de Inicio	Duración (horas)	Costo	Lugar de Capacitación	Proveedor
4.	Efectividad en el proceso de ventas	Dotar a los asistentes de conocimientos para que sean implementados en los procesos de ventas y el resultado sea exitoso, enfocado al cierre de negociaciones.	Que se concreten las negociaciones en un 80% luego de haber recibido el curso de capacitación.	Gerente General, Gerente de Ventas, Secretaria de Ventas y Vendedores	6 colaboradores	Conferencias y Simulaciones	10/06/2017	10	Q1,125.00	Instalaciones de la empresa	Instructor, Instituto Técnico de Capacitación (INTECAP) y/o Panamerican Consulting Group
5.	Fundamentos y estrategias de marketing	Que los participantes conozcan técnicas y estrategias de marketing y aplicarlos en el desarrollo laboral.	Que al poner en práctica la información adquirida los resultados se vean reflejados en el incremento de las ventas en un 5% mensual.	Gerente General, Gerente de Ventas, Secretaria de Ventas y Vendedores	6 colaboradores	Conferencias y Simulaciones	17/06/2017	20	Q1,125.00	Instalaciones de la empresa	Instructor, Instituto Técnico de Capacitación (INTECAP) y/o Panamerican Consulting Group
Problema detectado: Servicio deficiente brindado a clientes internos, externos y proveedores.											
6.	Gestión de servicio al cliente	Desarrollar e implementar conductas positivas, así como potenciar una estrategia eficaz de servicio y promover el fluidez en el desempeño.	Que a través del curso los clientes internos y externos puedan reconocer la eficiencia en el servicio y se puedan recuperar a clientes perdidos.	Gerentes, Jefes Subalternos y personal operativo	40 colaboradores	Conferencias y Simulaciones	17/06/2017	10	Q4,500.00	Instalaciones de la empresa	Instructor, Instituto Técnico de Capacitación (INTECAP) y/o Panamerican Consulting Group

No.	Curso de Capacitación	Objetivo	Meta	Dirigido a	No. de Participantes	Método a utilizarse	Fecha de Inicio	Duración (horas)	Costo	Lugar de Capacitación	Proveedor
7.	Inteligencia Emocional	Desarrollar el equilibrio emocional en el hábito personal y laboral, alineando recursos anímicos para el entusiasmo y motivación, dirigido a potenciar el rendimiento laboral y personal.	Que el curso impartido a los colaboradores sea de ayuda para que mejoren las relaciones laborales en un 85%.	Gerentes, Jefes, Subalternos y personal operativo	40 colaboradores	Conferencias y Simulaciones	24/06/2017	10	Q4,500.00	Instalaciones de la empresa	Instructor, Instituto Técnico de Capacitación (INTECAP) y/o Panamerican Consulting Group
8.	Windows y office avanzado	Brindar información actualizada de los diferentes programas que incluye el paquete	Disminución en un 80% los problemas en las actividades del personal sometido a este curso.	Secretaría Administrativa, secretarías y Recepcionista	6 colaboradores	Simulaciones	24/06/2017	60	Q3,375.00	Instalaciones de la empresa	Instructor, Instituto Técnico de Capacitación (INTECAP) y/o Panamerican Consulting Group
Problema detectado: Información mal interpretada de parte de los subalternos y entre los diferentes departamentos.											
9.	Liderazgo, motivación y comunicación	Otorgar a los colaboradores información útil para ser puesta en práctica	Lo que se busca a través de este curso es mejorar la comunicación, identificar líderes y crear la motivación laboral.	Gerente General, Secretaría Administrativa, Gerentes, Jefes	8 colaboradores	Conferencias y Simulaciones	01/07/2017	20	Q1,125.00	Instalaciones de la empresa	Instructor, Instituto Técnico de Capacitación (INTECAP) y/o Panamerican Consulting Group

No.	Curso de Capacitación	Objetivo	Meta	Dirigido a	No. de Participantes	Método a utilizarse	Fecha de Inicio	Duración (horas)	Costo	Lugar de Capacitación	Proveedor
10.	Gestión del talento humano	Proporcionar conocimientos sobre la correcta integración de los colaboradores a la empresa	Que los colaboradores involucrados conozcan el proceso administrativo en un 95% y lo puedan poner en práctica para la correcta integración de los colaboradores a la empresa.	Gerente General y Gerentes	5 colaboradores	Conferencias y Simulaciones	01/07/2017	10	Q1,875.00	Instalaciones de la empresa	Instructor, Instituto Técnico de Capacitación (INTECAP) y/o Panamerican Consulting Group
Problema detectado: Poca identificación de parte de los colaboradores hacia la empresa.											
11.	Información general sobre antecedentes de la empresa	Brindar al colaborador información sobre la empresa, así como misión, visión y objetivos.	Que los colaboradores conozcan y aprendan información relevante de la empresa para que se sientan identificados.	Gerentes, Secretarías, Jefes, Subalternos y personal operativo	39 colaboradores	Conferencia	01/07/2017	6	Q00.00	Instalaciones de la empresa	Gerente General de la empresa
<p>Nombre de la persona que lo elaboro _____ firma y sello</p> <p>Puesto que desempeña: _____ Fecha de elaboración: _____</p> <p>Vo.Bo.: _____ Gerente General</p> <p>Sello: _____</p>											

A continuación se presenta el desarrollo del contenido de los temas en los cuales se capacitará a los colaboradores de la empresa objeto de investigación, cursos en los cuales el ente capacitador seleccionado deberá tener pleno conocimiento, experiencia y dominio, y poder proporcionar información, calidad y servicio eficiente.

