

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



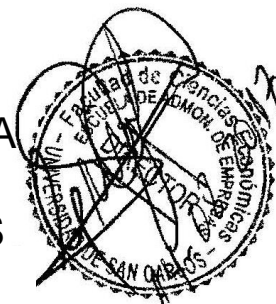
**“PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL
DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA ELABORACIÓN
DE ETIQUETAS PARA MAQUILAS UBICADA
EN LA ZONA 13, DE LA CIUDAD CAPITAL”**

ERICA VIRGINIA HUI WONG

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, AGOSTO 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 ELABORACIÓN
DE ETIQUETAS PARA MAQUILAS UBICADA
EN LA ZONA 13, DE LA CIUDAD CAPITAL”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

ERICA VIRGINIA HUI WONG

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, JULIO DE 2017

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

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

EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Exonerada de Examen de Áreas Prácticas Básicas según Punto QUINTO, inciso 5.9, subinciso 5.9.2, del Acta 21-2015, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 11 de septiembre de 2015.

PROFESIONALES QUE PRACTICARON
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Licda. Lorena Ileana Hernández García
SECRETARIA:	Licda. Nidya Marleny Briceño Méndez
EXAMINADOR:	Lic. Alvaro David Reyes Hernández

Guatemala, 31 de marzo de 2017

Licenciado
Luis Antonio Suárez Roldán
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Presente

Señor Decano:

En cumplimiento con el dictamen emitido por su despacho identificado con el número ADMÓN-59-2016 de fecha 26 de septiembre de 2016, informo a su respetable persona que he realizado las actividades de asesoría, revisión y aprobación del trabajo de tesis denominado **“PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA ELABORACIÓN DE ETIQUETAS PARA MAQUILAS UBICADA EN LA ZONA 13, DE LA CIUDAD CAPITAL”**, el cual fue realizado por la estudiante Erica Virginia Hui Wong con registro académico número 201010985.

Con lo expuesto anteriormente concluyo que éste trabajo de tesis cumple con los requisitos metodológicos y de contenido, por lo que emito un dictamen favorable para que se proceda a realizar el examen privado de tesis previo a conferírsele el Título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Lic. Julio Mauricio González Ruiz

Colegiado No. 11,077

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE
GUATEMALA



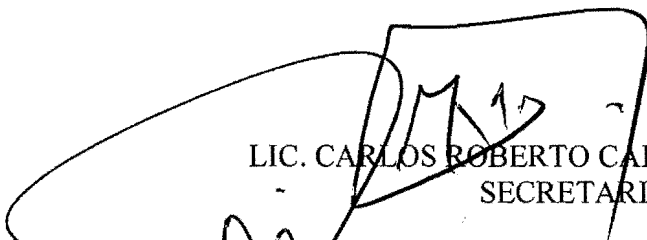
FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS
EDIFICIO 'S-8'
Ciudad Universitaria zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA,
NUEVE DE AGOSTO DE DOS MIL DIECISIETE.**

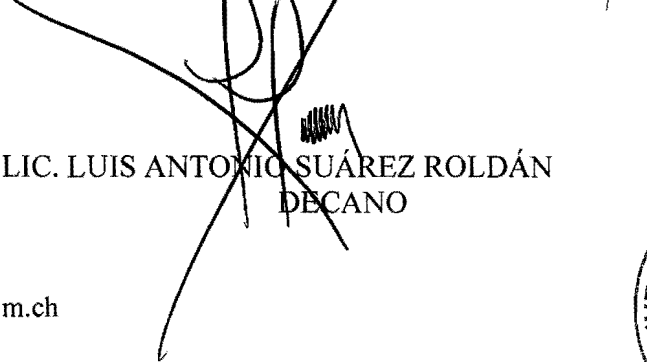
Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1 del Acta 13-2017 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 24 de julio de 2017, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 073-2017 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 11 de mayo de 2017 y el trabajo de Tesis denominado: "PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA ELABORACIÓN DE ETIQUETAS PARA MAQUILAS UBICADA EN LA ZONA 13, DE LA CIUDAD CAPITAL", que para su graduación profesional presentó la estudiante **ERICA VIRGINIA HUI WONG**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN
DECANO

m.ch



DEDICATORIA

- A DIOS:** Por bendecir e iluminar mi vida y permitirme culminar uno de mis logros en mi formación profesional, y la oportunidad de vivir este momento tan importante con todos mis seres queridos.
- A MIS PADRES:** Tim y Shuk, por todo su apoyo, cariño, cuidado y amor. Por estar siempre a mi lado y ser un buen ejemplo que me ha llevado a ser la persona que soy.
- A MI HERMANA:** Rebeca, por su cariño, confianza, consejos y apoyo incondicional que me ha brindado siempre.
- A MI NOVIO:** Jorge, por su apoyo, palabras de aliento y tantos momentos compartidos.
- A MIS AMIGOS:** Por todas las experiencias compartidas en el desarrollo de nuestras carreras y vida personal, especialmente a Doña Magaly, Don Rolando, Josephine, Karen Herrera, Hessla Rivera, Manuel Albizurez, Rosa Salguero y Alice de León por su cariño y apoyo.
- AGRADECIMIENTO:** A la Universidad de San Carlos de Guatemala
A la Facultad de Ciencias Económicas
Al Lic. Carlos Hernández y al Lic. Mauricio González, por su apoyo y ayuda brindada durante la elaboración de la tesis.

ÍNDICE

Contenido	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Empresa	1
1.2 Empresa privada	1
1.3 Administración	2
1.3.1 Proceso administrativo	2
a. Planeación	3
➤ Elementos de la planeación	3
➤ Instrumento administrativo de la planeación	5
b. Organización	6
➤ Instrumentos administrativos de la organización	6
c. Integración	11
➤ Elementos de la integración	12
➤ Administración del recurso humano	12
• Proceso de la administración de recursos humanos	12
• Desarrollo de personas	13
• Capacitación	14
a. Objetivos de la capacitación	14
b. Proceso de capacitación	15
c. Aprendizaje	16

Contenido	Página
d. Beneficios de la capacitación	16
e. Finalidad de la capacitación	17
f. Tipos de capacitación	17
g. Técnicas de capacitación	17
h. Etapas de evolución de un sistema de capacitación	19
h.1 Iniciación	20
h.2 Crecimiento	21
h.3 Consolidación	21
h.4 Normalización	22
i. Determinación de las necesidades de capacitación	23
j. Métodos de detección de necesidades de capacitación	26
• DNC con base en problemas	26
k. Diseño del proceso de capacitación	27
l. Ejecución del proceso de capacitación	30
m. Evaluación del proceso de capacitación	31

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA ELABORACIÓN DE ETIQUETAS PARA MAQUILAS UBICADA EN LA ZONA 13, DE LA CIUDAD CAPITAL

2.1 Presentación	35
2.2 Metodología de la investigación	36
2.2.1 Prueba piloto	37

Contenido	Página
2.3 Muestra	37
2.4 Antecedentes de la empresa	39
2.4.1 Filosofía empresarial	40
2.4.2 Estructura organizacional	41
2.5 Situación actual de la capacitación	44
2.5.1 Características generales de la unidad de análisis	45
2.5.2 Perspectiva de la capacitación según opinión de los jefes	46
2.5.3 Perspectiva de la capacitación según opinión de subalternos	54
2.6 Análisis de resultados	60

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA ELABORACIÓN DE ETIQUETAS PARA MAQUILAS UBICADA EN LA ZONA 13, DE LA CIUDAD CAPITAL

3.1 Justificación	64
3.2 Objetivos	65
3.2.1 General	65
3.2.2 Específicos	66
3.3 Alcance	66
3.4 Metas	66

Contenido	Página
3.5 Proceso de capacitación propuesto	67
3.5.1 Diagnóstico de las necesidades de capacitación	74
3.5.2 Diseño del proceso de capacitación	86
3.5.2.1 Objetivos del plan	88
3.5.2.2 Alcance del plan	88
3.5.2.3 Metas del plan	89
3.5.3 Ejecución de la capacitación	103
3.5.4 Evaluación del proceso de capacitación	108
3.5.5 Costo total de la propuesta	118
CONCLUSIONES	120
RECOMENDACIONES	121
BIBLIOGRAFÍA	122

ÍNDICE DE ESQUEMAS

No.	Título	Página
1	Simbología ANSI para diagrama de flujos	10
2	Etapas del proceso de capacitación	15
3	Diagnóstico de necesidades de capacitación	24
4	Áreas por investigar	25

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1	Administración de recursos humanos	13
2	Etapas de evolución de un sistema de capacitación	19
3	Niveles de evaluación del proceso de capacitación	32
4	Organigrama general actual	42
5	Nivel académico del personal	45
6	Frecuencia de las capacitaciones	46
7	Existencia de metodología para determinar necesidades de capacitación del personal administrativo	47
8	Importancia de la implementación de un proceso de capacitación	48
9	Verificación de resultados obtenidos luego de las capacitaciones	51
10	Presupuesto asignado para la capacitación	52
11	Opinión sobre las capacitaciones realizadas	54
12	Importancia de la capacitación para poder realizar su trabajo de mejor manera	55
13	Necesidad de actualizar sus conocimientos y habilidades para un mejor desenvolvimiento en el trabajo	57

No.	Título	Página
14	Capacitaciones posteriores al proceso de inducción	58
15	Capacitaciones recibidas durante el tiempo laborado	59

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1	Deficiencias relacionadas con conocimientos y habilidades que afectan el desarrollo del trabajo	49
2	Impacto positivo de la implementación de un proceso de capacitación	53
3	Base de datos de proveedores externos de capacitación	73
4	Presupuesto de materiales y refrigerio para implementar el plan de capacitación	104
5	Costo total para implementar la propuesta de plan anual de capacitación	105
6	Comparación de resultados anteriores y posteriores a la prueba	114
7	Costo total de la propuesta	119

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Título	Página
1	Proceso de capacitación	68
2	Procedimiento de capacitación	70
3	Diagnóstico de necesidades de capacitación	75
4	Procedimiento para el diagnóstico de necesidades de capacitación	77
5	Instructivo para llenar el formulario del diagnóstico de necesidades de capacitación	79
6	Detección de necesidades de capacitación	81
7	Matriz de determinación de necesidades de capacitación	84
8	Diseño de la capacitación	86
9	Propuesta del plan anual de capacitación	90
10	Ventas y técnicas de negociación	93
11	Programa de felicidad	94
12	Elaboración y tipos de etiquetas	95
13	Atención y servicio al cliente	96
14	Manejo del equipo de cómputo	97
15	Habilidades de comunicación	98
16	Trabajo en equipo	99

No.	Título	Página
17	Interacción humana en el trabajo	100
18	Administración de almacenes e inventarios	101
19	Administración y planeación del tiempo	102
20	Indicadores del plan anual de capacitación	103
21	Lista de actividades a realizar antes y después de la capacitación	106
22	Control de asistencia a la capacitación	107
23	Evaluación de la reacción de los participantes	110
24	Evaluación del aprendizaje	112
25	Evaluación de la conducta	118
26	Evaluación de la efectividad del proceso de capacitación	117

INTRODUCCIÓN

La capacitación es un proceso fundamental en las organizaciones, puesto que implica el desarrollo del potencial humano como elemento básico que permite incrementar el valor técnico y humano que existe dentro de una empresa. En la actualidad la capacitación es considerada como una inversión en las organizaciones que buscan obtener mayor competitividad en el mercado donde se desenvuelve.

El recurso humano dentro de una organización es uno de los elementos más importantes por los conocimientos, habilidades y actitudes que este aporta para el crecimiento de la empresa. Es por ello que están conscientes que para poseer personal calificado para sus puestos y obtener mayor productividad, se tiene que brindar capacitación a sus empleados.

El presente trabajo es una propuesta de un proceso de capacitación para el personal de una empresa dedicada a la elaboración de etiquetas para maquilas, ubicada en la zona 13 de la ciudad capital. El documento está integrado por tres capítulos, los cuales describen aspectos relevantes para el proceso mencionado.

En el Capítulo I se presentan los fundamentos teóricos que sustentan la investigación y permiten tener un criterio más amplio sobre la administración del recurso humano y el proceso de capacitación.

En el Capítulo II, se presenta el diagnóstico realizado en la empresa objeto de análisis acerca de la situación actual del proceso de capacitación y el análisis de los resultados obtenidos en la investigación, los cuales permitieron justificar e identificar la necesidad de la implementación de un proceso de capacitación.

El Capítulo III desarrolla la propuesta del proceso de capacitación, dando a conocer los lineamientos e instrumentos para la detección de necesidades de capacitación, el diseño, ejecución y evaluación del proceso de capacitación, con

la cual al ser ejecutada se disminuirán los problemas actuales que enfrenta la empresa.

Finalmente se presentan las conclusiones como resultado del análisis realizado y las respectivas recomendaciones, seguidas por la descripción de la bibliografía y sitios en línea consultados.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se desarrolla la teoría que va a fundamentar la investigación con base al planteamiento del problema realizado. Da a conocer los antecedentes o marco referencial y las consideraciones teóricas del tema de investigación.

1.1 Empresa

“Una empresa es una unidad económico-social integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, cuya finalidad es la de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios.” (4:27).

Los principales factores productivos a considerar para la prestación de servicios son: la materia prima, mano de obra y capital.

Las empresas, para cumplir sus objetivos generales realizan diferentes actividades como la gestión económica y financiera de la organización, comercialización o distribución de sus productos, dirección de producción y de los recursos humanos, aprovisionamiento de materia prima e investigación del mercado, con la finalidad de ser competitivos.

1.2 Empresa privada

“Es una empresa comercial que es propiedad de inversores privados, no gubernamentales, accionistas o propietarios. Constituyen el sector privado de la economía. Se diferencia de otras instituciones puesto que están solamente para generar ganancias para los propietarios o accionistas.” (9:s.p.)

La empresa privada es un pilar fundamental en la economía de los países en vía de desarrollo, constituyen la base de la economía capitalista. La mayoría de las

empresas son propiedad de familiares, herederos o fundadores cuyo principal objetivo es de generar utilidades para sí mismos.

1.3 Administración

La administración es el logro de objetivos de una entidad privada o pública, con eficiencia y eficacia, se coordinan todos los recursos humanos y materiales. Se define la administración como: “el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente.” (5:4)

La administración es el acto de gestionar o dirigir los aspectos en cuanto a los recursos humanos, materiales y financieros de una empresa, para lograr productividad, bienestar de los trabajadores, y obtener lucro o beneficios, además de alcanzar los objetivos planteados. En lo que se refiere al recurso humano, la administración brinda los lineamientos para optimizar y aprovechar los conocimientos, actitudes y habilidades de las personas.

1.3.1 Proceso administrativo

“El proceso administrativo es una secuencia de actos regidos por un conjunto de reglas, políticas y actividades establecidas en una empresa, con la finalidad de potenciar la eficiencia, consistencia y contabilidad de sus recursos humanos, técnicos y materiales.

Entre las fases del proceso administrativo están la planeación, organización, integración, dirección y control. La importancia del proceso administrativo radica en la previsión de los fenómenos futuros y el control de los recursos en forma sistemática y ordenada.” (12:s.p)

El proceso administrativo relacionado al recurso humano, dirige, coordina, motiva, desarrolla, capacita y mantiene al personal para el óptimo desempeño en sus funciones.

Para la presente investigación se aplicaran las primeras tres fases del proceso administrativo, los cuales son la planeación, organización e integración. Dichas fases se detallaran a continuación.

a. Planeación

“La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, establecer los principios que habrán de orientarlo, secuencia de operaciones para realizarlo, y determinación de tiempos y números necesarios para su realización. Permite a la empresa enfrentarse a contingencias que se presentan, con altas probabilidades de éxito, eliminando la improvisación.” (12:s.p)

La planeación reduce la incertidumbre y los riesgos que puede enfrentar una empresa, al analizar la situación actual, los posibles sucesos futuros y proponer objetivos para trazar cursos de acción. Considera los recursos y la verdadera capacidad de la empresa, y propone objetivos o estrategias que están al alcance de las posibilidades de la empresa.

➤ **Elementos de la planeación**

Para desarrollar adecuadamente la planeación es necesario llevar a cabo una serie de etapas que son conocidas como elementos fundamentales de la planeación, los cuales se detallarán a continuación:

- **Misión:** “se refiere al motivo o razón de ser de una empresa” (12:s.p.)

Establece el propósito fundamental que tiene la organización, empresa o institución. En otras palabras, es una declaración de la razón de ser de una empresa.

- **Visión:** “es la imagen que la organización plantea a largo plazo sobre su futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra.”(12:s.p)

La visión es realista pero también ambiciosa, su función es guiar y motivar al grupo para continuar con el trabajo.

- **Valores:** “es el marco del comportamiento que deben tener los integrantes de una empresa, dependen de la naturaleza de la organización; propósito para el cual fue creada; y su proyección en el futuro.” (12:s.p)

Estos determinan la manera de ser de los individuos de una organización, y orientan a su conducta y decisiones.

- **Objetivos:** “es un fin a alcanzar, mediante una acción u operación determinada.”(12:s.p)

Representan los resultados que la empresa desea obtener y se fijan siempre un plazo y curso de acción para lograrlo. Los objetivos son clave y tienen que ser especificados dentro de la organización

- **Metas:** “es el fin hacia el que se dirigen las acciones o deseos.” (12:s.p)

Una meta conduce al logro de un objetivo, se expresan en términos cuantitativos y cualitativos.

- **Programas:** “son secuencias de acciones que habrán de realizarse y el tiempo que tomará para ejecutar cada una de sus partes. (12:s.p).

Sirven para suministrar información y define cronológicamente las actividades que han de realizarse para alcanzar un objetivo, también da a conocer las responsabilidades de cada una de las personas involucradas, evitando duplicidad de esfuerzos.

- **Procedimientos:** “son una serie de tareas concatenadas que tienen un orden cronológico para ejecutar el trabajo, que deben hacerse repetitivamente. (12:s.p)

Los procedimientos detallan la forma exacta bajo las cuales ciertas operaciones o actividades se cumplen, cuyo objetivo es de entregar pautas de acción en los trabajos rutinarios y repetitivos.

- **Presupuesto:** “estado de resultado anticipado a través del cual los planes son traducidos a términos financieros. Permiten tener claridad en donde y por quien será invertido el capital. (12:s.p)

Es un instrumento importante que determina la cantidad adecuada de capital, tomando en cuenta costos e ingresos necesarios para que una organización funcione. Muestra la debida utilización de los recursos disponibles acorde a las necesidades de cada uno de los departamentos.

➤ **Instrumento administrativo de la planeación**

Para alcanzar con éxito los objetivos trazados para la implementación de un proceso de capacitación, es necesario hacer uso de instrumentos de acuerdo a las necesidades que presenta el personal de la empresa, se considera que la mejor herramienta a aplicar es el plan de acción.

- **Plan de acción**

“Es una herramienta de planificación empleada para la gestión y control de tareas o proyectos. Funciona como una hoja de ruta que establece la manera en que se organiza, orienta e implementa el conjunto de tareas para la consecución de objetivos y metas.” (2:84)

La finalidad del plan de acción es optimizar la gestión de proyectos, economizar tiempo, esfuerzo y mejorar el rendimiento para cumplir los objetivos planteados. Son útiles a la hora de coordinar y comprometer a un conjunto de personas para trabajar juntas, con la finalidad de obtener las metas propuestas.

b. Organización

“Consiste en la identificación y clasificación de las actividades, la agrupación de actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, la asignación de cada grupo de actividades a las autoridades necesarias para supervisar y la coordinación horizontal y vertical de las oficinas, divisiones y departamentos en la estructura organizacional.” (5:246)

A través de la organización, la empresa establece la división del trabajo y crea la estructura necesaria para su funcionamiento. Con sus principios y herramientas, se establecen los niveles de autoridad y responsabilidad de las personas.

➤ **Instrumentos administrativos de la organización**

Entre los instrumentos administrativos de la organización están el organigrama y los manuales administrativos, los cuales contribuyen a que la empresa desempeñe sus actividades de manera eficiente.

- **Organigrama**

“Es un esquema de la organización de una empresa. Es la representación gráfica de las operaciones que se realizan en el marco de un proceso organizacional.” (12:s.p.)

Expone la estructura de la organización representada y cumple con un rol informativo, al brindar datos sobre sus características generales. También se observan los distintos niveles jerárquicos, relación y comunicación existente entre ellos.

- **Manuales administrativos**

“Son documentos escritos que concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos, que informan y orientan la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados.” (10:s.p)

Incluyen las normas legales, reglamentarias y administrativas que se establecen en el transcurso del tiempo y su relación con las funciones, procedimientos y forma en la que se encuentra organizada la empresa.

Los manuales administrativos son una herramienta que sirve de soporte para la organización, en virtud de que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa.

Se clasifican en generales y específicos. Los generales son aquellos que tienen información de aplicación universal para todas las personas que

trabajan en la organización; y específicos los que contienen información que va dirigida hacia un área o función en particular.

Existen diferentes tipos de manuales administrativos, como el manual de organización, manual de normas y procedimientos y manual de puestos y funciones, para efectos de esta investigación se tomará en cuenta el siguiente manual:

- ✓ **“Manual de normas y procedimientos:** describe las tareas rutinarias de trabajo, a través de la descripción de los procedimientos que se utilizan dentro de la organización y la secuencia lógica de cada una de sus actividades, para unificar y controlar las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria. También indica las normas que deben cumplir y ejecutar los miembros de la organización relacionados a los procedimientos.” (10:s.p.)

El manual de normas y procedimientos es un documento de mucha importancia ya que registra y transmite sin distorsiones, información básica referente a las unidades; facilitando la actuación del recurso humano que colabora en la consecución de los objetivos propuestos y del desarrollo de las funciones dentro del marco normativo y legal establecido.

Los elementos que conforman este manual son los procedimientos y los diagramas de flujos, los cuales serán utilizados en la propuesta del trabajo.

- Procedimientos: “son las operaciones o actividades que a cada puesto de trabajo le compete ejecutar para la realización de un procedimiento, los cuales se muestran en forma ordenada y de manera secuencial.” (1:89)

Explican en que consiste la operación, cómo se efectúa, con que herramientas y señala los responsables de llevarlas a cabo. Los procedimientos se redactan en forma clara, sin palabras rebuscadas y de manera impersonal.

- Diagrama de flujos: “Es el esquema, dibujo o diseño de figuras geométricas que representan los pasos o actividades que se realizan en un procedimiento o en alguna parte de él, para indicar al lector la secuencia lógica del recorrido de las formas o formularios utilizados.” (1:90)

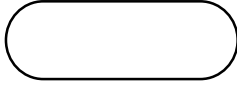

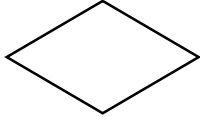

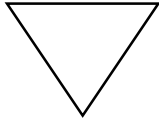
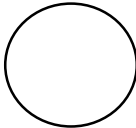
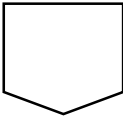

Los diagramas de flujo, son un elemento de decisión invaluable para los individuos y para la organización, puesto que permite percibir en forma clara y detallada la secuencia de las actividades a realizar.

