

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



**“PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL  
DE UNA EMPRESA ENCARGADA DE LA COMERCIALIZACIÓN  
DE EQUIPO MÉDICO Y HOSPITALARIO, UBICADA EN LA  
ZONA 12 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

**HEIDY GUISELA MÉRIDA BOL**

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

**GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2017**

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



**“PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL  
DE UNA EMPRESA ENCARGADA DE LA COMERCIALIZACIÓN  
DE EQUIPO MÉDICO Y HOSPITALARIO, UBICADA EN LA  
ZONA 12 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

**HEIDY GUISELA MÉRIDA BOL**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADA**

GUATEMALA, AGOSTO DE 2017

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

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

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

Matemática – Estadística	Lic. Luis Manuel Vásquez Vídez
Administración – Finanzas	Lic. Edgar Antonio Polanco Juárez
Mercadotecnia – Operaciones	Lic. Vicente Freixas Pérez

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

<b>PRESIDENTE:</b>	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
<b>SECRETARIO:</b>	Lic. Andrés Guillermo Castillo Nowell
<b>EXAMINADORA:</b>	Licda. Laura Aydeé Lainfiesta Escobar

Guatemala, 27 de marzo de 2017.

Licenciado:  
Luis Antonio Suárez Roldán  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Su despacho

Señor Decano:

De conformidad al nombramiento emitido por ese Decanato, de fecha treinta y uno de agosto del año dos mil dieciséis, le informo que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado **"PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA ENCARGADA DE LA COMERCIALIZACIÓN DE EQUIPO MÉDICO Y HOSPITALARIO, UBICADA EN LA ZONA 12 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA"**, elaborado por la estudiante Heidy Guisela Mérida Bol.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la facultad.

Con base en lo anterior emito dictamen favorable a efecto que se realicen los trámites correspondientes, previo a obtener el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,

  
Licda. Lorena Ileana Hernández García  
Administradora de Empresas  
Colegiada No. 7328

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE  
GUATEMALA

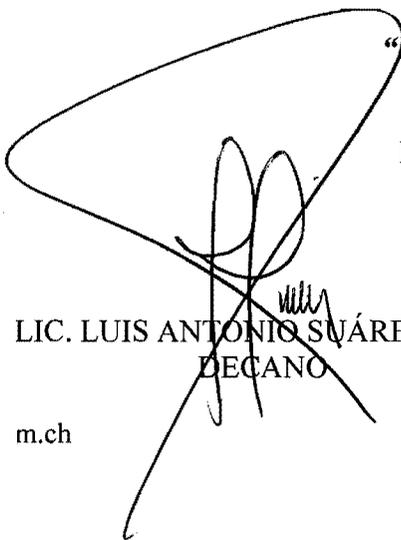


FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS  
EDIFICIO "S-8"  
Ciudad Universitaria zona 12  
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA  
VEINTIDÓS DE SEPTIEMBRE DE DOS MIL DIECISIETE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1 subinciso 5.1.1 del Acta 15-2017 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 30 de agosto de 2017, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 072-2017 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 09 de mayo de 2017 y el trabajo de Tesis denominado: "PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA ENCARGADA DE LA COMERCIALIZACIÓN DE EQUIPO MÉDICO Y HOSPITALARIO, UBICADA EN LA ZONA 12 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó la estudiante **HEIDY GUISELA MÉRIDA BOL**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

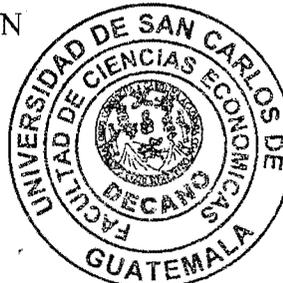


LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN  
DECANO

m.ch

**"D Y ENSEÑAD A TODOS"**

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



## DEDICATORIA

A DIOS:

*“Porque todas las cosas proceden el Él, y existen por Él y para Él. ¡A Él sea la gloria por siempre! Amén.”*

*Romanos 11.36*

Gracias Señor por mostrarme tu infinita fidelidad y misericordia en todo momento, pues tu diestra siempre me ha sostenido y hasta aquí me has permitido llegar.

A MIS PADRES:

**Pablo René y Nancy Guisela** por guiarme, apoyarme y alentarme en todo momento para lograr mis sueños y cumplir mis metas dándome constantemente su amor y palabras de aliento cuando he sentido decaer.

A MIS HERMANOS:

**Pablo y Tamara** por tantos momentos compartidos y estar a mi lado mostrándome que a pesar de las dificultades vale la pena continuar.

A LA FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS DE  
LA UNIVERSIDAD DE SAN  
CARLOS DE GUATEMALA

Por abrir las puertas de sus aulas y darme la oportunidad de obtener los conocimientos para mi desarrollo personal por medio de sus catedráticos, quienes han dejado un aporte invaluable para mi crecimiento profesional.

AGRADECIMIENTO  
ESPECIAL:

A la empresa por permitirme realizar mi trabajo de tesis en sus instalaciones, a mi familia, en especial a mis abuelitas **Rita y Mercedes** por alentarme a alcanzar mis metas y darme su apoyo incondicional, a mis amigos con quienes he aprendido más de la vida compartiendo gratos momentos y a ti que llegaste a mi vida para llenarla de amor y felicidad.

## ÍNDICE

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
INTRODUCCIÓN	I
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
1.1 Empresa	1
1.1.1 Empresas comerciales	2
1.2 Administración	2
1.3 Proceso administrativo	2
1.3.1 Función de planeación	3
1.3.1.1 Elementos de la planeación	4
a. Misión	4
• Visión	4
• Valores	4
b. Objetivos	5
c. Reglas	5
d. Presupuesto	6
1.3.1.2 Instrumentos de planeación	6
a. Plan de acción	6
1.3.2 Función de organización	7
1.3.2.1 Instrumentos de organización	7
a. Organigramas	7
b. Descriptores de puesto	8
1.3.3 Función de integración	8
1.3.3.1 Elementos de integración	9
1.3.3.2 Gestión del talento humano	10
a. Talento humano	10

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1.3.4 Capacitación	11
1.3.4.1 Proceso de capacitación	11
1.3.4.2 Necesidades de capacitación	12
a. Diagnóstico de las necesidades de capacitación	13
• Tipos de necesidades de capacitación	13
• Métodos de detección de necesidades de capacitación	14
✓ DNC por problemas	15
1.3.4.3 Programa de capacitación	15
1.3.4.4 Plan y diseño de capacitación	16
a. El esquema	16
b. Objetivos de aprendizaje	17
c. Destinatarios	17
d. Duración	17
e. Requisitos	18
f. Actividades preparatorias	18
1.3.4.5 Ejecución del programa de capacitación	19
a. Métodos y técnicas de capacitación	19
• Método de aprender haciendo	20
• Entrenamiento	20
1.3.4.6 Evaluación del programa de capacitación	21
a. La reacción	21
b. Lo aprendido	22
c. El desempeño	22
d. El resultado	23

**CAPÍTULO II**  
**DIAGNÓSTICO DE CAPACITACIÓN DE UNA EMPRESA ENCARGADA DE**  
**LA COMERCIALIZACIÓN DE EQUIPO MÉDICO Y HOSPITALARIO,**  
**UBICADA EN LA ZONA 12 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
2.1 Metodología	24
2.2 Antecedentes	25
2.2.1 Datos demográficos	28
2.2.2 Filosofía empresarial	29
2.2.2.1 Misión	29
a. Visión	31
b. Valores	32
2.2.2.2 Objetivos	34
2.2.2.3 Reglas	35
2.2.2.4 Organigrama	37
2.3 Situación actual de la capacitación	39
2.3.1 Inducción del personal	40
2.3.2 Capacitación	42
2.3.3 Necesidades de capacitación	51
2.3.4 Diagnóstico de las necesidades de capacitación (DNC)	57
2.3.4.1 Aplicación de conocimientos técnicos	58
2.3.4.2 Integración de nuevos proceso de la empresa	59
2.3.4.3 Modernización de software	59
2.3.4.4 Comunicación jefe-colaborador	59
2.3.4.5 Socialización y relaciones humanas	60
2.4 Análisis de resultados	60

**CAPÍTULO III**  
**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA**  
**EMPRESA ENCARGADA DE LA COMERCIALIZACIÓN DE EQUIPO**  
**MÉDICO Y HOSPITALARIO EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>	
3.1	Justificación del programa de capacitación	61
3.2	Objetivos	62
3.2.1	Objetivo general	62
3.2.2	Objetivos específicos	62
3.3	Proceso de capacitación	63
3.3.1	Diagnóstico de las necesidades de Capacitación – DNC	64
3.3.1.1	Aplicación del método	64
3.3.1.2	Cédula de necesidades de capacitación	65
3.3.2	Establecimiento de objetivos	67
3.3.3	Diseño del programa de capacitación	67
3.3.4	Plan de acción	71
3.3.5	Presupuesto	73
3.3.6	Puesta en marcha del programa de capacitación	73
3.3.7	Evaluación y análisis de resultados	73
3.4	Presentación de subprogramas de capacitación	74
3.4.1	Subprograma de capacitación 1	75
3.4.2	Subprograma de capacitación 2	82
3.4.3	Subprograma de capacitación 3	91
3.4.4	Subprograma de capacitación 4	98
3.4.4.1	Programa y horario de actividades	106
3.5	Presupuesto para la implementación del programa de capacitación	108
3.6	Evaluación y seguimiento del programa de capacitación	109

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
3.6.1 Nivel 1 – Evaluación de la reacción	109
3.6.2 Nivel 2 – Evaluación del aprendizaje	111
3.6.3 Nivel 3 – Evaluación de la conducta	114
3.6.4 Nivel 4 – Evaluación de los resultados	117
3.7 Beneficios de la propuesta	120
CONCLUSIONES	121
RECOMENDACIONES	122
BIBLIOGRAFÍA	123
ANEXOS	124

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Tiempo que tiene 50 colaboradores de laborar en la empresa	28
2	Conocimiento que tienen 50 colaboradores de la misión	30
3	Conocimiento que tienen 50 colaboradores de la visión	31
4	Valores empresariales que aplican 50 colaboradores	33
5	Conocimiento que tiene de los objetivos 50 colaboradores	34
6	Reglas de la empresa que siguen 50 colaboradores	36
7	Conocimiento del organigrama de la empresa según 50 colaboradores	38
8	Inducción recibida al ingresar a la empresa según 50 colaboradores	40
9	Tipo de inducción brindada a 50 colaboradores	41
10	Capacitaciones recibidas según 50 colaboradores	43
11	Temporalidad entre capacitaciones según 50 colaboradores	44
12	Funcionalidad de las capacitaciones recibidas según 50 colaboradores	45
13	Persona que imparte las capacitaciones según 50 colaboradores	47
14	Metodología utilizada para impartir las capacitaciones según 50 colaboradores	48
15	Seguimiento que se le da a las capacitaciones impartidas según 50 colaboradores	50
16	Reiteración de la dificultad para realizar las labores según 50 colaboradores	52
17	Áreas de dificultad al realizar sus labores según 50 colaboradores	54
18	Consecuencias de la falta de capacitación según 50 colaboradores	56

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
19	Principales necesidades de capacitación presentadas por 50 colaboradores	58

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Plan de acción propuesto	72
2	Plan de Acción 1 Sub-programa de capacitación 1	80
3	Plan de Acción 2 Sub-programa de capacitación 2	88
4	Plan de Acción 3 Sub-programa de capacitación 3	96
5	Plan de Acción 4 Sub-programa de capacitación 4	104
6	Presupuesto del programa de capacitación	108

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Propuesta de filosofía para la empresa encargada de la comercialización de equipo médico y hospitalario, ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala	125
2	Boleta de encuesta	127
3	Boleta de entrevista	134
4	Boleta de observación	141

## INTRODUCCIÓN

Desde el principio los seres humanos han buscado la cura y medicación a diversas enfermedades, necesitando para ello productos y equipo que permitan realizar una evaluación para otorgar un diagnóstico certero al cual darle el tratamiento adecuado, previendo esto surgen en el mercado las empresas comprometidas a suplir con medicamentos y maquinaria enfocada a la detección, diagnóstico y cura de las enfermedades que afectan y seguirán afectando a los seres humanos.

Pero como es sabido este tipo de empresas, al igual que otras, están integradas por personas que aportan sus conocimientos y esfuerzos para que por medio de su trabajo se logre día a día alcanzar los objetivos propuestos, siendo así el recurso más importante de las empresas, para ello se hace necesario mantenerlos actualizados y motivados a desempeñar de mejor manera las atribuciones designadas, de lo cual surge la capacitación como un medio para suplir estas necesidades.

La capacitación es el medio por el cual se hace factible la transmisión de conocimientos, habilidades y destrezas que se desean desarrollar en el recurso humano de la empresa, previo a ello es indispensable la detección de las necesidades reales que presentan los colaboradores y con base a esto determinar el contenido, las herramientas y las actividades adecuadas a realizarse dentro de un programa de capacitación para suplir las deficiencias que han sido detectadas.

Por lo tanto en el presente documento se incluye la propuesta de un programa de capacitación para satisfacer las necesidades de capacitación de una empresa encargada de la comercialización de equipo médico y hospitalario, actualmente ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala, el cual está compuesto por tres capítulos.

En el Capítulo I, se hace mención a los conceptos teóricos de los cuales se basa la presente investigación permitiendo de esta manera conocer las definiciones que la sustentan.

En el Capítulo II se presenta la problemática detectada o situación actual de la empresa objeto de análisis, determinada por medio de la investigación de campo en donde se desarrollaron entrevistas a los directivos, encuestas a los colaboradores y observación directa para corroborar la información recabada. Este capítulo está sustentado con gráficas que contiene los resultados obtenidos y que muestran las necesidades a cubrir.

En el Capítulo III se presenta un programa de capacitación el cual es la propuesta de solución a la problemática detectada, incluyendo para ello el proceso a seguir, cuatro sub-programas que integran al programa de capacitación junto a sus respectivos planes de acción y en la parte final ejemplos de evaluación que podrán ser utilizadas conforme los requerimientos de la empresa.

De igual manera se incorporan las conclusiones y recomendaciones las cuales han sido basadas en los resultados obtenidos de la investigación, seguidas de la bibliografía donde se encuentran las referencias bibliográficas consultadas y finalizando con los anexos correspondientes

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

El marco teórico representa la recolección de información documental necesaria, proporcionando la conceptualización adecuada de los términos que se utilizan en la investigación.

### **1.1 Empresa**

“Las empresas son fuentes de ingreso para trabajadores, proveedores, gobierno y empresarios, promueven el desarrollo económico de la sociedad, contribuyen al sostenimiento de servicios públicos, representan un medio para la realización o satisfacción personal, y fomentan la capacitación y desarrollo de habilidades, así como la inversión y la formación de capital”. (7:26)

Las empresas son entes de desarrollo en la sociedad, estas contribuyen al sostenimiento de la economía de un país, generan capital y son fuente de ingreso para las personas que ahí laboran, permitiéndoles adquirir bienes y servicios. Estas no sólo son generadoras de ingresos, también dan satisfacción personal, posibilitando al colaborador desarrollarse en ellas, brindándole la capacitación necesaria para el desarrollo de sus habilidades personales.

Se clasifican de cuatro formas: por su actividad o giro, el régimen al que pertenecen, por su origen del capital e inclusive por su magnitud dentro de la sociedad. Y por su actividad o giro se dividen en: industriales, comerciales y de servicios, esta investigación se centra en las empresas comerciales, siendo la actividad principal a la que corresponde la unidad de análisis.

### **1.1.1 Empresas comerciales**

“Estas organizaciones son intermediarias entre el productor y el cliente; su principal actividad es la compra-venta y distribución de productos”. (6:27)

Las empresas comerciales son las que dedican sus esfuerzos al comercio o actividades de compra y venta de productos, que abarcan desde materias primas hasta productos terminados, siendo estos nacionales o extranjeros. Estas pueden ser mayoristas, minoristas, consumistas, inclusive mixtas dependiendo de la orientación de la empresa.

### **1.2 Administración**

“La administración es un proceso a través del cual se coordinan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficiencia, calidad y productividad en el logro de sus objetivos”. (7:12)

La administración es un proceso aplicable a cualquier área o fase de la vida cotidiana de los seres humanos, pero esencialmente en las empresas, debido a que la administración es un proceso ordenado con el cual se busca alcanzar una meta, gestionando de una forma adecuada los recursos con los que se cuenta.

### **1.3 Proceso Administrativo**

“La administración como proceso constituye una serie de acciones coordinadas dirigidas a determinadas metas. Acciones que quienes son responsables de ejercer la administración en una empresa deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la misma”. (1:2)

El proceso administrativo se integra por la planeación y organización de los recursos de la empresa integrándolos de manera adecuada, estableciendo los

parámetros de dirección a tomar para así poder controlar y alcanzar los objetivos organizacionales propuestos.

Figura 1  
Proceso Administrativo



Fuente: gráfica con base a la información de Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009.

### 1.3.1 Función de planeación

“La planeación precede a las demás etapas del proceso administrativo, ya que planear implica tomar las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro”. (1:38)

La planeación es indispensable, porque de ella parte la toma de decisiones que dirigen el curso a seguir en el cumplimiento de objetivos de determinado proyecto dentro de la empresa estableciendo para ello las acciones a ejecutar en un plazo determinado.

### **1.3.1.1 Elementos de planeación**

Los elementos de planeación son misión, visión, valores, objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuesto, para efectos de la investigación se analizan los siguientes:

#### **a. Misión**

“La misión o propósito, identifica el propósito básico, función o tareas de una empresa o dependencia o cualquier parte de ellas”. (4:107)

La misión indica de manera amplia el propósito de la empresa y describe de forma concisa la función o a lo que ésta se dedica, puede ser motivadora, pero sobre todo realista para ser alcanzada por sus directivos junto a sus colaboradores.