### Formato 8

#### Contenido del curso Manejo efectivo en el tiempo de trabajo dirigido a colaboradores de la empresa

<b>Nombre del curso</b>	Manejo efectivo en el tiempo de trabajo
<b>Dirigido a</b>	Gerentes, jefes, subalternos y personal operativo
<b>Duración</b>	10 horas
<b>No. de participantes</b>	40 colaboradores
<b>Total inversión</b>	Q4,500.00
<b>Objetivo</b>	Adquirir información sobre cómo lograr equipos de trabajos eficientes y motivados.
<b>Contenido</b>	
<p><b>a. <u>Introducción</u></b> Historia y evolución</p> <p><b>b. <u>Gestión de tiempo</u></b> Causas externas e internas Mala organización Priorización de tareas Fijación de objetivos cortos, medianos y largo plazo Planificar y programar el tiempo</p> <p><b>c. <u>Proceso para gestionar el tiempo</u></b> Planificar el tiempo enfocada a objetivos Plan de acción diario, semanal, mensual y anual Técnicas de planificación: diagrama de Gantt Manejo de prioridades e imprevistos</p>	

## Formato 9

### Contenido del curso Optimización de trabajo en equipo dirigido a colaboradores de la empresa

<b>Nombre del curso</b>	Optimización de trabajo en equipo
<b>Dirigido a</b>	Gerentes, jefes, subalternos y personal operativo
<b>Duración</b>	10 horas
<b>No. de participantes</b>	40 colaboradores
<b>Total inversión</b>	Q3,500.00
<b>Objetivo</b>	Brincar conocimientos para que a través de ellos el colaborador aprenda técnicas de comunicación que favorezcan la interacción y que beneficie el trabajo en equipo.
<b>Contenido</b>	
<p><b>a. <u>Conceptos generales</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Definición de grupo de trabajo</li><li>Definición de trabajo en equipo</li><li>Ventajas e inconvenientes de trabajo en equipo</li><li>Características de trabajo en equipo</li></ul> <p><b>b. <u>La comunicación en los equipos de trabajo</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>La eficiente comunicación en los equipos de trabajo</li><li>Elementos del proceso de comunicación</li><li>Técnicas de comunicación para el trabajo en equipo</li><li>Beneficios del trabajo en equipo</li></ul> <p><b>c. <u>Conflictos en los equipos de trabajo</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Definición de conflicto</li><li>Elementos del conflicto</li><li>Resolución de conflictos y problemas que las causan</li><li>Métodos de resolución de conflictos</li><li>Estrategias para la solución de conflictos</li></ul>	



## Formato 10

### Contenido del curso Ejecutivo de ventas dirigido a colaboradores del departamento de ventas

<b>Nombre del curso</b>	Ejecutivo de ventas
<b>Dirigido a</b>	Gerente general, gerente de ventas, secretaria de ventas y vendedores
<b>Duración</b>	20 horas
<b>No. de participantes</b>	6 colaboradores
<b>Total inversión</b>	Q1,125.00
<b>Objetivo</b>	Brindar a los colaboradores información útil para ser puesta en práctica.
<b>Contenido</b>	
<p><b><u>Ventas</u></b></p> <p>Ventas estratégicas para la empresa</p> <p>Actitudes y habilidades en las ventas</p> <p>Inteligencia emocional en las ventas</p> <p>Bases para las ventas estratégicas</p> <p>Análisis de canales de distribución y publicidad</p> <p>Ventas directas al consumidos final</p> <p>Seguimiento de las ventas</p> <p>Etapas de las ventas</p> <p>Técnicas efectivas en las ventas</p> <p>Ventas, cobranza y entrega de pedidos</p> <p>Psicología aplicada a las ventas</p> <p>Metodología y conocimiento del producto y clientes</p> <p>Métodos de venta</p>	

## Formato 11

### Contenido del curso Efectividad en el proceso de ventas dirigido a colaboradores del departamento de ventas

<b>Nombre del curso</b>	Efectividad en el proceso de ventas
<b>Dirigido a</b>	Gerente general, gerente de ventas, secretaria de ventas y vendedores
<b>Duración</b>	10 horas
<b>No. de participantes</b>	6 colaboradores
<b>Total inversión</b>	Q1,125.00
<b>Objetivo</b>	Dotar a los asistentes conocimientos que puedan ser implementados en los procesos de ventas y el resultado sea exitoso enfocado al cierre de negociaciones.
<b>Contenido</b>	
<p><b><u>Proceso de ventas</u></b></p> <p>Que es el proceso de ventas  Etapas del proceso de ventas  Influencia en el cliente  Estudio de perfil del cliente  Tácticas ofensivas y defensivas  Estrategias de negocios  Desarrollo de ofertas</p> <p><b><u>Ciclo de las ventas</u></b></p> <p>Ciclo de las ventas  Planeación de ventas  Negociación y cierre de ventas  Administración de cuentas  Proyección de ventas  Metodología de ventas  Estrategia de mercado (mercado, producto, precio, cartera y promociones)  El negocio y la estrategia con el cliente</p>	

## Formato 12

### Contenido del curso Fundamentos y estrategias de marketing dirigido a colaboradores del departamento de ventas

<b>Nombre del curso</b>	Fundamentos y estrategias de marketing	
<b>Dirigido a</b>	Gerente general, gerente de ventas, secretaria de ventas y vendedores	
<b>Duración</b>	20 horas	
<b>No. de participantes</b>	6 colaboradores	
<b>Total inversión</b>	Q1,125.00	
<b>Objetivo</b>	Que los participantes conozcan técnicas y estrategias de marketing y aplicarlos en el desarrollo laboral.	
<b>Contenido</b>		
<p><b>a. <u>Introducción</u></b>          Qué es el marketing          Valor agregado          Juego de oferta y demanda          Satisfacción del consumidor</p> <p><b>b. <u>Entorno del marketing</u></b>          Cadena de valor          Colaboración entre departamentos          Foda</p> <p><b>c. <u>Comportamiento del consumidor</u></b>          Psicología del consumidor          Factores internos y externos          Proceso de compra          Momento de decisión</p> <p><b>d. <u>Mix de marketing</u></b>          Segmentación objetivo          Conservación del cliente          Gestión de relaciones con clientes          Captura del valor para el cliente          Posicionamiento          Ventajas competitivas          Cliente empresa</p>	<p>Punto de ventas          Técnica de ventas y cobranza</p> <p><b>e. <u>Producto</u></b>          Que abarca el producto          Líneas de producto          Producto real, aumentado y esperado          Estrategias en cada fase          Estrategias de decisión de precio          Precio de lanzamiento (estrategia)</p> <p><b>f. <u>Promoción</u></b>          Promoción de ventas          Estrategias          Promoción al consumidor          Promoción de ventas          Tipos de publicidad digital (sitios web, marketing digital)</p>	