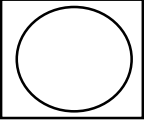
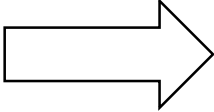
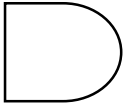
- Simbología de los diagramas de flujo: “es el lenguaje convencional con los que se designan o representan ideas, conceptos u acciones para representar los flujogramas.” (1:99)

Para efectos de la investigación se utiliza la simbología ANSI (American National Standard Institute), a continuación se detalla el significado de cada símbolo a utilizar en los diagramas de flujo.

ESQUEMA 1

Simbología ANSI para diagramas de flujo

Símbolo	Nombre	Descripción
	Inicio o final	Señala donde inicia o termina un procedimiento.
	Actividad	Representa la ejecución de una o más tareas de un procedimiento.
	Decisión	Indica las opciones que se pueden seguir en caso de que sea necesario tomar caminos alternativos.
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entre, se utilice o se genere en el procedimiento.
	Archivo	Representa un archivo de la empresa.
	Conector	Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.
	Conector de página	Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continua el diagrama de flujo.
	Inspección y medición	Indica verificación de los insumos y productos.

	Operación e inspección	Indica la verificación o supervisión durante las fases de un proceso.
	Transportación	Indica el movimiento de personas, material o equipo.
	Demora	Indica retrasos en el procedimiento.

Fuente: Alvarez, Iván. Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos. 1a. ed. Año 2008. Página 39.

c. Integración

Consiste en dotar a la empresa de los elementos materiales y humanos necesarios para su funcionamiento. Es parte fundamental del proceso administrativo, puesto que tiene que contar con todos los recursos materiales y humanos para el buen funcionamiento de la organización. “La integración de personal se define como cubrir y mantener cubiertas las posiciones en la estructura de la organización.” (5:308)

La integración es una función permanente dentro de una empresa, puesto que provee de recursos humanos, materiales y financieros a ésta, que permite que se desenvuelva de manera adecuada.

➤ Elementos de la integración

Los elementos de la integración están conformados por el reclutamiento, selección, inducción y capacitación.

- **Capacitación:** “proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para ser productivos y contribuyan al logro de los objetivos de la organización.” (3:371)

La capacitación es un conjunto de actividades orientadas a ampliar los conocimientos, aptitudes y habilidades del personal que labora en una empresa, lo cual permite a los trabajadores tener un mejor desempeño en sus actuales y futuros cargos, adaptándose a las exigencias cambiantes del entorno.

➤ **Administración del recurso humano**

“Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o recursos humanos, como el reclutamiento, selección, formación, remuneraciones y evaluación del desempeño.” (3:9)

La administración del recurso humano es la función que permite la colaboración efectiva de las personas, con el fin de cumplir los objetivos tanto de la organización como individuales, por lo que se necesita de una administración eficiente y eficaz para asegurar su competitividad.

• **Procesos de la administración de recursos humanos**

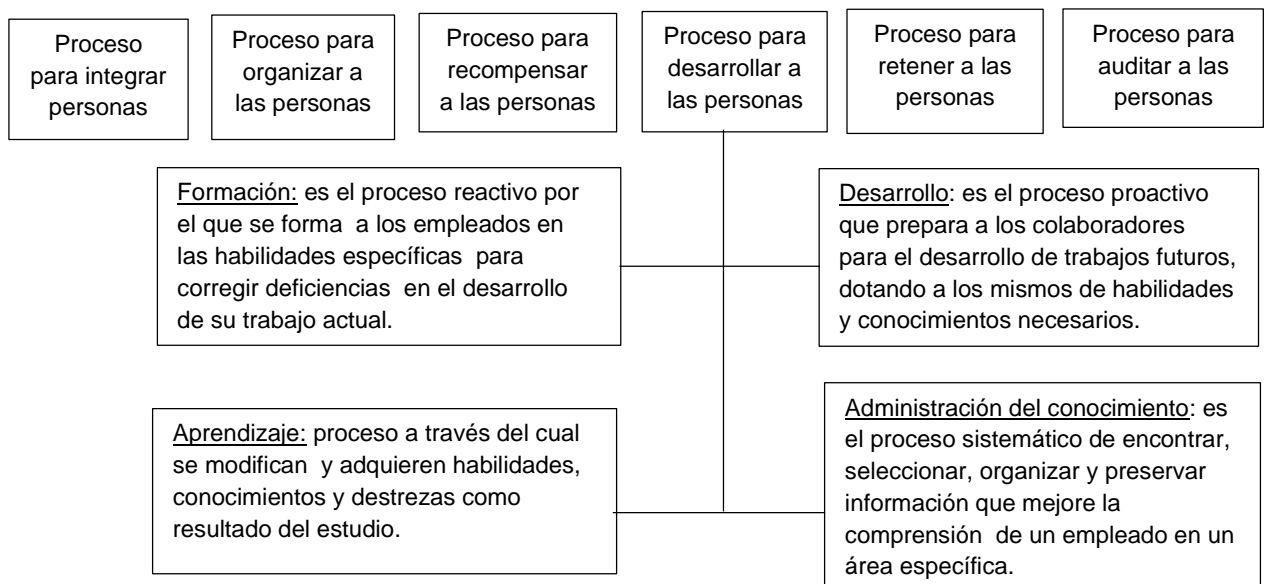
La administración de recursos humanos se divide en seis procesos los cuales son: proceso para integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y auditar a las personas. Para efectos de esta investigación se analizará el proceso para desarrollar a las personas

El proceso para desarrollar a las personas capacita y eleva el desarrollo profesional y personal del colaborador de la empresa.” (2:15)

Este proceso se encarga de la actualización y formación que recibe el colaborador para su crecimiento profesional y personal, con la finalidad de estimular la efectividad en el cargo, y también permite abrir la mente de las personas para que desarrollen conocimientos, destrezas y habilidades. Ver gráfica 1.

GRÁFICA 1

Administración de recursos humanos



Fuente: Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. 3a. ed. Año 2009. Página 15.

- **Desarrollo de las personas**

“Es el esfuerzo que se realiza para mejorar la formación y desarrollo de los colaboradores, a partir de un análisis previo de sus necesidades y de la organización.”(3:15).

Es una acción permanente y enriquecedora de desarrollo para dotar a las personas de conocimiento y experiencias que promuevan su valor profesional. Busca el acuerdo entre las necesidades de los trabajadores y las necesidades económicas de la empresa. Se considera que las personas son elementos vitales para la empresa y se busca su motivación y eficiencia.

➤ **Capacitación**

“La capacitación es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para ser productivos y contribuyan al logro de los objetivos de la organización. El propósito de la capacitación es influir en el comportamiento del individuo para aumentar su productividad en el trabajo.” (3:371)

Actualmente la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para ser productivas, creativas e innovadores con el fin de que contribuyan a cumplir los objetivos organizacionales.

La finalidad de la capacitación es aplicar lo aprendido en el desempeño de sus funciones. Los procesos de capacitación empresarial están encaminados a la modificación de conductas concretas que satisfacen necesidades previamente definidas, por lo que el personal no solo tiene que adquirir conocimientos y habilidades, sino aplicarlos e incorporarlos a su comportamiento y mejore su desempeño.

a. Objetivos de la capacitación

Los principales objetivos de la capacitación son:

- “Incrementar la productividad.
- Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para el eficiente desempeño del trabajador.
- Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.


- Mantener a los empleados permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen, proporcionándoles información sobre la aplicación de nueva tecnología.
- Lograr cambios en el comportamiento del empleado, con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa y obtener condiciones de trabajo satisfactorias.” (11:s.p)

b. Proceso de capacitación

La capacitación en una empresa se aplica de manera permanente. Es el proceso mediante el cual los empleados adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades relativas a su puesto y ambiente laboral. Dicho proceso consta de cuatro fases generales. Ver esquema 2.

ESQUEMA 2

Etapas del proceso de capacitación



Diagnóstico de necesidades	Es la realización de un inventario de las necesidades o carencias de capacitación a ser atendidas.
Diseño del contenido de capacitación	Consiste en preparar el programa de capacitación para atender las necesidades que se diagnosticaron.
Implementación del plan de capacitación	Consiste en ejecutar y dirigir el programa de capacitación.
Evaluación de los resultados	Consiste en revisar los resultados obtenidos de la capacitación.

Fuente: Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. 3a. ed. Año 2009. Página 371.

c. Aprendizaje

“El aprendizaje es un cambio en el comportamiento de la persona en razón de que incorpora nuevos hábitos, conocimientos, competencias y destrezas.” (3:371).

Es la modificación de los puntos de referencia con quienes los sujetos se relacionan en su práctica; como un proceso de aprender a pensar, integrar estructuras afectivas, conceptuales y de acción, es decir, sentir, pensar y hacer en el proceso cognitivo. En este sentido, se entiende que aprender implica un proceso integral de modificación comportamental del sujeto.

El aprendizaje se divide en tres áreas o dimensiones las cuales son: conocimientos, habilidades y actitudes. Actualmente, es ideal impartir las tres áreas de aprendizaje en todos los niveles.

d. Beneficios de la capacitación

Los beneficios que ofrece la capacitación son:

- “Mejora el conocimiento de los puestos de todos los niveles.
- Permite el logro de metas individuales.
- Elimina los temores que surgen, derivado de la incompetencia o la ignorancia individual.
- Contribuye a la formación de líderes dirigentes.
- Mejora la relación entre los jefes y los subordinados.
- Conduce a una rentabilidad alta y desarrolla actitudes positivas dentro de la empresa.” (11:s.p.)

La implementación de un proceso de capacitación que se adecúe a las necesidades de los empleados y de la empresa hace que el personal

realice las tareas asignadas de forma eficiente, quienes aportan con su satisfacción personal y desarrollo profesional.

e. Finalidad de la capacitación

“El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en el trabajo.”(3:371).

La capacitación facilita el aprendizaje de comportamientos relacionados con el trabajo, por ello se ajusta el contenido del proceso. La ayuda de los expertos, permite identificar los conocimientos, destrezas y características personales que los instructores enseñan, congruentes con el objetivo final. La capacitación hará competente y hábil al colaborador.

f. Tipos de capacitación

Existen diferentes tipos de capacitación, que se dividen por su enfoque, percepción, oportunidad y magnitud.

Para fines de investigación se toma en cuenta el tipo de enfoque de capacitación correctiva el cual “es utilizada para resolver o corregir problemas y desviaciones en los estándares de rendimiento.” (6:108)

Es importante detectar los problemas que afrontan los trabajadores en la realización de su trabajo para minimizar o contrarrestar los problemas existentes y poder adaptarse a los cambios en su entorno.

g. Técnicas de capacitación

Existen varias técnicas de capacitación, las cuales son:

1. Lecturas: “consiste en leer un documento en su totalidad por parte de los participantes, bajo la conducción del instructor. También, se realizan pausas con el objeto de profundizar en las partes relevantes del

documento, en las que el instructor hace comentarios del contenido.”
(8:s.p.)

Está técnica brinda mucha información en un periodo corto de tiempo, decodifica la información y destaca los aspectos más relevantes del tema.

2. Capacitación por computadora: “con la ayuda de la tecnología de la información, la capacitación se puede hacer por medio de CD o DVD.”
(3:383)

Por medio de la tecnología se generan efectos visuales y auditivos que facilitan la motivación del participante y estimula su participación activa en la construcción de su propio aprendizaje.

3. B-learning: “hace referencia a la combinación de la capacitación presencial con profesores en un aula, con la educación en línea. Es por lo tanto un sistema híbrido de aprendizaje en el que se mezclan estos dos sistemas.”
(7:s.p.)

Hoy en día está técnica es una revolución de la modalidad de capacitación, ya que permite la interacción del usuario con el material mediante la utilización de diversas herramientas informáticas posibilitados por el internet.

4. Conferencia: “es una exposición que se realiza por una o más personas, sobre un tema cualquiera, generalmente de interés general, ante un público, al que se le permite intervenir mediante preguntas. (8:s.p.)

La capacitación es brindada por una persona que está especializada en el tema a impartir. Dicha técnica es ventajosa ya que se pueden resolver las dudas de los participantes al instante.

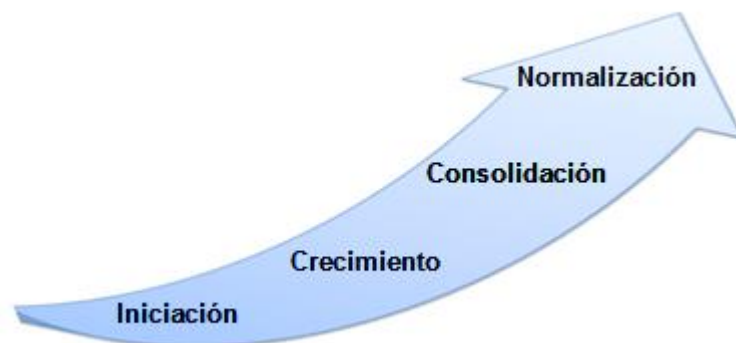
5. Taller: “actividad que se realiza con el objetivo de practicar el conocimiento obtenido, normalmente el taller es un complemento de una conferencia o parte de los cursos que usualmente implica trabajo en equipo y cada tarea tiene tiempo y objetivos establecidos.” (8:s.p.)

Los talleres permiten que los participantes interactúen entre sí, y pongan los conocimientos adquiridos en práctica, lo cual genera una mejor comprensión del tema impartido.

h. Etapas de evolución de un sistema de capacitación

Existen cuatro etapas de un sistema de capacitación, los cuales son iniciación, crecimiento, consolidación y normalización. Ver gráfica 2.

GRÁFICA 2
Etapas de evolución de un sistema de capacitación



Fuente: elaboración propia. Año 2016.

h.1 Iniciación

“Esta etapa se refiere a las primeras acciones de la capacitación, puede ser con la finalidad de cumplir con los requisitos legales en la materia o para resolver problemas a través de cursos y eventos de capacitación.”
(6:93)

Su tarea principal es el de demostrar sus beneficios y que participe el personal de la organización. Sin embargo, en esta etapa la capacitación carece de credibilidad y no cumple su cometido, ya que se tiene desconocimiento del proceso de capacitación.

“Sus principales características son:

- “Poca participación del personal.
- Desconocimiento del proceso de capacitación.
- Recursos limitados.
- Poca participación del capacitador en los procesos y áreas de los usuarios.
- Baja asistencia a los cursos.
- Demanda de los gerentes por soluciones inmediatas.
- Los gerentes determinan, sin base técnica, cuáles serán los cursos por impartir y quienes asistirán.
- Los cursos que se imparten carecen de estructura y orientación hacia la productividad.
- El capacitador hace trabajo innecesario.” (6:93)

En esta etapa no se tiene una base informativa acerca de las necesidades de los trabajadores, carece de una planificación adecuada y existen recursos limitados para llevar a cabo la capacitación.

h.2 Crecimiento

“El sistema inicia su crecimiento por medio del desarrollo de una tecnología de capacitación y métodos que servirán para satisfacer las necesidades específicas.” (6:94)

El objetivo de esta etapa, es el uso de métodos de capacitación que satisfagan las necesidades específicas y, disponer de lineamientos generales para las capacitaciones futuras.

Las principales características de esta etapa son:

- “Se llega a tener una participación numerosa a los cursos de capacitación.
- Se presenta una gran demanda de diversos eventos.
- Se generan manuales de políticas y procedimientos, aunque de manera poco estructurada y con una aplicación muy limitada.
- Una parte importante de los programas es impartida por instructores externos.” (6:94)

Durante esta etapa se presentan la mayor cantidad de cursos que permitan contrarrestar o minimizar los problemas existentes en los trabajadores, y se generan los manuales de políticas y procedimientos con una aplicación limitada.

h.3 Consolidación

“En esta etapa se otorga una retroalimentación de los contenidos que se deben mejorar, así como los nuevos conceptos o elementos que se incorporan al sistema.” (6:95)

Se busca mejorar o incorporar nuevos elementos al proceso de capacitación para que sea más efectivo, de acuerdo a la evaluación realizada en la capacitación brindada.

Sus principales características son:

- “El sistema de capacitación funciona bien, sobre todo en lo referente a la planeación y ejecución.
- La gerencia exige resultados de la inversión.
- La participación de la gente se brinda en niveles programados; a los cursos solo asisten los empleados que deben participar.
- Se elaboran manuales de instrucción específicos.
- Se tiene un buen grupo de instructores internos y proveedores externos de calidad y confiabilidad.”(6:95)

Algunos rasgos de esta etapa es que ya no existe una cantidad numerosa de cursos, la empresa ya cuenta con instructores internos que brindan la capacitación, los cuales aportan y generan valor a la gestión de la organización y tiene un mayor conocimiento sobre las necesidades de los trabajadores.

h.4 Normalización

“En esta etapa el capacitador se convierten en un asesor y solucionador de problemas. No se tiene que entender a esta etapa como la final, sino que se debe de tomar como un estado ideal al que se aspira llegar. Se elaboran y mejoran las normas que se aplican a las diferentes actividades de capacitación de una organización.” (6:96)

Es la parte más avanzada de la capacitación, que se orienta a satisfacer las necesidades de las personas y de la organización. Cabe resaltar que no es la etapa final, sino el estado ideal que desea llegar la organización.

Las principales características de esta etapa son:

- “Alta credibilidad de la capacitación.
- Orientación a satisfacer las necesidades de los usuarios, no a cumplir con programas o procedimientos.
- Proceso de capacitación acorde con las necesidades de las personas y de la organización.
- Menor número de cursos y eventos, pero acordes con las necesidades.
- Existen instructores internos formados y certificados que conducen el aprendizaje con base en manuales de instrucción.” (6:96)

Se tiene una alta credibilidad de la capacitación y la asesoría que brinda la unidad de capacitación a las demás áreas para determinar la mejor solución a los problemas, son parte de las características de esta etapa.

i. Determinación de las necesidades de capacitación

“Las necesidades de capacitación son carencias en la preparación profesional de las personas, es la diferencia entre lo que una persona debería saber y hacer y aquello que realmente sabe y hace.” (3:378)

El diagnóstico de necesidades de capacitación es la primer tarea concreta de tipo operativo, que tiene como propósito encontrar las áreas que requieren capacitarse. Esto permite conocer las necesidades de aprendizaje en una empresa, a fin de proponer tanto los objetivos, como contenidos de un plan de capacitación. El DNC se elabora respondiendo las siguientes interrogantes puntuales. Ver esquema 3.

ESQUEMA 3

Diagnóstico de necesidades de capacitación

¿EN QUÉ?	Habrán de ser capacitados para que desempeñen correctamente su trabajo.
¿QUIENES?	Requieren ser capacitados.
¿CON QUÉ?	Nivel de profundidad habrá de ser impartida la capacitación para que dominen cada tema.
¿QUÉ IMPORTANCIA?	O valor tiene cada aprendizaje para el desempeño de un puesto o especialidad.

Fuente: Pinto, Roberto. Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial. Año 2000. Página 51.

“El DNC establece en que habrán de ser capacitados, quienes, con qué nivel de profundidad para alcanzar cierto grado de dominio y, qué importancia tiene cada aprendizaje para el desempeño de un puesto o especialidad.” (5:52)

Generalmente, las deficiencias se determinan a través de un diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) que permite conocer las necesidades de aprendizaje existentes en la organización, con el fin de proponer los objetivos y contenidos de la capacitación.

Al elaborar un DNC, la capacitación solamente puede solucionar los problemas de una empresa cuando sus causas se relacionan con deficiencias en conocimientos, habilidades y aptitudes de los trabajadores; pero cuando los

problemas son de tipo administrativo, económico o tecnológico, la solución es realizar cambios en su organización.

La realización del diagnóstico de las necesidades de capacitación, es responsabilidad del área de recursos humanos, quien coordina con los jefes de los diferentes departamentos.

➤ **Áreas por investigar**

“Las áreas a las cuales se dirige el estudio del DNC son la cognoscitiva, afectiva y psicomotriz, en las que se ubican, respectivamente, los conocimientos, actitudes y habilidades que permiten a la persona realizar un sin número de actividades encaminadas al correcto desempeño del puesto.”
(6:118)

Para el estudio del DNC específicamente se consideran los conocimientos y las habilidades que se requieren para realizar actividades de tipo productivo. Ver esquema 4.

ESQUEMA 4

Áreas por investigar

<p>Conocimientos y habilidades de carácter técnico especializados</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos específicos del puesto. • Conocimiento y técnicas para ejecutar tareas concretas. • Aplicación de métodos y procesos.
<p>Habilidades en relaciones humanas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para relacionarse con otros de manera constructiva. • Habilidad para trabajar en equipo. • Ejercer liderazgo, comprender, motivar, seleccionar y desarrollar a colaboradores.

Fuente: Pinto, Roberto. Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial. Año 2000. Página 120.

j. Métodos de detección de necesidades de capacitación

Existen diferentes métodos para realizar un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, los cuales son el DNC con base en puesto-persona, DNC con base en problemas, DNC con base en desempeño y DNC con base en multi-habilidades. En el presente trabajo de tesis se utilizará el DNC con base en problemas, el cual se detallará a continuación:

- **DNC con base en problemas**

“Método que se utiliza para determinar los problemas que tienen los mandos medios en su gestión; es decir a este nivel se le evalúa precisamente por los problemas que resuelve y con ello se alcancen los objetivos de la organización.” (6:139)

Este método logra grandes resultados en un periodo corto de tiempo y da a conocer en forma clara, breve y con alto impacto el rendimiento sobre la inversión.

“Los problemas para la empresa pueden ser, entre otros: quejas, rechazos, retrabajos, desperdicios, costos y gastos innecesarios, multas, rotación de personal, retrasos y errores.” (6:140)

Los problemas descritos anteriormente tienen como causa la falta de capacitación del personal. En términos de costos, las oportunidades son enorme por lo que implican de beneficio económico y organizacional cuando se soluciona un problema.

Ventajas:

- “Es una herramienta práctica y de alto impacto para lograr resultados.

- 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.
- Facilita la definición de problemas, ya que es común confundir los problemas con sus causas.” (6:142)

Lo descrito anteriormente detalla las principales ventajas de la utilización del método con base a problemas y ayuda a definir y distinguir las causas de los problemas, los cuales se confunden comúnmente.

k. Diseño del proceso de capacitación

“Es la segunda etapa del proceso, es el diseño del programa de capacitación, esta etapa se refiere a la planificación de las acciones de capacitación y debe tener un objetivo específico:

1. Enfocar una necesidad específica cada vez.
2. Definir claramente el objetivo de capacitación.
3. Dividir el trabajo por desarrollar, en módulos, paquetes o ciclos.
4. Determinar el contenido de la capacitación.
5. Elegir los métodos de capacitación y tecnología disponible.
6. Definir los recursos necesarios (tipo de instructor, recursos audiovisuales, máquinas, materiales, manuales, etc.)
7. Listar el personal que va a ser capacitado.” (3:379).