- **Visión**

“La visión es la imagen clara y detallada que un individuo, una empresa o una nación tienen de sí mismos respecto a un futuro más o menos lejano, es decir, es la descripción en el presente, del futuro de la organización”. (1:77)

La visión es un estado deseado, son miras hacia un futuro, en el caso de una empresa determina a dónde se quiere llegar como institución, tomando para ello acciones que ayuden al logro de esas metas, ésta es formulada por los directivos y es compartida con los colaboradores para que exista un compromiso genuino.

- **Valores**

“Pautas de conducta o principios que orientan la conducta de los individuos en la organización. Los valores deben compartirse y practicarse por todos los miembros de la empresa”. (7:46)

Los valores orientan el comportamiento que cada empresa desea que sus colaboradores manifiesten, impulsándolos a desempeñar de una manera transparente las actividades que realizan diariamente.

Tanto la misión, visión y valores son otorgados a los empleados para que sean de su conocimiento, ya que esto no solo orientan a los directivos, también generan un compromiso por parte de los colaboradores, identificándolos como parte de la empresa.

### **b. Objetivos**

“Resultados específicos que se desean alcanzar, medibles y cuantificables a un tiempo, para lograr la misión”. (7:47)

Los objetivos son parte fundamental de la filosofía empresarial, estos marcan el destino al que se quiere llegar en determinado período, por ello son medibles y cuantificables, ya que con esos parámetros los directivos pueden determinar si se ha alcanzado el estado planeado por la empresa.

Los objetivos empresariales luego de estar definidos se le dan a conocer a los colaboradores para que se sientan identificados y trabajen con el fin de alcanzarlos.

### **c. Reglas**

“Las reglas establecen acciones específicas necesarias, o falta de acción, las cuales no permitirán que existan desviaciones. La finalidad de una regla es reflejar una decisión gerencial de que cierta acción debe o no seguirse”. (4:111)

Las reglas son establecidas por los directivos para normar las acciones permitidas y las no permitidas dentro de la institución y no admiten que existan desviaciones

que afecten el curso de la empresa. Por lo que es necesario darlas a conocer y así los colaboradores realizarán sus actividades bajo el conocimiento de estas.

#### **d. Presupuesto**

“Un presupuesto es un informe de los resultados esperados, lo cual se expresa en términos numéricos, se le puede llamar plan “cuantificado”. (4:111)

El presupuesto en la planeación, es parte fundamental para el alcance de los objetivos empresariales propuestos, ya que al establecer el recurso económico, el cual se expresa en cifras numéricas, se pueden ejecutar las actividades planificadas para desarrollarlas en un periodo determinado.

En el presente caso se hace necesario establecer un presupuesto para llevar a cabo la investigación y la propuesta planteada.

#### **1.3.1.2 Instrumentos de planeación**

Los instrumentos de planeación son herramientas que ayudan al desarrollo del proceso de planeación, optimizando recursos y fortaleciendo a la empresa en esta actividad, entre los instrumentos de planeación están: el plan de desarrollo, el plan operativo anual y mensual, los pronósticos, los presupuestos y el plan de acción. En el presenta caso se trabaja en el plan de acción.

#### **a. Plan de acción**

“Cada compañía debe encontrar el plan de juego a largo plazo más ventajoso para su supervivencia y crecimiento de acuerdo con su situación, sus oportunidades, objetivos y recursos específicos”. (8:37)

Los planes de acción son indispensables para llevar a cabo cualquier tipo de proyecto que las empresas decidan emprender, ya que es un instrumento de planeación ordenado, empleado para la gestión de tareas o proyectos, con el cual se establece de manera clara las acciones a tomar. Los planes de acción marcan y detallan las actividades a realizarse para lograr los objetivos propuestos, indican quién llevará a cabo dicha actividad, en qué momento se realizará, estableciendo los tiempos necesarios y los recursos a utilizar, por último, se presenta el presupuesto, el cual proyecta el monto de inversión para su ejecución.

### **1.3.2 Función de organización**

“Implica dividir y agrupar las actividades que se han de realizar en una empresa con el propósito de proporcionar los productos y servicios a la comunidad, fin para el cual fue creada la compañía”. (1:124)

La función de organización orienta a la empresa a tener estructuras ordenadas que indican los roles o posiciones que los empleados desempeñan en la empresa, y les ayuda a tener la certeza de su importancia dentro de la misma.

#### **1.3.2.1 Instrumentos de organización**

Entre los instrumentos de la organización se mencionan básicamente los manuales administrativos, los descriptores de puestos y los organigramas, la presente investigación se centra en los organigramas y descriptores de puestos.

##### **a. Organigramas**

“El organigrama es un conjunto de figuras geométricas que representan órganos y líneas que se utilizan para dar una idea gráfica de cómo está estructurada una organización”. (1:166)

Los organigramas son fundamentales dentro de las empresas, debido a que estos son una representación gráfica de la estructura que se tiene dentro de la misma, indican de forma ordenada los diferentes niveles jerárquicos y la relación que existe entre cada uno de los puestos.

#### **b. Descriptores de puesto**

“Es una relación escrita que delinea los deberes y las condiciones relacionados con el puesto. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace y por qué lo hace”. (1:165)

Los descriptores de puestos son fundamentales dentro de las empresas, por el carácter informativo que representan, con este tipo de herramienta los colaboradores tienen acceso a información relacionada a su puesto de trabajo, en donde se encuentran indicadas sus responsabilidades, la autoridad que les es otorgada sobre cierto personal y la subordinación, indicando a quién o quiénes se le entregarán resultados.

Tanto los organigramas como los descriptores de puesto ayudan a identificar, de mejor manera, a las personas que requieren ser sometidas a los procesos de capacitación, orientando el alcance de los objetivos, dependiendo de sus atribuciones y roles dentro de la empresa.

#### **1.3.3 Función de integración**

“Cubrir y mantener cubiertas las posiciones en la estructura de la organización. Esto se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras, compensar y capacitar, o de otra forma desarrollar candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que puedan cumplir sus tareas con efectividad y eficiencia”. (4:308)

Como parte de un todo la función de integración es fundamental en el proceso administrativo, no solamente integra talento humano a los distintos puestos en que son requeridos, sino que también busca que los colaboradores de la organización se sientan motivados con la realización de sus labores y se encuentren capacitados para cumplir con sus actividades de manera eficiente.

El proceso de integrar a los nuevos empleados a su puesto y compañeros de trabajo de manera adecuada, les hace sentir bienvenidos y evita la pérdida de tiempo, tomando en cuenta que los nuevos integrantes obtienen de esta actividad la información y las herramientas necesarias para el correcto desarrollo de sus labores.

#### **1.3.3.1 Elementos de integración**

Los elementos de la función de integración se clasifican en reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y desarrollo del recurso humano.

“La integración es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones requeridas para ejecutar los planes de acuerdo con la arquitectura organizacional”. (6:85)

Los elementos de la función de integración se conjugan en un proceso el cual permite la asignación y abastecimiento a la necesidad que tiene la empresa de obtener el recurso humano adecuado para suplir sus necesidades y al obtenerlo se procede a la asignación de recursos materiales, tecnológicos y financieros para la realización y cumplimiento de las funciones empresariales. Por lo que de esta función parte que el recurso más importante, mejor conocido como talento humano, tenga el material necesario para desarrollarse haciendo referencia no sólo a los materiales tangibles, sino también a los intangibles como el conocimiento

y el desarrollo de destrezas en cuanto a la utilización de cierto producto o maquinaria por medio del beneficio de las capacitaciones.

### **1.3.3.2 Gestión del talento humano**

“En la era del conocimiento surgen los equipos de gestión del talento humano, que sustituyen a los departamentos de recursos humanos. Las personas dejan de ser agentes pasivos a quienes se administra y se convierten en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos de la organización”. (2:42)

La gestión del talento humano es la acción que busca obtener y conservar a los talentos dentro de una empresa, tomando en cuenta que son los colaboradores el mejor recurso que se puede tener, debido a que son ellos quienes desempeñan las actividades productivas. La gestión del talento humano no se enfoca únicamente en retener a sus colaboradores, también busca desarrollarlos y así, conformar un equipo cada vez más sólido y capacitado.

Parte de la gestión del talento humano es brindarles las herramientas y conocimientos necesarios para el desarrollo y desempeño de sus actividades, esto se logra a través de los procesos de reclutamiento, selección, inducción, evaluación y sobre todo por medio de la capacitación.

#### **a. Talento humano**

“Para ser talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que se valore. Hoy en día el talento incluye cuatro aspectos esenciales para la competencia individual: conocimiento, habilidad, juicio y actitud”. (2:49)

El talento es algo inherente de las personas, es decir algo que de manera individual se posee, permitiéndoles destacar al realizar algún tipo de actividad dentro de la

empresa donde se desarrollan y crecen en conocimiento y habilidad para alcanzar los objetivos propuestos.

En las empresas los talentos llevan a cabo las actividades propias de su puesto de trabajo, quienes pasan a formar parte de un ambiente laboral, el cual está compuesto por las instalaciones, el material, mobiliario y equipo que los rodea y es utilizado para la ejecución de sus labores.

#### **1.3.4 Capacitación**

“La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”. (10:25)

La capacitación es un proceso al cual los colaboradores son inducidos para la adquisición de nuevos conocimientos o desarrollo de destrezas, especializándolos en su área de trabajo y con esto obtener resultados favorables, tanto personales como para la empresa.

Esta actividad es de vital importancia ya que permite transmitir información relevante, dar a conocer cambios importantes y brindar el conocimiento requerido para el buen desarrollo de las labores.

##### **1.3.4.1 Proceso de capacitación**

La capacitación es un proceso cíclico y continuo que consta de cuatro etapas:

- ✓ “El diagnóstico: consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
- ✓ El diseño: consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.

- ✓ La implantación: es ejecutar y dirigir el programa de capacitación.
- ✓ La evaluación: Consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación”. (2:376)

Figura 2  
Proceso de capacitación



Fuente: gráfica con base a la información de Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009.

Por tanto el proceso de capacitación integra cada una de las etapas antes mencionadas, las cuales no pueden ser omitidas para poder cumplir de manera efectiva con los objetivos trazados por parte de la empresa, tomando en cuenta que no se puede brindar capacitación a los empleados en temas que no estén bien establecidos, pues esto generaría gastos innecesarios al momento de implementar dicho programa.

#### **1.3.4.2 Necesidades de capacitación**

“Pueden considerarse como aquellas carencias en los conocimientos o habilidades que bloquean o impiden el desarrollo de las potencialidades del individuo y la eficiencia en el desempeño de su puesto de trabajo”. (10:101)

La necesidad de capacitación surge cuando se hace evidente algún déficit en el conocimiento o desarrollo de las actividades propias del puesto de trabajo, que está impidiendo el alcance de los objetivos propuestos.

La detección de una necesidad es el punto inicial del proceso de capacitación, tomando en cuenta que si esta no existiera la empresa no tendría la necesidad de brindar a sus colaboradores este beneficio, lo cual es incorrecto ya que el mundo está en constante cambio y desarrollo.

#### **a. Diagnóstico de las necesidades de capacitación**

“La primer etapa de la capacitación es levantar un inventario de las necesidades de capacitación que presenta la organización. Esas necesidades no siempre están claras y se deben diagnosticar con base en ciertas auditorias e investigaciones internas capaces de localizarlas y descubrirlas”. (2:378)

El diagnóstico de las necesidades es necesario para iniciar un proceso de capacitación, determinando de manera puntual las carencias que el personal puede presentar en cuanto a la información o habilidades que son requeridas para el mejor desarrollo de sus actividades. El diagnóstico evita la pérdida de tiempo y de recursos financieros.

Este permite determinar si los colaboradores presentan discordancia entre lo que saben y lo que deberían saber en ciertas áreas o en el desarrollo de las habilidades para mejorar la productividad en su puesto de trabajo.

#### **• Tipos de necesidades de capacitación**

Existen diversas clasificaciones para los tipos de necesidades de capacitación los cuales se clasifican de la siguiente manera:

- Por su enfoque: necesidades preventivas, correctivas y predictivas.
- Por su percepción: necesidades manifiestas y necesidades encubiertas.
- Por su oportunidad: por su tiempo y por su importancia.
- Por su magnitud: necesidades organizacionales, ocupacionales e individuales.

La presente investigación se centra en las necesidades por su enfoque, las cuales indican que “sin la investigación previa de las necesidades, nunca se podrá pensar si quiera en la programación de ningún curso. En este orden de ideas, la capacitación tiene básicamente dos razones de ser; por un lado, satisfacer necesidades presentes de las empresas, con base en conocimientos y actitudes y por otro, prever situaciones que se deban resolver con anticipación”. (10:99)

La detección de las necesidades de capacitación, tiene dos propósitos fundamentales: satisfacer la necesidad y prevenir una necesidad futura que se pueda dar en cambios tecnológicos, operacionales, administrativos e inclusive actitudinales. La realización de la detección de las necesidades por su enfoque pueden ser aplicadas en un puesto de trabajo específico o en un conjunto de puestos, dependiendo de la necesidad que se presente.

Por lo que la detección de las necesidades de capacitación es una guía indispensable, no sólo para determinar los puntos débiles que puedan presentar los colaboradores, también para evitar la pérdida de tiempo y gastos innecesarios capacitando a los empleados en temas que no son relevantes para la realización de sus labores.

Para efectos de la investigación se analizan las necesidad de capacitación por su enfoque, específicamente las preventivas y correctivas.

- **Métodos de detección de necesidades de capacitación**

Las necesidades de capacitación pueden ser detectadas por parte de los directivos de las empresas aplicando alguno de los métodos de DNC como lo son:

- a. DNC con base a puesto-persona
- b. DNC con base en problemas
- c. DNC con base en el desempeño
- d. DNC con base en multi-habilidades

Los cuales pueden ser sustentados con las técnicas para recabar información como lo son las encuestas de actitud, grupos de discusión, entrevistas con el personal, observación de la conducta de los empleados, evaluaciones de desempeño, entre otros. Para efectos de la investigación se utilizará el siguiente método:

✓ **DNC por problemas**

“Este método se utiliza con mayor frecuencia para determinar problemas en el personal de mandos medios. En esencia, a ellos se les evalúa para resolver problemas y por cumplir objetivos. El DNC aplicado a este nivel requiere de mayor participación de personas de diferentes áreas y, generalmente, implica decisiones mayores. Este método representa una gran oportunidad para lograr resultados sobresalientes en un corto plazo”. (9:139)

El diagnóstico de las necesidades de capacitación por problemas es un método que permite determinar las deficiencias que tiene la empresa, a las que se ha acostumbrado y han hecho de estas algo habitual, para su aplicación se requiere involucrar o tomar en cuenta la opinión de varios colaboradores. Para este tipo de método se requiere que por medio de las entrevistas y encuestas se definan los principales problemas que enfrenta la empresa y así determinar las acciones necesarias para suplir la necesidad detectada.

**1.3.4.3 Programa de capacitación**

“El diseño del programa de capacitación es la segunda etapa del proceso. Se refiere a la planificación de las acciones de capacitación y debe tener un objetivo específico; es decir una vez que se ha hecho el diagnóstico de las necesidades de capacitación, o un mapa con las lagunas entre las competencias disponibles y las que se necesitan, es necesario plantear la forma de atender esas necesidades en un programa integral y cohesionado”. (2:379)

Luego de realizado el diagnóstico, por medio de algunos de los métodos de detección de la necesidad de capacitación a los colaboradores y teniendo claro lo que se desea cubrir, se procede a realizar un programa de capacitación, estableciendo el conocimiento que se desea transmitir o las habilidades que se espera desarrollar en los colaboradores.

El programa de capacitación es la parte medular en la que se centra la presente investigación, el cual se define posteriormente a la detección de las necesidades presentadas por los colaboradores.

#### **1.3.4.4 Planeación y diseño de la capacitación**

Luego de detectada la necesidad a cubrir se procede a la planeación y diseño del programa de capacitación, para lo cual se seleccionará el método o técnica con el que se llevará a cabo el proceso de transmisión de conocimientos. Este se estructura de la siguiente forma:

##### **a. El esquema**

“El esquema presenta una breve descripción del método, seguida de una ilustración. Esto persigue complementar las percepción lograda con los aspectos previos y dar una idea resumida de lo que es cada método”. (5:33)

En el esquema se describe el método a utilizar en el proceso de capacitación, dando un concepto claro del mismo, aunado a un boceto o ilustración que muestra de manera precisa el medio por el cual los colaboradores recibirán la nueva información.

### **b. Objetivos de aprendizaje**

“En el apartado de objetivos de aprendizaje se indica qué tipos de objetivos se pueden lograr con cada uno de los métodos. Para ello se utiliza la clasificación de Benjamín S. Bloom y colaboradores que distingue tres grupos o dominios de aprendizaje según su naturaleza: cognoscitivo o de conocimientos, psicomotriz o de actividades manuales y afectivo o emocional”. (5:34)

El establecimiento de los objetivos orienta a los directivos a cubrir de manera acertada la necesidad de capacitación presentada por los colaboradores en el momento del diagnóstico, los objetivos deben ser claros, medibles y cuantificables, para que al final del proceso se pueda determinar si se llegó al cumplimiento de los mismos.

### **c. Destinatarios**

“El aspecto destinatarios señala el tipo de personal a quien suele aplicarse el método, por ejemplo, de nuevo ingreso, mandos medios, directivos, operativos, etcétera”. (5:34)

Los destinatarios especifican a las personas beneficiadas en el proceso de capacitación, estos pueden ser: personal operativo y directivos de la empresa, precisando así cuantos colaboradores pueden participar según el método a utilizar.

### **d. Duración**

“La duración indica el tiempo mínimo que puede exigir la utilización completa del métodos, en un caso específico. Se entiende que el uso continuado del método y la complejidad de los objetivos aumentarán dicho lapso”. (5:34)

Con la duración no sólo se busca conocer el tiempo para implementar el método o técnica de capacitación, también establece el horario para la realización de cada actividad, y así aprovechar los recursos disponibles en la empresa.