### Formato 13

#### Contenido del curso Gestión de servicio al cliente dirigido a colaboradores de la empresa

<b>Nombre del curso</b>	Gestión de servicio al cliente
<b>Dirigido a</b>	Todos los colaboradores de la empresa
<b>Duración</b>	10 horas
<b>No. de participantes</b>	40 colaboradores
<b>Total inversión</b>	Q4,500.00
<b>Objetivo</b>	Desarrollar e implementar actitudes y conductas positivas, así como potenciar una estrategia eficaz de servicio y promover fluidez en el desempeño.
<b>Contenido</b>	
<p><b><u>Cliente</u></b> Que es el servicio Que es el cliente Tipos de clientes Como conseguir clientes nuevos La satisfacción del cliente Fidelizar al cliente El cliente en la actualidad</p> <p><b><u>Principios</u></b> Principios básicos del servicio Principios de atención al cliente Como gestionar la atención al cliente Quejas y reclamos (como actuar) Procedimiento de resolución de quejas Procedimiento de control en la atención al cliente y el servicio postventa</p>	

## Formato 14

### Contenido del curso Inteligencia emocional dirigido a colaboradores de la empresa

<b>Nombre del curso</b>	Inteligencia emocional
<b>Dirigido a</b>	Todos los colaboradores de la empresa
<b>Duración</b>	10 horas
<b>No. de participantes</b>	40 colaboradores
<b>Total inversión</b>	Q4,500.00
<b>Objetivo</b>	Desarrollar el equilibrio emocional en el hábito personal y laboral, alineando recursos anímicos para el entusiasmo y motivación, dirigido a potenciar el rendimiento laboral y personal.
<b>Contenido</b>	
<p><b><u>Inteligencia emocional</u></b></p> <p>Que es la inteligencia emocional</p> <p>Importancia de la inteligencia emocional</p> <p>La inteligencia emocional en la vida personal y en el trabajo</p> <p>Desarrollo de la inteligencia emocional</p> <p>Etapas del desarrollo de la inteligencia emocional</p> <p>Técnicas para un aprovechamiento de la inteligencia emocional</p> <p>Aprovechamiento de la inteligencia emocional</p> <p>Aplicabilidad de la inteligencia emocional en el trabajo</p> <p>Como tener mejores relaciones humanas y laborales</p>	

## Formato 15

### Contenido del curso Windows y office avanzado dirigido a secretaria administrativa, secretarias y recepcionista

<b>Nombre del curso</b>	Windows y office avanzado
<b>Dirigido a</b>	Secretaria administrativa, secretarias y recepcionista
<b>Duración</b>	60 horas
<b>No. de participantes</b>	6 colaboradores
<b>Total inversión</b>	Q3,375.00
<b>Objetivo</b>	Brindar información actualizada sobre los diferentes programas que presenta el paquete.
<b>Contenido</b>	
Lenguaje Nuevos conocimientos de Windows y office Word Excel Power point Access Out look Publisher One note	

## Formato 16

### Contenido del curso Liderazgo, motivación y comunicación dirigido a gerente general, secretaria administrativa, gerentes y jefes

<b>Nombre del curso</b>	Liderazgo, motivación y comunicación
<b>Dirigido a</b>	Gerente general, secretaria administrativa, gerentes y jefes
<b>Duración</b>	20 horas
<b>No. de participantes</b>	8 colaboradores
<b>Total inversión</b>	Q140.63
<b>Objetivo</b>	Otorgar a los colaboradores información útil para ser puesta en practica
<b>Contenido</b>	
<p><b><u>Liderazgo</u></b> Definición de liderazgo Estilos de liderazgo Características de un líder El rol del líder en la formación del equipo de trabajo Liderazgo dentro de la empresa</p> <p><b><u>Motivación</u></b> Definición de motivación Factores motivacionales Estrategias de motivación Técnicas para motivar sin dinero</p> <p><b><u>Comunicación</u></b> Importancia de la comunicación Tipos de comunicación en la empresa Técnicas de comunicación Como mejorar las habilidades comunicativas Habilidades comunicativas para ser un buen líder Como influye la comunicación en el alcance de objetivos de la empresa Como hacer de la comunicación interna una herramienta eficaz</p>	

## Formato 17

### Contenido del curso Gestión del talento humano dirigido a gerentes

<b>Nombre del curso</b>	Gestión del talento humano
<b>Dirigido a</b>	Gerentes
<b>Duración</b>	10 horas
<b>No. de participantes</b>	5 colaboradores
<b>Total inversión</b>	Q1,125.00
<b>Objetivo</b>	Proporcionar conocimientos sobre la correcta integración de los colaboradores a la empresa.
<b>Contenido</b>	
Antecedentes de la gestión humana Integración de las personas a la empresa Organizar a las personas dentro de la empresa Compensación de las personas Desarrollo de las personas dentro de la empresa Dirección de las personas Control de las personas dentro de la empresa	

#### 3.4.3.4 Presupuesto para el proceso de capacitación

La solvencia económica y financiera con que cuenta la empresa, le permitirá brindar a sus colaboradores la capacitación específica que ellos actualmente necesitan. Se toma como una inversión y no como un costo, contar e implementar un correcto plan de capacitación traerá múltiples beneficios, ayudará a contrarrestar los problemas que actualmente aqueja el desarrollo del



personal, y colaborará a aumentar la eficiencia de cada una de las actividades que realizan, además de beneficiarse con personal desarrollado y actualizado.