Basados en la información obtenida en el DNC, se comienza el diseño del plan de capacitación, en el cual se establecen las necesidades prioritarias y sobre estas se llevará a cabo la capacitación.

- “Definir los objetivos de la capacitación: se formularán en función a las necesidades detectadas y éstas tienen como finalidad mejorar el clima organizacional, incrementar la productividad, disminuir accidentes, aminorar los rechazos, pérdidas o productos fallados, elevar la calidad de los productos, mejorar el uso de los insumos y materia prima, desempeño, procesos de trabajo, atención al cliente y disminuir o reducir accidentes.” (8:s.p.)

Se realiza para encaminar las diferentes acciones de capacitación con la finalidad de alcanzar el objetivo propuesto de un área o departamento específico.

- “Prever el personal de instructores y de apoyo: para el desarrollo es necesario definir quiénes serán los responsables de la organización, conducción y evaluación de la capacitación. Todo esto implica la asignación de un jefe o administrador de capacitación, quien estará a cargo de todas las actividades.” (8:s.p.)

Para cada curso se requiere seleccionar al instructor con base a los temas que se quieran tratar, al nivel de enseñanza, disponibilidad y a la capacidad de transmitir su conocimiento a los participantes.

- “Diseñar el contenido temático: en esta etapa se organizan los temas que ha de contener el curso y se hace del conocimiento de quienes recibirán la capacitación, los horarios, temas, contenidos, duración de las horas lectivas, secuencia de las clases, etc.” (8:s.p.)

Los contenidos de los cursos se determinan en base a las necesidades de capacitación detectadas y los objetivos de capacitación planteada.

Dependiendo del tema y nivel de profundidad que se requiera impartir, influirá en el tiempo y costos de cada curso.

- “Métodos de capacitación: existe una gran variedad de métodos y técnicas que pueden utilizarse. Los principales métodos y técnicas de capacitación utilizados son la conferencia, seminario, simulación, congreso, entre otros.” (8:s.p.)

La elección de un método de capacitación depende fundamentalmente de los recursos disponibles, de los objetivos de aprendizaje que se persigue y del perfil de las personas que serán capacitadas.

- “Duración del programa de capacitación: es necesario contar con el período determinado en el que se realizará la capacitación, usualmente influye el financiamiento disponible de la empresa.” (8:s.p.)

La duración de la capacitación depende del tipo de evento contemplado, puede variar de un día a varios meses, sin embargo lo común es de una a tres semanas.

- “Financiamiento del programa: luego de haber establecido los temas y demás detalles para la ejecución, es necesario definir cuáles serán las actividades a realizarse con el presupuesto disponible.” (8:s.p.)

La cantidad de financiamiento disponible influye directamente sobre los demás aspectos de la capacitación, si lo programado sobrepasa los recursos económicos disponibles, se priorizan las actividades.

- “Evaluación de los resultados: es necesaria para la planificación de futuros eventos y se realiza para determinar si la capacitación cumplió con los objetivos establecidos.” (8:s.p.)

Se obtiene esta información a través de las evaluaciones formales escritas y conclusiones realizadas por los organizadores sobre lo que salió bien y lo que se puede mejorar en la próxima ocasión.

I. Ejecución del proceso de capacitación

“Es la conducción, implantación y ejecución del programa, en esta etapa se coordina y prepara para el evento; también se diseñan los instrumentos y formas de comunicación para supervisar que corresponda al diseño planeado.” (3:380)

Los responsables de planificar la capacitación seleccionan las mejores alternativas para cubrir las necesidades y cumplir con los objetivos.

La capacitación se puede realizar de diferentes maneras, según el lugar en donde ocurre puede ser:

- “La capacitación en el puesto: proporciona información, conocimiento y experiencia en cuanto al puesto. Consiste en que los trabajadores desempeñen diferentes cargos dentro de la empresa, para que conozcan acerca de las actividades que realiza la organización.
- Las técnicas de clase: utilizan un aula y un instructor para desarrollar habilidades, conocimientos y experiencias relacionadas con el puesto. Propician la interacción y generan un ambiente de discusión, lo que no ocurre con los modelos de mano única como la lectura.”(3:382)

En esta fase se consideran los diversos medios de capacitación y decisiones de todos los aspectos del proceso, cuya finalidad es motivar al personal hacia el aprendizaje, distribuir la enseñanza en el tiempo, asegurar el impacto y que se aplique lo aprendido.

m. Evaluación del proceso de capacitación

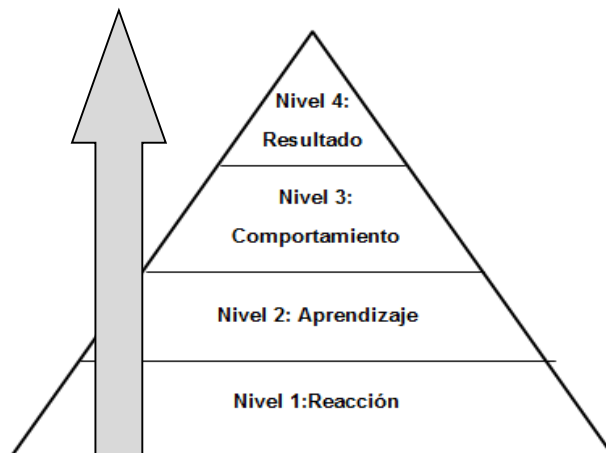
“La etapa final es la evaluación para conocer su eficacia, es decir, para saber si la capacitación realmente satisfizo las necesidades de la organización, las personas y los clientes.” (3:386)

Se evalúa la capacitación brindada, para medir su efectividad, retroalimentarla, validarla y mejorarla. La evaluación es integral, en involucrar todo el proceso, lo que permitirá identificar el cumplimiento de objetivos, políticas, planes, programas, áreas susceptibles de mejora, eficiencia personal, recursos disponibles y su utilización, análisis costo-beneficio y desarrollo del personal.

En la actualidad, uno de los modelos de evaluación con mayor uso es el de D.L. Kirkpatrick, el cual según este autor cualquier capacitación se valora en cuatro niveles, los cuales son: la reacción, aprendizaje, comportamiento y resultado. Ver gráfica 3.

GRÁFICA 3

Niveles de evaluación del proceso de capacitación



Fuente: Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. 3a. ed. Año 2009. Página 388.

Nivel 1. Reacción

“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.”
(3:388)

La finalidad de esta etapa es recabar las opiniones de los participantes sobre distintos temas que se trataron durante la capacitación. Para recabar la información se puede utilizar una serie de herramientas como cuestionarios, entrevistas y discusiones.

Las opiniones que surjan de los participantes permitirá conocer en qué aspectos puede mejorarse este proceso, pero siempre tiene que tomar en cuenta que a pesar de obtener reacciones positivas durante la capacitación, el éxito depende de que se logre un mejor comportamiento y desempeño de los colaboradores en sus puestos de trabajo.

Nivel 2. Aprendizaje

“Evalúa la capacitación por cuanto se refiere al grado de aprendizaje y si el participante adquirió nuevas habilidades y conocimientos y si sus actitudes y comportamientos cambiaron como resultado de su aplicación.” (3:388)

Consiste en conocer si los participantes en realidad aprendieron algo en términos de conocimientos, actitudes y habilidades. Se evalúa el aprendizaje, para medir la efectividad tanto del capacitador como de los participantes.

Es recomendable probar el conocimiento y las habilidades de las participantes, previas a la capacitación y posteriores a ella por medio de un cuestionario de evaluación del aprendizaje y observación en el desempeño de su trabajo, con el fin de determinar la mejora que se logró.

Nivel 3. Comportamiento

“Evalúa el efecto en el trabajo derivado de las nuevas habilidades aprendidas y de la adopción de nuevas actitudes que modifican el comportamiento.” (3:388)

Este nivel trata precisamente de modificar el comportamiento ante determinadas situaciones, este cambio se realiza en forma personal, aunque apoyado por un agente externo.

Kirkpatrick establece que no se tiene que omitir las dos etapas anteriores para llegar a ésta, en virtud que si no se observa cambio en el comportamiento se asume que la capacitación no fue eficaz. Pero no se toma en cuenta esta conclusión como completamente verdadera, puesto que la reacción de los participantes ha sido favorable y los objetivos de

aprendizaje se cumplieron, pero probablemente no se dieron las condiciones necesarias para el cambio.

La capacitación es una parte fundamental pero no es suficiente para lograr el proceso de cambio. Cuando se evalúa el cambio de conducta toma en cuenta el momento, frecuencia y cómo se hará. Esto hace difícil de realizar el cambio y que lleve más tiempo que los dos niveles anteriores.

Nivel 4. Resultados

“Mide el efecto de la capacitación en los resultados del negocio de la organización.” (3:388)

Esta tarea se puede realizar si se toman en cuenta los siguientes criterios: aumento de productividad, menos quejas de los clientes, reducción de costos, desperdicios y rentabilidad.

La herramienta que se utiliza en este caso, antes y después de la capacitación es el cuestionario. Se considera que una capacitación ha sido exitosa, cuando un problema anteriormente identificado muestra mejoría como consecuencia de una forma nueva o diferente de realizar las tareas comunes del puesto.

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA ELABORACIÓN DE ETIQUETAS PARA MAQUILAS UBICADA EN LA ZONA 13, DE LA CIUDAD CAPITAL

2.1 Presentación

En el presente capítulo, se presenta el análisis de la situación actual de la empresa dedicada a la elaboración de etiquetas para maquilas. A solicitud del Director General de la empresa, se lleva a cabo una investigación al personal del área administrativa de la empresa y al personal del departamento de producción que se encuentran en la oficina y no ejercen una función directa en el área operativa de la producción.

Actualmente la empresa objeto de investigación no cuenta con una metodología adecuada para la capacitación de su personal, por lo que está atravesando problemas que no permiten que desarrollen sus actividades laborales de manera efectiva.

Todo ello provoca que haya desconfianza en la realización del trabajo que se delega, dificultad del personal para adaptarse al trabajo, retraso en las entregas, así como dificultad para alcanzar los objetivos y metas propuestos de la organización. Por estas razones se realiza la siguiente investigación con la finalidad investigar como se ha llevado a cabo las capacitaciones en la empresa.

En este capítulo, se destacará los aspectos básicos como los antecedentes de la empresa, la metodología utilizada para la realización del análisis, los hallazgos y discusión de los resultados obtenidos en el trabajo de campo. Todo esto con el fin

de la elaboración de un diagnóstico, que permita conocer la problemática real que enfrenta la empresa en la actualidad.

2.2 Metodología de la investigación

Para el desarrollo de la siguiente investigación, se recopiló información de diversas fuentes primarias como: jefes de área y subalternos, a los cuales se les realizó entrevistas y encuestas. También se utilizó fuentes secundarias como libros relacionados con el tema y documentos de soporte que posee la organización.

Los métodos utilizados en la investigación fueron el método científico, en sus tres fases: indagadora, demostrativa y expositiva; y el método deductivo-inductivo que parte de lo particular a lo general para el análisis de la información.

A continuación, se describen las técnicas utilizadas durante la investigación.

- Investigación bibliográfica
- Observación directa
- Encuesta
- Entrevista
- Muestreo

Los instrumentos utilizados para cada una de las técnicas anteriormente descritas son:

- Ficha bibliográfica
- Guía de observación
- Boleta de encuesta
- Guía de entrevista
- Cuadros estadísticos

2.2.1 Prueba piloto

Las boletas utilizadas para recabar la información, fueron previamente validadas con base a una prueba piloto realizada a 5 personas externas a la empresa para determinar el grado de comprensión de las preguntas.

Luego de analizar dichas boletas, se conoce que las preguntas eran comprensibles y adecuadas para trasladarlas al personal que integran la unidad objeto de análisis, para lograr obtener la información necesaria para la elaboración de la tesis.

2.3 Muestra

La presente investigación comprende al personal del área administrativa de la empresa y del área de producción los cuales disponen de 31 puestos de trabajo ocupados por 48 colaboradores, distribuidos en jefes de departamentos y subalternos; se determinó la técnica de muestreo aleatorio simple que se utiliza para llevar a cabo la encuesta y determinar el tamaño adecuado de la muestra mediante los cálculos los siguientes:

Datos:

N = Tamaño de la población 48 personas

B = Nivel de confiabilidad 95% (0.95)

Z = Unidades tipificadas (número de desviaciones por abajo o encima de la media)
1.96 (0.95/2 = 0.4750)

p = Probabilidad de éxito 0.50

q = Probabilidad del evento complemento 0.50

E = Máximo error de estimación permitido 10% (0.10)

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

Cálculo según fórmula:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50) (48)}{(0.10)^2 (48-1) + (1.96)^2 (0.50)(0.50)}$$

$$n = \frac{46.0992}{(0.10)^2 (47) + (1.96)^2 (0.50)(0.50)}$$

$$n = \frac{46.0992}{0.47 + 0.9604}$$

$$n = \frac{46.0992}{1.4304}$$

$$n = 32 \text{ personas}$$

NOTA: Se asume el valor para "p" y "q" el 50% respectivamente debido a la inexistencia de una investigación previa al respecto.

Luego de haber determinado el tamaño de la muestra y previa validación de la prueba piloto, se procedió a solicitar el permiso y autorización del Director General de la empresa para la realización del trabajo de campo.

Seguidamente se procedió a entrevistar a los nueve jefes de los departamentos, con el objetivo de tener un criterio más amplio en cuanto al tema objeto de análisis,

asimismo se encuestó a 32 colaboradores para obtener su impresión en cuanto a la capacitación recibida en el transcurso del tiempo de laborar en la empresa.

2.4 Antecedentes de la empresa

La empresa objeto de investigación comenzó sus operaciones en Guatemala en el año 2010, como una empresa dedicada a la elaboración de etiquetas para maquilas de la ciudad capital, y desde entonces ha experimentado un crecimiento importante en la fabricación y distribución de etiquetas.

Esta organización se dedica al suministro de marca, conceptos, gráficos, productos y soluciones para los participantes en la cadena de suministro al por menor. Sus experimentados equipos de servicio y producción trabajan con los clientes para proporcionar soluciones galardonadas de marca, desde el concepto hasta la ejecución.

Se sustenta bajo la filosofía de mejora continua e innovación que se mantiene a la vanguardia en el mercado cambiante de las artes gráficas. Los diferentes procesos de impresión que elaboran, les permite ser altamente competitivos y flexibles en el mercado para satisfacer las necesidades de sus clientes, en cuanto a la calidad y servicio.

El desarrollo de nuevos productos para sus clientes, los convierte en una empresa sólida, generadora de cambios, el cual se mantiene a la vanguardia de los adelantos tecnológicos y sostiene un firme crecimiento año con año.

La empresa se dedica a la elaboración y comercialización de accesorios para prendas de vestir, que producen las maquilas de la región Centroamericana. Entre sus productos están las bordadas, estampadas, etiquetas adhesivas, bolsas y cajas. Sus accesorios se pueden apreciar en las diversas prendas de vestir que se comercializan tanto dentro como fuera de la frontera de Guatemala.

Su sede corporativa se encuentra en la ciudad de Nueva York, y también cuenta con oficinas ubicadas en El Salvador, Honduras y Nicaragua.

2.4.1 Filosofía empresarial

La empresa dedicada a la elaboración de etiquetas para maquilas, se basa en una serie de factores que determinan su razón de ser y a donde pretenden llegar. A continuación se detallarán los componentes que conforman la filosofía empresarial de la organización, los cuales fueron extraídos de un folleto brindado por el jefe de recursos humanos de la empresa:

- **Misión**

“Ayudar a nuestros clientes a construir la integridad de la marca y alcanzar sus objetivos a través de una ejecución óptima, las prácticas de negocio sostenibles y éticas, y la flexibilidad de ser fácil de trabajar.”

- **Visión**

“Ser el mejor proveedor de soluciones de clase y al mismo tiempo ofrecer calidad y valor a nuestros clientes en toda la cadena de suministro al por menor.”

- **Valores**

“-Integridad ética y moral

-Reconocimiento de la importancia de nuestros clientes

-Consideración a los accionistas

-Respeto a la dignidad de los empleados

-Justicia y equidad en el trato al personal.”

- **Objetivo**

“Nuestro principal objetivo es brindarle una buena calidad combinándolo con el sistema de impresión adecuado, para lograr que su producto quede identificado bajo la filosofía y valores de su marca.”

2.4.2 Estructura organizacional

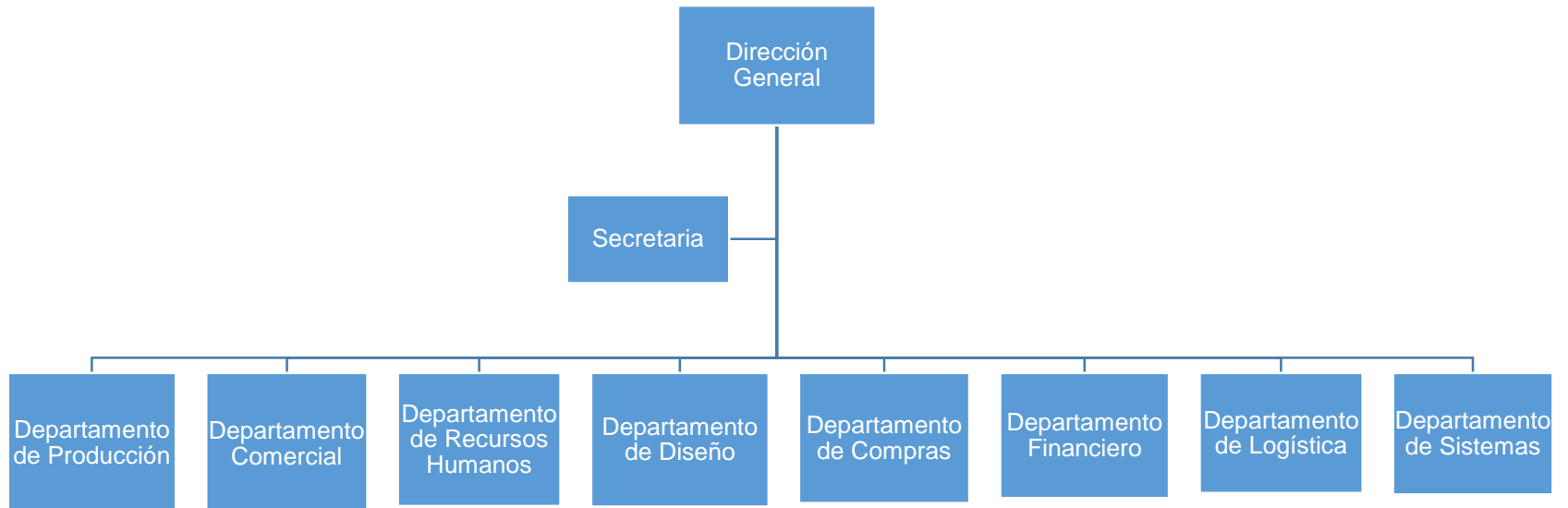
La estructura de la empresa es funcional, ya que cada trabajador responde ante su jefe de departamento. Cada jefe supervisa solamente a los colaboradores que tiene a su cargo. Los trabajadores ante una situación problemática acuden directamente con su supervisor para resolver el problema.

Este tipo de estructura desarrolla la comunicación directa entre los jefes y los subordinados, ya que al no poseer intermediarios, la comunicación se realiza de manera más rápida y con menos interferencias. A continuación se puede observar el organigrama de la empresa.

GRÁFICA 4

Organigrama general actual

Empresa dedicada a la elaboración de etiquetas para maquilas ubicada en la zona 13



Fuente: elaboración propia. Año 2016.

La empresa está dividida en ocho departamentos, los cuales desempeñan diferentes tareas y cada una contribuye en la realización de las metas y objetivos propuestos de la empresa. A continuación se da una descripción de cada una de las funciones de cada departamento.

- Departamento de producción: formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de productos, al suministrar y coordinar la mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas necesarias para la elaboración de los diversos productos que ofrece la empresa.
- Departamento comercial: establece el contacto efectivo con el cliente con el fin de realizar una venta y fidelizarlo. Se plantean metas de venta todos los meses para que la empresa sea rentable.
- Departamento de recursos humanos: se encarga de la gestión del talento humano de la organización; selecciona y forma a las personas que la empresa necesita; proporciona a los trabajadores los medios necesarios para que puedan ejercer su trabajo y satisfacer sus necesidades.
- Departamento de diseño: se encarga de realizar el diseño de las diferentes etiquetas que los clientes requieren para posteriormente enviarlo al departamento de producción para su elaboración.
- Departamento de compras: realiza las adquisiciones necesarias en cuanto a la cantidad y calidad de los insumos necesarios para la producción de los bienes y servicios que ofrece la empresa.
- Departamento financiero: se encarga de la administración de los recursos financieros que utiliza la empresa.
- Departamento de logística: tiene a su cargo la planificación y distribución de las etiquetas elaboradas para despachárselos a sus clientes.
- Departamento de sistemas: establece las redes de comunicación entre los colaboradores de la empresa; resuelve los inconvenientes que presente su sistema y brinda mantenimiento a los equipos de cómputo cuando estos lo requieran.

2.5 Situación actual de capacitación

En la actualidad la unidad de análisis no cuenta con instrumentos administrativos enfocados a la capacitación, derivado de esta situación, existe una escasa preparación del personal para la realización de sus labores, estos no cuentan con conocimientos actualizados, no son capaces de completar tareas y asignaciones debidamente, y los procesos se repiten varias veces. Ello provoca desconfianza en la realización de las tareas que se les delega, dificultad del personal para adaptarse y entender el trabajo, retraso en las entregas, así como la dificultad para alcanzar los objetivos y metas de la organización.

Lo anterior denota que la capacitación actualmente se está desarrollando de manera empírica, puesto que no existe un proceso sistemático y formal que permita a la empresa establecer las necesidades de del personal. Todo se hace conforme los jefes de departamento le hacen una requisición al jefe de Recursos Humanos sobre la implementación de una capacitación debido a problemas que consideran, afectan el desarrollo de las actividades de sus subalternos.