De la duración se desprende el programa de actividades, el cual se trabaja luego de establecer los tiempos necesarios para la ejecución de los métodos que serán utilizados en el desarrollo de la capacitación, y así crear un horario específico el cual es entregado a los colaboradores para evitar la pérdida de tiempo en el programa.

#### **e. Requisitos**

“Los requisitos especifican las condiciones mínimas que deben cumplirse con las miras a la utilización de los métodos”. (5:34)

Es necesario conocer los requisitos de cada método a utilizar en el desarrollo del programa de capacitación; para prever las necesidades de material, espacio e insumos que se requieren evitando gastos innecesarios.

#### **f. Actividades preparatorias**

“Las actividades preparatorias se refieren a todo aquello que es necesario tener a punto antes de la ejecución de los métodos. Para algunos de ellos las actividades preparatorias son relativamente simples, en tanto que para otros el tiempo y esfuerzo que implican pueden superar al que corresponde a la ejecución, como ocurre en los cursos en aula y la enseñanza por correspondencia”. (5:34)

Las actividades preparatorias son las acciones necesarias previas a realizarse el programa de capacitación. Estas pueden ser simples o complejas dependiendo del método que se decida utilizar basándose en el presupuesto asignado.

En esta etapa se evalúa el contenido a cubrir, tomando en cuenta las necesidades presentadas por los colaboradores al momento de haber realizado el diagnóstico, el cual se estructura para el cumplimiento de los objetivos del programa.

Cada una de las fases descritas del proceso de planeación y diseño de la capacitación, se integran para cumplir con los objetivos propuestos por los directivos de la empresa al transmitir a los colaboradores los conocimientos necesarios para el mejor desempeño en sus labores.

#### **1.3.4.5 Ejecución del programa de capacitación**

“La conducción, implantación y ejecución del programa es la tercera etapa del proceso. Existe una sofisticada gama de tecnologías para la capacitación. También existen varias técnicas para transmitir la información necesaria y para desarrollar las habilidades requeridas en el programa de capacitación”. (2:380)

Luego de establecido el programa de capacitación, con las actividades a realizar y teniendo claros los objetivos que se quieren alcanzar, se procede a ejecutar el mismo, tanto instructores como directivos tienen el compromiso de supervisar y velar por el buen desarrollo de este, teniendo en consideración los detalles necesarios para la preparación y realización de la actividad.

La ejecución del programa de capacitación es la finalidad de todos los procesos anteriores, en este punto la empresa pone en marcha los métodos, el programa, los horarios y demás elementos que se han planeado, con el fin de alcanzar los objetivos planteados.

##### **a. Métodos y técnicas de capacitación**

Existen diversos métodos y técnicas de capacitación que pueden ser aplicados por las empresas para transmitir los conocimientos y desarrollar las habilidades que el

colaborador utiliza para el desempeño de sus actividades. Algunos de estos pueden ser: seminarios, talleres, cursos, capacitación a distancia, lecturas, conferencias, video llamadas, entre otros.

Los métodos o técnicas a utilizar en un programa de capacitación dependen de las necesidades presentadas por los colaboradores al momento del diagnóstico. A continuación, se mencionan dos a utilizar:

- **Método de aprender haciendo**

“Este método puede clasificarse como el más objetivo para un aprendizaje rápido y directo. Es conocido también como método a base de demostración y es ampliamente aplicado en la institución técnica dentro de la industria”. (10:126)

Este método capacita a los colaboradores mostrándoles un proceso que posteriormente realizarán previo a utilizar un nuevo equipo o sistema, asegurándose así el buen funcionamiento de este al momento de ejecutar sus labores, puede integrar una parte teórica y una parte práctica según sea requerido.

- **Entrenamiento**

“El coach por sí mismo no desarrolla. Un coach **motiva** y **habilita** a las personas y a los grupos para que ellos mismos se comprometan con su propio desarrollo y se conviertan en personas orientadas al logro de **metas específicas**”. (10:182)

Para el entrenamiento se asigna un entrenador al cual se le designa un grupo de colaboradores, su papel es el de guiar a su equipo impulsándolos a alcanzar los objetivos propuestos, impulsándolos a trabajar en equipo y brindando tutoría cuando le sea requerida. Un beneficio de este método es que tanto el líder como los integrantes de su grupo a su cargo mantienen buenas relaciones interpersonales, pues buscan el bien común para alcanzar las metas planteadas.

Tanto el método de aprender haciendo como el entrenamiento, son utilizados en el proceso de transmisión de conocimientos, los cuales brindan un cambio a los métodos tradicionales que ya se tienen estipulados.

#### **1.3.4.6 Evaluación del programa de capacitación**

“Es necesario saber si el programa de capacitación alcanzó sus objetivos. 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. Como la capacitación representa un costo de inversión –los costos incluyen material, el tiempo del instructor y las pérdidas de producción mientras los individuos se capacitan y no desempeñan su trabajo– se requiere que esa inversión produzca un rendimiento razonable”. (2:388)

La evaluación del programa es la parte final del proceso de capacitación, en esta fase se espera conocer el impacto que causó este proceso en los colaboradores luego de transmitir los conocimientos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales. Tomando en cuenta las medidas de evaluación las cuales abarcan los costos, la calidad del proyecto, la rapidez y los resultados que se obtienen de la misma.

“Kirkpatrick propone cuatro niveles de resultados en la evaluación de la capacitación”. (2.388)

##### **a. La reacción**

“Es la -prueba de la sonrisa- o la reacción del aprendiz. Mide la satisfacción de los participantes en la experiencia de la capacitación. Si el facilitador atrajo la atención del grupo, si al participante le gustaron los ejercicios, si el aula era cómoda y si la recomendaría a otros”. (2:388)

La reacción que se percibe al momento de recibir la capacitación indica a los organizadores o directivos la aceptación de la actividad por parte de los colaboradores, determinando si el tema fue de su agrado o no.

**b. Lo aprendido**

“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”. (2:388)

Este nivel de evaluación va más allá del momento de la capacitación, se da tiempo después, en dónde los directivos observan si el conocimiento brindado o habilidades transmitidas están siendo aplicados de manera correcta por los colaboradores.

**c. El desempeño**

“Evalúa el efecto en el trabajo derivado de las nuevas habilidades aprendidas y de la adopción de nuevas actitudes que modifican el comportamiento. Los cambios de comportamiento se deben evaluar por medio de la observación, la evaluación de 360° o las investigaciones de los colaboradores. Si no hay cambios conductuales, entonces la capacitación no funcionó o algo pasa con el programa de capacitación”. (2:388)

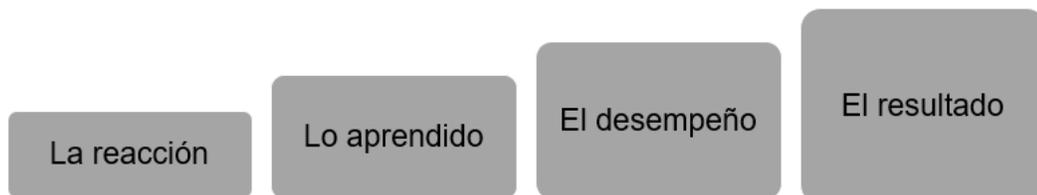
Este se considera un punto de comparación en donde los directivos determinan si fue eficaz la capacitación, observando no sólo el comportamiento de sus colaboradores sino también el cambio de actitud que presenten respecto a la realización de sus actividades.

#### d. El resultado

“Se trata de medir el efecto de la capacitación en los resultados del negocio de la organización. Esta puede reducir costos de operaciones, aumentar las utilidades disminuir la rotación o reducir el tiempo de ciclo cuando tiene un propósito definido en este sentido”. (2:388)

En este nivel se busca evaluar si la inversión que realizó la empresa está dando los resultados esperados en cuanto a reducción de costos y eficiencia en la realización de las labores por parte de los colaboradores capacitados, incluyendo menos rotación de personal y aumento en la producción en el caso de empresas productoras, en el caso de empresas de servicios que los clientes manifiesten estar satisfechos con la asistencia recibida.

Figura 3  
Niveles de evaluación



Fuente: gráfica con base a la información de Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009.

Los cuatro niveles permiten a la empresa conocer si la capacitación brindada ha sido aprovechada de la mejor manera por parte de los colaboradores, estas se aplican dependiendo del momento y de las necesidades que se han cubierto con la capacitación y se desee corrobora que los objetivos se han alcanzado.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE CAPACITACIÓN DE UNA EMPRESA ENCARGADA DE LA COMERCIALIZACIÓN DE EQUIPO MÉDICO Y HOSPITALARIO, UBICADA EN LA ZONA 12 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**

En el presente capítulo se muestran los resultados obtenidos en el proceso de investigación, exponiendo así la problemática y las necesidades de capacitación de la empresa objeto de análisis.

#### **2.1 Metodología**

La metodología empleada para la realización de la investigación es la que posibilita la recolección y el análisis de datos, en el presente caso se utilizó el método científico tomando en cuenta sus tres fases, que son: fase indagadora, fase demostrativa y fase expositiva como se explican a continuación.

En la fase indagadora se recolectaron los datos relacionados al problema planteado, esta información se obtuvo primeramente de las respuestas brindadas por los colaboradores operativos de la empresa objeto de análisis, quienes respondieron una encuesta y por parte de los directivos quienes participaron de una entrevista y de fuentes secundarias, como libros de texto que contienen información relacionada al tema. En la fase demostrativa se procede a corroborar la validez de las hipótesis planteadas, por medio del análisis de la información recabada para conocer la situación actual y con base en ella, proponer una solución viable. En la fase expositiva, se dan a conocer los resultados obtenidos en la investigación y la propuesta planteada, por medio del presente documento.

De igual manera se utilizó el método deductivo, el cual infiere en hechos generales que permitieron llegar a conclusiones específicas relacionadas con el presente tema, las cuales se encuentran al finalizar el documento.

Las técnicas que han sido empleadas para la recopilación de información son la boleta de encuesta la cual está integrada por 31 preguntas y fue aplicada en forma de censo a los 50 colaboradores del nivel operativo, que laboran en la empresa. La encuesta permitió conocer la opinión de los colaboradores respecto al tema de investigación. De igual manera se utilizó la guía de entrevista la cual se encuentra compuesta por un cuestionario estructurado integrado por 41 preguntas y está enfocado a recabar datos que ayuden a obtener información del proceso de capacitación desde el punto de vista de los directivos de la empresa. La observación también fue utilizada como técnica de investigación utilizando para esto una lista de cotejo con 32 ítems con la cual se verificaron los datos obtenidos a través de la encuesta y la entrevista.

Y por medio de la investigación bibliográfica por medio de los instrumentos fichas bibliográficas las cuales permitieron sustentar la información contextual del presente documento.

## **2.2 Antecedentes**

La empresa objeto de análisis es el resultado de 40 años de trabajo arduo, dedicación y devoción por una cultura de servicio. Esta surge por la necesidad de suplir productos médicos a los guatemaltecos, siendo su principal objetivo la comercialización y distribución de sus productos en el territorio nacional.

Por su trayectoria y estabilidad cuenta con la confianza de las principales instituciones dedicadas al cuidado de la salud de los guatemaltecos e instituciones financieras del país, debido a su record ha obtenido una amplia línea de crédito y bajas tasas de interés.

Actualmente es una empresa con presencia en toda la República supliendo equipo e insumos médicos de la más alta calidad a más de 5,000 clientes en el territorio guatemalteco, atendiendo a instituciones públicas, privadas, no lucrativas y del seguro social. Dedicando sus principales esfuerzos a la distribución de algunas de las mejores marcas, como HOSPIRA, InterMed Penlon, NIHON KOHDEN, Kimberly-Clark, entre otras, proporcionando además la instalación y el servicio técnico del equipo médico que distribuye.

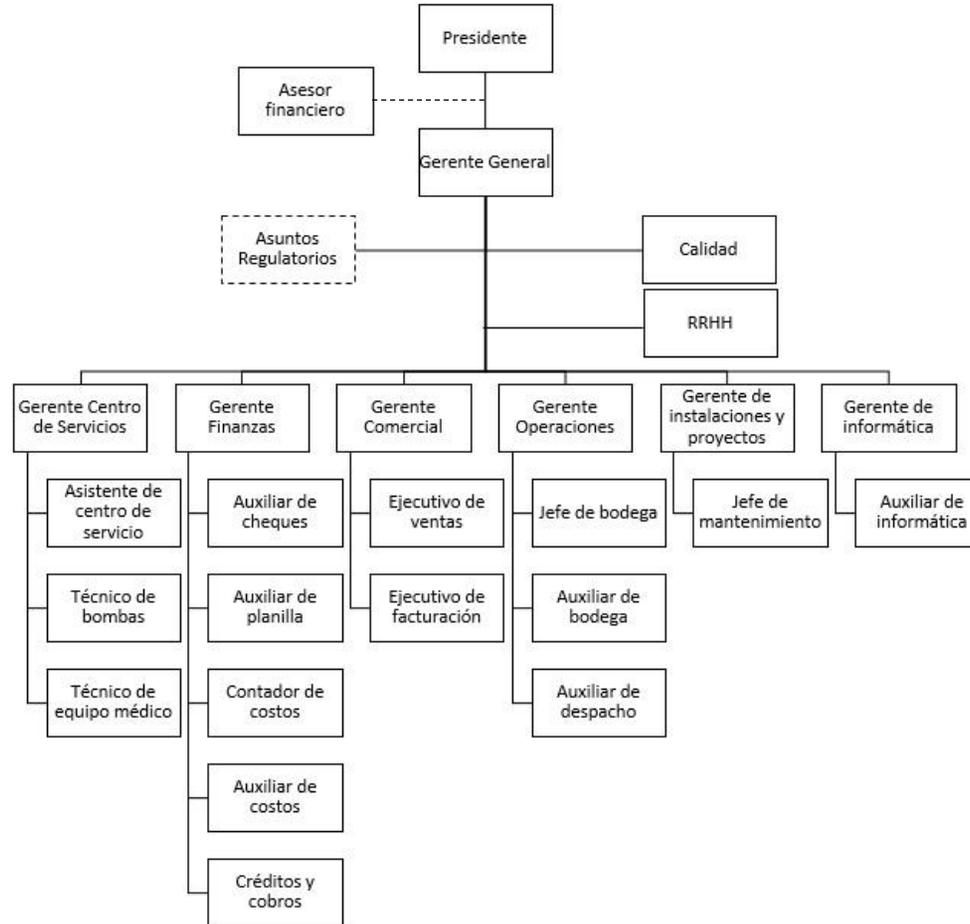
Se encuentra integrada por 27 puestos de trabajo entre los cuales se encuentran el Presidente de la empresa, asesor financiero, gerente general, los encargados de asuntos regulatorios, control de calidad, recursos humanos (el cual está pendiente de aprobación). Seguido de esto la empresa se subdivide en seis áreas que son:

- Centro de servicios: integrado por el Gerente, asistente, técnicos de bombas y técnicos de equipo médico.
- Área financiera: está integrada por el gerente de finanzas, auxiliar de cheques, auxiliar de planillas, contador de costos, auxiliar de costos y encargado de créditos y cobros.
- Área comercial: compuesta por los ejecutivos de ventas y ejecutivos de facturación.
- Área de operaciones: en donde se encuentra el jefe de bodega, auxiliar de bodega y auxiliar de despacho.
- Área de instalaciones y proyectos: esta se integra por el jefe de mantenimiento y conserjes.
- Área de Informática: integrada por el auxiliar de informática

Para sustentar la información anterior a continuación se presenta el organigrama actual de la empresa a agosto de 2016.

Figura 4

Organigrama general actual de la empresa encargada de la comercialización y distribución de equipo médico y hospitalario, ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala. Año 2016



Fuente: empresa objeto de análisis. Agosto 2016.

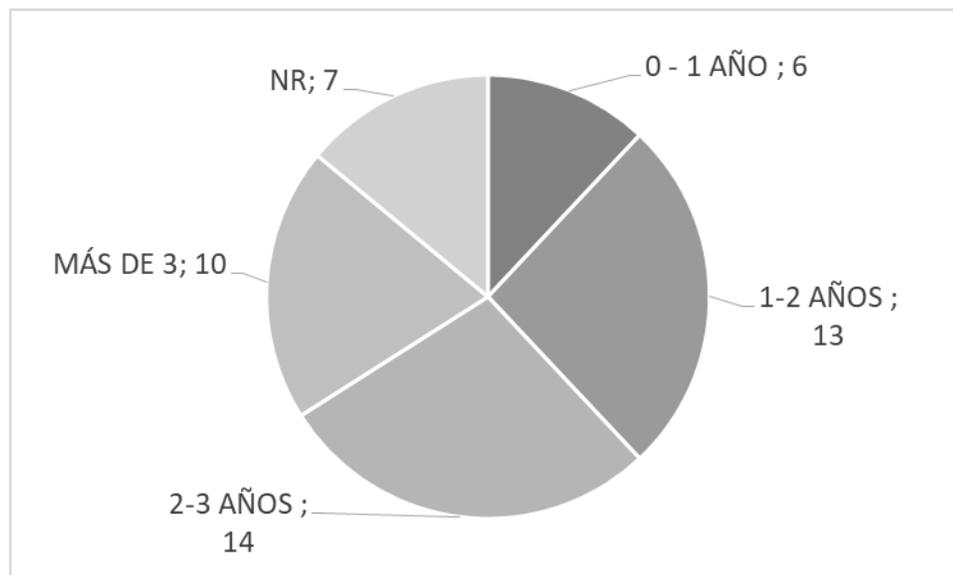
En el organigrama presentado anteriormente se puede observar que tiene ciertos desfases, puesto que la unidad de Recursos Humanos ya se ha establecido pese a que a la fecha aún se encuentra pendiente de aprobación por parte de los directivos y tomando en cuenta el giro de la empresa esta unidad es necesaria para poder cumplir con los requerimientos de los proveedores y demás entidades a las que se presta el servicio.