A continuación se detalla la inversión con base a información proporcionada por el Instituto Técnico de Capacitación (INTECAP), presentado ellos la mejor propuesta y los mejores precios.

### Cuadro 3

#### Propuesta del plan anual de capacitación Empresa dedicada a la fabricación, comercialización y distribución de productos de aluminio

No.	Nombre del curso	Proveedor	No. de participantes	Duración del curso	Costo individual	Costo Total de la inversión
1.	Manejo efectivo en el tiempo de trabajo	Instituto Técnico de Capacitación (INTECAP)	40	10	Q112.50	Q4,500.00
2.	Optimización de trabajo en equipo	Instituto Técnico de Capacitación (INTECAP)	40	10	Q75.00	Q3,000.00
3.	Ejecutivo de ventas	Instituto Técnico de Capacitación (INTECAP)	6	20	Q187.50	Q1,125.00
4.	Efectividad en el proceso de ventas	Instituto Técnico de Capacitación (INTECAP)	6	20	Q187.50	Q1,125.00
5.	Fundamentos y estrategias de marketing	Instituto Técnico de Capacitación (INTECAP)	6	20	Q187.50	Q1,125.00
6.	Gestión de servicio al cliente	Instituto Técnico de Capacitación (INTECAP)	40	10	Q112.50	Q4,500.00
7.	Inteligencia emocional	Instituto Técnico de Capacitación (INTECAP)	40	10	Q112.50	Q4,500.00
8.	Windows y office avanzado	Instituto Técnico de Capacitación (INTECAP)	6	60	Q562.50	Q3,375.00
9.	Liderazgo, motivación y comunicación	Instituto Técnico de Capacitación (INTECAP)	8	20	Q140.63	Q1,125.00
10.	Gestión del talento humano	Instituto Técnico de Capacitación (INTECAP)	5	10	Q375.00	Q1875.00
11.	Información general sobre antecedentes de la empresa	Gerente General de la empresa	39	6	Q00.00	Q00.00
<b>TOTAL DE LA INVERSIÓN</b>						<b>Q26,250.00</b>

### **3.4.4 Ejecución del proceso de capacitación**

Tercer componente del proceso de capacitación en el cual se pone en acción la ejecución del plan de capacitación. La aplicación de los cursos propuestos se llevará a cabo a través del Instituto Técnico de Capacitación (INTECAP) y por medio del Gerente General de la empresa (Información general sobre antecedentes de la empresa). Para llevar a cabo la ejecución del plan de capacitación, debe estar revisado y autorizado por el Gerente General de la empresa.

### **3.4.5 Evaluación del proceso de capacitación**

Etapa final del proceso, evaluar la capacitación es básico y consiste en obtener una retroalimentación precisa de los resultados que se han logrado en relación a la reducción o eliminación de los diversos problemas que presentan los colaboradores antes y después de un proceso de capacitación, tener datos sobre sus nuevos conocimientos, cambios de conducta y el desempeño en su área de trabajo, todo ello se obtendrá a través de la aplicación de formatos de evaluaciones, que se presentan conforme se desarrollan los cuatro niveles del proceso de capacitación.

#### **3.4.5.1 Nivel de reacción**

En este nivel se aplicará un formato que evaluará la reacción de los colaboradores que han sido sometidos al proceso de capacitación, con el fin de conseguir una retroalimentación positiva y conocer el grado de avance que se ha tenido. Así mismo conocer la percepción de los capacitados del buen o mal desempeño del instructor y del contenido del curso al que ha sido sometido.

A continuación se presenta una guía que será de utilidad para el colaborador al momento de evaluar, además de considerar cada una de las etapas que se le indican dentro del formato de reacción y brindar una ponderación acorde a su criterio.

## Formato 18

### Guía de llenado para formato de evaluación de reacción de capacitación Empresa dedica a la fabricación distribución y comercialización de productos de aluminio

Secciones	Descripción de actividades
<b>1. Datos generales</b>	La sección se divide en cuatro requerimientos donde se solicita información sobre el nombre del tema recibido, fecha del día que se realiza la evaluación, el puesto que ocupa la persona que evalúa y el nombre del instructor que impartió el tema de capacitación.
<b>2. Evaluación del contenido</b>	En esta sección el colaborador evalúa el contenido del tema de capacitación al que fue sometido, y debe ser objetivo a la hora de ponderar cada pregunta.
<b>3. Evaluación de metodología</b>	Esta etapa se enfoca en el tipo de método que el instructor utilizó al momento de otorgar el tema de capacitación si fue la correcta.
<b>4. Evaluación de utilidad</b>	Área dirigida a ponderar si la información recibida cubre las necesidades o expectativas del colaborador o si será útil para ponerlo en práctica.
<b>5. Evaluación del facilitador</b>	Sección donde se calificará el desenvolvimiento del instructor, el dominio y conocimiento sobre el tema impartido a los participantes.
<b>6. Observaciones</b>	Etapa donde el colaborador que recibió el tema de capacitación podrá colocar comentarios o sugerencias que podrían ser de ayuda.