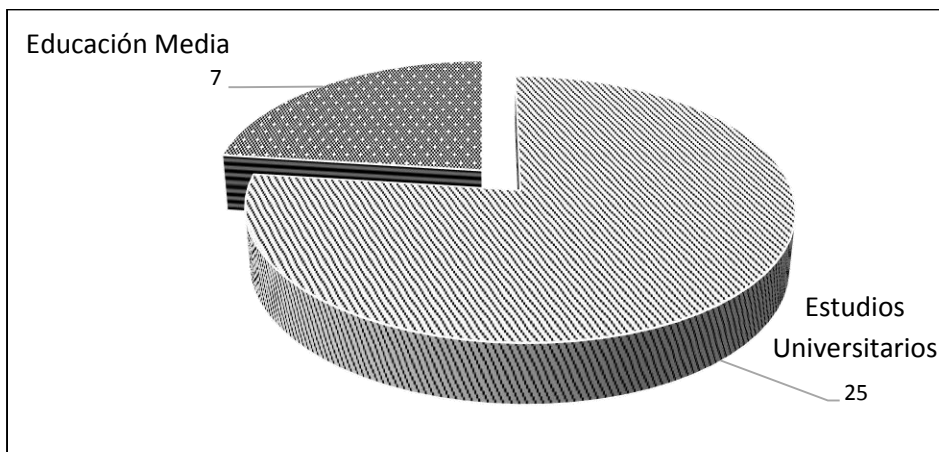
Las pocas capacitaciones ejecutadas en la empresa, han sido a opinión de los jefes encargados de cada área, consideran podría ayudar a que los subalternos puedan realizar sus actividades de manera eficiente, pero no cuentan con una base objetiva que de validez a los contenidos de la capacitación, lo que ha afectado la efectividad de la misma.

A continuación se presentan los resultados que se obtuvieron por medio de la investigación de campo efectuado dentro de la empresa, de acuerdo a la información proporcionada por los jefes y subordinados a través de las entrevistas y encuestas que les fueron realizadas.

2.5.1 Características generales de la unidad de análisis

Se analiza las características generales de la unidad objeto de análisis para determinar el nivel académico de cada uno, con la finalidad de relacionarlo con el interés en su autoformación, en cuanto a la adquisición de nuevos conocimientos, habilidades y actitudes para su desarrollo profesional.

GRÁFICA 5
Nivel académico del personal
Empresa dedicada a la elaboración de etiquetas
para maquilas ubicada en la zona 13
Año 2016



Fuente: elaboración propia. Año 2016.

Se determinó que la mayoría las personas son idóneas al puesto de trabajo que ocupan, ya que tienen un título a nivel universitario. El personal de la empresa posee licenciaturas en Ingeniería, Administración de Empresas, Diseño Gráfico, Psicología Industrial, Contaduría y Auditoría Pública, Relaciones Públicas y Mercadotecnia.

La empresa posee un alto porcentaje de colaboradores que han dado continuidad a sus estudios, lo cual indica que posee mano de obra calificada y personas con

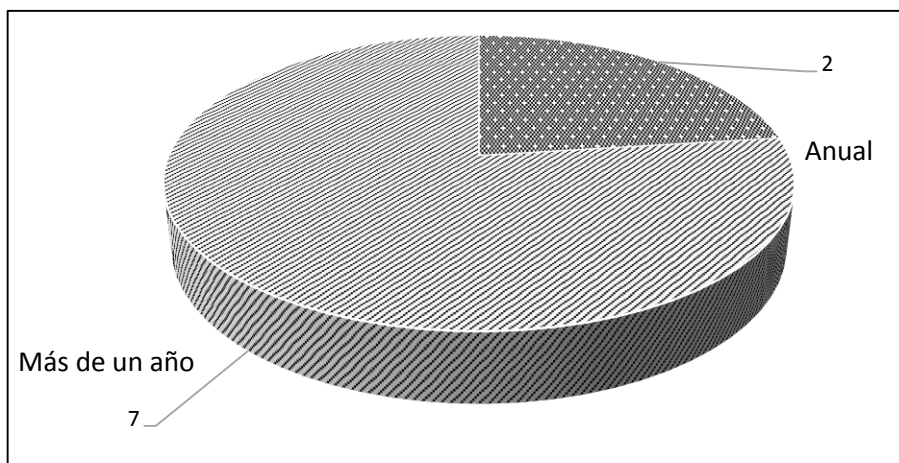
actitud de superación y dispuestas a ampliar sus conocimientos y crecer de manera profesional.

Esto quiere decir que los colaboradores tienen un buen desenvolvimiento en sus puestos de trabajo y son más receptivos en aprender nuevos conocimientos y habilidades que les exija su puesto de trabajo.

2.5.2 Perspectiva de la capacitación según opinión de jefes de los departamentos

Para obtener más información acerca del escenario actual de la capacitación de los colaboradores de la empresa, se toma en cuenta la información proporcionada por los jefes de los departamentos, siendo los resultados obtenidos los siguientes:

GRÁFICA 6
Frecuencia de las capacitaciones
Empresa dedicada a la elaboración de etiquetas
para maquilas ubicada en la zona 13
Año 2016



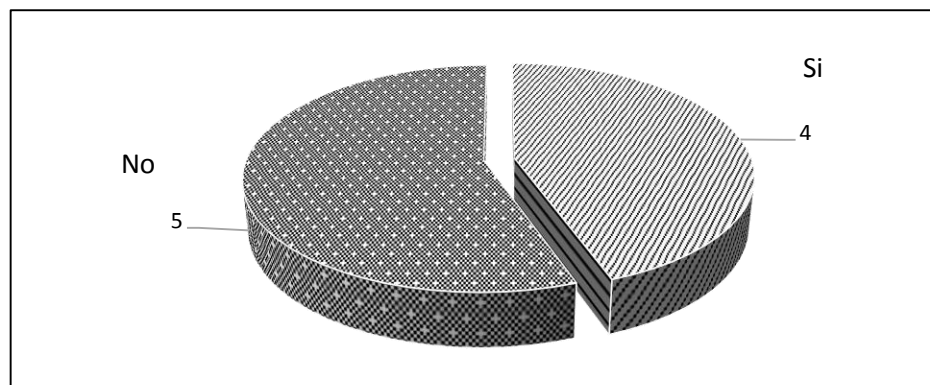
Fuente: elaboración propia. Año 2016.

Los jefes indican que se realizan capacitaciones cuando se presenta algún problema serio en la empresa que se quiere corregir lo más pronto posible, para no incurrir en pérdidas. Por ejemplo, cuando se da un error en el ingreso de un pedido, en donde el subalterno desconoce la diferencia entre unos tipos de barnices y lo manda a producir, dando como resultado un pedido erróneo que no cumple con los requisitos del cliente, y causa pérdidas en tiempo y dinero de la empresa.

Las capacitaciones son escasas en esta empresa, ya que se realizan de manera correctiva, mientras surgen problemas que se quieren solucionar. No existe un proceso de capacitación continua, lo cual afecta enormemente a los empleados porque no tienen la oportunidad de actualizar sus conocimientos, habilidades y destrezas.

GRÁFICA 7

**Existencia de metodología para determinar necesidades de capacitación
Empresa dedicada a la elaboración de etiquetas
para maquilas ubicada en la zona 13
Año 2016**



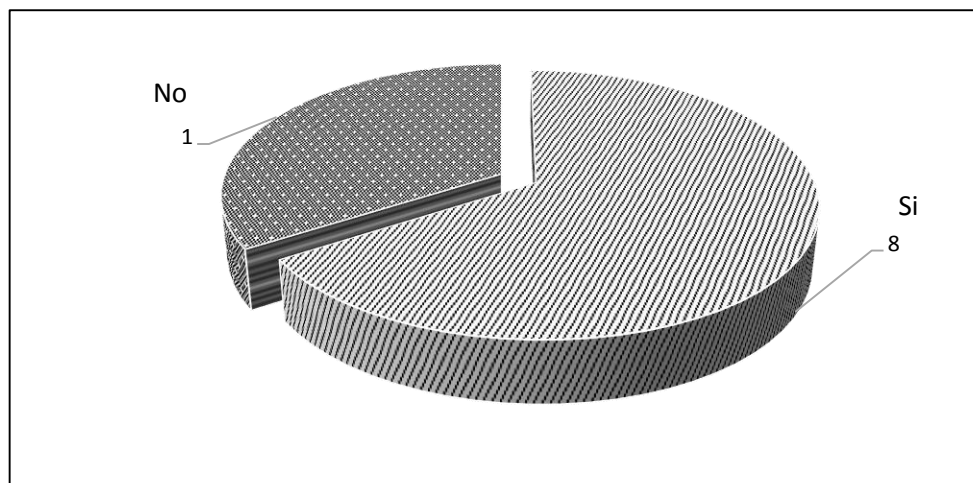
Fuente: elaboración propia. Año 2016.

Al preguntar a los jefes sobre la existencia de una metodología formal para la determinación de las necesidades de capacitación, 4 de ellos indicaron que si existe una metodología, pero al cuestionarles sobre que metodología utilizan desconoce cuál es el instrumento utilizado.

También indican que las capacitaciones que han recibido el personal se han realizado conforme a las necesidades que determina cada jefe de área.

Por las respuestas obtenidas, hace suponer que la empresa no realiza un diagnóstico formal de necesidades de capacitación de los colaboradores, ya que no cuentan con un instrumento formal que permita su detección. La mayor parte de las capacitaciones realizadas han sido diseñadas conforme a las opiniones de los jefes sin contar con una base objetiva que de validez a sus contenidos, lo que ha afectado la efectividad de la misma.

GRÁFICA 8
Importancia de la implementación de un proceso de capacitación
Empresa dedicada a la elaboración de etiquetas
para maquilas ubicada en la zona 13
Año 2016



Fuente: elaboración propia. Año 2016.

Desde el punto de vista de los jefes, la mayoría consideran necesario la implementación de un proceso de capacitación, ya que indican que el campo en donde actualmente laboran surgen actualizaciones continuamente, ya sea en el sistema, proceso o tecnología para la elaboración de las etiquetas.

Comentan que los requerimientos de los clientes cambian constantemente, por lo que siempre se busca implementar nuevas técnicas y procesos para mejorar los procedimientos actuales y reducir costos y tiempos, manteniendo la calidad del producto.

Lo anterior refleja que la mayor parte de los jefes están conscientes de la necesidad de mantener actualizados los conocimientos de los colaboradores para que se puedan desenvolver de una mejor manera en sus puestos de trabajo.

CUADRO 1

Deficiencias relacionadas con conocimientos y habilidades que afectan el desarrollo del trabajo

Empresa dedicada a la elaboración de etiquetas

para maquilas ubicada en la zona 13

Año 2016

Deficiencia	Cantidad
Repetición de los procesos	3
Retrasos en las entregas	2
Falta de conocimiento en manejo de equipo de cómputo	2
Desperdicio en los recursos	1
Malos entendidos por comunicación inadecuada	1

Fuente: elaboración propia. Año 2016.

La mayoría de jefes opinan que existe una repetición de los procesos, en donde los colaboradores repiten algunas tareas debido a errores que cometen debido a

la falta de conocimientos en el desarrollo de las actividades en sus puestos de trabajo. Por ejemplo, ingreso erróneo de los pedidos, selección errónea de barnices y tipos de cortes de las etiquetas. El promedio de repetición de procesos y errores que se cometen, no fue proporcionada por la empresa, debido a que indican que es información confidencial.

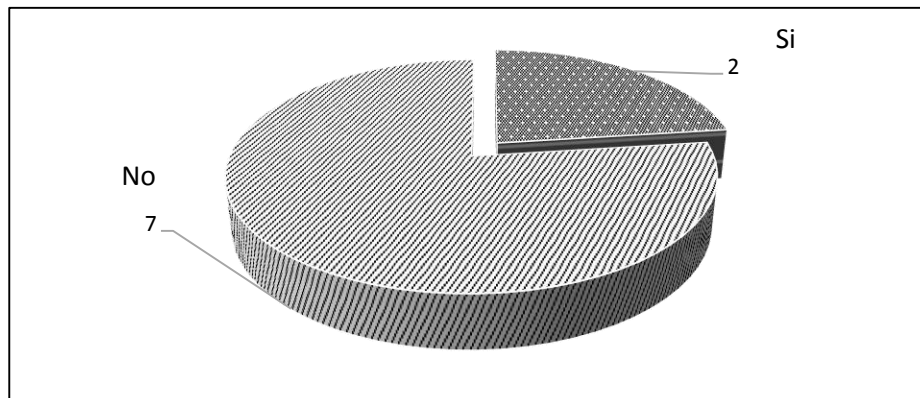
Comentan que existen retrasos en las entregas, lo cual afecta considerablemente a mantener una buena relación con el cliente, ya que no se cumple con la fecha establecida de entrega de las etiquetas, y hace que la empresa pierda credibilidad frente al cliente. Esto lo observan mediante la disminución de pedidos de las ordenes de los clientes en las semanas posteriores al inconveniente que han tenido. Al cuestionarles acerca del tiempo de retraso en las entregas, indican que es información confidencial.

También indican que existe una falta de conocimiento en el manejo de equipo de cómputo de la empresa, el cual causa que existan demoras en el ingreso de los pedidos de la empresa, y no se utilicen las herramientas de manera eficiente.

Un jefe comenta que existe un desperdicio en los recursos, puesto a un mal manejo de inventarios, debido a que existe materia prima en stock cuya cantidad es abundante y no se utiliza mucho, y existe materia prima que se utiliza bastante pero a veces hay carencia de ella. Comentan que sin un nivel suficiente y adecuado de inventarios, se puede perder la venta y al cliente, debido a que no se cuenta con el producto que se necesita en el momento.

También indican que hay malos entendidos por una comunicación inadecuada entre los colaboradores, debido que los estatus de las ordenes no son informadas a las personas involucradas.

GRÁFICA 9
Verificación de resultados obtenidos luego de las capacitaciones
Empresa dedicada a la elaboración de etiquetas
para maquilas ubicada en la zona 13
Año 2016



Fuente: elaboración propia. Año 2016

De acuerdo a la información proporcionada, se pudo determinar que la minoría de los jefes afirman que si se verifican los resultados obtenidos luego de las capacitaciones. Al cuestionarles cómo fueron evaluados estos resultados, indicaron que lo realizaron a través del desarrollo de las actividades, pero no utilizaron ninguna herramienta para realizar este proceso y determinar la efectividad de la capacitación.

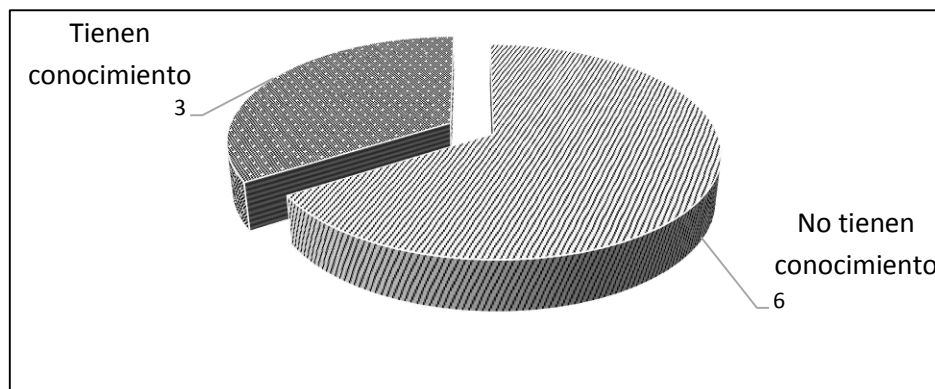
El resto de los jefes respondieron que no se evalúan los resultados obtenidos luego de haberse realizado las capacitaciones, por lo que se entiende que la empresa carece de instrumentos para realizar este proceso y no existe una retroalimentación respecto al aprendizaje obtenido a través de las capacitaciones.

Las evaluaciones informales basadas en el trabajo diario, son necesarias pero no son suficientes para determinar la efectividad de las capacitaciones realizadas. Se necesita un sistema formal y sistemático de retroalimentación para determinar qué aspectos de la capacitación se puede mejorar para futuras ocasiones.

La mayoría de los jefes manifiestan que es necesario tomar medidas, como la implementación de un proceso estructurado de capacitación, que permitan corregir la situación actual, ya que se necesita conocer la efectividad de la misma, para medir el nivel de aprovechamiento y comprensión por parte del colaborador.

Sin los resultados de capacitación, la empresa no puede determinar si la capacitación produjo las modificaciones deseadas en el colaborador, y verificar si los resultados de capacitación presentan relación con la consecución de metas de la empresa.

GRÁFICA 10
Presupuesto asignado para la capacitación
Empresa dedicada a la elaboración de etiquetas
para maquilas ubicada en la zona 13
Año 2016



Fuente: elaboración propia. Año 2016.

Con relación al presupuesto asignado para la capacitación, el jefe del departamento de Recursos Humanos, indica que si existe disponibilidad de recursos para llevar a cabo capacitaciones en la empresa, e indica que previo a realizarse una capacitación, el Director General de la empresa es quien aprueba dicho presupuesto junto con el jefe del departamento financiero.

Tres jefes comentaron que si existe un presupuesto, debido a que ya se han realizado algunas capacitaciones en la empresa. Los jefes que indicaron desconocer sobre el presupuesto asignado para la capacitación, comentan que no son los encargados de llevar el registro contable de la empresa, por lo que no tienen conocimiento sobre ello.

CUADRO 2

Impacto positivo de la implementación de un proceso de capacitación Empresa dedicada a la elaboración de etiquetas para maquilas ubicada en la zona 13 Año 2016

Beneficios	Cantidad
Mejora en el desempeño laboral	3
Menor retraso en los procesos	3
Personal motivado	1
Personal actualizado	1
Mejora en el servicio al cliente	1

Fuente: elaboración propia. Año 2016.

El cuadro anterior refleja la opinión de los jefes acerca de su punto de vista sobre el impacto positivo que tiene la implementación de un proceso continuo de capacitación, las respuestas obtenidas se detallan a continuación:

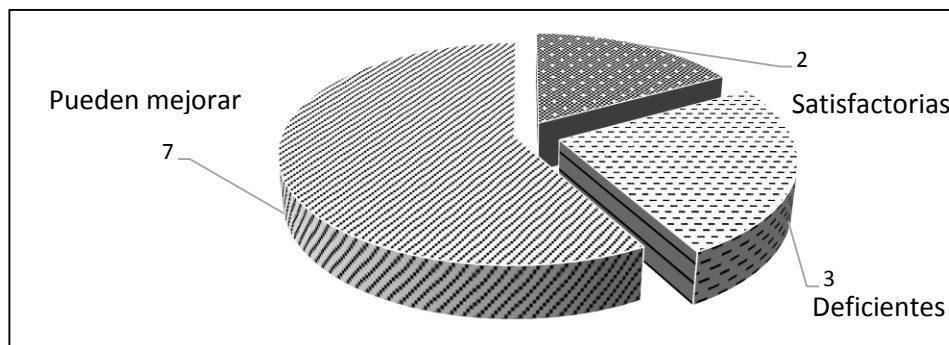
- ✓ Ayudaría a que el trabajo de los colaboradores sea más eficiente.
- ✓ Los colaboradores serían más productivos.
- ✓ Se mantendría al personal actualizado.
- ✓ La empresa sería más competitiva en el mercado.
- ✓ Se ampliarían los conocimientos del personal.
- ✓ Se minimizarían los errores cometidos por los colaboradores.
- ✓ El personal tendría más seguridad y confianza acerca del producto que venden.

La capacitación constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos, ya que es la respuesta a la necesidad que tiene la empresa de contar con un personal calificado y productivo. Es de vital importancia, puesto que contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos, a la vez que trae beneficios para la empresa.

2.5.3 Perspectiva de la capacitación según opinión de subalternos

A continuación se presentan los resultados del trabajo de campo realizado, respecto de la capacitación, según opinión de los trabajadores que reportan a los jefes de la empresa objeto de investigación. A continuación se muestran los resultados obtenidos.

GRÁFICA 11
Opinión sobre las capacitaciones realizadas
Empresa dedicada a la elaboración de etiquetas
para maquilas ubicada en la zona 13
Año 2016



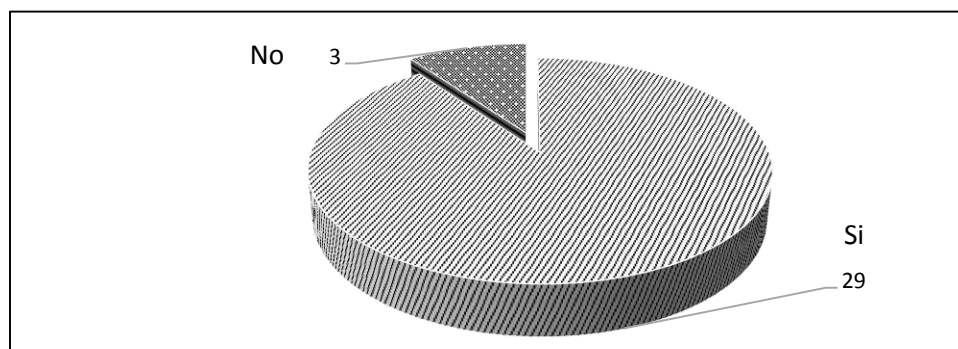
Fuente: elaboración propia. Año 2016.

Los resultados obtenidos, reflejan que la mayoría de los empleados consideran que los cursos a los que han participado, no han sido acordes a los que cada uno necesita sino que a criterio de su jefe inmediato, lo cual pone de manifiesto la debilidad existente respecto a la falta de implementación de una metodología adecuada de capacitación.

El personal indica que las escasas capacitaciones que ha realizado la empresa no ha contribuido a resolver sus necesidades y estas han carecido de efectividad, puesto que no han obtenido los resultados esperados, como crecimiento en ventas, mayor presencia en el mercado, incremento en la cantidad de pedidos, menor quejas por parte de los clientes, entre otros.

La aplicación de un contenido de capacitación inconsistente se origina por la falta de un diagnóstico de necesidades de capacitación que oriente sobre el tipo de contenido que se requiere, además de identificar al personal que formará parte de esta.

GRÁFICA 12
Importancia de la capacitación para poder realizar
su trabajo de mejor manera
Empresa dedicada a la elaboración de etiquetas
para maquilas ubicada en la zona 13
Año 2016



Fuente: elaboración propia. Año 2016.

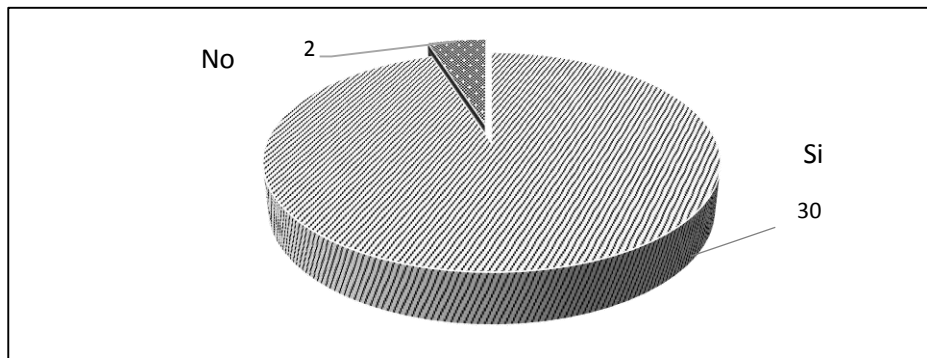
La mayoría de los colaboradores respondieron que si consideran importante la capacitación para poder realizar su trabajo de mejor manera, y sienten la necesidad de recibirla. También resaltaron que la capacitación tiene un impacto positivo en su desenvolvimiento y mejora de su desempeño.