### 2.2.1 Datos demográficos

Se consultó a los colaboradores acerca de cuánto tiempo han laborado dentro de la empresa, para lo cual se muestran los resultados en la siguiente gráfica y con esto sustentar los próximos análisis.

Gráfica 1

Tiempo que tienen 50 colaboradores de laborar en la empresa encargada de la comercialización y distribución de equipo médico y hospitalario, ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala. Año 2016



Fuente: investigación de campo. Agosto 2016.

Con la información recabada por medio de la encuestas se determina que la empresa brinda estabilidad a sus colaboradores para quienes son de vital importancia mantener capacitados y actualizados para lograr el cumplimiento de metas, tomando en cuenta que hay empleados que tienen entre 24 y 25 años desempeñando sus cargos, ellos han adquirido mucha experiencia en el área en la que se desenvuelven y brindan apoyo a los que tienen menos tiempo de laborar en la misma.

Dentro de la empresa se determinó que en su mayoría los colaboradores que desempeñan las actividades de bodega, taller, mantenimiento instalación y proyectos pertenecen al género masculino siendo estos 32 en total, a diferencia de las actividades que se realizan en las áreas financieras y de servicios tanto internos como externos las cuales son desempeñadas por mujeres de las cuales 18 fueron las que participaron en la encuesta para presente recaudación de información.

## **2.2.2 Filosofía empresarial**

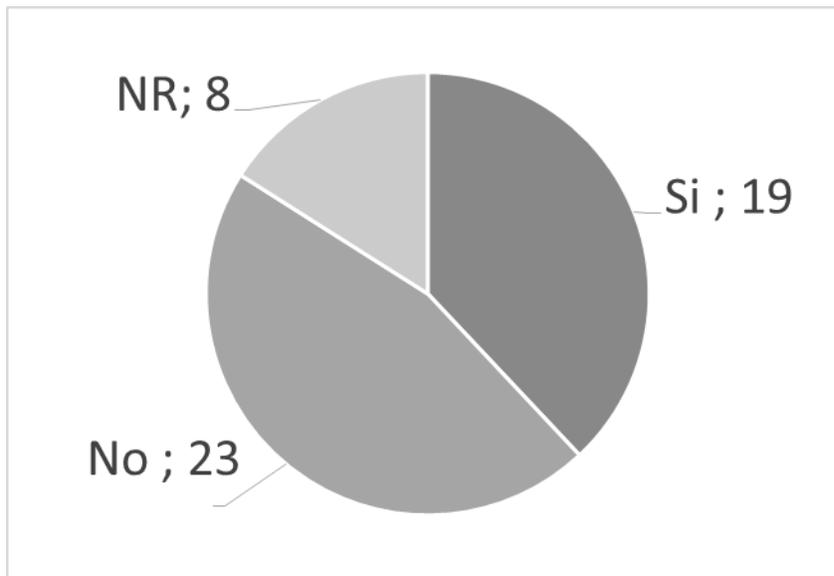
La filosofía empresarial hace referencia a la identidad de los colaboradores con la empresa, integrada por la misión, visión, valores, objetivos. Previo a recabar la información necesaria para el desarrollo de esta investigación se tuvo la premisa de que actualmente la filosofía empresarial no está definida, por lo que por medio de las entrevistas y encuestas se determinaron los siguientes resultados:

### **2.2.2.1 Misión**

Para efectos de la investigación se cuestionó a los colaboradores si conocían la misión de la empresa y a través de qué medios tenían acceso a esta, a lo que los encuestados respondieron de la siguiente manera:

Gráfica 2

Conocimiento que tiene de la misión 50 colaboradores de la empresa encargada de la comercialización y distribución de equipo médico y hospitalario, ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala. Año 2016



Fuente: investigación de campo. Agosto 2016.

Esta pregunta le fue realizada a los directivos, quienes respondieron que en los inicios de la empresa se creó la misión pero no se le dio la importancia necesaria y con el paso de los años esta quedó en el olvido y debido a sus múltiples actividades no han tenido el tiempo suficiente para retomarla y presentarla a sus colaboradores.

En contraste a lo anterior la mayoría de los colaboradores encuestados que dijeron tener conocimiento de la misión, indicaron que la información les había sido descrita de forma oral, siendo estos 14 de 19, por otro lado 3 mencionaron que la conocían vía electrónica y 2 por otros medios como el material audiovisual (presentaciones). La contraparte de los encuestados manifestó que esta no les había sido brindada y por ende no la conocían, de igual manera indicaron que están conscientes que es importante conocerla pero no se ha dado la oportunidad

ni el tiempo para preguntar por ella. Por último ocho de los encuestados decidieron no responder.

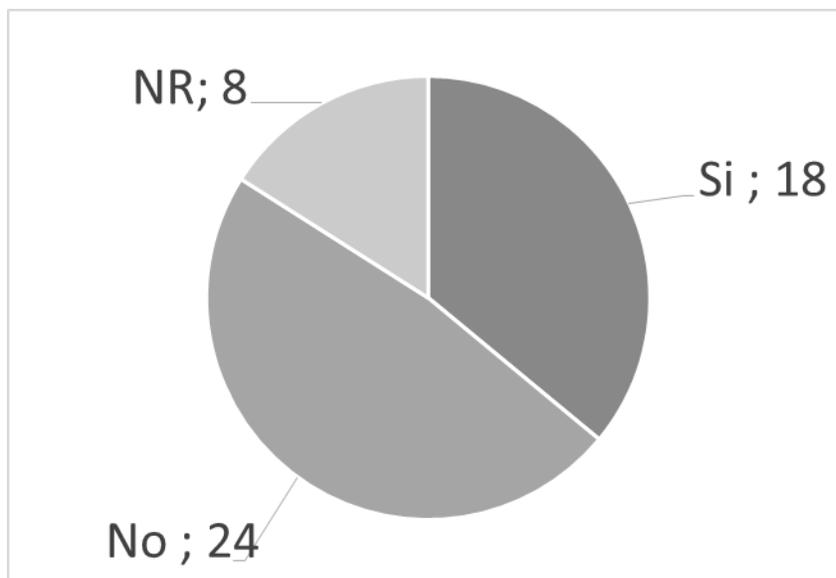
Por medio de la observación se corroboró que la misión no está visible en las instalaciones de la empresa y no se encuentra en ningún documento o presentación, como indicaron algunos colaboradores ya que al solicitarla no fue otorgada debido a que no está al alcance de los mismos.

#### a. **Visión**

Se cuestionó a los colaboradores si conocían la visión de la empresa y a través de qué medios tenían acceso a esta información, obteniendo los resultados siguientes:

Gráfica 3

Conocimiento que tiene de la visión 50 colaboradores de la Empresa encargada de la comercialización y distribución de equipo médico y hospitalario, ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala. Año 2016



Fuente: investigación de campo. Agosto 2016.

Nuevamente al igual que la misión los directivos indicaron que la visión actualmente no está establecida y que por ende no se le ha dado a conocer a los colaboradores.

Por su parte algunos de los colaboradores encuestados indicaron tener conocimiento de la visión de la empresa, 15 de ellos dijeron que les había sido descrita de forma oral por parte de la persona que los contrató, 1 indicó conocerla vía electrónica, argumentado que se le había hecho llegar a su correo electrónico, 2 mencionaron que la conocen por medio de material audiovisual (presentaciones) que los directivos utilizan en alguna reunión, pero cuando se solicita decirla se corroboró que los colaboradores no pueden mencionarla, diciendo que no la recuerdan o no la tiene clara. 24 manifestaron que no les había sido dada esta información, considerando que no es relevante en la empresa y que pueden realizar sus funciones correctamente, pero que sería bueno conocerla y ocho de ellos no respondieron a esta pregunta.

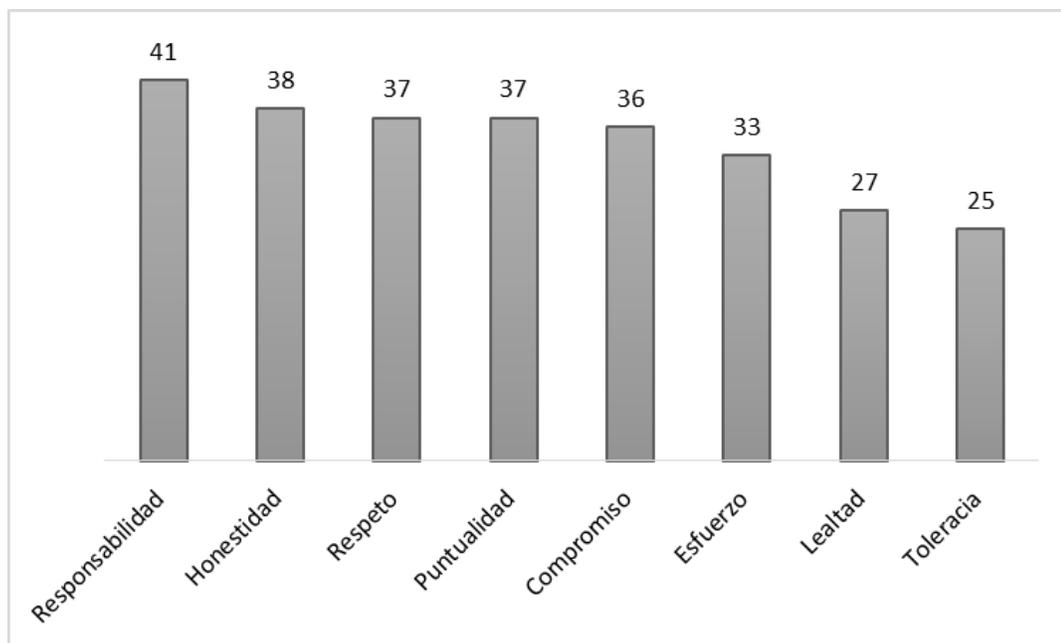
Se observó que esta información no se encuentra visible en las instalaciones de la empresa, ni tampoco en documentos al alcance de los colaboradores ya que al solicitarla no pudo ser otorgada.

## **b. Valores**

Para el presente cuestionamiento se les brindó a los colaboradores una lista de valores en donde ellos podrían indicar cuáles aplican para la realización de sus labores. Para generar dicha lista, se consultó con la persona encargada de calidad con quien se elaboró la lista de valores que se acoplaban a los requerimientos de la empresa, debido a que actualmente estos no están establecidos. A continuación se presentan las respuestas obtenidas:

Gráfica 4

Valores empresariales que aplican 50 colaboradores de la empresa encargada de la comercialización y distribución de equipo médico y hospitalario, ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala. Año 2016



Fuente: investigación de campo. Agosto 2016.

Como se observa en la gráfica, los colaboradores indicaron que el valor que más aplican es la responsabilidad en cuanto a sus labores ya que a pesar de que no hay alguien solicitándoles entregar su trabajo de manera constante, ellos cumplen con lo que les corresponde en el tiempo establecido; el valor de la honestidad es mencionado como uno de los principales para el desarrollo de su trabajo. El respeto es el tercero de los valores mencionados, indicando que este es fundamental para el diario desempeño de sus actividades argumentando que se necesita tener cordialidad para poder comunicarse con sus compañeros y autoridades de manera afable. Por otra parte la puntualidad para ellos consiste en llegar a su trabajo a tiempo o entregar lo que se les requiere en el momento establecido, evitando retrasos, el compromiso es parte de los valores debido a que

ellos lo sienten por la institución a la cual prestan sus servicios, dejando en última instancia el esfuerzo, la lealtad y la tolerancia.

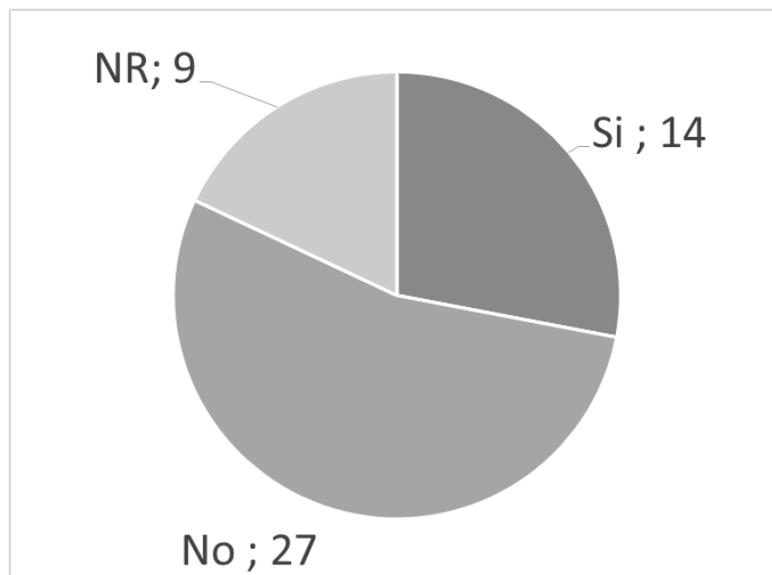
Los directivos entrevistados confirmaron que los valores empresariales no están establecidos, pese a esto consideran que sus colaboradores son conscientes en realizar su trabajo de la mejor manera y se rigen por la ética para cumplir con su trabajo. Por medio de la observación se pudo corroborar que estos no se encuentran establecidos, pero que los colaboradores trabajan en un ambiente cordial y de respeto.

### 2.2.2.2 Objetivos

Para esto se cuestionó a los colaboradores de la empresa si conocían los objetivos empresariales, obteniendo los siguientes resultados:

Gráfica 5

Conocimiento que tienen de los objetivos empresariales 50 colaboradores de la empresa encargada de la comercialización y distribución de equipo médico y hospitalario, ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala. Año 2016



Fuente: investigación de campo. Agosto 2016.

En este cuestionamiento, al igual que los anteriores, se dieron contracciones entre colaboradores puesto que 14 de ellos respondieron que si tienen conocimiento de los objetivos y que estos les habían sido descritos de forma oral al momento de ingresar a la empresa o los habían escuchado en los momentos en que se da algún cambio importante en los mismos, seguido por la afirmación que estos habían sido compartidos vía electrónica, inclusive que eran visibles en las instalaciones. Quienes afirmaron conocer los objetivos mencionaron que estos se basan en brindar un buen servicio y mantenimiento para el equipo que distribuyen. Por su parte 27 indicaron no tener conocimiento de los mismos ya que no se les ha hecho saber esta información, argumentando que este aspecto ha sido indiferente a la empresa.

Tomando en cuenta las respuestas brindadas se procedió a constatar con los directivos quienes dijeron que esta información no se ha establecido por parte de la empresa y por ende no se ha compartido con los colaboradores, argumentando no tener tiempo para esto y a la poca relevancia que se le ha dado.

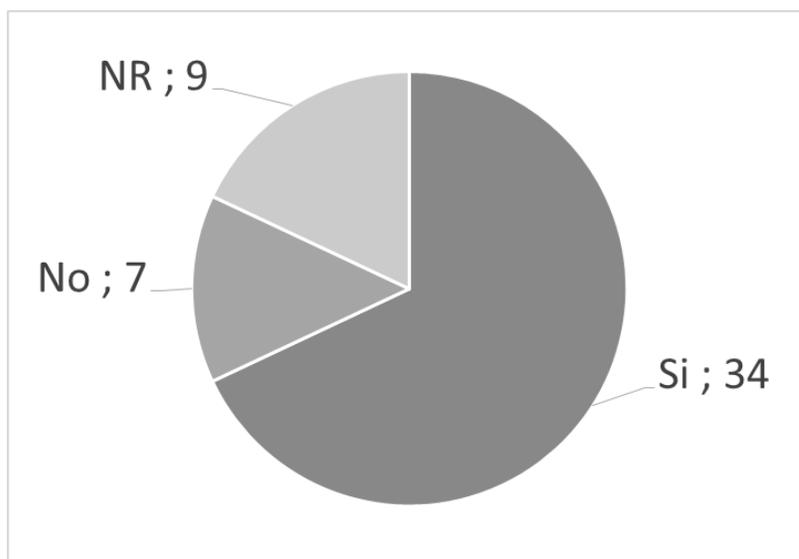
Con la observación se pudo determinar que éstos no están visibles como se indicó en algunas encuestas y tampoco se encuentran descritos en algún documento accesible al empleado ya que cuando se solicitó esta información no pudo ser brindada.

### **2.2.2.3 Reglas**

Se consultó con los colaboradores si conocían las reglas con las que se rige la empresa, y en caso de tener una respuesta positiva, se pidió que se mencionaran dos que aplican para el desempeño de sus labores, obteniendo los siguientes resultados:

Gráfica 6

Reglas de la empresa que siguen 50 colaboradores de la empresa encargada de la comercialización y distribución de equipo médico y hospitalario, ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala. Año 2016



Fuente: investigación de campo. Agosto 2016.

En este caso 34 de los colaboradores indicaron que si las conocían y las aplicaban, los encuestados mencionaron que las reglas no se las repiten a cada momento, pero que estas son universales por lo que las conocen y a raíz de esto pudieron en listar algunas. Los encuestados no dieron las reglas de forma ordenada, pero se determinó que las más mencionadas son las siguientes:

1. Cumplir con un horario de manera puntual.
2. Brindar un buen servicio tanto interno como externo.
3. Ser respetuoso con sus compañeros, jefes inmediatos y superiores.
4. Utilizar el uniforme de manera adecuada.
5. Utilizar el quipo obligatorio de seguridad.

7 colaboradores dijeron que no se les habían indicado las reglas de la empresa y que no han tenido la oportunidad de leerlas y por ende aplicarlas, de igual forma aseguraron que ellos trataban de realizar sus labores de manera adecuada. Nueve no respondieron argumentando no conocerlas.

Los directivos por su parte mencionaron que las reglas están implícitas, pues no están definidas, pero consideran que los colaboradores actúan de manera propicia y confían en ellos para desempeñar de forma correcta sus labores, indicando que hasta el momento no han tenido ningún tipo de incidente en cuanto a conducta en el desarrollo de sus labores.