**Formato 19**  
**Formato de evaluación de reacción de capacitación**  
**Empresa dedica a la fabricación distribución y comercialización de**  
**productos de aluminio**

Nivel 001	FORMATO DE EVALUACIÓN DE REACCIÓN DE CAPACITACIÓN			
<b>1. Datos generales</b>				
Tema: _____ Fecha: _____ Puesto: _____ Facilitador: _____				
Instrucciones: marque con una X la respuesta que mejor refleje su opinión. 1=malo, 2=regular, 3=bueno, 4=excelente				
<b>2. Evaluación del contenido</b>				
1.1 Los objetivos de la capacitación fueron presentados al inicio de la misma y se han cumplido satisfactoriamente.	1	2	3	4
1.2 Los contenidos de los cursos de la capacitación, responden a los objetivos planeados y satisfacen las expectativas de la misma.	1	2	3	4
1.3 El nivel de profundidad del contenido de los cursos de capacitación han sido adecuados.	1	2	3	4
<b>3. Evaluación de la metodología</b>				
2.1 La capacitación fue impartida de modo claro y comprensible, siendo adecuado su contenido teórico y práctico	1	2	3	4
2.2 La duración de la capacitación ha sido adecuada y se ha ajustado a los contenidos y objetivos.	1	2	3	4
2.3 La capacitación brindo conocimientos y/o información nueva, planteados de acuerdo con sus objetivos.	1	2	3	4
<b>4. Evaluación de utilidad</b>				
3.1 La capacitación ha brindado información nueva, cumpliendo con sus expectativas de aprendizaje.	1	2	3	4
3.2 Considera que los conocimientos adquiridos serán útiles y aplicables en el campo laboral y personal como herramienta para mejorar.	1	2	3	4
3.3 La capacitación del otorgo conocimientos y/o información nueva, planteada de acuerdo a sus objetivos.	1	2	3	4
<b>5. Evaluación del facilitador</b>				
4.1 El facilitador tuvo dominio y conocimiento sobre el tema, facilitando el aprendizaje de los participantes.	1	2	3	4
4.2 El facilitador expuso los temas con claridad y respondió adecuadamente las inquietudes e interrogantes planteadas.	1	2	3	4
4.3 El capacitador desarrollo el tema de forma amena y participativa.	1	2	3	4
Observaciones: _____ _____ _____				

### 3.4.5.2 Nivel de aprendizaje

En este numeral se evaluará el nivel de asimilación y aprendizaje que han tenido los colaboradores ante el curso de capacitación recibido, las preguntas que aparecen en el formato que se usará están relacionadas al contenido y este deberá implementarse antes y después de haber recibido la capacitación y de esta manera determinar el nuevo nivel de sus nuevos conocimientos comparados con los que se tenían antes de la misma.

A continuación se presenta una guía que indica las secciones que se encuentran dentro del formato pre y post prueba de evaluación, así como los diferentes datos que solicitan y la manera que debe de ser ponderado.

#### Formato 20

##### Guía de llenado para formato de pre y post prueba de capacitación Empresa dedica a la fabricación distribución y comercialización de productos de aluminio

Secciones	Descripción de actividades
<b>1.Datos generales</b>	La sección se divide en cuatro requerimientos donde se solicita información sobre el nombre del tema recibido, fecha del día que se realiza la evaluación, el puesto que ocupa la persona y el nombre del instructor que impartió el curso de capacitación.
<b>2.Sección de preguntas</b>	Se presenta una serie de preguntas las cuales son de respuesta múltiple, el colaborador podrá elegir la opción correcta con base a la información recibida de parte del facilitador luego de haber recibido el tema de capacitación.

Para fines ilustrativos se ha elaborado un formato de aprendizaje que se implementará al curso de capacitación gestión del talento humano, a continuación se presenta:

Formato 21

Formato de pre y post prueba de capacitación  
Empresa dedica a la fabricación distribución y comercialización de productos de aluminio

Nivel 002	Formato de evaluación de actividades de capacitación
<b>1. Datos generales</b>	
Tema: _____ Fecha: _____	
Puesto: _____ Facilitador: _____	
Instrucciones: Subraye la respuesta que usted considere correcta de las opciones que se le presentan.	
<p><b>1. Función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los colaboradores.</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>a.) Gestión del Talento Humano</li><li>b.) Admisión de Personas</li><li>c.) Compensación de Personas</li></ul> <p><b>2. Ayuda a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión, proporciona competitividad a la organización, brinda empleados bien entrenados y motivados, permite el aumento de la autorrealización y la satisfacción en el trabajo además administra el cambio.</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>a.) Desarrollo de Personas</li><li>b.) Objetivos de la Gestión del Talento Humano</li><li>c.) Recursos Humanos</li></ul> <p><b>3. La Gestión del Talento Humano cuenta con seis procesos.</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>a.) Admisión de personas</li><li>b.) Aplicación de personas</li><li>c.) Todas son correctas</li></ul> <p><b>4. Proceso empleado para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluye entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>a.) Evaluación de personas</li><li>b.) Empowermet</li><li>c.) Desarrollo de personas</li></ul> <p><b>5. Se refiere al comportamiento global e integrado de la empresa en relación con el ambiente que le circunda.</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>a.) Estrategia Corporativa</li><li>b.) Misión</li><li>c.) Todas son correctas</li></ul> <p><b>6. Entrevistas de selección, prueba de conocimientos, prueba psicométricas, prueba de personalidad y técnicas de simulación.</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>a.) Técnicas de selección de personal</li><li>b.) Proceso de selección</li><li>c.) Cultura organizacional</li></ul> <p><b>7. Su objetivo es transmitir responsabilidad y recursos a todas las personas, para aprovechar su energía creadora e intelectual de modo que puedan demostrar liderazgo en sus propias esferas individuales de competencia.</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>a.) Liderazgo</li><li>b.) Empowermet</li><li>c.) Capacitación</li></ul>	

Antes de recibir el curso, el colaborador se someterá a la prueba y luego de recibir la capacitación se le pasará la misma, todo con el objetivo de identificar el porcentaje de conocimientos adquiridos, se compararán los resultados obtenidos para determinar el avance en conocimientos.