Por medio de la capacitación consideran que pueden brindarle un mejor servicio al cliente, estar actualizados frente a los avances tecnológicos, conocer los productos que se están vendiendo y así tener la seguridad y confianza para asesorar al cliente.

También consideran que pueden realizar su trabajo de mejor manera, y los ayudan a solucionar problemas como: desconocimiento en el manejo del sistema de la empresa, dificultad de distinguir tipos de cortes y acabados de las etiquetas. Indican que tomarían decisiones de manera más rápida, brindándole una respuesta pronta al cliente, favoreciendo su confianza, y disminuyendo los temores de incompetencia e ignorancia.

La capacitación es una herramienta fundamental en una empresa, puesto que el mercado y las necesidades actuales de los clientes cambian de manera constante y los colaboradores tienen que estar preparados para enfrentarse a nuevos desafíos y competencias en el mercado.

GRÁFICA 13
**Necesidad de actualizar sus conocimientos y habilidades para un mejor
desenvolvimiento en el trabajo**
**Empresa dedicada a la elaboración de etiquetas
para maquilas ubicada en la zona 13**
Año 2016



Fuente: elaboración propia. Año 2016.

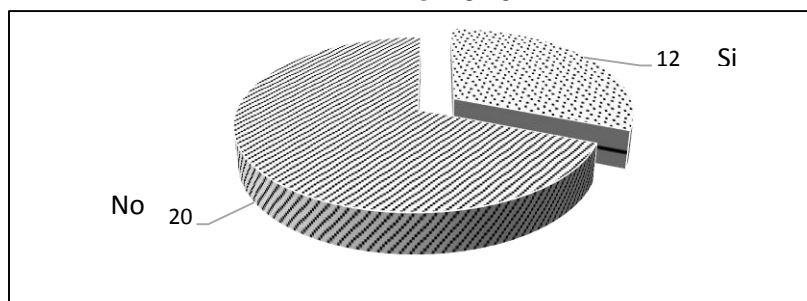
La mayor parte del personal está consciente de la necesidad de capacitarse y de la aceptación que tendría la implementación de un proceso de capacitación en la institución.

Los 2 colaboradores que indicaron que no tienen necesidad de actualizar sus conocimientos y habilidades para tener un mejor desenvolvimiento en el trabajo, comentan que tienen años de trabajar en la organización y conocen a la perfección el trabajo que realizan.

Es de mencionar que la mayoría de los comentarios acerca de la necesidad de actualizar los conocimientos y habilidades fueron positivos, ya que a opinión de ellos el estar actualizados significa adquirir nuevos conocimientos que permita al personal crecer de manera personal y laboral.

Por el tipo de empresa que es, es importante actualizar a los trabajadores con información acorde a su área, y así mantenerse frente a la competencia que existe en el mercado.

GRÁFICA 14
Capacitaciones posteriores al proceso de inducción
Empresa dedicada a la elaboración de etiquetas
para maquilas ubicada en la zona 13
Año 2016

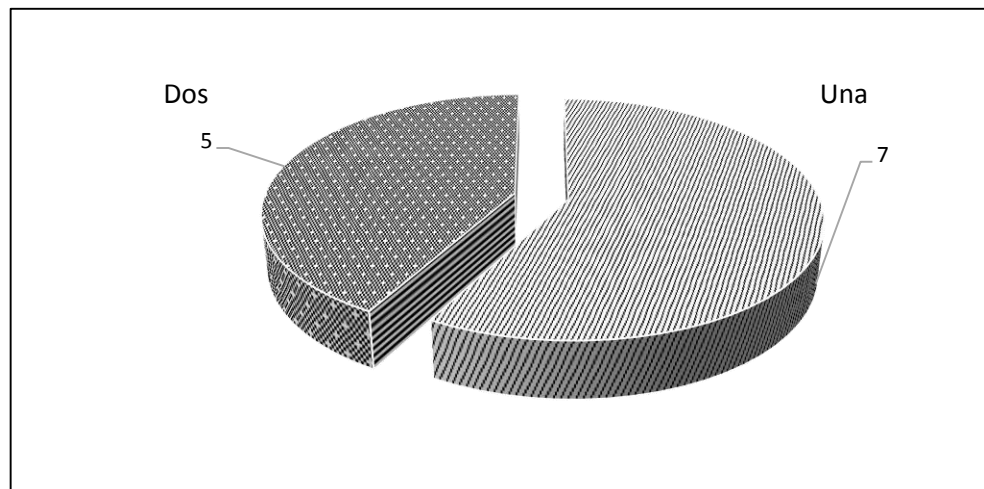


Fuente: elaboración propia. Año 2016.

Los colaboradores que afirman haber recibido capacitación, comentan que éstas han sido de manera esporádica y no tienen un seguimiento de ello. Han recibido capacitaciones técnicas de los proveedores de los productos que la empresa terceriza, para conocer los procedimientos, tiempos y materiales necesarios para poder vender y brindarle al cliente información precisa y correcta.

La mayoría de los colaboradores no han recibido una capacitación posterior a la inducción, lo cual genera dificultades en ellos para adaptarse y entender el trabajo. El rendimiento de estos trabajadores es deficiente en comparación con los empleados más experimentados, generando frustración por su incapacidad para alcanzar puestos más altos, lo que los lleva a buscar otro empleo o realizar sus labores deficientemente.

GRÁFICA 15
Capacitaciones recibidas durante el tiempo laborado
Empresa dedicada a la elaboración de etiquetas
para maquilas ubicada en la zona 13
Año 2016



Fuente: elaboración propia. Año 2016.

Las capacitaciones que se han brindado, solo han participado una proporción específica del personal, lo cual es ocasionado por una evaluación subjetiva sobre quienes deben participar en las capacitaciones, sesgando la asistencia de los cursos hacia los mismos colaboradores.

Esto provoca que el resto del personal no tenga la oportunidad de participar y beneficiarse con la capacitación, debido a que no existe un proceso formal en donde se detecten las necesidades reales de capacitación de los empleados de la empresa.

Adicionalmente el personal encuestado considera necesario realizar capacitaciones periódicas, debido a que indican que tendrían los conocimientos y habilidades para desarrollar de mejor manera sus actividades, considerando

todos estos factores necesarios y primordiales para satisfacer al cliente en la prestación del servicio.

2.6 Análisis de resultados

La empresa objeto de investigación no cuenta con un proceso estructurado de capacitación, que prepare, desarrolle e integre al personal al proceso productivo, aunque algunos colaboradores han manifestado recibir capacitaciones eventualmente.

De acuerdo a los jefes de los departamentos, la capacitación se efectúa cuando se presenta algún problema en la empresa que se necesita corregir para que no incurra en pérdidas. Por ejemplo en el constante ingreso erróneo de los pedidos, por la incapacidad de los colaboradores de diferenciar los tipos de barnices y acabados que existen para la producción de una etiqueta. Esto quiere decir que las capacitaciones no se realizan con base a una planificación previa.

Existe una deficiencia en cuanto al diseño de las capacitaciones, puesto que estas no han contribuido a resolver las necesidades del personal que ha participado en dicha actividad, lo cual provoca que la empresa no cumpla con sus resultados esperados.

La ausencia de un diagnóstico de necesidades de capacitación provoca que no se oriente sobre el contenido puntual que se requiere para que los colaboradores tengan un mejor desempeño en el desarrollo de sus actividades.

La mayoría de los colaboradores consideran que necesitan actualizar sus conocimientos, habilidades y actitudes para desenvolverse de mejor forma en sus actividades laborales, para brindar un mejor servicio al cliente, estar

actualizados frente a los avances tecnológicos, conocer los productos que están vendiendo y así tener la seguridad y confianza para asesorar al cliente.

Algunas de las deficiencias que los jefes consideran que se presentan debido a la falta de conocimientos y habilidades que afectan el desarrollo de los trabajadores, es la repetición de procesos, retraso en las entregas de los pedidos, falta de conocimiento en el manejo de equipo de cómputo de la empresa y existen malos entendidos por una comunicación inadecuada entre los colaboradores.

Se tiene que conocer puntualmente las deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes que habrán de superarse mediante actividades concretas de capacitación para conocer los contenidos en que se necesite capacitar, establecer las directrices de los planes y programas y determinar con mayor precisión los objetivos de los cursos para contrarrestar las deficiencias que existe en el desarrollo de las actividades laborales por parte del colaborador.

Por lo anterior, se determina que no se utiliza un método formal que contribuya a establecer las necesidades reales del personal, a la vez que el diseño de la capacitación carece de una base objetiva y concreta.

Por la ausencia de una metodología para realizar el diagnóstico que responda a las necesidades específicas del personal, no se ha implementado un proceso de capacitación en la empresa.

Lo expuesto anteriormente, pone como evidencia que la capacitación del personal se encuentra actualmente en la etapa de iniciación, esto indica que en la empresa se efectúan las primeras acciones de capacitación para intentar resolver problemas a través de los cursos que se implementan, sin embargo

dicha actividad no es debidamente fundamentada por medio de una planeación adecuada y de la utilización de bases técnicas para detectar las necesidades y el contenido de la capacitación, lo que genera que carezca de resultados.

Debido a los problemas que presentan los trabajadores, como desconfianza en la realización del trabajo que se delega, dificultad para adaptarse y entender el trabajo, retraso en las entregas e inconvenientes para alcanzar los objetivos y metas de la organización, se hace necesaria la utilización del método basado en la solución de problemas que tiene la empresa en la actualidad.

El método de diagnóstico de necesidades de capacitación basado en problemas, es una herramienta práctica y de alto impacto para el logro de resultados a corto plazo, la cual contribuye a la comunicación productiva que tiene que existir en la empresa. También distingue las causas de los problemas y proporciona claridad a las partes involucradas sobre qué deben de hacer para erradicar lo que se haya detectado.

Cabe resaltar que cuando una empresa capacita a su personal de forma constante y oportuna permite que puedan conocer, planear y realizar sus actividades conjuntamente para poder alcanzar los objetivos propuestos.

La capacitación tiene la función de mejorar el presente y ayudar a construir un futuro en el que la fuerza de trabajo esté organizada para superarse continuamente y esto debe realizarse como un proceso, siempre en relación con el puesto y las metas de la organización.

Lo importante es que los colaboradores de la empresa reciban de manera constante capacitación, para alcanzar aquello que se propongan, cumpliendo con todas sus actividades de acuerdo a los conocimientos y habilidades que tienen dentro del puesto que ocupan. De esta manera pueden comunicarse

correctamente con otros departamentos y en conjunto cumplir los objetivos de la misma, para beneficiar a la organización con el incremento de la productividad y así mismo su rentabilidad.

Derivado de lo anterior se presenta en el siguiente capítulo, la propuesta de solución a la problemática actual de la empresa dedicada a la elaboración de etiquetas para maquilas.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA ELABORACIÓN DE ETIQUETAS PARA MAQUILAS UBICADA EN LA ZONA 13, DE LA CIUDAD CAPITAL

En el presente capítulo se propone un proceso de capacitación para la empresa dedicada a la elaboración de etiquetas para maquilas, cuyo propósito radica en que posea las herramientas necesarias para su implementación y realización de forma continua, para que la organización cumpla con las metas y objetivos planteados. Esta propuesta beneficiará al personal de la empresa, puesto que podrán actualizar sus conocimientos, desarrollar habilidades y destrezas, que permitirá un mejor desarrollo en sus labores. En este capítulo se incluye la justificación del presente trabajo de tesis, sus objetivos, breve descripción, el diagnóstico de las necesidades de capacitación, el diseño, ejecución y evaluación del plan de capacitación.

3.1 Justificación

En la actualidad la empresa no lleva a cabo un proceso de detección de necesidades de capacitación, su proceso actual únicamente se basa en la percepción de los jefes de cada departamento, no se consideran los objetivos de la empresa, requerimientos del puesto, entre otros.

El proceso de capacitación del personal, es una metodología formalmente necesaria y fundamental, porque a través de él se pueden determinar las necesidades reales de capacitación de la empresa de elaboración de etiquetas para maquila de la zona 13, ciudad capital.

La capacitación del personal de una empresa es muy importante, porque permite mantener a los colaboradores actualizados frente a temas relacionados a su puesto de trabajo.

El proceso de capacitación debidamente estructurado y formalizado, proporciona los lineamientos que se deben de seguir al momento de efectuar la capacitación, lo cual provocará una fácil transmisión de la información, y contribuirá fundamentalmente en incrementar los conocimientos y habilidades de los trabajadores, disminuyendo las dificultades encontradas por medio del diagnóstico realizado, obteniendo con ello mayor productividad para que el trabajo se realice de manera efectiva.

La presente propuesta proporciona los lineamientos e instrumentos necesarios para la implementación del proceso de capacitación, el cual permitirá la actualización de conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores de la empresa, contribuyendo al logro de los objetivos y a la disminución de las deficiencias relacionadas a la capacitación.

Con la implementación este proceso, se pretende identificar y detectar previamente las necesidades de capacitación, incentivar el interés de los colaboradores y unificar la metodología para evaluar los resultados después de su realización.

3.2 Objetivos

En este apartado se presentan los objetivos generales y específicos de la propuesta de un proceso de capacitación para la empresa.

3.2.1 General

Contribuir a la actualización de los conocimientos de los colaboradores, mediante una propuesta de un proceso de capacitación que desarrolle los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias de los trabajadores para minimizar o eliminar las deficiencias existentes en torno a su capacitación.

3.2.2 Específicos

- Proporcionar a la empresa procedimientos y lineamientos técnicos para identificar las necesidades de capacitación del personal.
- Brindar un instrumento de evaluación de la capacitación para medir los resultados obtenidos y su nivel de alcance.
- Proponer un proceso de capacitación que ayude a eliminar las necesidades detectadas y mejore la efectividad laboral de los colaboradores.
- Determinar los recursos necesarios para llevar a cabo el proceso de capacitación de la empresa.

3.3 Alcance

La presente propuesta fue elaborada con base a las necesidades específicas de capacitación detectadas en el análisis realizado dentro de la empresa. Se contempla la participación de instructores externos e internos para la realización de la capacitación. Se pretende realizar los cursos propuestos en un periodo de tres meses con una duración de 136 horas.

Cada una de las actividades de capacitación ejecutadas, será coordinada a través del Jefe de Recursos Humanos, con la asesoría de los jefes a cargo de la unidad correspondiente. El proceso de capacitación permitirá reducir las deficiencias en la actualización de los conocimientos, habilidades de los trabajadores.

3.4 Metas

- Obtener la participación del 100% del personal que requieren de las actividades de capacitación, según la detección de necesidades realizada.
- Implementar el 100% de los cursos propuestos en los programas de capacitación, optimizando los recursos con que cuenta la empresa y cumpliendo con sus objetivos.

- Reducir dentro de un plazo de seis meses, un 80% las necesidades de capacitación de los trabajadores de la empresa para que puedan desarrollar sus actividades de mejor manera.
- Alcanzar al finalizar el proceso de capacitación, un 90% de nivel de aprendizaje en los colaboradores, en un plazo no mayor a 6 meses.

3.5 Proceso de capacitación propuesto

El proceso de capacitación propuesto tendrá el apoyo del departamento de Recursos Humanos de la empresa, y también de la Gerencia General, para que la empresa pueda alcanzar los objetivos planteados.

Cada una de las etapas se detallará más adelante, en donde se dará a conocer cada una de las actividades a realizar y las personas que serán responsables de la ejecución de cada actividad, que servirá para llevar a cabo con éxito la propuesta.

Dicha propuesta está integrada por cuatro etapas, las cuales son el diagnóstico de necesidades de capacitación, diseño, ejecución y evaluación de la capacitación.

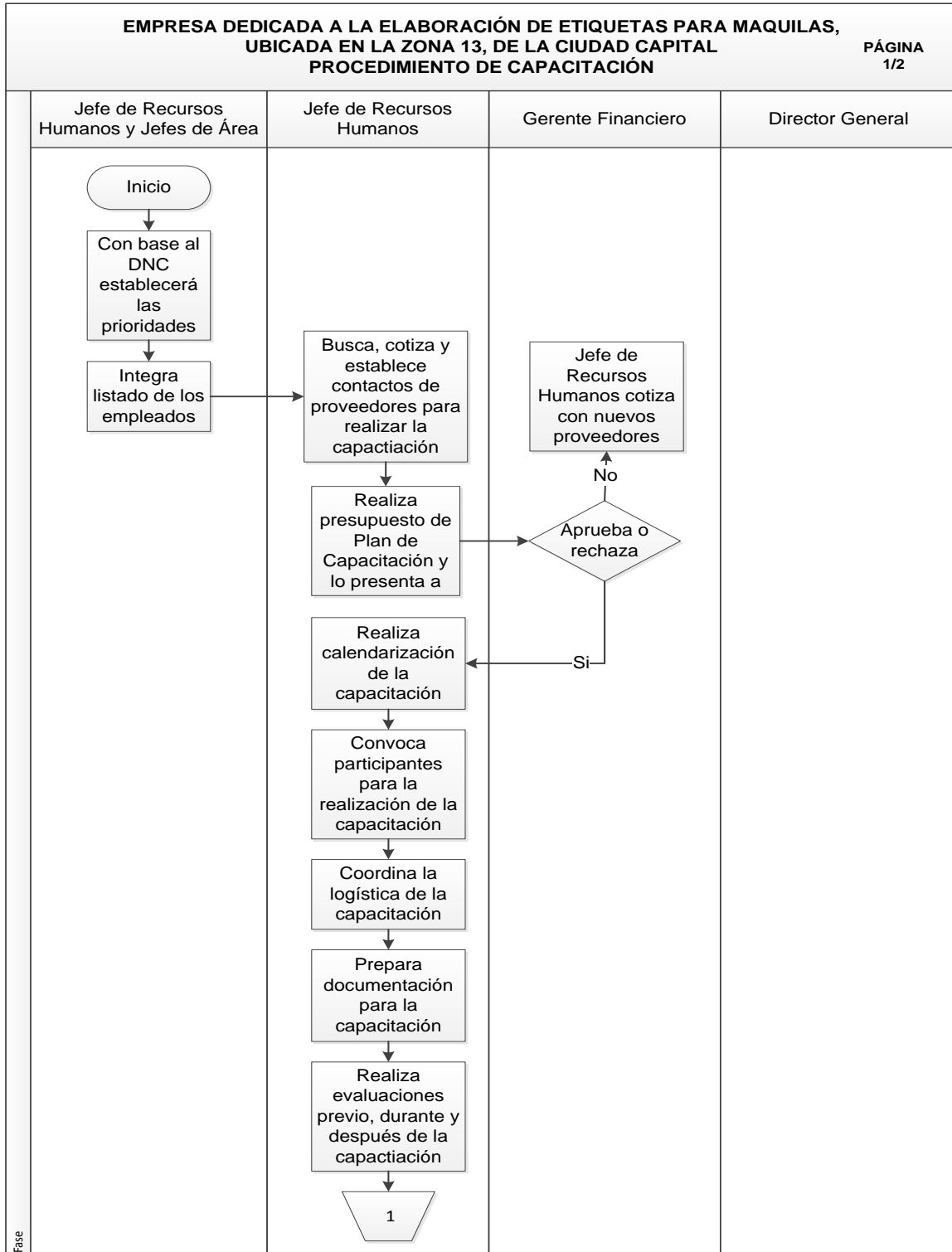
FORMATO 1

Proceso de capacitación

PROCEDIMIENTO DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN		
Responsable	No. de Paso	Actividad
Jefe de Recursos Humanos y Jefes Área	1	Con base al diagnóstico de necesidades de capacitación, establecen las prioridades de los temas que serán atendidos en el plan de capacitación.
	2	Integran los listados de los empleados de cada departamento, de acuerdo a las necesidades de capacitación obtenidas en el DNC.
Jefe de Recursos Humanos	3	Busca, cotiza y establece contactos con posibles proveedores para la realización de las capacitaciones.
	4	Realiza el presupuesto de plan de capacitación y lo presenta al Gerente Financiero.
Gerente Financiero	5	Aprueba o rechaza el presupuesto del plan de capacitación.
	5.1	Si lo aprueba, continúa con el procedimiento de la realización del plan de capacitación y procede con el paso 6.
	5.2	Si lo rechaza, el Jefe de Recursos Humanos cotiza nuevamente con otros proveedores de capacitación.
Jefe de Recursos Humanos	6	Realiza la calendarización más acorde para llevar a cabo la capacitación, dependiendo del tema a desarrollar y la demanda del mismo.
	7	Convoca a participantes de los diferentes departamentos para el taller o capacitación a realizar.
	8	Coordina la logística del evento, dónde y cómo se realizará la capacitación, obtiene los insumos necesarios para la misma.

	9	Prepara la documentación necesaria para la capacitación respectiva para cada uno de los participantes.
	10	Realiza las evaluaciones, previo, durante y después de la capacitación.
	11	Genera un informe de los resultados de las evaluaciones y de los participantes en cada capacitación realizada.
	12	Archiva y genera control de participación en cada uno de los expedientes del personal.
	13	Presenta el informe de las evaluaciones al Director General.
Director General	14	Revisa el informe de los resultados de las evaluaciones de la capacitación.
	14.1	Si lo aprueba, se procede con el paso no. 15
	14.2	Si lo rechaza, establece con el Jefe de Recursos Humanos las medidas correctivas a implementar en capacitaciones futuras.
Jefe de Recursos Human y Jefes de Área	15	Identifican los logros obtenidos por parte de los colaboradores que tiene a cargo para comparar lo alcanzado con lo planeado.
Jefe de Recursos Humanos	16	Informa al Director General los resultados de las evaluaciones de aplicación de la profundización de los conocimientos adquiridos por la capacitación.