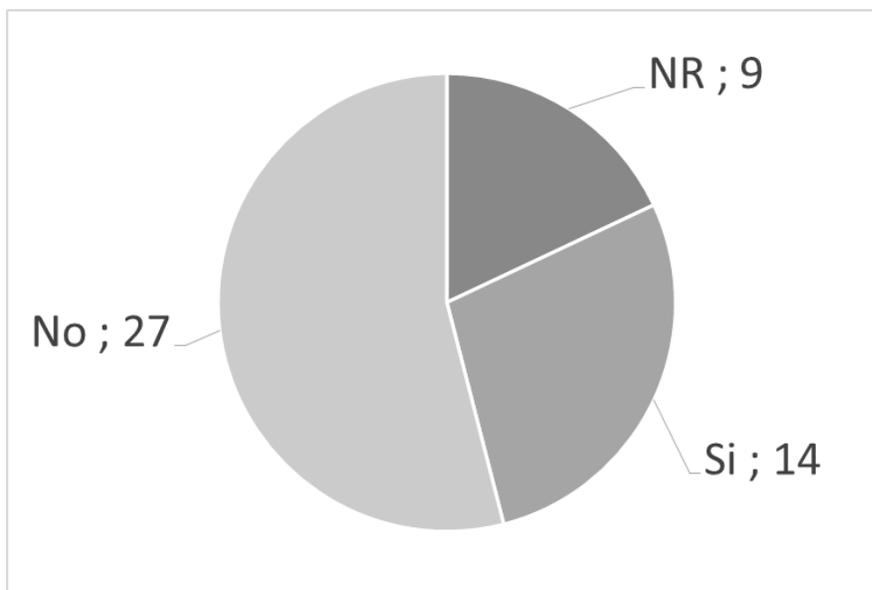
Por medio de la observación se determinó que las reglas no están definidas y que los colaboradores tienen ideas básicas de lo que son por las que se rigen en el cumplimiento de sus labores.

#### **2.2.2.4 Organigrama**

Se consultó con los colaboradores si conocían el organigrama de la empresa y por qué medios se les fue comunicado.

Gráfica 7

Conocimiento del Organigrama de la empresa según 50 colaboradores de la empresa encargada de la comercialización y distribución de equipo médico y hospitalario, ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala. Año 2016



Fuente: investigación de campo. Agosto 2016

A esta pregunta 14 encuestados respondieron que si tenían conocimiento del organigrama de la empresa el cual se les había dado a conocer de forma oral, al momento de su contratación, en donde se les indicó quién o quiénes serían sus superiores, sus compañeros y en algunos casos el personal que estaría a su cargo. Tres de los encuestados mencionaron que lo conocían por medios audiovisuales observándolo en una presentación a base de diapositivas, tres colaboradores más dijeron que este les había sido enviado vía electrónica a sus correos, inclusive dos mencionaron que este es visible en la empresa, dato que no se confirmó ya que en el proceso de observación no se pudo corroborar su existencia de forma visible en las instalaciones. En contraste a esta respuesta 27 colaboradores dijeron que no lo conocían y que no se les había proporcionado esta información debido a que ellos consideraban que con conocer a quiénes debían entregar los informes de sus avances era suficiente, de igual forma se mencionó que esta información no es

relevante debido a que la empresa no se las ha hecho saber, pero se debe tomar en cuenta que esta afirmación es incorrecta, puesto que el organigrama es base para mostrar a los empleados la estructura jerárquica de la misma y evitar con esto duplicidad de cargos y de funciones. Nueve decidieron no responder a esta pregunta.

En la entrevista tres de los directivos indicaron que sabían que existía un organigrama sin embargo no lo habían visto, por falta de tiempo y dos dijeron que si lo conocían, siendo uno de ellos quien lo había elaborado, pero todos los entrevistados coincidieron que esta información existe en la empresa pero no ha sido compartida, no obstante consideran que sus colaboradores tiene la información necesaria, de quiénes son sus superiores y a quién entregar informes de sus actividades, los directivos consideran que con esto es suficiente para realizar sus labores adecuadamente, sin tomar en cuenta que el organigrama es necesario, no sólo para ellos sino para todos los que laboran en la empresa, ya que esto les permitirá agilizar procesos determinando de manera acertada los cargos y funciones de cada puesto.

Durante el proceso de observación se corroboró que el organigrama está definido, pero esta información no ha sido compartida por parte de los directivos a los colaboradores.

### **2.3 Situación actual de la capacitación**

La empresa objeto de análisis, se dedica a la distribución y venta de equipo médico y hospitalario, desde su fundación ha considerado que la capacitación es un beneficio necesario para sus colaboradores, por lo que según los directivos entrevistados, han tratado de brindársela a sus empleados, aunque ellos reconocen que este tema ha sido descuidado.

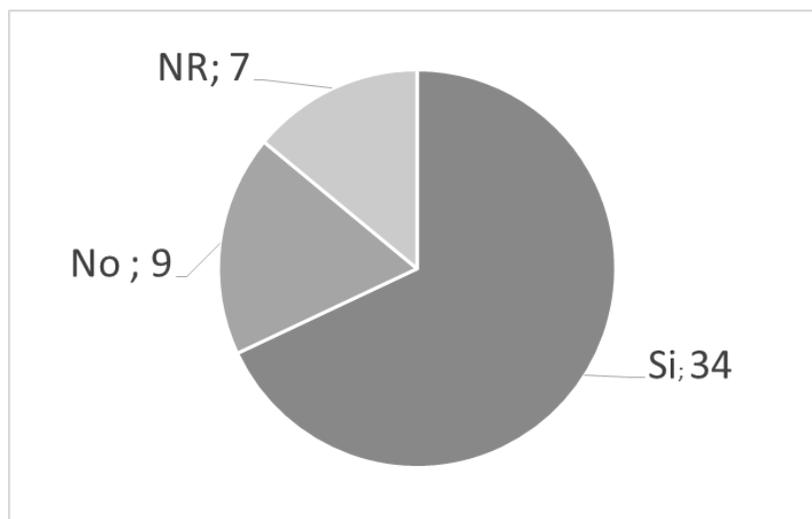
Como ya fue mencionado con anterioridad, para poder recabar los datos que sustentan la investigación se utilizaron las entrevistas con los directivos y las encuestas que contrastan con el punto de vista y opinión de los demás colaboradores, utilizando estos dos métodos para la detección de necesidades de capacitación por su enfoque y con esto satisfacer las necesidades que los colaboradores muestran a la fecha.

### 2.3.1 Inducción del personal

Se consultó con los colaboradores si habían recibido inducción al momento de ingresar a la empresa y las respuestas fueron las siguientes:

Gráfica 8

Inducción recibida al ingresar a la empresa según 50 colaboradores de la empresa encargada de la comercialización y distribución de equipo médico y hospitalario, ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala. Año 2016



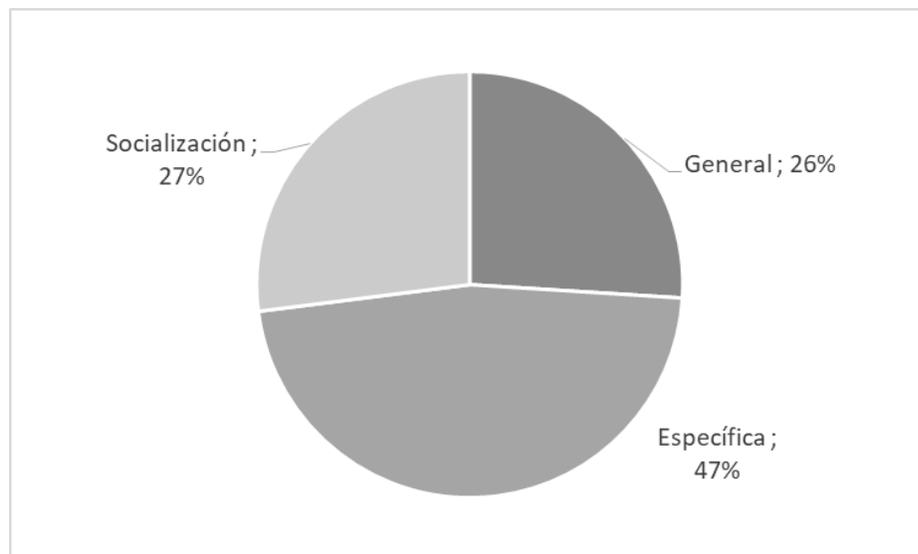
Fuente: investigación de campo. Agosto 2016.

Del total de los encuestados se pudo determinar que 34 de ellos si recibieron inducción al momento de ingresar a la empresa, seguido de esto se les preguntó qué tipo de inducción habían recibido, tomando en cuenta que las opciones eran:

inducción general (de toda la empresa), específica (de su puesto de trabajo) o de socialización (presentación con sus compañeros), por lo que varios marcaron uno o más ítems, como se muestra en la gráfica 9, donde el 47% de los encuestados que dijeron que sí recibieron este beneficio indicaron que había sido específica de su puesto y que había sido funcional ya que les permitió conocer las especificaciones para realizar de manera correcta sus labores, el 27% dijeron que había sido de socialización en donde les presentaron a sus compañeros y jefes con los que se relacionarían y el 26% indicó que la inducción fue general, en donde conocieron aspectos a grandes rasgos de sus labores y de la empresa, de esta última, los encuestados indicaron que no les había sido funcional debido a que esto no les ayudó para realizar sus labores y tampoco se les brindaron los requerimientos e información necesaria de su puesto de trabajo.

Gráfica 9

Tipo de inducción brindada a 50 colaboradores de la empresa encargada de la comercialización y distribución de equipo médico y hospitalario, ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala. Año 2016



Fuente: investigación de campo. Agosto 2016.

9 de los encuestados dijeron que no se les había dado inducción pues al momento de ingresar a la empresa únicamente fueron presentados con sus compañeros y se les brindó el material de trabajo. Debido a esto y conforme el paso de los días, realizaron consultas a las mismas personas de su área y se fueron familiarizando con su puesto de trabajo, por lo que les hubiera gustado tener una inducción adecuada para conocer mejor sus atribuciones y poder realizar de manera correcta sus labores desde el inicio.

Luego de la entrevista con los directivos se pudo determinar que la empresa contrata personal nuevo, cada vez que alguno deja su puesto y es necesario reemplazarlo, cabe mencionar que hay colaboradores de 25 años, 12 años, por lo que se considera que hay poca rotación de personal. Los directivos están conscientes que no existe una persona que se dedique al proceso de selección y contratación de personal y por ende brindarles la inducción adecuada pues consideran que esta sería una inversión innecesaria, ya que el proceso de selección de nuevo personal se da de manera eventual y es realizado por cada encargado en el momento en que sea requerido.

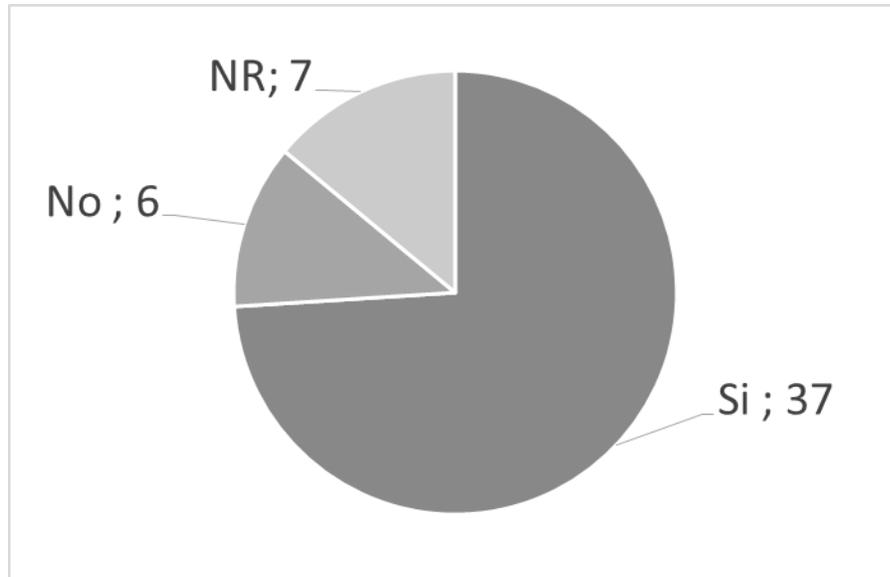
Con la observación se determinó que los colaboradores realizan su trabajo sin dificultad, en ocasiones consultan con sus compañeros, pero no se pudo corroborar si existe o no un proceso de inducción, puesto que en ese momento no se requería.

### **2.3.2 Capacitación**

Con respecto a la situación actual de las capacitaciones en la empresa, se consultó con los colaboradores, por medio de las encuestas, si habían recibido este beneficio y los resultados se muestran a continuación:

Gráfica 10

Capacitaciones recibidas según 50 colaboradores de la empresa encargada de la comercialización y distribución de equipo médico y hospitalario, ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala. Año 2016



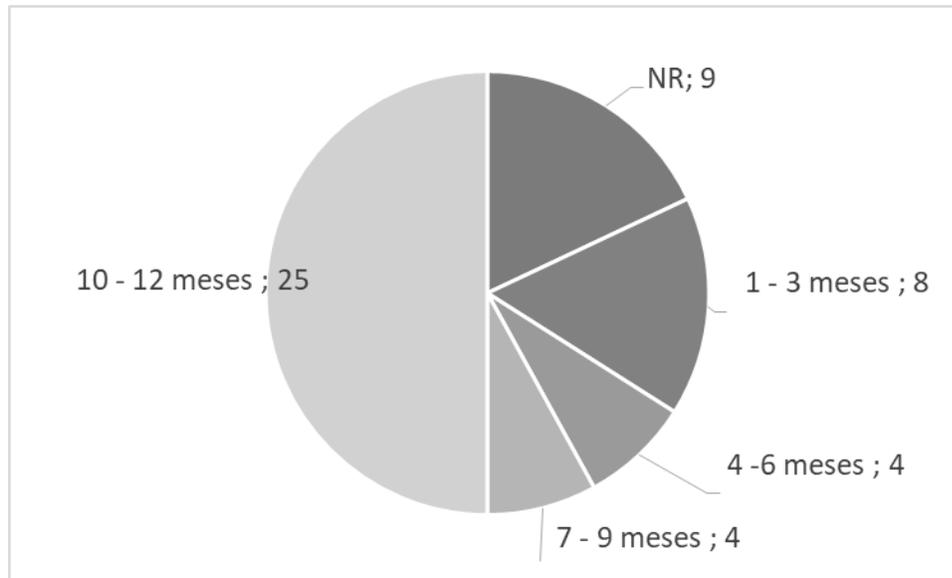
Fuente: investigación de campo. Agosto 2016.

La mayoría de colaboradores han indicado haber recibido este beneficio por parte de la empresa, haciendo la salvedad que estas han sido de manera esporádica, los directivos por su parte dijeron que sí les ha sido otorgado este beneficio a sus empleados y están conscientes que esto no se ha dado de manera continua, argumentando que no cuentan con una persona encargada de llevar un control adecuado de este programa y la falta de tiempo no les permite llevar a cabo estas actividades. Aunado a esto consideran que las capacitaciones benefician a sus colaboradores brindándoles conocimientos y desarrollando destrezas para mejorar su trabajo.

También se preguntó a los colaboradores cada cuánto recibían este beneficio por parte de la empresa, obteniendo las siguientes respuestas:

Gráfica 11

Temporalidad entre capacitaciones según 50 colaboradores de la empresa encargada de la comercialización y distribución de equipo médico y hospitalario, ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala. Año 2016



Fuente: investigación de campo. Agosto 2016.

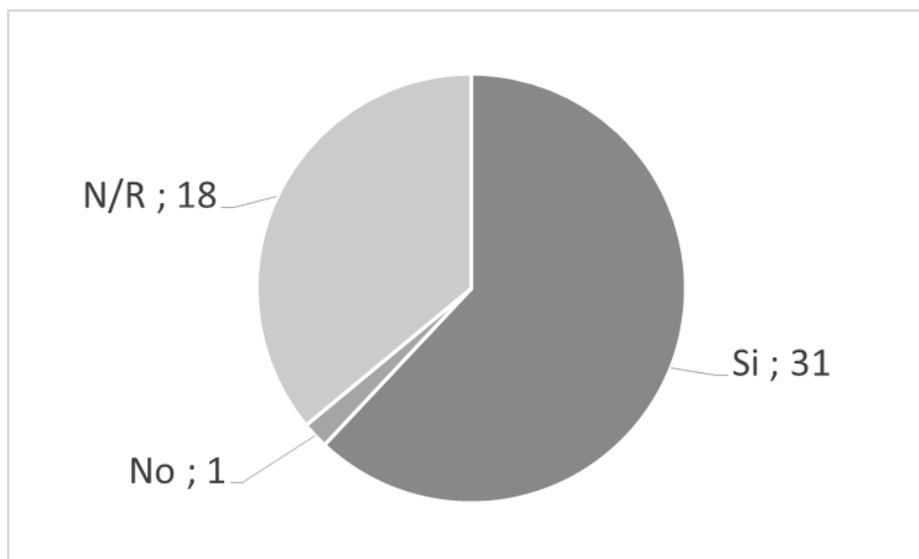
Como se puede observar en la gráfica anterior 25 de los colaboradores indicaron que las capacitaciones son poco constante por parte de la empresa y éstas se dan una vez al año, otros dijeron recibirlas de manera continua por el tipo de equipo y máquinas que se distribuyen. Los empleados que laboran específicamente en taller y bodega, mencionaron que reciben este beneficio para poner una fecha en una orden de entrega de producto o maquinaria, dependiendo de los requerimientos del proveedor, debido a que es importante este tipo de información para evitar errores y atrasar procesos; a esto los colaboradores le llaman “capacitación” pero este proceso es parte de las directrices necesarias para cumplir con los requisitos de los proveedores y los directivos lo ven como reuniones informativas, lo cual se pudo determinar con las entrevistas realizadas confirmando que este beneficio se da de manera esporádica.