El formato que se presenta a continuación está identificado como formato pre y post prueba de capacitación, se solicita información como nombre del curso, fecha que se realiza, así como el nombre de los colaboradores que fueron sometidos a los temas, también se solicitan los resultados obtenidos antes y después de la prueba de capacitación y el porcentaje de avance o diferencia que se consiguió luego de haber implementado el tema de capacitación. Con base a ese tipo de resultados inferir si fue productivo o no su implementación. A continuación se presenta el formato a utilizar.

**Formato 22**  
**Formato de resultados de pre y post-prueba de capacitación**  
**Empresa dedicada a la fabricación, comercialización y distribución de**  
**productos de aluminio**

<b>Nivel 003</b>	<b>Formato de pre y post-prueba de capacitación</b>		
Nombre del curso: _____ Fecha: _____			
Participante	Resultado pre-prueba	Resultado post-prueba	Porcentaje de avance
Colaborador 1			
Colaborador 2			
Colaborador 3			
Colaborador 4			

### 3.4.5.3 Nivel de conducta

En esta etapa del proceso, se evalúa la conducta del colaborador, es una forma efectiva de evaluar si la capacitación implementada ha sido la correcta y si se ha puesto en práctica en el desarrollo de las actividades. Se realizará una evaluación para verificar si el participante ha presentado algún cambio y cuales han sido a partir del momento de haber sido capacitado.

A continuación se presenta el formato a utilizar. Este formato podrá ser utilizado por los jefes inmediatos de cada área, quien podrá implementarlo para evaluar a los subalternos. En breve se presenta la guía para su correcto llenado e implementación.

#### Formato 23

#### Guía de llenado para formato de evaluación de conducta luego de recibir capacitación Empresa dedicada a la fabricación, comercialización y distribución de productos de aluminio

Secciones	Descripción de actividades
<b>a. Datos generales</b>	Se solicita información a través de cinco requerimientos como lo son: el departamento al que pertenece la persona, el puesto que desempeña, el jefe inmediato, nombre del curso o tema de capacitación y la fecha del día que se realiza.
<b>b. Elementos a evaluar</b>	El contenido de la segunda parte del formato está estipulada por una serie de elementos que evalúan la conducta del colaborador y podrá ser ponderado en una escala de uno a tres, donde uno es igual a malo, dos es igual a bueno y tres es igual a excelente, también cuenta con una sección donde el evaluador podrá colocar sus diferentes observaciones.
	El penúltimo apartado esta contenido por fortalezas y debilidades del individuo evaluado, en el que el evaluador coloca comentarios positivos o negativos los cuales serán de gran aporte al momento de realizar el informe.
<b>c. Sección de firma</b>	En esta sección se colocara el nombre y la firma del jefe inmediato (evaluador).



## Formato 24

### Formato de evaluación de conducta luego de recibir capacitación Empresa dedicada a la fabricación, comercialización y distribución de productos de aluminio

a. Datos generales				
Departamento: _____ Puesto: _____ Jefe inmediato: _____ Fecha: _____ Nombre del curso: _____				
b. Elementos a evaluar				
Instrucciones: marque una "X" donde considere conveniente donde: 1= malo, 2=bueno y 3=excelente				
	1	2	3	Observaciones
<b>Tiempo:</b> entrega su trabajo de acuerdo con lo requerido y programado.				
<b>Servicio:</b> demuestra eficiencia para satisfacer adecuadamente las solicitudes de los clientes internos y externos.				
<b>Conocimiento del trabajo:</b> aplica los conocimientos a para el desarrollo de las actividades laborales.				
<b>Trabajo en equipo:</b> comparte sugerencias, ideas y aprendizajes con miembros de la empresa para potenciar el trabajo.				
<b>Aplicación de conocimientos:</b> capacidad para poner en práctica los conocimientos adquiridos.				
<b>Colaboración:</b> coopera con sus compañeros en las actividades de la empresa.				
<b>Relaciones personales:</b> propicia en su entorno laboral un ambiente cordial en base al buen manejo de los diferentes casos que se puedan presentar.				
<b>Conocimiento del trabajo:</b> aplica las destrezas y conocimientos para el cumplimiento de las actividades y funciones del puesto.				
<b>Comunicación:</b> mantiene buena relación laboral con sus compañeros de trabajo y superiores				
<b>Iniciativa:</b> Resuelve de manera inmediata los imprevistos en sus actividades.				
<b>Confiabilidad:</b> maneja discretamente información confidencial y ejecución de las actividades.				
<b>Compromiso:</b> asume la misión, visión, valores y objetivos de la empresa, asumiendo sentido de pertenencia a la entidad.				
<b>Fortalezas</b> _____ _____ _____	<b>Debilidades</b> _____ _____ _____			
c. Sección de firma				
_____ Jefe inmediato Nombre		_____ Firma y sello		

#### 3.4.5.4 Nivel de evaluación de resultados

De los resultados que se obtengan de parte de los colaboradores al momento de ser evaluado, se podrá determinar sobre el avance en el desempeño de la actividades laborales, deberá existir eficiencia en el desarrollo de las tareas, disminución de los errores, mejorar los tiempos de producción y despacho al igual que el servicio al cliente interno y externo, de esta manera se podrá establecer el éxito o fracaso de la capacitación implementada.

El formato que se presenta a continuación se podrá implementar luego de tres meses de impartida la acción de capacitación y de esta forma dar como punto final el proceso de capacitación.

#### Formato 25

#### Guía de llenado para formato de evaluación de efectividad de capacitación Empresa dedicada a la fabricación, comercialización y distribución de productos de aluminio

Secciones	Descripción de actividad
<b>a. Datos generales</b>	Se solicita información a través de ocho requerimientos como lo son: el nombre del curso recibido, nombre del colaborador, el puesto que desempeña, área o departamento al que pertenece la persona, cargo del evaluador, nombre del evaluador, la mecánica utilizada por el facilitador y la fecha del día que se realiza la evaluación.
<b>b. Sección de preguntas directas</b>	El contenido de la sección b, estará basado en una serie de preguntas las cuales tendrán como opción dos respuestas siendo estas: si o no, la cual deberá marcar la que mejor crea conveniente y a su vez deberá razonar la respuesta otorgada.
<b>c. Sección de sugerencias</b>	En este apartado el colaborador deberá colocar cualquier comentario que considere necesario para mejorar el sistema o plan de capacitación.