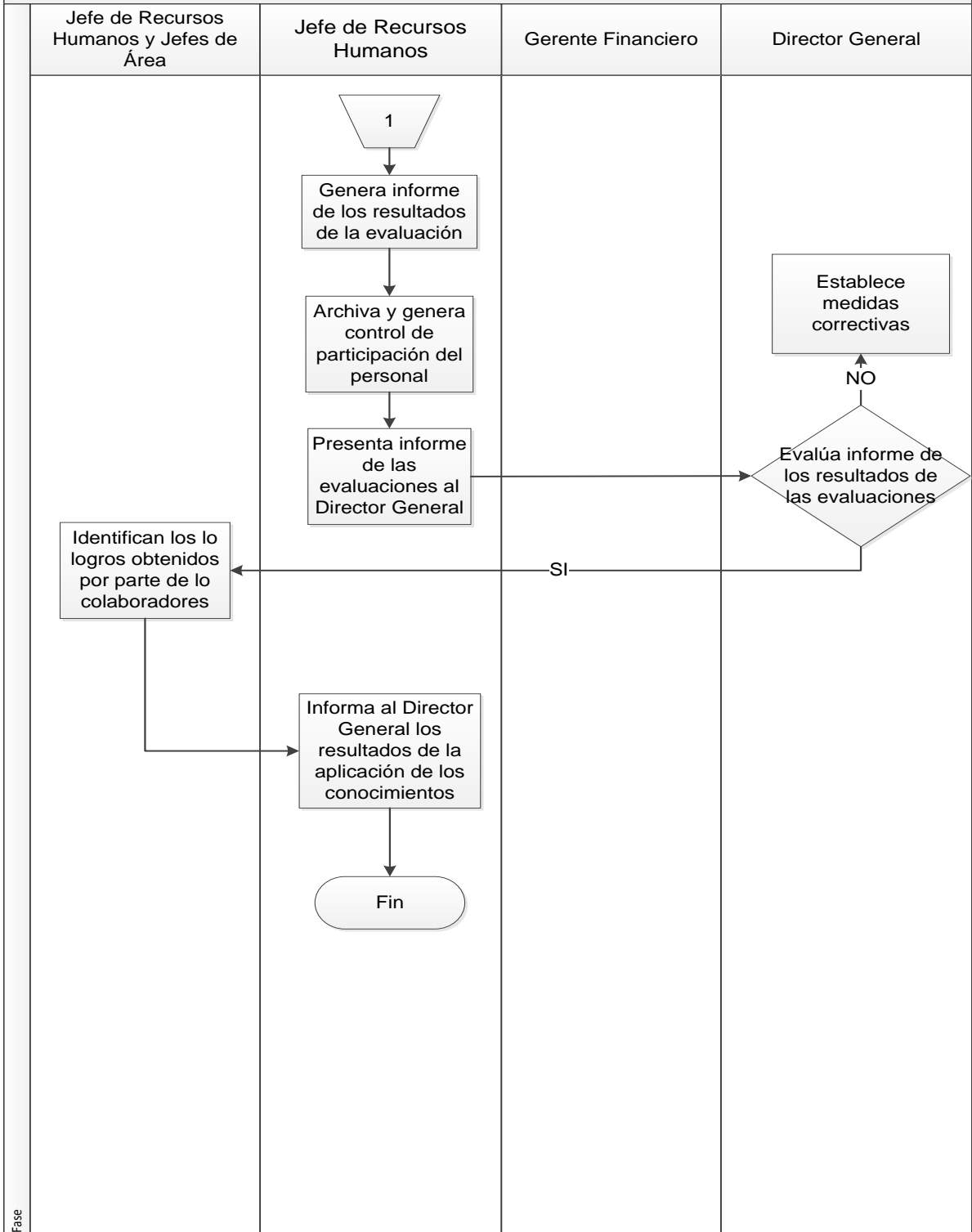
FORMATO 2 Procedimiento de Capacitación



Fase

**EMPRESA DEDICADA A LA ELABORACIÓN DE ETIQUETAS PARA MAQUILAS,
UBICADA EN LA ZONA 13, DE LA CIUDAD CAPITAL
PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN**

PÁGINA
2/2



❖ **Descripción del proceso de capacitación**

Actividad por medio de la cual el departamento de Recursos Humanos lleva a cabo las actividades necesarias para realizar una descripción clara del procedimiento de capacitación que proporciona la empresa a sus colaboradores. Atendiendo a la necesidad de contar con el personal óptimo para el desarrollo de las actividades que ejecuta diariamente cada una de las áreas de trabajo.

❖ **Objetivos**

- Normar el procedimiento de capacitación para generar y fortalecer las capacidades del personal, generando desarrollo técnico y profesional para la obtención de mejores resultados.
- Establecer los niveles de responsabilidad de las áreas que intervienen en el procedimiento de capacitación para brindar a los empleados los conocimientos y habilidades necesarias.
- Servir como herramienta técnica para el desarrollo de las funciones referentes a la capacitación y de esta manera mejorar el desempeño de cada colaborador en relación a sus atribuciones.

❖ **Alcance**

Al personal de la empresa dedicada a la elaboración de etiquetas para maquilas, ubicada en la zona 13 de la ciudad capital.

❖ **Responsables**

Jefe de Recursos Humanos, Jefes de Área, Gerente Financiero y Director General.

❖ **Elementos a tomar en cuenta**

1. La capacitación debe ir enfocada al departamento específico de la necesidad detectada.

2. Poseer una base de datos de resultados de las evaluaciones realizadas a proveedores que brindan la capacitación a los colaboradores.

CUADRO 3
Base de datos de proveedores externos de capacitación
Empresa dedicada a la elaboración de etiquetas
para maquilas ubicada en la zona 13

Proveedor	Tema impartido	Fecha impartida	Calificación 20/20				Total
			Dominio del tema	Precio	Puntualidad	Servicio	
INTECAP	Habilidades de comunicación	08/08/2017	4	4	5	4	17
SISTEGRA	Trabajo en equipo	13/08/2017	5	3	5	5	18
Proveedor x	Atención y Servicio al cliente	30/08/2017	2	1	3	2	8
Proveedor y	Administración de almacenes e inventarios	15/09/2017	4	5	5	5	19

Como se puede observar en lo anterior, los proveedores externos de capacitación son ingresados en una base de datos y ponderados según el dominio del tema, precio, puntualidad y servicio que ofrecen. La calificación para cada ítem a evaluar esta ponderado de 1 a 5 puntos, siendo 1=pésimo, 2=malo, 3=promedio, 4=bueno y 5=excelente. El máximo punteo que puede tener un proveedor es de 20 puntos.

La propuesta de la base de datos sirve para que la empresa pueda tener un registro sobre los proveedores utilizados en las capacitaciones. Los ítems a evaluar están sujetos a modificación, a consideración del jefe de Recursos Humanos. Esto con el fin de conocer cuales proveedores pueden ser utilizados nuevamente en un futuro según el cumplimiento de las expectativas de la empresa.

3. Evaluar los resultados obtenidos de las evaluaciones sobre las capacitaciones.

A continuación se detalla el desarrollo del proceso de capacitación en sus cuatro etapas: diagnóstico de necesidades de capacitación, diseño de capacitación, ejecución y evaluación, todo esto en la empresa objeto de investigación.

3.5.1 Diagnóstico de las necesidades de capacitación con base en problemas

El enfoque de la detección de necesidades por este método permite identificar los problemas que actualmente obstaculizan el alcance de los objetivos organizacionales, los cuales pueden ser corregidos a corto plazo a través de acciones de capacitación.

A continuación se describirá el procedimiento para el diagnóstico de las necesidades de capacitación.

FORMATO 3

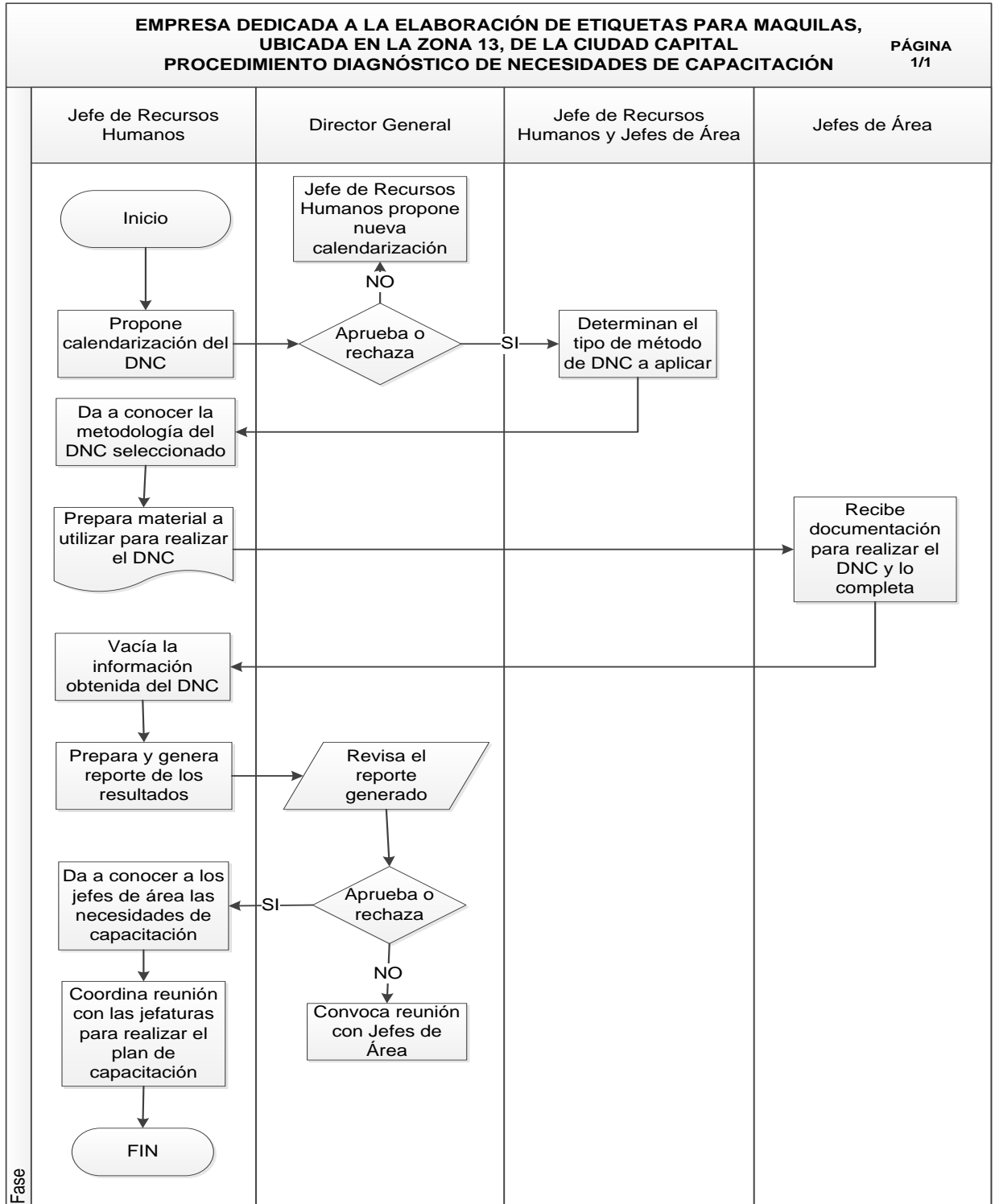
Diagnóstico de necesidades de capacitación

PROCEDIMIENTO DE DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN		
Responsable	No. de Paso	Actividad
Jefe de Recursos Humanos	1	Propone la calendarización para realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC).
Director General	2	Aprueba o rechaza la calendarización propuesta.
	2.1	Si aprueba, el Jefe de Recursos Humanos convoca una reunión con los Jefes de Área.
	2.2	Si lo rechaza, el Jefe de Recursos Humanos propone una nueva calendarización.
Jefe de Recursos Humanos y Jefes de Área	3	Determinan el tipo de método de diagnóstico de necesidades de capacitación a aplicar.
Jefe de Recursos Humanos	4	Da a conocer la metodología del diagnóstico de necesidades de capacitación seleccionado.
	5	Prepara el material a utilizar para realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC).
Jefes de Área	6	Recibe la documentación para realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación y completa la información.
	7	Vacía la información obtenida en la realización del diagnóstico de necesidades de capacitación.

Jefe de Recursos Humanos	8	Prepara y genera reporte de los resultados obtenidos en el diagnóstico de necesidades de capacitación.
Director General	9	Revisa el reporte generado
	10	Aprueba o rechaza el reporte de DNC.
	10.1	Si aprueba, el departamento de recursos humanos da a conocer a los jefes de área las necesidades de capacitación y se procede con el paso 10
	10.2	Si rechaza el reporte de DNC, convoca reunión con los Jefes de Área para dar a conocer la razón del rechazo.
Jefe de Recursos Humanos	11	Coordina las reuniones con los Jefes de Área para la realización del plan de capacitación.

FORMATO 4

Procedimiento para el diagnóstico de necesidades de capacitación



❖ **Descripción del procedimiento para el diagnóstico de necesidades de capacitación**

Actividad por medio de la cual el departamento de Recursos Humanos lleva a cabo las actividades necesarias para establecer las necesidades para realizar una capacitación y conocer los contenidos y aspectos necesarios de capacitación del personal.

❖ **Objetivos**

- Establecer el procedimiento del diagnóstico de necesidades de capacitación.
- Fijar los niveles de responsabilidad de las áreas que intervienen en el procedimiento de diagnóstico de necesidades de capacitación.
- Servir como herramienta técnica en el desarrollo de funciones referentes al diagnóstico de necesidades de capacitación.

❖ **Alcance**

El diagnóstico de necesidades de capacitación, se aplica a todos los departamentos de la empresa, que requieran realizar la planeación de una capacitación.

❖ **Responsables**

Jefe de Recursos Humanos, Jefes de Área y Director General.

❖ **Elementos a tomar en cuenta**

1. El Jefe de Recursos Humanos es responsable de promover la ejecución de programas de capacitación continua, para desarrollar los conocimientos y habilidades del personal de la empresa.

2. Los jefes de área, son los responsables en determinar las necesidades de capacitación de los colaboradores que tienen a su cargo, de acuerdo al instrumento propuesto para la empresa.

Se procedió a la elaboración de las herramientas a utilizar para la realización de la fase de detección de las necesidades de capacitación, y de esta forma entrevistar a los jefes de los departamentos, para determinar la problemática que actualmente enfrenta cada una de las áreas.

Para que cada jefe de área tenga una mayor comprensión acerca del funcionamiento del método de diagnóstico de necesidades seleccionado, se proporciona un instructivo donde se indica el procedimiento que se debe seguir para su implementación, el cual permitirá al jefe de área identificar las deficiencias de sus colaboradores.

FORMATO 5

Instructivo para llenar el formulario del diagnóstico de necesidades de capacitación

Empresa dedica a la elaboración de etiquetas para maquilas, zona 13

Para la aplicación del diagnóstico de necesidades de capacitación con base en problemas, es necesario utilizar el formato de DNC propuesto y completar los pasos detallados a continuación:

1. Detallar la ubicación del área y puesto de trabajo al que pertenece en el formulario que se está realizando, así como también la fecha en que fue elaborada y la fecha de su revisión.
2. Analizar y determinar los principales problemas que atraviesa cada trabajador que tiene a su cargo, los cuales se pueden eliminar o disminuir mediante acciones concretas de capacitación. (El problema es un conjunto de hechos o circunstancias que dificultan la concepción de algún fin.)

3. Identificar las posibles causas que están dando origen al problema, relacionados al tipo de deficiencias que poseen los colaboradores en relación a los conocimientos y habilidades que podrían ser eliminados o minimizados por acciones de capacitación.
4. Establecer los posibles efectos, que se derivan de las causas planteadas sobre las deficiencias presentadas en los colaboradores.
5. Anotar cualquier observación que el Jefe de Área considere necesaria para el desarrollo de la capacitación.
6. Especificar la prioridad que requiere solucionar el problema planteado, marcando con una "X" urgente o no urgente. Cuando es urgente quiere decir que el problema interfiere en un grado mayor con la realización de las actividades del trabajador, por lo que se requiere su pronta solución. Cuando es un problema no urgente, quiere decir que afecta en un mínimo grado la realización de las actividades de los colaboradores, por lo que se puede esperar a solucionar.
7. Programar la capacitación que se ajuste a las necesidades del área, colocando la cantidad de participantes, el horario y día de aplicación que más convenga, y comentarios adicionales que considere necesario resaltar para la programación de la capacitación.
8. Posteriormente la persona que completa el formulario y la persona que lo evalúa, firman el formulario para avalar que la información detallada es confiable.

A continuación se presenta un ejemplo del formulario para realizar la detección de necesidades de capacitación de cada uno de los diferentes departamentos de la organización.

FORMATO 6

Detección de necesidades de capacitación Dirigida a Jefes de área

Empresa dedica a la elaboración de etiquetas para maquilas, zona 13

Instrucciones: A continuación se le presenta la siguiente boleta, en la cual se le solicita detallar los problemas que considere se presentan relacionados a las debilidades en cuanto a conocimientos y habilidades del personal del departamento, y que se pueden corregir mediante acciones de capacitación. También se le solicita detallar las causas y efectos que surgen por el problema, y los cursos que usted considera necesarios para contrarrestarlo.	
Área: Comercial	Fecha de elaboración: 12-01-2017
Puesto: Gerente Comercial	Fecha de revisión: 13-01-2017
Descripción del Problema No. 1 Dificultad de los vendedores para cerrar un negocio.	
Causas Principales <ol style="list-style-type: none"> 1. Carencia de conocimientos para el cierre efectivo de ventas. 2. Falta de habilidad para convencer al cliente para la compra del producto. 3. Los vendedores no han recibido capacitación para el cierre de una venta. 	Efectos <ol style="list-style-type: none"> 1. No se cumple con la meta de ventas contempladas mensualmente. 2. Pérdida de clientes potenciales.
Observaciones	Prioridad para contrarrestar el problema <div style="text-align: center;"> Urgente <input checked="" type="checkbox"/> No Urgente <input type="checkbox"/> </div>
Descripción del Problema No. 2 El personal desconoce los tiempos y procedimientos involucrados en la elaboración de una etiqueta, así como los tipos de acabados y cortes que se les aplica.	

<p>Causas Principales</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No se ha capacitado a los trabajadores sobre los tipos de etiquetas, procesos, acabados y cortes que existen. 2. Colaboradores desconocen las actividades que realizan los demás departamentos. 	<p>Efectos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se le brinda una fecha de entrega al cliente que no se cumple. 2. Confusión al momento de ofrecer los productos al cliente. 3. Quejas por parte del cliente por la demora de su producto. 4. Reelaboración de etiquetas por el ingreso erróneo de un pedido.
<p>Observaciones</p>	<p>Prioridad para contrarrestar el problema</p> <p>Urgente <input checked="" type="checkbox"/> No Urgente <input type="checkbox"/></p>
<p>Descripción del Problema No. 3 Atención al cliente deficiente</p>	
<p>Causas Principales</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de iniciativa para solucionar los problemas del cliente. 2. Poca capacidad para la toma de decisiones. 3. Desconocimiento sobre el estatus de los pedidos del cliente. 	<p>Efectos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Clientes insatisfechos. 2. Falta de rapidez para brindarle una respuesta al cliente. 3. Quejas de clientes.
<p>Observaciones</p>	<p>Prioridad para contrarrestar el problema</p> <p>Urgente <input checked="" type="checkbox"/> No Urgente <input type="checkbox"/></p>

FORMATO 7

Matriz de determinación de necesidades de capacitación con base al método de análisis de problemas

Empresa dedicada a la elaboración de etiquetas para maquilas, zona 13

Problemas	Causas	Posibles Soluciones con Acciones de Capacitación
1. Dificultad en el cierre de un negocio, por no tener personal de ventas con buenas técnicas y habilidades de negociación	<ul style="list-style-type: none">• Los vendedores no han recibido una capacitación específica para el cierre de un negocio.• Desconocimiento de técnicas de negociación.• Falta de motivación.	<ul style="list-style-type: none">• Ventas y técnicas de negociación• Cierre efectivo de ventas• Motivación para vendedores
2. Errores en el ingreso de los pedidos, y entrega de fechas de pedidos que no se pueden cumplir.	<ul style="list-style-type: none">• Los colaboradores no están enterados acerca de los pasos y tiempos necesarios para producir una etiqueta.• No se les ha enseñado a todos los colaboradores la variedad de productos que ofrece la empresa.	<ul style="list-style-type: none">• Proceso de elaboración de etiquetas• Tipos de etiquetas
3. Clientes insatisfechos por una deficiente atención.	<ul style="list-style-type: none">• Falta de actitud en la atención al cliente• Falta de preparación en la manera como atender al cliente y satisfacer sus necesidades.• Falta de preparación para solucionar los problemas del cliente.	<ul style="list-style-type: none">• Atención y Servicio al cliente

<p>4. Demoras en el ingreso y procesamiento de las ordenes de los clientes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de conocimiento para el manejo del sistema de la empresa. • Falta de conocimiento sobre el procedimiento correcto para el ingreso de un pedido. • Falta de conocimiento para utilizar los paquetes de Microsoft de manera eficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo del equipo de computo
<p>5. Existen malos entendidos debido a que la comunicación es inadecuada entre los colaboradores de los diferentes departamentos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de comunicación entre los distintos departamentos. • El status de las órdenes no son informadas con claridad a las personas involucradas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades de comunicación
<p>6. Los colaboradores de distintos departamento no logran trabajar en armonía para cumplir con los objetivos planteados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Resistencia a trabajar en equipo. • Dificultad para aceptar las opiniones de otros colaboradores para mejorar algunos procedimientos y beneficiar a la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Interacción humana en el trabajo
<p>7. Manejo de stock de materia prima inadecuada, debido a que en ocasiones no se cuenta con suficiente material para elaborar las etiquetas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pocos conocimientos sobre los métodos para la administración eficiente de inventarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de almacenes e inventarios
<p>8. Demora en la elaboración del diseño de las etiquetas requeridas en cotizaciones, producciones o muestras.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Debilidades en la planificación de las actividades 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración y planificación del tiempo

3.5.2 Diseño del proceso de capacitación

En esta etapa se elabora el plan de capacitación, que permite resolver las necesidades detectadas en el DNC. Luego de haber identificado en los departamentos de la empresa las necesidades de sus colaboradores, es importante y necesario implementar acciones para garantizar un proceso integrado de capacitación.

Se diseña el proceso de capacitación con el fin de preparar e integrar al personal en el proceso productivo de una empresa, mediante la entrega de conocimientos y desarrollo de habilidades necesarios para un mejor desempeño en el trabajo.

Para realizar el diseño, se debe de tomar en cuenta lo siguiente:

FORMATO 8
Diseño de la capacitación
Empresa dedicada a la elaboración de etiquetas para maquilas, zona 13

Quién debe capacitarse
De acuerdo a la detección de necesidades de capacitación, los colaboradores que se incluirán en el proceso de capacitación son: <ul style="list-style-type: none">• Personal del departamento comercial• Personal del departamento de producción• Personal del departamento de diseño• Personal del departamento de logística• Personal del departamento financiero• Personal del departamento de compras
Definir el contenido de la capacitación
Con base a la detección de necesidades de capacitación se determinó que es necesario establecer las siguientes acciones de capacitación: <ul style="list-style-type: none">• Ventas y técnicas de negociación• Programa de felicidad• Elaboración y tipos de etiquetas• Atención y servicio al cliente

- Manejo del equipo de cómputo
- Habilidades de comunicación
- Trabajo en equipo
- Interacción humana en el trabajo
- Administración de almacenes e inventarios
- Administración y planificación del tiempo

Elegir las técnicas a utilizar

Para la realización del proceso de capacitación se recomienda utilizar las siguientes técnicas:

- Capacitación en el trabajo
- Lecturas
- Conferencias
- Talleres
- Videos
- B-learning

Seleccionar el personal de instructores

Para la presente propuesta de capacitación de la empresa se propone contar con el apoyo de los siguientes facilitadores:

- Gerente del departamento comercial, de producción y sistemas.
- INTECAP
- SISTEGRA (empresa externa de capacitación)
- Proveedor de productos para la elaboración de etiquetas.