Los directivos están conscientes que las capacitación se debería brindar de manera periódica para incentivar el desarrollo de los colaboradores y de igual forma otorgarles las herramientas necesarias que faciliten la realización de sus asignaciones.

Seguido de esto se consultó con los colaboradores si consideraban funcionales las capacitaciones que les han sido otorgadas y se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfica 12

Funcionalidad de las capacitaciones recibidas según 50 colaboradores de la empresa encargada de la comercialización y distribución de equipo médico y hospitalario, ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala. Año 2016



Fuente: investigación de campo. Agosto 2016.

Los colaboradores indicaron que recibir capacitaciones es importante para el desarrollo de sus labores diarias y consideran que son totalmente funcionales, ya que estas aportan conocimientos especializados de determinado tema.

Con la gráfica 12, se puede determinar que 31 colaboradores respondieron que si han sido funcionales las capacitaciones recibidas, ya que les permite conocer de mejor manera sus labores diarias así como alcanzar desarrollo personal para llevar a cabo sus funciones dentro de la empresa. 18 de los encuestados decidieron abstenerse de responder argumentado que estas son funcionales dependiendo del tema que les es impartido y se dio el caso en que indicaron que pese a ser un beneficio no aportaban la información necesaria para su desarrollo, por lo que se abstuvieron de responder, y una persona indicó que no le eran funcionales debido a que las que habían sido impartidas no contribuían con su crecimiento tanto personal como laboral.

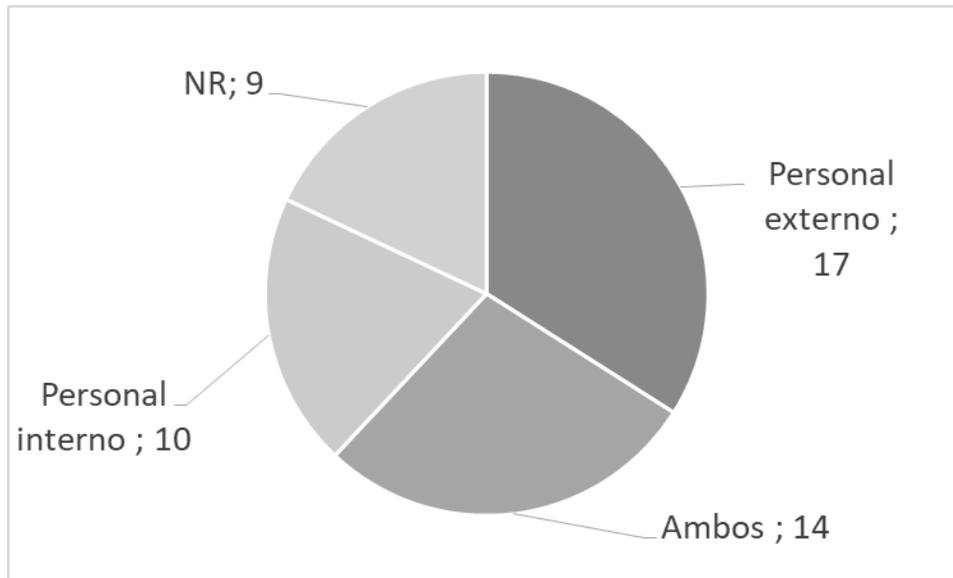
Los directivos por su parte están poco enterados de lo que se les brinda a sus colaboradores tomando en cuenta que esta actividad se realiza de manera eventual en la empresa por lo que ellos consideran que si son funcionales pero luego de esto la capacitación vuelve a ser un tema aislado.

Como parte de la investigación exploratoria en la empresa objeto de análisis se pudo determinar que las capacitaciones son brindadas dentro del horario laboral, por lo que los colaboradores se encuentran conformes con esto, puesto a que no abarca tiempo personal. En el caso de los directivos, ellos si deben invertir tiempo fuera de su horario laboral, para capacitarse en otro lugar, inclusive en otros países como México, estos gastos son cubiertos por la empresa para que sus directivos puedan adquirir mayor conocimientos con respecto a temas relacionados a la innovación, instalación, uso y mantenimiento de equipos médicos y en otras ocasiones en temas relacionados al manejo de finanzas para la empresa.

En cuanto al cuestionamiento de quién impartía las capacitaciones en la empresa, estos fueron los resultados.

Gráfica 13

Persona que imparte las capacitaciones según 50 colaboradores de la empresa encargada de la comercialización y distribución de equipo médico y hospitalario, ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala. Año 2016



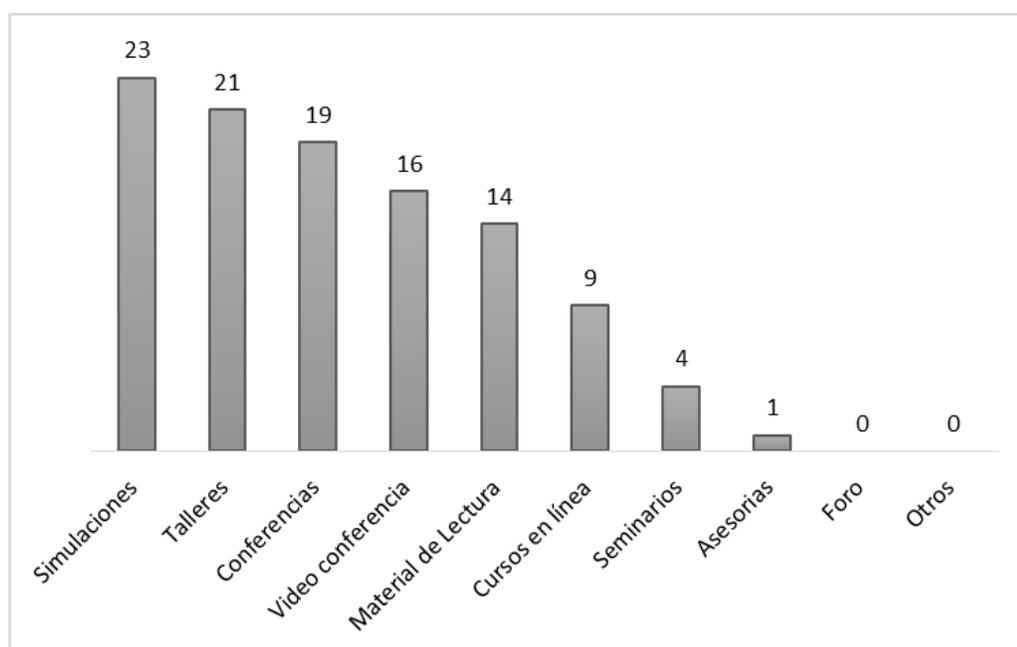
Fuente: investigación de campo. Agosto 2016.

Los colaboradores respondieron que, en la mayoría de casos, son personas externas que trabajan para las empresas distribuidoras quienes imparten las capacitaciones, especialmente a los que laboran en taller y bodega, puesto que son ellos los encargados de maniobrar este equipo. De igual forma mencionan al encargado de finanzas de la empresa como la persona que imparte este beneficio al personal, manifestando sentirse satisfechos con la forma en que transmite el nuevo conocimiento, por el contrario él ha manifestado no tener el tiempo suficiente para realizar esta labor y reiteró, al igual que los otros directivos entrevistados, que esta área está descuidada por falta de tiempo debido a que es primordial cumplir con sus labores antes de cumplir con esta actividad.

De igual manera se cuestionó por el tipo de metodología que se utiliza para llevar a cabo las capacitaciones. Es importante mencionar que los colaboradores podían marcar más de una opción, obteniendo los siguientes resultados.

Gráfica 14

Metodología utilizada para impartir las capacitaciones según 50 colaboradores de la empresa encargada de la comercialización y distribución de equipo médico y hospitalario, ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala. Año 2016



Fuente: investigación de campo. Agosto 2016.

Según las respuestas obtenidas de las encuestas, la metodología más utilizada para impartir las capacitaciones son las simulaciones con las cuales se orienta a los colaboradores en la correcta instalación y uso del equipo que la empresa distribuye, en su mayor parte a quienes laboran en taller, ventas y mantenimiento.

Los talleres, según indicaciones de los mismos empleados, llevan una línea parecida a las simulaciones, en donde un expositor explica la parte teórica que necesitan saber y luego proceden a realizar actividades prácticas para conocer el

equipo con el que se va a trabajar; en el caso de las conferencias se transmite el conocimiento que los directivos quieren compartir de manera oral, en dónde un expositor brinda la información mientras los participantes usualmente toman nota.

En el caso de los colaboradores específicamente del área de taller y técnicos, indicaron que en ocasiones recibían capacitaciones por medio de las videoconferencias en donde ellos pueden recibir información y resolver dudas en línea. El material de lectura también fue mencionado como método para la transmisión de conocimientos tomando en cuenta que estos provienen de folletos o manuales del equipo, inclusive por material impreso que es de interés por parte de la empresa.

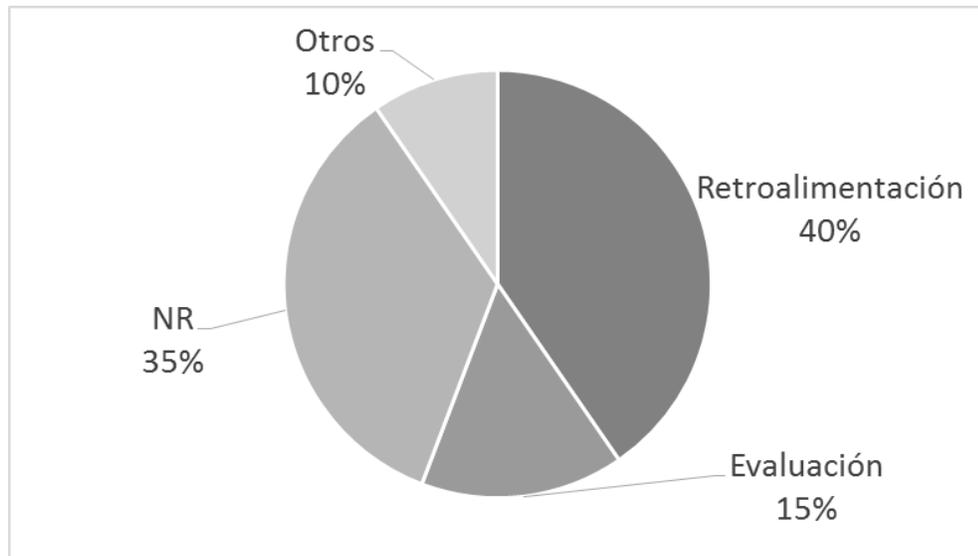
Por su parte los directivos entrevistados indicaron que a pesar de que no se imparten capacitaciones de forma continua la empresa ha tratado de utilizar diversos métodos para transmitir la información y conocimientos que consideran necesarios obtengan sus colaboradores.

También se consultó si se le daba la continuidad necesaria a este proceso. Por lo que se cuestionó a los colaboradores por el tipo de seguimiento que se le da a las capacitaciones por parte de la empresa respondiendo de la siguiente forma:

Gráfica 15

Seguimiento que se le da a las capacitaciones impartidas según 50 colaboradores de la empresa encargada de la comercialización y distribución de equipo médico y hospitalario, ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala.

Año 2016



Fuente: investigación de campo. Agosto 2016.

Para el análisis del anterior resultado se utilizaron porcentajes debido a que los colaboradores tenían la opción de marcar más de un ítem según lo consideraran. Con lo cual se determina que la mayoría indicó que el seguimiento que la empresa da a las capacitaciones es en base a la retroalimentación, donde los directivos o jefes son los encargados de afianzar los conocimientos adquiridos o reforzarlos con información relacionada al tema impartido para fortalecerlos. Seguido de esto se hace mención a las evaluaciones, las cuales se realizan al finalizar las conferencias, la mayoría de veces se da de forma escrita, indicando también que después de esto ya no hay un refuerzo apropiado.

De igual forma se dio la opción de indicar qué otro tipo de seguimiento se da posteriormente a este proceso, indicando así que los directivos utilizan la observación directa a las labores que los colaboradores realizan durante el desarrollo de la capacitación y algunas veces después de esta.

Cabe mencionar que 18 de los encuestados que representan al 35% de la gráfica no respondieron esta pregunta argumentando que no considera que se le de algún tipo de seguimiento.

Por su parte los directivos de la empresa indicaron que, en la mayoría de las ocasiones, no se realiza ningún tipo de evaluación o seguimiento de la capacitación brindada, debido a que no se tiene el tiempo necesario o no lo consideran dentro de sus atribuciones. Se pudo corroborar por medio de la observación que los directivos tienen distintas atribuciones que absorben su tiempo dificultándoles el poder realizar actividades fuera de las ya establecidas.

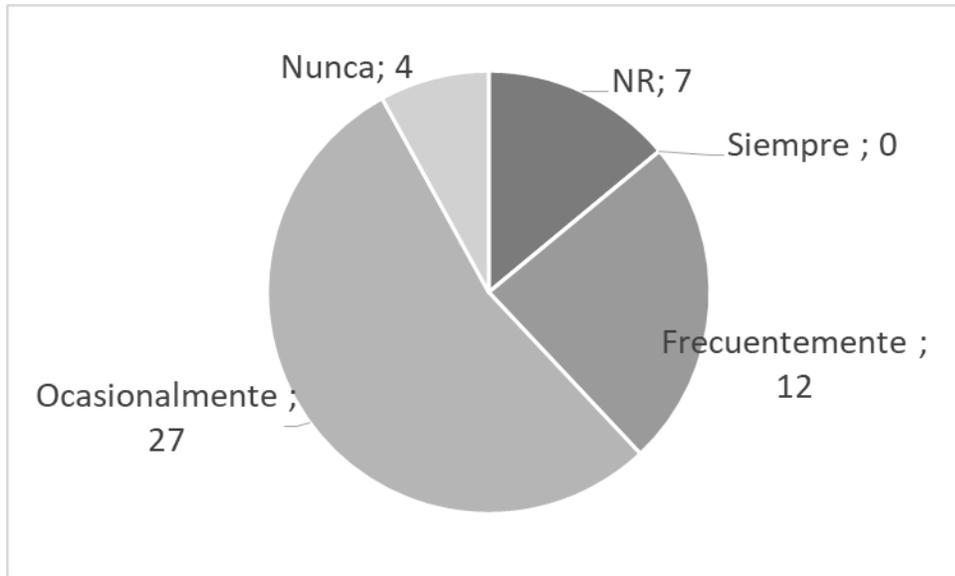
### **2.3.3 Necesidades de capacitación**

En esta sección se dan a conocer los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas realizadas en el momento de la investigación de campo.

Se consultó a los colaboradores si tenían dificultades al momento de llevar a cabo sus actividades diarias, a lo que ellos respondieron lo siguiente:

Gráfica 16

Reiteración de la dificultad para realizar sus labores según 50 colaboradores de la empresa encargada de la comercialización y distribución de equipo médico y hospitalario, ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala. Año 2016



Fuente: investigación de campo. Agosto 2016.

27 indicaron que suelen tener dificultades de forma ocasional para llevar a cabo sus tareas, pues en algunos momentos necesitan orientación en ciertos procesos de sus labores diarias, como en el manejo de programas de computación, en proceso de entrega o de mantenimiento de maquinaria. 12 encuestados manifestaron tener inconvenientes en realizar su trabajo de manera frecuente, ya que dijeron sentir que habían procesos propios de la empresa que aún les faltaba conocer, argumentando que no hubo una guía que les orientara y esclareciera sus dudas, esto se dio con los colaboradores que tienen entre 0 y un año de laborar en la empresa; los 4 restantes dijeron no sentir dificultades para realizar su trabajo, debido a que este es repetitivo y continuo por lo que no necesita de innovación ni cambios y se han vuelto especialistas en las labores que ejecutan.

Los colaboradores que indicaron sentir dificultades consideran que las capacitaciones pueden ser una forma de esclarecer sus dudas y mejorar el desempeño en su puesto de trabajo.

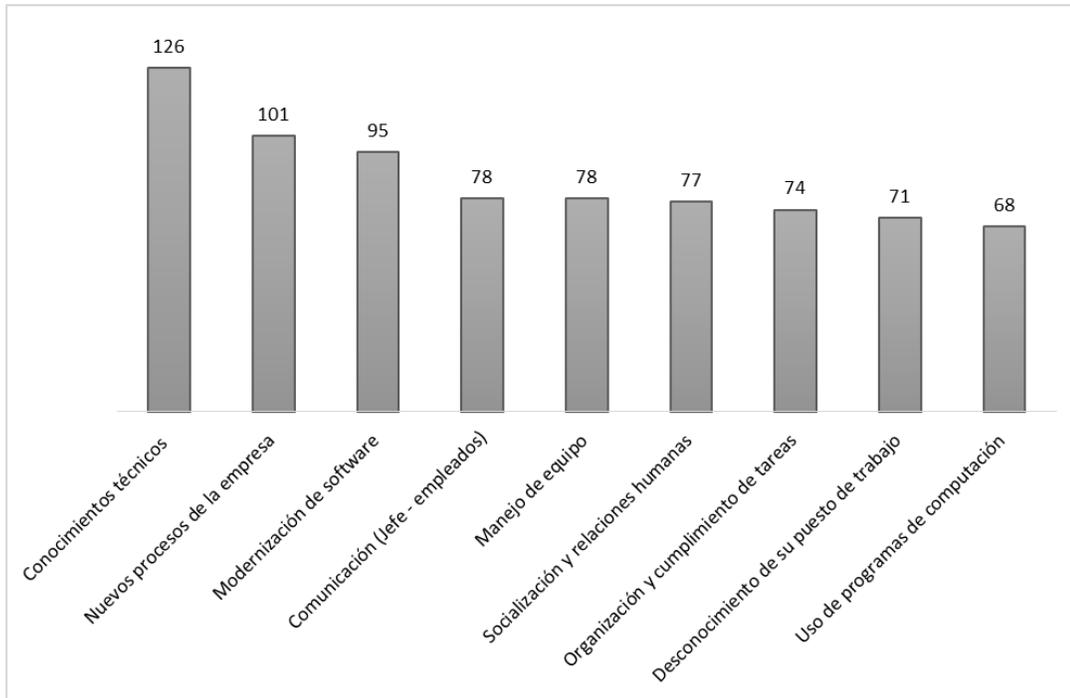
Por su parte los directivos entrevistados dijeron que no consideraban que sus colaboradores tengan dificultades en realizar su trabajo, puesto que velan por otorgarles las herramientas necesarias para que lo desarrollen sin inconvenientes. Se pudo observar que los empleados efectivamente cuentan con el material necesario para desarrollar su trabajo como útiles y mobiliario en donde ejecutan sus labores pero no se determinó que les hicieran falta conocimientos debido a que todos realizan su trabajo en su área y ocasionalmente se veía alguno cuestionando a sus compañeros para aclarar dudas momentáneas.