**Formato 26**

**Formato de evaluación de efectividad de capacitación  
Empresa dedicada a la fabricación, comercialización y distribución de productos de aluminio**

<b>Nivel 004</b>	<b>Formato de evaluación de efectividad de capacitación</b>		
<b>a. Datos generales</b>			
Nombre del curso: _____ Nombre del colaborador: _____ Puesto: _____ Área o departamento: _____ Nombre del evaluador: _____ Cargo del evaluador: _____ Mecánica de capacitación: _____ Fecha: _____			
A continuación se le presentan una serie de preguntas las cuales deberá de marcar con una X la respuesta que mejor refleje su opinión			
<b>b. Sección de preguntas directas</b>			
	Si	No	
1. ¿La calidad del desempeño del colaborador ha mejorado?			Por qué? _____
2. ¿El colaborador ha puesto en práctica los conocimientos adquiridos en la capacitación?			Por qué? _____
3. ¿El colaborador ha disminuido y/o eliminado sus errores en la realización de sus diversas tareas?			Por qué? _____
4. ¿Considera que el curso impartido al colaborador fue el correcto para el desarrollo de su trabajo?			Por qué? _____
5. ¿Considera que el contenido del curso fue preciso, actual y adecuado para el desarrollo del trabajo del colaborador?			Por qué? _____
6. ¿Considera que ha tenido efecto positivo el capacitar al colaborador?			Por qué? _____
7. ¿Las habilidades del colaborador han mejorado?			Por qué? _____
8. ¿La actitud del colaborador ha cambiado?			Por qué? _____
9. ¿La eficiencia del colaborador ha tenido algún avance?			Por qué? _____
10. ¿La supervisión en las actividades del colaborador ha disminuido?			Por qué? _____
11. ¿Qué problemas considera usted que en el colaborador se han eliminado o disminuido luego de la capacitación?	1. _____ 2. _____ 3. _____		
Sugerencias: _____ _____			

### 3.5 Plan de acción de la implementación del proceso de capacitación

A continuación se presenta el plan de acción acerca de la implementación del proceso de capacitación para una empresa dedicada a la fabricación, comercialización y distribución de productos de aluminio.

**Cuadro 4**  
**Plan de acción implementación del proceso de capacitación**

<b>Empresa:</b> empresa dedicada a la fabricación, comercialización y distribución de productos de aluminio.						
<b>Objetivo:</b> Presentar, aprobar e implementar proceso de capacitación en un 100% en un corto y mediano plazo.						
<b>Fecha de elaboración:</b> octubre 2016		<b>Presupuesto total:</b> Q. 3,200.00		<b>Tiempo total:</b> corto y mediano plazo		
<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Recursos</b>	<b>Meta</b>	<b>Presupuesto</b>
Presentación y aprobación de la propuesta de proceso de capacitación al Gerente General	Estudiante	01 día	01 vez	Propuesta empastada, computadora, cañonera, memoria usb, lapiceros y refacción.	Persuadir al gerente general en un 100% en el lapso de un día sobre la importancia de la implementación del proceso de capacitación, para eliminar problemas en el desarrollo de actividades laborales.	Q. 700.00
Socialización de la propuesta con los mandos medios. (primera reunión)	Estudiante	01 día	01 vez	Presentación digital, computadora, cañonera y refacción	Realizar la socialización en un 100%, en un lapso de un día.	Q. 700.00
Socialización de la propuesta con los mandos medios. (segunda reunión)	Gerente General y persona asignada para desarrollar el proceso	01 día	01 vez	Presentación digital, computadora, cañonera y refacción	Explicación del proceso a realizar en un 100%, en un día y asignar a personas responsables para realizar las actividades.	Q. 700.00

Actividad	Responsable	Duración	Periodicidad	Recursos	Meta	Presupuesto
Inicio de implementación de la propuesta de capacitación.	Persona asignada para llevar a cabo el proceso.	01 día	01 vez	Propuesta impresa	Formalizar en un 100% el inicio del desarrollo de la implementación en una sola sesión.	Q. 200.00
Desarrollar todas las actividades del proceso de capacitación.	Gerente general, Gerentes de departamentos y Jefes de área.	01 año	01 vez	Formatos, material, hojas bond y lápices	Realizar en un 100% el proceso de la implementación en un año.	Q. 600.00
Evaluación de la realización de la propuesta.	Persona asignada para llevar a cabo el proceso	01 día	Trimestral	Pizarra, hojas bond marcadores, formatos y refacción	Retroalimentación en un 100% de los resultados obtenidos cada trimestre.	Q. 300.00

### Presupuesto consolidado del proceso de capacitación

<b>Empresa:</b> empresa dedicada a la fabricación, comercialización y distribución de productos de aluminio.			
<b>Empresa:</b> toda la empresa			
<b>Fecha de elaboración:</b> octubre 2016			
Presupuesto total: <b>Q. 3,200.00</b>			
Actividades	Objetivo	Costo	No. de actividades
Presentación y aprobación de proceso	Beneficios del proceso	Q700.00	01
Implementación del proceso	Explicar, desarrollar e implementar el proceso	Q2,200.00	04
Retroalimentación del proceso	Divulgación de resultados obtenidos	Q300.00	01

### 3.6 Presupuestos de la implementación del proceso de capacitación

Se presentan el total de los costos para llevar a cabo la implementación del proceso de capacitación en la empresa objeto de investigación, costos de material didáctico, refacciones y programas a implementar de parte de INTECAP.