Definir el lugar donde se impartirá

Se propone utilizar las instalaciones de la empresa para llevar a cabo la capacitación del personal y el lugar donde se encuentre el trabajador al momento en que reciba el curso en línea.

Programar la duración de la capacitación

La programación de la capacitación dependerá de la decisión que tome los jefes de cada departamento conjuntamente con el Director General. Se recomienda el horario para obtener un mayor aprendizaje de 8:00 am a 12:00 pm, preferiblemente realizarlo una vez a la semana.

Es necesario programar cada uno de los cursos que contribuyan a minimizar o disminuir la problemática detectada en el diagnóstico de las necesidades de capacitación, en cada uno de los departamentos objeto de investigación, con la finalidad de contribuir a mejorar la situación actual de la empresa.

3.5.2.1 Objetivos del plan

Se plantean los objetivos generales y específicos que guiarán la propuesta del plan de capacitación.

General

- Proporcionar a los colaboradores de la empresa, los conocimientos y habilidades necesarias para minimizar o eliminar las deficiencias detectadas que les impide tener el total dominio del desarrollo de sus actividades laborales.

Específicos

- Contribuir a que los empleados aprendan nuevas habilidades y conocimientos, que les permita desenvolverse de mejor manera en sus actividades laborales.
- Desarrollar las habilidades de los trabajadores, de acuerdo a los requerimientos reflejados en el diagnóstico de necesidades de capacitación.
- Incorporar al diseño de la capacitación cursos que desarrollen las competencias laborales del personal para incrementar su competitividad.

3.5.2.2 Alcance del plan

Con la presente propuesta, se pretende llegar al personal de la empresa, proporcionándoles los conocimientos y habilidades para optimizar el desarrollo de sus actividades.

3.5.2.3 Metas del plan

- Implementar en un 100% los cursos propuestos en el plan de capacitación.
- Cubrir durante el primer año de implementación del plan, el 80% de las necesidades de capacitación detectadas, mediante la propuesta de capacitación.
- Lograr el 100% de participación del personal en los cursos propuestos para la capacitación.
- Evaluar los resultados de la capacitación tres meses después de su implementación.

FORMATO 9
Propuesta de plan anual de capacitación
Empresa dedicada a la elaboración de etiquetas para maquilas, zona 13

NO	TEMA	OBJETIVO	PARTICIPANTES	CANTIDAD	RESPONSABLE	FECHA ESTIMADA	METODOLOGÍA	DURACIÓN	LUGAR	COSTO	RESULTADOS ESPERADOS
1	Ventas y técnicas de negociación	Identificar la importancia de la negociación como factor de éxito en el intercambio entre las personas y la empresa, desarrollando la habilidad de negociación para la conducción exitosamente una negociación.	Vendedores del departamento comercial	4	SISTEGRA	Agosto 2017	Conferencia y lecturas	6 horas	Oficina de la empresa zona 13	Q. 1,500.00	Incrementar el número de negociaciones y ventas
2	Programa de felicidad	Identificar las motivacionales personales y vincularlas con la filosofía, valores y objetivos de la empresa.	Vendedores del departamento comercial	4	Gerente Comercial	Septiembre 2017	Conferencia, y videos	8 horas	Oficina de la empresa zona 13	Q 600.00	Mejorar actitud de los empleados en la realización de sus labores.
3	Elaboración y tipos de etiquetas	Reforzar los conocimientos sobre los tipos de etiquetas que ofrece la empresa y el proceso de elaboración de cada una de ellas.	Personal del departamento comercial y producción	5	Gerente de producción y proveedor de productos de elaboración de etiquetas	Agosto 2017	Conferencia y taller	20 horas	Oficina de la empresa zona 13	Q. 1,700.00	Brindar una fecha de entrega real al cliente y disminuir el ingreso erróneo de pedidos.

4	Atención y servicio al cliente	Proporcionar a los colaboradores las herramientas para ofrecer un excelente servicio, tanto al cliente interno como al cliente externo.	Personal del departamento comercial	3	SISTEGRA	Septiembre 2017	Conferencia y lecturas	8 horas	Oficina de la empresa zona 13	Q. 2,500.00	Reducir las quejas de clientes externos e internos por la atención brindada.
5	Manejo del equipo de cómputo	Brindar al personal el contenido básico acerca del manejo de equipo y paquetes de computación, y capacitarlos sobre el sistema que utiliza la organización.	Personal del departamento comercial y producción	12	Jefe de Sistemas	Octubre 2017	B-learning y conferencia	48 horas	Oficina de la empresa zona 13 y lugar donde se encuentre el trabajador cuando reciba su curso en línea	Q. 2,000.00	Disminuir el tiempo de demora en el ingreso del pedido, incrementando la eficiencia en el uso del equipo y paquetes de computación.
6	Habilidades de comunicación	Conocer y entrenarse en las diferentes habilidades de comunicación.	Personal del departamento de producción, compras y logística	12	Instructor del Instituto Técnico de Capacitación (INTECAP)	Mayo 2017	Conferencia, taller y lecturas	8 horas	Oficina de la empresa zona 13	Q. 1,200.00	Mejora la comunicación que existe entre el personal de los distintas áreas.
7	Trabajo en equipo	Sensibilizar a los participantes acerca de la importancia de la integración de un equipo de trabajo.	Personal del departamento de producción, financiero y compras	11	SISTEGRA	Septiembre 2017	Conferencia, video y taller	12 horas	Oficina de la empresa zona 13	Q. 8,250.00	Incrementar la participación conjunta de trabajadores de diferentes áreas.

8	Interacción humana en el trabajo	Desarrollar la habilidad para identificar situaciones humanas problemáticas y sea capaz de implementar una estrategia de prevención y solución de conflictos involucrados en dicha situación.	Personal del departamento de producción, financiero y compras	11	SISTEGRA	Octubre 2017	Conferencia, video y taller	10 horas	Oficina de la empresa zona 13	Q. 7,500.00	Mejorar las bases sociales y culturales de la empresa para que los trabajadores estén en un ambiente agradable de trabajo.
9	Administración de almacenes e inventarios	Brindar los conocimientos , técnicas y procedimientos para realizar una eficiente gestión de compras y control de inventarios, para abastecer de materia prima.	Personal del departamento de compras	5	Instructor del Instituto Técnico de Capacitación (INTECAP)	Octubre 2017	Conferencia, lecturas y taller	8 horas	Oficina de la empresa zona 13	Q. 600.00	Abastecer a la empresa con la cantidad de materia prima necesaria para producir las etiquetas.
10	Administración y planeación del tiempo	Aprender a maximizar el tiempo en el desarrollo de las actividades del personal.	Personal del departamento de diseño	5	Instructor del Instituto Técnico de Capacitación (INTECAP)	Octubre 2017	Conferencia y videos	8 horas	Oficina de la empresa zona 13	Q. 500.00	Reducir el tiempo en la elaboración del diseño de las etiquetas
Costo total de los cursos quetzales:										26,350.00	

A continuación se detallan los programas correspondientes a cada de uno de los cursos propuestos en el plan de acción:

FORMATO 10

Programa de ventas y técnicas de negociación

Empresa dedicada a la elaboración de etiquetas para maquilas, zona 13

Programa de curso
Nombre del curso
Ventas y técnicas de negociación
Objetivo del curso
Identificar la importancia de las ventas y negociación como factor de éxito en el intercambio entre las personas y la empresa. Que el participante: <ul style="list-style-type: none">▪ Obtenga el conocimiento y habilidad para vender el producto exitosamente.▪ Aplique los conocimientos adquiridos sobre técnicas de negociación.▪ Analice y aplique el cierre efectivo de una venta.
Contenido del curso
<ul style="list-style-type: none">▪ La venta como profesión y perfil del vendedor profesional▪ La etapa de planeación en ventas▪ La comunicación efectiva en ventas▪ Presentación exitosa de productos y servicios▪ Conociendo la mente del cliente▪ Técnicas efectivas de negociación
Metodología
<ul style="list-style-type: none">▪ Conferencia▪ Lecturas▪ Talleres
Instructor propuesto
SISTEGRA
Recursos Materiales
<ul style="list-style-type: none">▪ Equipo Audiovisual (cañonera, computadora portátil)▪ Salón▪ Mobiliario (sillas y mesas)▪ Material didáctico (bolígrafo, libreta de apuntes, programa del curso, diploma, documento de apoyo, entre otros)
Costo de la capacitación
Q.1,500.00

FORMATO 11

Programa de felicidad

Empresa dedicada a la elaboración de etiquetas para maquilas, zona 13

Programa de curso
Nombre del curso
Programa de felicidad
Objetivo del curso
Reforzar el desarrollo de emociones positivas, mediante herramientas para crear un entorno positivo que promueva mayor productividad, sentido de pertenencia y compromiso organizacional. Que el participante: <ul style="list-style-type: none">▪ Adquirir los conocimientos necesarios para analizar la relación entre motivación y recompensas extrínsecas e intrínsecas.▪ Aprender el concepto de motivación y sus aplicaciones más rutinarias.
Contenido del curso
<ul style="list-style-type: none">▪ Percepción y vivencia de la felicidad▪ Cambio de paradigmas▪ Actitud proactiva▪ Analizando necesidades humanas▪ Gestión emocional
Metodología
<ul style="list-style-type: none">▪ Conferencia▪ Talleres
Instructor propuesto
Gerente del departamento comercial
Recursos Materiales
<ul style="list-style-type: none">▪ Equipo Audiovisual (cañonera, computadora portátil)▪ Salón▪ Mobiliario (sillas y mesas)▪ Material didáctico (bolígrafo, libreta de apuntes, programa del curso, diploma, documento de apoyo, entre otros)
Costo de la capacitación
Q.600.00

FORMATO 12

Programa de elaboración y tipos de etiquetas

Empresa dedicada a la elaboración de etiquetas para maquilas, zona 13

Programa de curso
Nombre del curso
Elaboración y tipos de etiquetas
Objetivo del curso
Reforzar los conocimientos sobre los tipos de etiquetas que ofrece la empresa y el proceso de elaboración de cada una de ellas. Que el participante: <ul style="list-style-type: none">▪ Obtenga el conocimiento de los diferentes tipos de etiquetas que elabora la empresa.▪ Entienda los pasos y tiempos que se requieren producir las distintas variedades de etiquetas.
Contenido del curso
<ul style="list-style-type: none">▪ Tipos de etiquetas▪ Cortes de etiquetas▪ Tipos de cortes▪ Tipos de acabados▪ Proceso de elaboración de etiquetas
Metodología
<ul style="list-style-type: none">▪ Conferencia▪ Talleres
Instructor propuesto
Gerente de Producción y proveedor de etiquetas que la empresa terceriza
Recursos Materiales
<ul style="list-style-type: none">▪ Equipo Audiovisual (cañonera, computadora portátil)▪ Salón▪ Mobiliario (sillas y mesas)▪ Material didáctico (bolígrafo, libreta de apuntes, programa del curso, diploma, documento de apoyo, entre otros)
Costo de la capacitación
Q. 1,700.00

FORMATO 13

Programa de atención y servicio al cliente

Empresa dedicada a la elaboración de etiquetas para maquilas, zona 13

Programa de curso
Nombre del curso
Atención y servicio al cliente
Objetivo del curso
Proporcionar a los colaboradores las herramientas para ofrecer un excelente servicio, tanto al cliente interno como al cliente externo. Que el participante: <ul style="list-style-type: none">▪ Adquiera los conocimientos y habilidades sobre la gestión y seguimiento de quejas por parte de clientes internos y externos.▪ Atienda las necesidades de los clientes con actitudes y conductas que demuestren un buen servicio al cliente.
Contenido del curso
<ul style="list-style-type: none">▪ Generando actitud de servicio▪ Clientes internos y externos▪ 10 pasos del servicio al cliente
Metodología
<ul style="list-style-type: none">▪ Conferencia▪ Lecturas▪ Taller
Instructor propuesto
SISTEGRA
Recursos Materiales
<ul style="list-style-type: none">▪ Equipo Audiovisual (cañonera, computadora portátil)▪ Salón▪ Mobiliario (sillas y mesas)▪ Material didáctico (bolígrafo, libreta de apuntes, programa del curso, diploma, documento de apoyo, entre otros)
Costo de la capacitación
Q. 2,500.00

FORMATO 14

Programa de manejo del equipo de cómputo

Empresa dedicada a la elaboración de etiquetas para maquilas, zona 13

Programa de curso
Nombre del curso
Manejo del equipo de cómputo
Objetivo del curso
Brindar al personal el contenido básico acerca del manejo de equipo, paquetes de computación y sistema de la empresa. Que el participante: <ul style="list-style-type: none">▪ Conozca y aprenda a utilizar los paquetes de computación efectivamente.▪ A través del conocimiento adquirido, optimice su tiempo y mejore la forma de realización de sus labores.
Contenido del curso
<ul style="list-style-type: none">▪ Manejo de Word, funciones, elaboración de cuadros y aplicaciones▪ Manejo de Excel, contenido básico▪ Manejo del sistema que utiliza la empresa
Metodología
<ul style="list-style-type: none">▪ Conferencia▪ B-learning
Instructor propuesto
Jefe de Sistemas
Recursos Materiales
<ul style="list-style-type: none">▪ Equipo Audiovisual (cañonera, computadora portátil)▪ Salón▪ Mobiliario (sillas y mesas)▪ Material didáctico (bolígrafo, libreta de apuntes, programa del curso, diploma, documento de apoyo, entre otros)
Costo de la capacitación
Q. 2,000.00

FORMATO 15

Programa de habilidades de comunicación

Empresa dedicada a la elaboración de etiquetas para maquilas, zona 13

Programa de curso
Nombre del curso
Habilidades de comunicación
Objetivo del curso
Adquirir la capacidad para transmitir información de manera clara y precisa. Que el participante: <ul style="list-style-type: none">▪ Aprenda a establecer canales de comunicación efectivas.▪ Intervenga en la resolución de conflictos que se generen en la empresa.
Contenido del curso
<ul style="list-style-type: none">▪ Tipos de comunicación▪ Técnicas de comunicación▪ Canales efectivos de comunicación▪ Retos de comunicación organizacional
Metodología
<ul style="list-style-type: none">▪ Conferencia▪ Taller▪ Lecturas
Instructor propuesto
INTECAP
Recursos Materiales
<ul style="list-style-type: none">▪ Equipo Audiovisual (cañonera, computadora portátil)▪ Salón▪ Mobiliario (sillas y mesas)▪ Material didáctico (bolígrafo, libreta de apuntes, programa del curso, diploma, documento de apoyo, entre otros)
Costo de la capacitación
Q. 1,200.00

FORMATO 16

Programa de trabajo en equipo

Empresa dedicada a la elaboración de etiquetas para maquilas, zona 13

Programa de curso
Nombre del curso
Trabajo en equipo
Objetivo del curso
Sensibilizar a los participantes acerca de la importancia de la integración de un equipo de trabajo comprometido para el logro de objetivos en su área de responsabilidad. Que el participante: <ul style="list-style-type: none">▪ Interprete el concepto de trabajo en equipo y como se implementa en la organización.▪ Aplique las estrategias de trabajo en equipo en el desarrollo del trabajo.▪ Integre los componentes del trabajo en equipo y las acciones para mejorar el rendimiento de su equipo de trabajo.
Contenido del curso
<ul style="list-style-type: none">▪ Integración de equipo de trabajo▪ Misión y visión de equipo▪ Reglas de trabajo en equipo▪ Acciones para mejora el rendimiento de un trabajo en quipo
Metodología
<ul style="list-style-type: none">▪ Conferencia▪ Video▪ Taller
Instructor propuesto
SISTEGRA
Recursos Materiales
<ul style="list-style-type: none">▪ Equipo Audiovisual (cañonera, computadora portátil)▪ Salón▪ Mobiliario (sillas y mesas)▪ Material didáctico (bolígrafo, libreta de apuntes, programa del curso, diploma, documento de apoyo, entre otros)
Costo de la capacitación
Q. 8,250.00

FORMATO 17

Programa de interacción humana en el trabajo

Empresa dedicada a la elaboración de etiquetas para maquilas, zona 13

Programa de curso
Nombre del curso
Interacción humana en el trabajo
Objetivo del curso
Desarrollar la habilidad para identificar situaciones humanas problemáticas, solucionándolas con una estrategia de prevención y solución de conflictos. Que el participante: <ul style="list-style-type: none">▪ Identifique su estilo de interacción en el trabajo.▪ Conozca, exponga y experimente formas de interacción efectivas para mejorar el clima de trabajo.▪ Descubra nuevos hábitos para mejorar su eficacia personal en el trabajo.
Contenido del curso
<ul style="list-style-type: none">▪ La autoestima y su importancia en las relaciones interpersonales▪ Actitud positiva hacia los demás▪ Comprensión y tolerancia en las empresas▪ Prejuicio y su efecto en las relaciones
Metodología
<ul style="list-style-type: none">▪ Conferencia▪ Video▪ Taller
Instructor propuesto
SISTEGRA
Recursos Materiales
<ul style="list-style-type: none">▪ Equipo Audiovisual (cañonera, computadora portátil)▪ Salón▪ Mobiliario (sillas y mesas)▪ Material didáctico (bolígrafo, libreta de apuntes, programa del curso, diploma, documento de apoyo, entre otros)
Costo de la capacitación
Q. 7,500.00

FORMATO 18

Programa de administración de almacenes e inventarios

Empresa dedicada a la elaboración de etiquetas para maquilas, zona 13

Programa de curso
Nombre del curso
Administración de almacenes e inventarios
Objetivo del curso
Brindar los conocimientos, técnicas y procedimientos para realizar una eficiente gestión de compras, control de inventarios y abastecimiento apropiado de materia prima. Que el participante: <ul style="list-style-type: none">▪ Cuente con las herramientas que le permitan realizar un plan de trabajo para diseñar la distribución física de sus almacenes e inventarios.▪ Entienda los métodos, sistemas de inventarios y técnicas para crear y organizar un almacén.
Contenido del curso
<ul style="list-style-type: none">▪ Gestión de proceso▪ Almacenes y su proyección en la empresa▪ Control de inventarios▪ Valuación de inventarios▪ Distribución de almacenes y su mercancía
Metodología
<ul style="list-style-type: none">▪ Conferencia▪ Taller▪ Lecturas
Instructor propuesto
INTECAP
Recursos Materiales
<ul style="list-style-type: none">▪ Equipo Audiovisual (cañonera, computadora portátil)▪ Salón▪ Mobiliario (sillas y mesas)▪ Material didáctico (bolígrafo, libreta de apuntes, programa del curso, diploma, documento de apoyo, entre otros)
Costo de la capacitación
Q. 600.00

FORMATO 19

Programa de administración y planeación del tiempo

Empresa dedicada a la elaboración de etiquetas para maquilas, zona 13

Programa de curso
Nombre del curso
Administración y planeación del tiempo
Objetivo del curso
Proporcionar las bases técnicas para el uso y manejo del tiempo, para enfocarse en las funciones estratégicas de los puestos de trabajo. Que el participante: <ul style="list-style-type: none">▪ Distinga las acciones prioritarias e importantes de acuerdo a los objetivos planteados.▪ Elabore un plan personal para organizar su trabajo y optimizar el tiempo.
Contenido del curso
<ul style="list-style-type: none">▪ Conceptos principales de la administración del tiempo▪ Priorización de actividades▪ Técnicas de administración del tiempo▪ Uso eficiente de la agenda
Metodología
<ul style="list-style-type: none">▪ Conferencia▪ Videos
Instructor propuesto
INTECAP
Recursos Materiales
<ul style="list-style-type: none">▪ Equipo Audiovisual (cañonera, computadora portátil)▪ Salón▪ Mobiliario (sillas y mesas)▪ Material didáctico (bolígrafo, libreta de apuntes, programa del curso, diploma, documento de apoyo, entre otros)
Costo de la capacitación
Q. 500.00

3.5.3 Ejecución de la capacitación

Esta es la tercera etapa del proceso de capacitación, la cual sirve para garantizar que las actividades de capacitación se lleven a cabo y se realicen correctamente. Es importante mencionar que para llevar a cabo la ejecución del plan de capacitación, este debe ser revisado y autorizado por el jefe de Recursos Humanos y el Director General, para que dicho plan esté acorde a las políticas y normativas de dicha Dirección.

Se debe brindar una descripción más detallada de los recursos necesarios para implementar el plan de capacitación propuesto en la institución y que serán analizados con base a sus costos para determinar la inversión en la capacitación, como los costos de los materiales didácticos y el costo de refacción de los participantes, los cuales no están contemplados en el presupuesto anterior.

FORMATO 20

Indicadores del plan anual de capacitación

Empresa dedicada a la elaboración de etiquetas para maquilas, zona 13

Indicador	¿Cómo se medirá?
Asistencia de los colaboradores a las capacitaciones	A través del formato del control de asistencia, se podrá verificar y registrar la participación de los colaboradores en la capacitación
Medición del aprendizaje	Se medirá el nivel de aprendizaje obtenido por el colaborador después de los cursos impartidos, por medio del formato de evaluación de aprendizaje
Evaluación de la conducta de los colaboradores capacitados	Realizar una evaluación de la conducta de los colaboradores luego de realizarse la capacitación, con el fin de conocer si hubo cambios de actitudes durante el desarrollo de sus actividades laborales
Efectividad de la capacitación	Verificar si se produjo un impacto positivo en la capacitación realizada, por medio del formato de evaluación de la efectividad de la capacitación

Cuadro 4

Presupuesto de materiales y refrigerio para implementar el plan de capacitación

Empresa dedicada a la elaboración de etiquetas para maquila, zona 13

TEMA DE CAPACITACIÓN	Material de Apoyo (Impresiones, hojas, lapicero, lápiz)	Refrigerio
Ventas y técnicas de negociación	Q. 120.00	Q. 32.00
Programa de felicidad	Q. 120.00	Q. 32.00
Proceso de elaboración de etiquetas	Q. 150.00	Q. 200.00
Atención y servicio al cliente	Q. 90.00	Q. 48.00
Manejo del equipo de cómputo	Q. 360.00	Q. 1,152.00
Habilidades de comunicación	Q. 360.00	Q. 192.00
Trabajo en equipo	Q. 330.00	Q. 264.00
Interacción humana en el trabajo	Q. 330.00	Q. 176.00
Administración de almacenes e inventarios	Q. 150.00	Q. 80.00
Administración y planeación del tiempo	Q. 150.00	Q. 80.00
TOTAL	Q. 2,160.00	Q. 2,256.00

A continuación se presenta el consolidado de los costos de pago de instructores para la capacitación, material de apoyo y refrigerio para los participantes, que incurrirá la empresa al implementar la propuesta.