Con base en la investigación se detectaron las áreas en que los colaboradores muestran tener dificultad para el desempeño de sus labores. Estas áreas fueron establecidas por medio de la observación que ha tenido la empresa en el desempeño de labores de sus empleados y especificadas con la persona encargada de calidad, de quien no es atribución pero por la falta de una persona encargada para estas actividades ha sido la persona a quien se le han designado.

La dinámica en esta pregunta fue solicitarle a los encuestados que colocarían para cada rubro una calificación, en donde 1 sería el nivel de dificultad más bajo y 10 el nivel de dificultad más alto; obteniendo los siguientes resultados:

Gráfica 17

Áreas de dificultad al realizar sus labores según 50 colaboradores de la empresa encargada de la comercialización y distribución de equipo médico y hospitalario, ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala. Año 2016



Fuente: investigación de campo. Agosto 2016.

A la anterior pregunta la mayoría de encuestados respondió que la aplicación de los conocimientos técnicos es el área en la que mayor dificultad han tenido, debido a que no todos los colaboradores manejan el equipo que distribuye la empresa, pero deben tener conocimiento de esto ya que todo está entrelazado al equipo y material hospitalario que se comercializa. Seguido de esto los colaboradores indicaron tener inconvenientes con los nuevos procesos que la empresa implementa, debido a que en ocasiones solo se les hace saber de algún cambio importante que se dará, sin embargo no han tenido el tiempo suficiente para familiarizarse de manera inmediata debido a que no hay un proceso adecuado de adaptación. También indicaron que la modernización del software es un tema que a varios de ellos se les dificulta, debido a que esto incluye nuevas actualizaciones

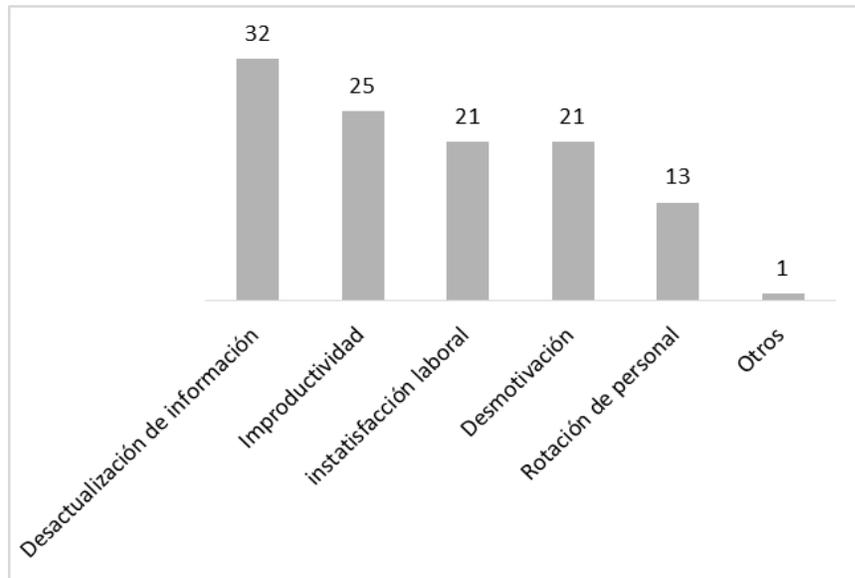
a las que no están acostumbrados y en ocasiones, según los directivos, los mismos colaboradores ponen resistencia a los cambios.

Un dato interesante es que en la empresa hay colaboradores que indicaron sentir dificultad en la comunicación con sus superiores, lo cual provoca que estos no sientan la confianza de hablar con sus autoridades impidiéndoles resolver dudas de manera inmediata. Por su parte los directivos indican que estas dificultades no repercuten en el desempeño de sus labores puesto ellos conocen a cabalidad su trabajo por lo que mantener buenas relaciones entre jefe-empleado o entre compañeros depende de ellos mismos. Por medio de la observación se determinó que los colaboradores consultan a otro compañero si tiene algún tipo de dificultad, y no a su jefe inmediato debido a que este se encontraba atendiendo sus propias atribuciones.

Se consultó a los colaboradores acerca de lo que provoca la falta de capacitación, a lo que ellos respondieron lo siguiente:

Gráfica 18

Consecuencias de la falta de capacitación según 50 colaboradores de la empresa encargada de la comercialización y distribución de equipo médico y hospitalario, ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala. Año 2016



Fuente: investigación de campo. Agosto 2016.

Para esta pregunta los colaboradores encuestados tenían la opción de marcar más de una respuesta. Con base a los resultados obtenidos se puede indicar que la desactualización de información es una de las principales consecuencias de no brindar una capacitación oportuna, seguido por la improductividad argumentando que al no tener los conocimientos o habilidades necesarias se incrementa la dificultad en la realización de sus labores. La insatisfacción laboral y la desmotivación obtuvieron la misma calificación, los empleados dijeron que al no tener los conocimientos o herramientas necesarias se dificulta el poder realizar su trabajo de forma eficaz, por otra parte indicaron que recibir este beneficio les hacen salir de la rutina y son oportunidades en donde pueden aprender e instruirse para llevar a cabo sus atribuciones de mejor manera.

Según las indicaciones de los directivos la falta de capacitación ha llegado a provocar desactualización de información y en algunos casos han notado en los colaboradores insatisfacción en cuanto a realizar sus labores, aunque manifiestan que estos son problemas que se dan normalmente en las empresas y que está no es la excepción, pese a esto argumentaron no tener personal que manifieste sentir inconformidad con este tema o empleados que exijan capacitarse.

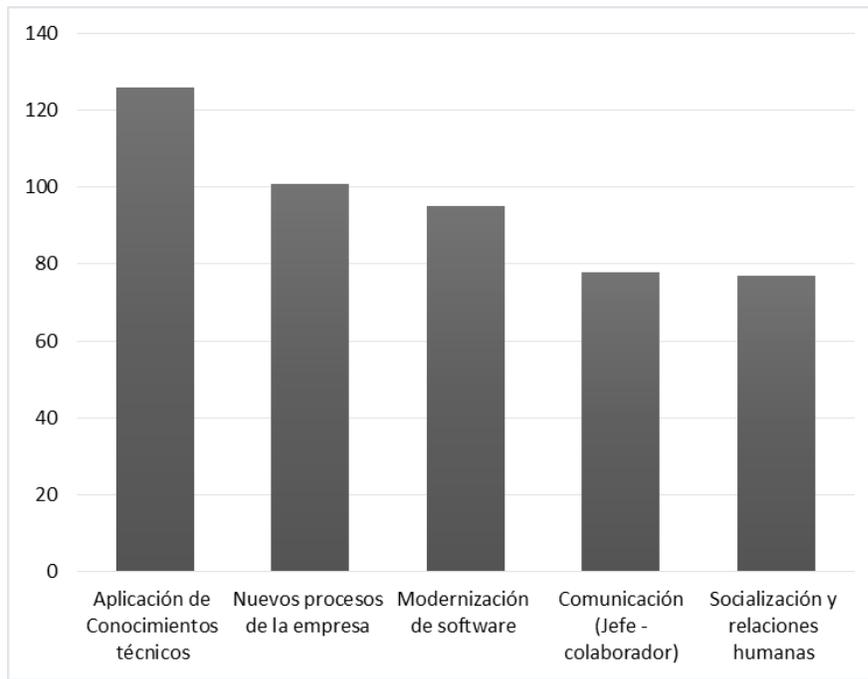
#### **2.3.4 Diagnóstico de las necesidades de capacitación (DNC)**

En el proceso de investigación se determinó que la empresa objeto de análisis es una entidad sólida en el mercado guatemalteco y que su recurso más importante es el personal con el que cuenta para el desarrollo de sus actividades, pero actualmente no cuentan con un método de detección y diagnóstico de las necesidades de capacitación, por lo que en ocasiones se ha impartido este beneficio, sin tomar en cuenta las carencias reales de su personal. Por su parte los colaboradores han mostrado y han afirmado estar comprometidos con la organización, pese a esto hay desajustes en ciertos procesos que se pueden solucionar realizando un diagnóstico oportuno y con esto obtener mayores beneficios al momento de darles solución por medio de un programa de capacitación.

Tomando en cuenta la opinión de los entrevistados y encuestados se determinaron las 5 necesidades específicas que deben ser cubiertas por parte de la empresa, para incrementar el desempeño de los colaboradores en la realización de sus actividades y alcanzar los objetivos propuestos.

Gráfica 19

Principales necesidades de capacitación presentadas por 50 colaboradores de la empresa encargada de la comercialización y distribución de equipo médico y hospitalario, ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala. Año 2016



Fuente: investigación de campo. Agosto 2016.

En la gráfica anterior se muestran las cinco principales necesidades de capacitación detectadas, siendo estas:

#### **2.3.4.1 Aplicación de conocimientos técnicos**

Los colaboradores están conscientes que dentro de las empresas es bien valorado el conocimiento y utilización de conocimientos técnicos propios del puesto de trabajo que desempeñan, con los cuales no sólo se pueden comunicar de mejor manera, sino que también les ayuda a desenvolverse en el ámbito laboral en el cual se desarrollan logrando, con esto, el mejor uso y mantenimiento del equipo y material con el que a diario trabajan. Por lo que se hace necesario incrementar el

conocimiento en este aspecto, para que los colaboradores se sientan capaces y competentes para desarrollar de mejor manera sus atribuciones.

#### **2.3.4.2 Integración de nuevos proceso de la empresa**

Los colaboradores presentan dificultades en cuanto a integrarse o adaptarse a los nuevos procesos principalmente en el sistema interno de contabilidad y de pedidos y despacho de la empresa, puesto que en ocasiones han manifestado sentirse desorientados, aunado a que no hay una línea eficiente de comunicación, como se verá más adelante, que les informe de los cambios de forma adecuada. Provocando así la pérdida de tiempo al aprender y adaptarse a estos, por su propia cuenta, haciendo sentir a los colaboradores en ocasiones frustrados por esta razón.

#### **2.3.4.3 Modernización del software**

En este caso los colaboradores encuestados han manifestado sentirse desactualizados en cuanto a las nuevas tendencias de software e indicaron estar interesados en adquirir más conocimientos que les permita desempeñar mejor su trabajo. Tomando en cuenta que tener software actualizado ayuda a las empresas a crecer, incrementado los beneficios, reduciendo costos y tiempo. Po lo tanto surge la necesidad de ahondar más en los programas de computación al igual que en propios de la empresa para utilizarlos adecuadamente y aprovechando al máximo este beneficio.

#### **2.3.4.4 Comunicación jefe-colaborador**

Los colaboradores encuestados indicaron sentir dificultades para comunicarse con sus jefes argumentando que en varias ocasiones ellos no se encuentran disponibles debido a sus múltiples funciones y no se ha creado un lazo de

confianza con ellos, para este aspecto se hace necesario verificar la problemática y con ello establecer posibles soluciones para mermar este inconveniente.

#### **2.3.4.5 Socialización y relaciones humanas**

La socialización está ligada a la problemática anterior, ya que se puede determinar que los colaboradores están teniendo dificultades para relacionarse entre sí en su entorno laboral, lo cual no les permite trabajar en equipo. Tomando en cuenta que la falta de una filosofía empresarial correctamente estructurada provoca que los colaboradores desconozcan la orientación y destino de la empresa, no permitiéndoles trabajar para un mismo fin. Y se hace necesario darle solución y motivarlos para crear y mantener un ambiente cordial que permita alcanzar objetivos empresariales por medio del trabajo en equipo.

### **2.4 Análisis de resultados**

Aunado a las cinco necesidades detectadas se determinó que es necesario actualizar y dar a conocer la filosofía empresarial, por parte de los directivos a los colaboradores, puesto que este, es un aspecto que los empleados desconocen, y se considera que es de vital importancia, ya que les permite sentirse identificados con la empresa y crea en ellos el compromiso de velar por el cumplimiento y alcance los objetivos.

Con base a los resultados anteriores se hace necesario realizar una propuesta de solución para solventar las necesidades detectadas en la empresa encargada de la comercialización y distribución de equipo médico y hospitalario, en donde se permita la implementación y posterior evaluación de un programa de capacitación y de esta manera incrementar el compromiso, la buena voluntad y desarrollar habilidades y destrezas en los colaboradores. Dicha propuesta se encuentra en el capítulo III, del presente documento.

## **CAPÍTULO III**

### **PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PROPUESTO PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA ENCARGADA DE LA COMERCIALIZACIÓN DE EQUIPO MÉDICO Y HOSPITALARIO EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**

En el presente capítulo se incluye la propuesta de un programa de capacitación para la empresa objeto de análisis, incluyendo las directrices necesarias para su correcta implementación, con el fin de brindar conocimientos para desarrollar habilidades y destrezas en los colaboradores y con ello alcanzar los objetivos propuestos.

Pero previo a presentar la propuesta del programa de capacitación se le sugiere a la empresa buscar su filosofía organizacional para actualizarla y de esta manera poder poner en marcha parte del programa que se sugiere en las próximas páginas de este capítulo. De igual manera en la parte de anexos se presenta una propuesta de misión, visión y organigrama nominal de la Gerencia de Recursos Humanos con el fin de apoyar a la realización y desarrollo de la propuesta, lo cual queda a criterio de la empresa el poder adaptarlo o implementarlo para cumplir de mejor manera con sus necesidades y con los requerimientos de sus proveedores.

#### **3.1 Justificación del programa de capacitación**

La capacitación es una prestación que se otorga a los colaboradores de parte de la empresa con el fin de mejorar procesos, obtener más conocimientos y desarrollar habilidades, en este capítulo se presenta la propuesta para solucionar la problemática detectada, en la que se establecen los planes de acción necesarios para que se implemente un programa de capacitación, como una herramienta para apoyar al desarrollo del personal y así alcanzar los objetivos propuestos, manteniendo a los colaboradores actualizados, comprometidos y motivados.

Por esta razón se hace necesario que los directivos reconozcan la importancia de tener un programa de capacitación que se adapte a las necesidades reales de los colaboradores impulsando su desarrollo y tomando en cuenta que ellos son el recurso más importante para la empresa.

## **3.2 Objetivos**

A continuación se hace mención de los objetivos para el desarrollo de la propuesta:

### **3.2.1 Objetivo general**

Proporcionar un programa de capacitación para el personal de una empresa encargada de la comercialización de equipo médico y hospitalario, que permita la obtención de conocimientos para el desarrollo de las habilidades y destrezas en los colaboradores para el cumplimiento de los objetivos propuestos, utilizando los recursos disponibles en el primer semestre del año 2018.

### **3.2.2 Objetivos específicos**

- Establecer los procesos a seguir para la aplicación y cumplimiento de un programa de capacitación para el personal de la empresa.
- Proporcionar a los colaboradores conocimientos de forma continua para el desarrollo de sus labores.
- Promover la participación de los colaboradores en el programa de capacitación, para obtener nuevos conocimientos y mejorar sus aptitudes laborales.
- Motivar a los colaboradores en la realización de sus labores, brindándoles los conocimientos necesarios y reforzando sus habilidades para el desarrollo de las mismas.
- Mejorar la comunicación entre colaboradores y superiores para mantener un ambiente de cordialidad y confianza entre ambas partes.

### 3.3 Proceso de capacitación

En la propuesta se presentan los pasos básicos a seguir para el programa de capacitación, siendo los siguientes:

Figura 5

Proceso de capacitación propuesto para la empresa encargada de la comercialización y distribución de equipo médico y hospitalario, ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala



Fuente: elaboración propia. Enero 2017

### 3.3.1 Diagnóstico de las necesidades de Capacitación – DNC

Como se puede observar en la figura 5, el diagnóstico de las necesidades de capacitación es el primer paso del proceso, este permitirá establecer las deficiencias que los colaboradores presentan en cuanto a sus conocimientos, habilidades o destrezas, las cuales influyen en el buen desempeño de sus labores.

En el presente caso de investigación y para la generación de la propuesta este diagnóstico ya ha sido establecido, basándose en las siguientes preguntas que el DNC permitirá determinar:

• <b>EN QUÉ:</b>	Habrán que capacitar a los colaboradores.
• <b>QUIÉNES</b>	Requieren este beneficio.
• <b>CON QUÉ:</b>	Los medios o instrumentos necesarios para capacitar.
• <b>QUÉ IMPORTANCIA:</b>	Tiene el conocimiento que será impartido para los que reciban la capacitación.

Tomando en cuenta las preguntas anteriores se utilizará el diagnóstico de necesidades de capacitación con base a problemas, pues se podrá conocer la opinión específica de los colaboradores quienes serán partícipes de este programa, para éste se requiere de mayor participación de personas de diferentes áreas. En la empresa se observó que los problemas como quejas, rechazos y errores, no están ocultos sino manifiestos, a lo que los colaboradores se han acostumbrado a vivir con ellos formando de esto un hábito, por lo que el DNC permitirá enfocar los esfuerzos de la capacitación de mejor manera evitando gastos innecesarios tanto monetarios como de tiempo por parte de los directivos y de los empleados participantes.