#### 3.6.1 Presupuesto de material didáctico

A continuación se presentan los costos de los materiales didácticos que se implementarán al poner en marcha el proceso de capacitación, siendo necesario brindarles lo elemental para someterlos al curso y que sea realizado con éxito.

**Cuadro 5**

**Recurso didáctico para implementar el proceso de capacitación**

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
4 cajas	Lapiceros	Q15.00	Q60.00
4 cajas	Lápices	Q20.00	Q80.00
2 resmas	Papel bond tamaño carta	Q100.00	Q200.00
40	Sacapuntas	Q1.00	Q40.00
40	Block de libretas tamaño carta	Q10.00	Q400.00
40	Marcadores fluorescentes	Q8.00	Q320.00
1	Alquiler de cañonera	Q2,900.00	Q2,900.00
	<b>TOTAL</b>		<b>Q4,000.00</b>

### 3.6.2 Presupuesto de refacciones para implementar el proceso de capacitación

En breve se presenta el costo de las refacciones que se les otorgarán a los participantes al momento de poner en práctica el proceso de capacitación.

**Cuadro 6**

#### Presupuesto de refacciones para implementar el proceso de capacitación

No.	Curso	No. de participantes	Costo Individual	Costo total de la inversión
1	Manejo efectivo en el tiempo de trabajo	40	Q25.32	Q1,012.80
2	Optimización de trabajo en equipo	40	25.32	Q1,012.80
3	Ejecutivo de ventas	6	Q25.32	Q151.92
4	Efectividad en el proceso de ventas	6	Q25.32	Q151.92
5	Fundamentos y estrategias de marketing	6	Q25.32	Q151.92
6	Gestión de servicio al cliente	40	Q25.32	Q1,012.80
7	Inteligencia emocional	40	Q25.32	Q1,012.80
8	Windows y office avanzado	6	Q25.32	Q151.92
9	Liderazgo, motivación y comunicación	8	Q25.32	Q202.56
10	Gestión del talento humano	5	Q25.32	126.60
11	Información general sobre la empresa	40	Q25.32	Q1,012.80
	<b>TOTAL</b>			<b>Q6,000.00</b>

### Cuadro 7

#### Presupuesto consolidado para implementar el proceso de capacitación

<b>Actividad</b>	<b>Costo</b>
Capacitación de parte del proveedor seleccionado	Q26,250.00
Material didáctico	Q4,000.00
Refacciones	Q6,000.00
Gastos adicionales	Q3,200.00
Presentación del proceso de capacitación	Q3,200.00
<b>TOTAL</b>	<b>Q48,450.00</b>



## **Conclusiones**

1. La investigación realizada en la empresa, refleja que no cuenta con un proceso de capacitación, lo cual pone de manifiesto la necesidad de implementarlo y a través de su implementación obtener el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes de todos los colaboradores
2. La empresa objeto de investigación no cuenta con la metodología y herramientas específicas para la implementación y seguimiento del proceso de capacitación, que pueda determinar las necesidades de conocimientos y habilidades del personal.
3. La entidad no tiene una persona encargada que implemente y le de el seguimiento adecuado a un proceso de capacitación, lo que hace evidente la falta de experiencia, conocimiento y aplicación de este tipo de procedimiento sobre este tema.
4. La empresa no cuenta con la ayuda de herramientas que evalúen la efectividad de la capacitación, así como el aprendizaje obtenido de los programas que se han implementado para el buen desarrollo de las diferentes funciones de los colaboradores.
5. No existe en la empresa un plan de capacitación que ayude a fomentar un ambiente de desarrollo en los colaboradores.

## **Recomendaciones**

1. Se deberá implementar un proceso de capacitación que proponga un plan de capacitación acorde a las necesidades que se detecten y solventar los problemas que actualmente aquejan a la empresa, el encargado de llevar a cabo este tipo de procedimientos será el gerente general de la empresa.
  
2. El gerente general será el encargado de implementar la metodología y herramientas propuestas, y que a través de ellas se pueda realizar un diagnóstico con base a problemas, y establecer el origen de los atrasos o inconvenientes que están afectando de manera directa el desarrollo de la empresa.
  
3. Se asignará al gerente general para que pueda poner en práctica cada uno de los diferentes pasos del proceso de capacitación, y de esta forma obtener beneficios que trae la implementación de este tipo de procedimientos, tanto a nivel personal como profesional.
  
4. El encargado de utilizar las herramientas propuestas para evaluar la efectividad de la capacitación, y el aprendizaje en los colaboradores de los distintos departamentos después de la ejecución de los diferentes programas, será el gerente general.
  
5. El asignado para la implementación de un plan de capacitación eficiente, enfocado a minimizar los diferentes problemas que presenten los colaboradores de los diversos departamentos de la empresa, será el gerente general.

## Bibliografía

1. Arias Galicia Fernando. 1984. **Administración de recursos humanos**. Editorial Trillas S.A. de C.V. México D.F. 536 p.
2. Chiavenato Idalberto. 2009. **Gestión del talento humano**. Segunda edición .Editorial McGraw-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. México 586p.
3. Münch Lourdes. 2014. **Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo**. Segunda edición. Pearson Educación México S.A. de C.V. Impreso en México. 336 paginas
4. Pinto Villatoro Roberto. 2008. **Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial**. 1ra edición. México, Grupo Capinte. 218 páginas

### E – Grafia

5. Concepto de conferencia: en línea [www.monografias.com>monograafiras.com>administraciónyfinanzas>desarrolloorganizacional](http://www.monografias.com>monograafiras.com>administraciónyfinanzas>desarrolloorganizacional). (consultado el 25 de agosto de 2014)
6. Concepto de plan de acción: en línea, [www.elplandecapacitaconenlosrecursosohumanos.htm](http://www.elplandecapacitaconenlosrecursosohumanos.htm). (consultado el 25 de agosto de 2014)