Cuadro 5

Costo total para implementar la propuesta de plan anual de capacitación

Empresa dedicada a la elaboración de etiquetas para maquilas, zona 13

NO	TEMA DE CAPACITACIÓN	COSTO DE INSTRUCTORES EXTERNOS	COSTO DE MATERIAL DE APOYO	COSTO DE REFRIGERIO	TOTAL DE INVERSION POR CURSO
1	Ventas y técnicas de negociación	Q. 1,500.00	Q. 120.00	Q. 32.00	Q. 1,652.00
2	Programa de felicidad	Q. 600.00	Q. 120.00	Q. 32.00	Q. 752.00
3	Proceso de elaboración de etiquetas	Q. 1,700.00	Q. 150.00	Q. 200.00	Q. 2,050.00
4	Atención y servicio al cliente	Q. 2,500.00	Q. 90.00	Q. 48.00	Q. 2,638.00
5	Manejo del equipo de cómputo	Q. 2,000.00	Q. 360.00	Q. 1,152.00	Q. 3,512.00
6	Habilidades de comunicación	Q. 1,200.00	Q. 360.00	Q. 192.00	Q. 1,752.00
7	Trabajo en equipo	Q. 8,250.00	Q. 330.00	Q. 264.00	Q. 8,844.00
8	Interacción humana en el trabajo	Q. 7,500.00	Q. 330.00	Q. 176.00	Q. 8,006.00
9	Administración de almacenes e inventarios	Q. 600.00	Q. 150.00	Q. 80.00	Q. 830.00
10	Administración y planeación del tiempo	Q. 500.00	Q. 150.00	Q. 80.00	Q. 730.00
TOTAL DE INVERSIÓN					Q. 30,766.00

La empresa invertirá Q. 30,766.00 al implementar el plan de capacitación propuesto, el cual incluye el pago de instructores del Instituto Técnico de Capacitación y Sistegra, así como el material de apoyo necesario y el refrigerio de los participantes.

Para la ejecución de la capacitación, se debe dar seguimiento y supervisar que todo lo que se realice tenga los resultados esperados para continuar el proceso de

capacitación. Se propone la realización de una guía en donde se detalle la lista de actividades a realizar antes y después de la capacitación, para poder garantizar el éxito y cumplimiento de esta.

La guía deberá ser designada a una persona encargada de coordinar la capacitación, quien se hará cargo de revisar e informar sobre el desarrollo y cumplimiento de la capacitación planificada.

FORMATO 21

Lista de Actividades a realizar antes y después de la capacitación

Empresa dedicada a la elaboración de etiquetas para maquilas, zona 13

Nombre de la Capacitación: Ventas y técnicas de negociación			
Instructor: Sistegra			
Fecha: 15/07/2017			
Actividades a realizar previo a la capacitación			
Actividad	Responsable	Fecha de Entrega	Estatus
Realizar Plan de Capacitación	Jefe de Recursos Humanos	30/07/2017	Realizado
Seleccionar a los instructores	Jefe de Recursos Humanos	1/08/2017	Realizado
Coordinar la participación de los instructores	Jefe de Recursos Humanos	1/08/2017	Realizado
Confirmar el lugar de la capacitación	Asistente de Recursos Humanos	3/08/2017	Realizado
Convocar y confirmar la asistencia de los colaboradores	Asistente de Recursos Humanos	7/08/2017	Realizado
Coordinar y reservar equipo audiovisual	Asistente de Recursos Humanos	10/08/2017	Pendiente
Coordinar el material de apoyo a utilizar	Asistente de Recursos Humanos	11/08/2017	Pendiente

Elaborar y reproducir listado de asistencia	Asistente de Recursos Humanos	11/08/2017	Pendiente
Coordinar refrigerio	Asistente de Recursos Humanos	14/08/2017	Pendiente
Actividades a realizar después de la capacitación			
Programar la evaluación posterior a la capacitación	Jefe de Recursos Humanos	16/08/2017	Pendiente
Elaborar las evaluaciones	Jefe de Recursos Humanos	18/08/2017	Pendiente
Realizar vaciado de las evaluaciones	Asistente de Recursos Humanos	21/08/2017	Pendiente
Elaborar informe de la capacitación	Jefe de Recursos Humanos	23/08/2017	Pendiente

También se propone un formato de control de asistencia para llevar un registro de las personas que asistieron a las capacitaciones programadas y así llevar un control de la puntualidad y asistencia de los trabajadores.

FORMATO 22

Control de asistencia a la capacitación

Empresa dedicada a la elaboración de etiquetas para maquilas, zona 13

Control de Asistencia			
Lugar y fecha: Salón de empresa, 15/08/2017			
Capacitación: Ventas y técnicas de negociación			
Instructor: Sistegra			
Datos Generales			
No.	Nombre del Empleado	Firma	Hora de llegada
1	Estuardo José Pérez Ruiz		8:00 am
2	Mirna Judith López Reyes		8:00 am
3	Jorge Vladimir Fuentes Peralta		8:00 am
4	Mario Esteban Cifuentes Orozco		8:00 am

También se debe tomar en cuenta el entorno físico en el cual se lleva a cabo la capacitación, ya que esta puede tener una importante repercusión en la eficacia de la misma. El aprendizaje puede verse adversamente afectada por ambientes en los cuales los participantes o los capacitadores mismos se sienten incómodos, o cuando las instalaciones no cumplen con los requisitos de la sesión de capacitación.

Para realizar una capacitación satisfactoria, se debe planear con eficiencia los siguientes puntos: desplazamiento de los participantes al lugar de la capacitación, un alojamiento adecuado y los alimentos y bebidas a su disposición durante el periodo de capacitación. El grado de respuesta a la capacitación podría disminuir significativamente si no se han cubierto estas necesidades básicas.

Existen algunos estándares básicos que las áreas o edificios que se emplearán para la capacitación deben cubrir, como lo son:

- Acceso al transporte
- Facilidad de acceso
- Suficiente iluminación y circulación del aire
- Espacio adecuado para el tamaño del grupo que se capacita
- Asientos cómodos y suficientes para todos los participantes
- Mesas y escritorios
- Ausencia de ruido en áreas cercanas
- Acceso a servicios sanitarios

3.5.4 Evaluación del proceso de capacitación

Esta es la etapa final en donde se determina el nivel de eficacia que ha tenido el proceso. Lo ideal es evaluar los planes de capacitación desde el principio, durante y al final para medir los resultados que sirven de retroalimentación al proceso, y así poder eliminar las deficiencias o implementar nuevas actividades que cumplan con las necesidades de capacitación de la empresa.

Para la realización de esta etapa se propone utilizar el modelo propuesto de Kirk Patrick, que se refiere a cuatro niveles en donde se evalúan las acciones de capacitación, los cuales son:

➤ **Nivel 1 : Evaluación de la reacción**

Se debe de evaluar la reacción de los participantes ante la capacitación recibida, ya que permite conocer en qué aspectos puede mejorarse el proceso. La empresa invierte recursos en formar y dotar al personal de conocimientos y habilidades necesarias para sus puestos de trabajo, por lo que se espera una reacción positiva ante la capacitación.

Este nivel sirve para evaluar el grado de satisfacción del participante en cuanto al salón, los ejercicios realizados, el instructor y la logística de las actividades de capacitación, esto con el fin de mejorar el proceso en la próxima oportunidad que se presente.

Se propone la utilización del siguiente formato para evaluar la reacción de los participantes.

FORMATO 23

Formato para evaluar la reacción de los participantes Empresa dedicada a la elaboración de etiquetas para maquilas, zona 13

Instrucciones: A continuación se presenta una serie de preguntas que deberá de responder de manera clara y precisa, con el fin de recopilar la información que sirva de apoyo para realizar mejoras o modificaciones para futuras actividades de capacitación.

Tema de capacitación: Ventas y técnicas de negociación

Fecha: 15/08/2017

Instructor: Sistegra

a. Contenido del curso

1. ¿Considera útil la capacitación en el desempeño de su trabajo?

Si x

No ___

Por qué: Aprendí nuevas técnicas para poder negociar con el cliente.

2. ¿Cumplió el curso con sus expectativas?

Si x

No ___

Por qué: Se aclararon mis dudas respecto al tema.

3. ¿Mejoró su actitud en el desarrollo de la capacitación?

Si x

No ___

Por qué: El curso estuvo bastante dinámico.

4. ¿Lo que aprendió puede aplicarlo en su trabajo?

Si x

No ___

Por qué: Mejorará la interacción que tenga con el cliente en la próxima ocasión.

b. Instructor

Item	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Dominio del tema	X			
Habilidad para comunicar eficazmente la información y conocimientos	X			

Habilidad para despertar y mantener el interés	X			
Habilidad para atender y responder preguntas	X			
Relación y trato con los participantes		X		
Claridad del lenguaje oral	X			
Planificación del tiempo		X		

c. Actividad				
Item	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Programación y coordinación de la actividad	X			
Calidad de las instalaciones e iluminación del espacio	X			
Calidad del material de apoyo proporcionado	X			
Calidad del equipo tecnológico utilizado	X			
Comentarios y sugerencias				
Seguir implementando cursos en la empresa, para mejorar y actualizar los conocimientos que tenemos en cuanto a nuevas técnicas de negociación.				

➤ **Nivel 2: Evaluación del aprendizaje**

Este nivel permite conocer si los participantes aprendieron con la capacitación, en términos de conocimientos, actitudes y habilidades, y verificar el aprendizaje del personal. Se sugiere realizar una prueba antes y después de la capacitación.

La prueba que se hace con anterioridad, permite conocer el nivel de conocimientos de cada participante con relación al curso de capacitación; comparándolo luego con una prueba que se realiza posterior a la capacitación para evaluar si se ha conseguido una mejora en los conocimientos y habilidades del participante.

Esta evaluación se realiza con base al curso que se ha impartido, es decir que las preguntas que contienen la prueba tienen que estar relacionadas al contenido del curso.

A continuación se presenta un ejemplo de la propuesta de la prueba a implementar para el curso de atención y servicio al cliente:

FORMATO 24

Formato de evaluación del aprendizaje

Empresa dedicada a la elaboración de etiquetas para maquilas, zona 13

Curso: Atención y servicio al cliente
Nombre del Instructor: Jaime Contreras (Sistegra)
Lugar de la capacitación: Instalaciones de la empresa
Fecha: 5/08/2017
Instrucciones: A continuación se le presenta una serie de preguntas, seleccione y subraye la respuesta que considera correcta de las tres opciones que se le presentan.
<p>1. Es tener el espacio y tiempo suficiente para realizar una actividad o brindando un servicio al cliente eficiente, solucionando cualquier problema o inquietud que puede tener este sobre nuestro producto o servicio.</p> <ul style="list-style-type: none">a) Competitividadb) <u>Disposición</u>c) Valor agregado
<p>2. Es el contacto físico que tiene el cliente con la organización donde se sabe cómo se presta el servicio a cada uno de los clientes.</p> <ul style="list-style-type: none">a) <u>Momentos de verdad</u>b) Momento críticoc) Momento estelar
<p>3. Es la forma en que tiene el cliente de mostrar su inconformidad con un servicio o producto que este adquiriendo. También lo toman como modo de protesta.</p> <ul style="list-style-type: none">a) Momento críticob) Cadena de Satisfacciónc) <u>Quejas</u>

4. Se llama así cuando el usuario se lleva una mala imagen de la empresa o negocio al que está acudiendo llenándolo de insatisfacción y enojo en algunos casos.

- a) Momentos de verdad
- b) Momento crítico
- c) Quejas

5. Es la unión de servicio al cliente, calidad y satisfacción es lo que conlleva a un cliente satisfecho.

- a) Servuccion
- b) Valor agregado
- c) Ciclo de servicio

6. Son las características que le dan a un producto o servicio que lo hace ser diferente a la competencia, esto hace darle un mayor valor que le brinda a la empresa o negocio diferenciarse en el mercado.

- a) Momento estelar
- b) Calidad
- c) Valor agregado

7. Se usa cuando al prestar un servicio se incumple con las obligaciones adquiridas ya, las cuales pueden ser penales o contractuales. Brindando seguridad que el compromiso se contraído.

- a) Insatisfacción
- b) Resarcimiento
- c) Servuccion

8. Esto se lleva a cabo cuando el cliente ya tiene lo que estaba buscando, llevándose una buena imagen de la empresa y del servicio que se prestó.

- a) Momentos de verdad
- b) Momento crítico
- c) Momento estelar

Luego de haber realizado las pruebas antes y después de la capacitación, se procede a realizar las estimaciones con base a porcentajes de modificación del conocimiento. Esto se realizará comparando los resultados de la primera evaluación con los resultados obtenidos en la segunda evaluación, mediante la suma de las respuestas correctas en cada prueba y se compara el puntaje promedio obtenido en ambas pruebas para determinar si hubo un incremento en el conocimiento de los participantes.

Se propone el uso de la siguiente tabla de resumen para realizar la comparación de los resultados:

Cuadro 6
Comparación de resultados anteriores y posteriores a la prueba
Empresa dedicada a la elaboración de etiquetas para maquilas, zona 13

Curso: Servicio al Cliente			
Nombre de Participante	Resultado pre-prueba	Resultado post-prueba	% de cambio
Participante 1	50	90	80%
Participante 2	35	85	70%
Participante 3	70	95	36%

➤ **Nivel 3: Evaluación de la conducta**

En este nivel se evalúa el cambio de conducta que los participantes presenten en el desarrollo de sus actividades, esto permite evaluar que tan efectivo fue el curso para el colaborador. Se sugiere realizarlo por lo menos tres meses después de haberse realizado la capacitación, con el fin de que el colaborador tenga la oportunidad de llevar a la práctica los conocimientos y habilidades que adquirió.

El jefe encargado del área será el responsable de llenar dicho formulario, en donde responderá cada ítem de manera objetiva y calificará a sus colaboradores según los cambios que haya observado en ellos durante el desarrollo de sus actividades después de la capacitación recibida. También podrá detallar en la parte inferior del formulario, las fortalezas y debilidades que posee el colaborador evaluado para conocer qué aspectos y temas se necesitan reforzar en las próximas capacitaciones.

A continuación se propone utilizar el siguiente formato para realizar la evaluación de la conducta al colaborador:

FORMATO 25

Formato de evaluación de la conducta

Empresa dedicada a la elaboración de etiquetas para maquilas, zona 13

Nombre del colaborador: Juan Pérez		Nombre del evaluador:		
Cargo: Encargado de compras		Luis Gutiérrez		
Jefe inmediato: Luis Alfonso Gutiérrez				
Curso recibido: Administración de almacenes e inventarios				
Fecha: 16/08/2017				
Instrucciones: Responda cada pregunta de forma objetiva y de acuerdo a su criterio. Marque con una "X" la respuesta que considere conveniente. 1= Satisfactorio 2= Puede mejorar 3= Deficiente 4= Insatisfactorio				
TEMA DE CAPACITACIÓN	CALIFICACIÓN			COMENTARIOS
1. Ventas y técnicas de negociación: Logra establecer una relación exitosa con el cliente y conoce las técnicas de ventas y negociación más adecuadas para cada tipo de cliente.	X	2	3	4
2. Programa de felicidad: Tiene una permanente actitud positiva hacia su trabajo y las habilidades necesarias para contribuir en el volumen de ventas.	X	2	3	4
3. Elaboración y tipos de etiquetas: Conoce los diferentes procedimientos, tipos y tiempos involucrados en la elaboración de las diferentes etiquetas que ofrece la organización.	X	2	3	4

4. Atención y servicio al cliente: Demuestra habilidad para detectar las necesidades del cliente: es amable o cordial en la forma de tratar al cliente interno y externo; se anticipa y trabaja para exceder las expectativas del cliente.	1	2	3	4	
5. Manejo de equipo de cómputo: Sabe utilizar el equipo de cómputo de manera que maximice el recurso tiempo, efectuándolo con la menor cantidad de errores; aplica los conocimientos teórico-prácticos que posee para manejar el sistema de la empresa; ha aumentado la rapidez para el ingreso de pedidos y cotizaciones en el sistema.	1	2	3	4	
6. Habilidades de comunicación: Soluciona los problemas y conflictos de la mejor manera posibles a través del conocimiento adquirido en el curso y ha logrado establecer relaciones interpersonales más constructivas con los colaboradores de la empresa.	1	2	3	4	
7. Trabajo en Equipo: Trabaja de manera cooperativa; asume responsabilidades por los resultados del equipo; respeta el trabajo y opinión de los demás compañeros; está comprometido con los objetivos y el proceso de trabajo en equipo.	1	2	3	4	
8. Interacción humana en el trabajo: Implementa formas de interacción efectiva que mejora el clima de trabajo y muestra una actitud positiva y cordial con sus compañeros de trabajo.	1	2	3	4	
9. Administración de almacenes e inventarios: Planifica el abastecimiento adecuado de la materia prima de la empresa; aplica los conocimientos aprendidos para tratar con proveedores externos.	1	2	3	4	
10. Administración del tiempo: Planifica, prioriza y organiza sus actividades de acuerdo a la importancia que tienen; utiliza las herramientas de soporte y apoyo a su alcance para cumplir con sus actividades laborales.	1	2	3	4	
Favor indicar las fortalezas y debilidades sobre la persona evaluada					
Fortalezas			Debilidades		
- Habilidad para planificar el abastecimiento de la materia prima adecuada para la elaboración de etiquetas.			- Dificultad para relacionarse con personas de otro departamento.		

Con el formato anterior se podrá determinar la efectividad de los cursos de capacitación, y determinar las áreas en donde se debe reforzar el contenido de la capacitación. Este modelo puede ser modificado y adaptado a los cursos que se implementen en futuras capacitaciones.

Cuadro 7

Costo total de la propuesta

Empresa dedicada a la elaboración de etiquetas para maquilas, zona 13

Concepto	Costo
Diagnóstico	Q. 5, 000.00
Diseño	Q. 3,000.00
Implementación	Q. 30,766.00
Evaluación	Q. 2,000.00
Costo total	Q. 40,766.00

La empresa invertirá Q. 40,766.00 para implementar el proceso de capacitación propuesto, el cual ayudará a aumentar su rentabilidad y le permitirá estar a la vanguardia, obteniendo una ventaja competitiva en el mercado. También contribuirá a mantener actualizados a los colaboradores en el uso de herramientas y conocimientos relacionados a los puestos que desempeñan, y así poseer personal calificado y competitivo para el logro de sus objetivos.

CONCLUSIONES

Al finalizar la investigación en la empresa dedicada a la elaboración de etiquetas para maquilas, se llegó a los siguientes resultados:

1. A través de la investigación realizada, se determinó que la forma como se realizan actualmente las capacitaciones en la organización, no ha contribuido en resolver las necesidades del personal, debido a la inexistencia de un proceso estructurado de capacitación que se aplique correctamente.
2. Se determinó que en la empresa objeto de investigación, existe la carencia de una metodología de diagnóstico de necesidades de capacitación, lo cual no ha permitido resolver las necesidades reales del personal, por lo que de no implementarlo la empresa desperdicia sus recursos económicos en las capacitaciones que realiza actualmente que no han logrado resolver las deficiencias que presenta el personal en la realización de sus labores.
3. Debido a que la mayoría del personal de nuevo ingreso de la empresa no ha recibido una capacitación adicional a la inducción en el puesto, ocasiona un bajo rendimiento en la prestación de los servicios y atención al cliente, haciendo que las quejas y la pérdida de oportunidades de venta sean una constante en la organización, lo cual afecta su imagen y credibilidad en el mercado.
4. La empresa no cuenta con una metodología e instrumentos que permitan realizar la evaluación de la capacitación brindada, lo que ocasiona dificultades en la organización, ejecución y evaluación del proceso; debido a que al no brindarle un seguimiento y acompañamiento adecuado a dicho proceso, no se tiene un control del aprendizaje obtenido, y tampoco se obtiene la retroalimentación necesaria para incentivar a la mejora continua.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones realizadas, se presenta a continuación las respectivas recomendaciones:

1. Promover la implementación del proceso de capacitación, al igual que los lineamientos e instrumentos que lo rigen para respaldar toda actividad que se realice y convertirlo en un proceso permanente para tener colaboradores que se sientan valorados y comprometidos con la organización.
2. Realizar el diagnóstico de las necesidades de capacitación del personal de forma anual, involucrando a los jefes de cada departamento y el departamento de recursos humanos para que de una manera conjunta trabajen para realizar el diseño del plan de capacitación a utilizar para contrarrestar o disminuir los problemas que atraviesa la empresa, que pueden ser resueltos por acciones puntuales de capacitación.
3. Implementar capacitaciones al personal de manera anual, ya que permite a los empleados conocer, planear, mejorar y realizar de manera más eficiente sus actividades en colaboración con los demás miembros del equipo.
4. Evaluar la efectividad y alcance de la capacitación después de haber finalizado cada programa, con la finalidad de determinar su efectividad, analizar los cambios de conducta de los capacitados y tener una retroalimentación sobre las áreas, aspectos o temas que se deben de mejorar en la próxima capacitación y aprovechar de una mejor manera los recursos invertidos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Álvarez, I. 2008. **Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos**. 1a. ed. Panorama. México. 140p.
2. Benavidez Pañeda, J. 2016. **Administración**. 1a. ed. México. Mc Graw – Hill. 349p.
3. Chiavenato, I. 2009. **Gestión del Talento Humano**. 3a. ed. Colombia. Mc Graw – Hill. 586p.
4. Gil Estallo, M. 2007. **Como crear y hacer funcionar una empresa**. 7a. ed. Madrid, España. Esic Editorial. 661p.
5. Koontz, H. y Wiehric, H. 2002. **Administración una perspectiva global**. 10a. ed. México D.F. Mc Graw Hill. 386p.
6. Pinto, R. 2000. **Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial**. 1a. ed. México, Editorial McGraw-Hill. 206p.

E-GRAFÍA

7. **B-learning** (en línea). Consultado el 15 de junio de 2017. Disponible en: <https://game-learn.com/todo-necesitas-saber-sobre-b-learning-definicion-ejemplos/>
8. **Capacitación** (en línea). Consultado el 4 de mayo de 2016. Disponible en: http://datateca.unad.edu.co/contenidos/301136/ACCION_PSICOSOCIAL_Y_TRABAJO/Unidad_3_La_accion_del_Psicologo_en_el_escenario_del_trabajo/TEMA%205-Importancia
9. **Empresa Privada** (en línea). Consultado el 4 de mayo de 2016. Disponible en: https://es.wikipedia.org/wiki/Empresa_privada
10. **Manuales administrativos** (en línea). Consultado el 4 de mayo de 2016. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/manuales-adminis/>
11. **Objetivos y funciones de la capacitación** (en línea). Consultado el 4 de mayo de 2016. Disponible en: <http://nolycarrillo.jimdo.com/unidad-1/objetivos-y-funciones-de-la-capacitaci%C3%B3n/>

12. **Proceso Administrativo** (en línea). Consultado el 25 de agosto de 2016.
Disponible en: <http://www.significados.com/proceso-administrativo/>