#### 3.3.1.1 Aplicación del método

Para poder realizar el diagnóstico de las necesidades de capacitación la empresa puede tomar las encuestas como medio de detección para determinar las

deficiencias que presentan los colaboradores con respecto a cierta área o tema, como se trabajó en el presente caso, dichas encuestas permitieron determinar los principales problemas que enfrentan tanto colaboradores como directivos. Con esto se procede a analizar las causas de los problemas y las posibles soluciones, fijando para esto los parámetros para la realización de un programa de capacitación que se adapten a un presupuesto establecido.

De igual manera se sugiere a la empresa citar a los colaboradores de cada gerencia en la sala de juntas en donde puedan generar una lluvia de ideas y con esto cada encargado de gerencia junto a sus colaboradores puedan realizar el llenado de las cédulas de necesidades de capacitación detectando por medio de esta actividad las necesidades que se consideren como prioridad y que estén afectando en la realización de sus actividades.

De igual manera se presenta a las entrevistas directas con los colaboradores como un medio para determinar las necesidades de capacitación que presenten los empleados, tomando en cuenta que para la aplicación de este método es necesario disponer de tiempo y así poder escuchar a los entrevistados en cuanto a sus necesidades y determinar la manera de poder darle solución a las mismas por medio del programa de capacitación.

### **3.3.1.2 Cédula de necesidades de capacitación**

La cédula de necesidades de capacitación será llenada en el momento en que los directivos de cada área se reúnan con sus colaboradores, para esto será designando a un secretario o secretaria, quien será la persona encargada de tomar nota de las principales necesidades que en ese momento se presenten y con esto evitar acumular diferentes hojas con la misma información.

En el siguiente formato se muestra la cédula para DNC por problemas y las indicaciones del llenado de cada sección de la misma:

Formato 1

Cédula inicial para DNC por problemas para la empresa encargada de la comercialización y distribución de equipo médico y hospitalario, ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala

Cédula No. 1 DNC POR PROBLEMAS PLANTEAMIENTO INICIAL					
Logo		Fecha de elaboración		Fecha de revisión	
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA					
<p><i>En esta área se coloca la descripción del problema detectado, luego de aplicados los métodos de DNC, como las entrevistas o encuestas, seguido de esto y para establecer de manera específica cómo afecta el problema en la realización de las actividades diarias de los colaboradores, se pueden realizar reuniones en donde gerentes de cada área permitan a sus colaboradores expresar sus opiniones y con esto formar una lluvia de ideas acerca del problema, o realizando consultas directas con ellos para poder conocer los pormenores del problema al cuál se le quiere dar solución y evitarlo en un futuro cercano.</i></p>					
ANTECEDENTES					
<p><i>Se colocarán las actividades que se han realizado con anterioridad por parte de los directivos o jefes de área para contrarrestar el problema determinando si con eso se han obtenido mejoras considerables para la empresa o si el problema persiste.</i></p>					
ÁREAS INVOLUCRADAS			DESCRIPCIÓN		
1	Colocar el área de la empresa que se analizará.		Describir cómo afecta el problema al área de manera específica, especificando el tipo de necesidad que se presenta, también se pueden colocar atribuciones que los colaboradores no están cumpliendo influenciados por el problema detectado.		
2					
3					

La cédula de DNC por problemas deberá llenarse con tinta negra o azul, en caso de ser trabajada a mano o directamente en el formato por medio de computadora. En cualquiera de las formas de llenado se elaborará una original y una copia física que será adjuntada al programa de capacitación.

### **3.3.2 Establecimiento de objetivos**

Con los objetivos se dará orientación al proceso de capacitación, los cuales serán determinados luego de conocer las necesidades detectadas con el diagnóstico. Estos orientaran la elaboración del programa de capacitación y se deben establecer de manera general y específicos, siendo congruentes con las posibilidades actuales de la empresa.

Tomando en cuenta que los objetivos deben ser medibles por medio de la fijación de período determinado de tiempo para su realización, cuantificables, para esto se pueden utilizar cifras porcentuales y con ello establecer el grado de mejora que se espera tener por medio de las diferentes actividades planteadas en el programa y realistas para que puedan ser alcanzables tanto por los directivos como por los colaboradores de la empresa.

### **3.3.3 Diseño del programa de capacitación**

Para poder realizar el programa de capacitación y posteriormente a obtener los resultados de las boletas de DNC se sugiere tomar los problemas más recurrentes que han sido presentados por los colaboradores al momento de las entrevistas, encuestas o lluvia de ideas y evitar la duplicidad de boletas y de problemas y de esta manera proceder a la realización del programa de capacitación.

El programa de capacitación está integrado por una sección de datos generales en donde se coloca el tema de la capacitación, la justificación del programa la cual está respaldada por los resultados del DNC, seguido por el objetivo del programa

el cual indicará los parámetros para saber qué es lo que se espera alcanzar y determinando las áreas a capacitar lo cual es fundamental para evitar gastos o esfuerzos que no son requeridos, finalizando con la fecha que indica su elaboración.

En la siguiente página se presenta el formato propuesto para el diseño del programa de capacitación, el cual estará integrado por los siguientes ítems que se detallan directamente en el formato:

- a. El esquema
- b. Objetivos de aprendizaje
- c. Destinatarios
- d. Duración
- e. Requisitos
- f. Actividades preparatorias

Al igual que la boleta de DNC, el formato del programa de capacitación debe ser llenado con tinta negra o azul o directamente en el formato por medio de computadora.

## Formato 2

Programa de capacitación propuesto para la empresa encargada de la comercialización y distribución de equipo médico y hospitalario, ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala

<b>PROGRAMA DE CAPACITACIÓN</b>	
<b>Tema de capacitación:</b> <i>Tema o subtema a impartir</i>	
<b>Justificación de la capacitación:</b> <i>En esta sección se presentan las razones por las cuáles es necesario realizar el programa de capacitación, indicando las deficiencias que se esperan cubrir.</i>	
<b>Objetivos del programa:</b> <i>Se debe colocar, de manera específica, lo que se quiere lograr con el desarrollo del programa de capacitación, proporcionando, de esta manera, una idea clara de los alcances que puede tener dicho programa.</i>	
<b>Colaboradores del área:</b>	<i>Colocar el área o las áreas de la empresa que serán partícipes del programa de capacitación.</i>
<b>Fecha:</b>	<i>Fecha de elaboración</i>
<b>Elaborado por:</b>	<i>Colocar el nombre o el puesto de la persona encargada de realizar el programa.</i>
<b>DESARROLLO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN</b>	
<b>a. Esquema</b>	<i>Se coloca el concepto del método a utilizar en el proceso de capacitación, debe ir seguido de una ilustración que lo describa gráficamente.</i>

<p><b>b. Objetivos de aprendizaje</b></p>	<p><i>En esta sección se plantean los objetivos específicos de aprendizaje que los directivos desean lograr con el programa de capacitación.</i></p>
<p><b>c. Destinatarios</b></p>	<p><i>Se coloca los puestos que recibirán el beneficio de la capacitación, indicando cuántos colaboradores se someterán a este proceso. Se debe tomar en cuenta que de esto depende el material, mobiliario y recursos financieros a utilizar.</i></p>
<p><b>d. Duración</b></p>	<p><i>Se indica la duración de la capacitación en general y con base a este dato se procede a realizar el horario del programa de actividades el cual se entrega a los colaboradores.</i></p>
<p><b>e. Requisitos</b></p>	<p><i>Enlistar los requisitos, materiales, útiles, mobiliario, equipo e instalaciones correspondientes al método seleccionado para evitar pérdida de tiempo y de recursos.</i></p>
<p><b>f. Actividades preparatorias</b></p>	<p><i>Describir las actividades que se deben realizar previo a la capacitación, puede ser: preparar el equipo, encender computadoras, repartir el material de lectura, entre otras que se requieran antes de empezar, e indicar quién será la persona encargada de realizarlo.</i></p>

### **3.3.4 Plan de acción**

El plan de acción se muestra en un formato el cual es una guía para llevar acabo cada una de las actividades que se deben realizar en el proceso previo y posterior a la capacitación, este es entregado a los encargados de ponerlo en marcha para evitar contratiempos.

El plan de acción debe ser aprobado por los directivos de la empresa, previo a su ejecución, evaluando para esto el presupuesto y de ser necesario se deberán hacer los cambios correspondientes.

El formato se encuentra integrado por la sección de datos generales, en donde se coloca el nombre de la empresa, nombre del plan, el área para el cual se realizará el proceso de capacitación.

De igual manera se coloca el objetivo a alcanzar, el cual orientará el cumplimiento del plan por medio de las actividades definidas en la segunda columna, estableciendo para cada actividad una meta que debe ser cumplida en un tiempo determinado, para lo que se requiere un presupuesto que será aprobado por los directivos de la empresa, este instrumento será una guía no sólo para conocer y llevar a cabo las actividades, sino que también permitirá a los directivos comprobar si se está realizando lo estipulado y cumpliendo con el objetivo previamente formulado. Al finalizar, este debe ser aprobado con una firma de la gerencia general y colocar la fecha de aprobación. El formato de plan de acción a utilizar se muestra en la siguiente página.

Cada una de las sub propuestas del presente programa de capacitación estará aunado a un plan de acción en donde se describen las actividades, fechas y presupuesto para su implementación.

Cuadro 1

Plan de acción propuesto para la empresa encargada de la comercialización y distribución de equipo médico y hospitalario, ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala

<b>EMPRESA:</b> <i>Colocar el nombre o el logo de la empresa</i>				<b>TIEMPO:</b> <i>que abarca el plan</i>		
<b>NOMBRE DEL PLAN:</b> <i>se coloca el tema o subtema del programa de capacitación a trabajar.</i>						
<b>ÁREA:</b> <i>el nombre del área o áreas que abarca el plan.</i>						
<b>OBJETIVO:</b> <i>Colocar el objetivo que se desea alcanzar por parte de la empresa al poner en marcha el plan de acción.</i>						
No.	ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	Período de tiempo		PRESUPUESTO
				INICIO	FINAL	
	<i>Se enlistan las actividades a realizar por parte de todos los involucrados en el proceso de capacitación para alcanzar el objetivo propuesto.</i>	<i>En esta sección se colocará el acto determinante, que permita medir e indicar que se está cumpliendo con lo que se ha propuesto la empresa.</i>	<i>Colocar el nombre o cargo de la persona responsable de realizar cada actividad.</i>	<i>Fecha de inicio de actividad.</i>	<i>Fecha de finalización de actividad.</i>	<i>Se coloca el costo en quetzales de cada actividad.</i>
<b>Presupuesto estimado de implementación:</b> <i>colocar el total en letras del costo total del plan.</i>						<b>Q.</b> <u><i>En números</i></u>

Vo.Bo: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

### **3.3.5 Presupuesto**

Este es parte fundamental para llevar a cabo un programa de capacitación, puesto que es un cálculo matemático anticipado del monto en que se incurrirá en cada actividad, permitiendo determinar los recursos y el tiempo necesario para realizarlas. El presupuesto del plan será la sumatoria total de dichos montos que han sido establecidos para cada actividad.

Se sugiere a la empresa que al inicio de año, con el establecimiento de su presupuesto anual se le pueda designar un monto específico a los programas de capacitación para llevar a cabo esta actividad, dicho monto necesitará ser establecido por la gerencia de finanzas y aprobado por la gerencia general y posteriormente por el presidente de la empresa.

### **3.3.6 Puesta en marcha del programa de capacitación**

Luego de haber realizado los anteriores cinco pasos, desde el diagnóstico de las necesidades de capacitación hasta la elaboración del plan y estableciendo el presupuesto de gastos, aunados a las fechas de inicio y culminación que han sido plateadas, la empresa podrá proceder a la puesta en marcha del programa, desarrollando las actividades con los recursos disponibles, apegándose al presupuesto autorizado en las fechas que han sido establecidas.

### **3.3.7 Evaluación y análisis de resultados**

La evaluación de resultados se realiza al finalizar el programa de capacitación, cuando los directivos consideran que ya se le ha brindado a los colaboradores la información necesaria y han desarrollado las habilidades y destrezas que les ayudarán a desempeñar de mejor manera sus labores.

Como parte de la propuesta, en el presente capítulo se muestran los formatos de evaluación que podrán ser aplicados por los encargados de área al finalizar el proceso de capacitación dependiendo del nivel que se desee evaluar. Siendo estos: la evaluación de la reacción, la evaluación del aprendizaje, la evaluación de la conducta o la evaluación de los resultados. Para ello se muestra una ejemplificación la cual se encuentran al final del presente capítulo.

### **3.4 Presentación de subprogramas de capacitación**

Tomando en cuenta las necesidades detectadas y expuestas en el capítulo dos se procede a realizar las propuestas de los subprogramas de capacitación para dar solución a la problemática detectada.

Cada propuesta estará compuesta por:

- a. Cédula DNC por problema
- b. Sub - programa de capacitación
- c. Plan de acción

### 3.4.1 Subprograma de capacitación 1

#### Formato 3

Cédula DNC por problemas No. 1 para la empresa encargada de la comercialización y distribución de equipo médico y hospitalario, ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala

<b>Cédula No. 1 DNC POR PROBLEMAS PLANTEAMIENTO INICIAL</b>
---

<b>Logo</b>	Empresa comercializadora de productos médicos y hospitalarios	<b>Fecha de elaboración</b>	febrero de 2017	<b>Fecha de revisión</b>	febrero de 2017
-------------	---	-----------------------------	-----------------	--------------------------	-----------------

<b>DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA</b>
---------------------------------

Los colaboradores manifestaron que la aplicación de los conocimientos técnicos para en la realización de su trabajo es un problema que ha incrementado, debido a que expresan sentirse desactualizados y les gustaría aumentar sus conocimientos para desarrollar de mejor manera sus atribuciones y la presentación de informes.

<b>ANTECEDENTES</b>
---------------------

Los directivos tienen conocimiento de este aspecto, y han procurado brindar capacitaciones a sus colaboradores, pero estas no han estado enfocadas a las necesidades reales que se presentan, por lo que no se ha brindado la capacitación adecuada a ellos, invirtiendo en este beneficio recursos innecesarios.

	<b>ÁREAS INVOLUCRADAS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	Centro de Servicios	Está integrado por bodega y taller, suelen tener problemas con el poco manejo de conocimientos técnicos cuando no utilizan un término indispensable para poder distribuir lo que se requiere.
2	Finanzas	Les gustaría tener más conocimientos de su área y desarrollar nuevas tecnologías que les permitan abrirse campo en cada aspecto relacionado a su área.
3	Comercial	En pocas ocasiones pierden ventas con clientes por no utilizar un vocabulario adecuado o un conocimiento amplio del producto que distribuyen, ocasionando pérdidas para la empresa.
4	Operaciones	En ocasiones los colaboradores no manejan los conceptos que son necesarios para completar sus actividades, especialmente con las máquinas.

5	Instalaciones y proyectos	Está área da soporte a todas las áreas de la empresa brindando servicio de mantenimiento, no suelen tener problemas en cuanto a la realización de sus actividades.
6	Informática	Presentan problemas mínimos en cuanto a la falta de conocimientos técnicos relacionados a la realización de sus labores.

#### Formato 4

Sub-programa de capacitación No. 1 para la empresa encargada de la comercialización y distribución de equipo médico y hospitalario, ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala

<b>PROGRAMA DE CAPACITACIÓN</b>	
<b>Tema de capacitación:</b> Brindando conocimientos técnicos.	
<b>Justificación de la capacitación:</b> Se hace necesaria la utilización de conocimientos técnicos para el mejor desarrollo de las actividades diarias de los colaboradores, lo cual les permitirá entregar informes de manera profesional, y les ayudará en su desarrollo personal al brindarles nuevos conocimientos.	
<b>Objetivo del programa:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Brindar a los colaboradores los conocimientos técnicos necesarios para el desarrollo de informes y entrega de resultados a sus superiores.</li></ul>	
<b>Colaboradores de las área:</b>	Centro de servicios Área comercial Área de operaciones Instalaciones y proyectos.
<b>Fecha:</b>	enero de 2018
<b>Elaborado por:</b>	Encargado de calidad
<b>DESARROLLO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN</b>	
<b>a. Esquema</b>	<b>Material de lectura</b> Para el presente programa de capacitación se propone al material de lectura como método de capacitación, en donde se le entregará al colaborador un folleto que

	<p>contenga los conocimientos que la empresa está interesada en transmitir. Estas pueden ser fotocopias con pasta o encuadernado para aumentar su resistencia y asegurar su durabilidad.</p> 										
<p><b>b. Objetivos de aprendizaje</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener los conocimientos técnicos necesarios de su área.</li> <li>• Desarrollar vínculos entre teoría y práctica.</li> <li>• Apoyar al desarrollo profesional y personal de los colaboradores.</li> </ul>										
<p><b>c. Destinatarios</b></p>	<p>El material de lectura será entregado a los colaboradores de las siguiente áreas:</p> <table border="0"> <tr> <td>• Centro de servicios</td> <td>5 colaboradores</td> </tr> <tr> <td>• Área comercial</td> <td>4 colaboradores</td> </tr> <tr> <td>• Área de operaciones</td> <td>12 colaboradores</td> </tr> <tr> <td>• Instalaciones y proyectos</td> <td>3 colaboradores</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">TOTAL</td> <td style="border-top: 1px solid black;">24 colaboradores</td> </tr> </table>	• Centro de servicios	5 colaboradores	• Área comercial	4 colaboradores	• Área de operaciones	12 colaboradores	• Instalaciones y proyectos	3 colaboradores	TOTAL	24 colaboradores
• Centro de servicios	5 colaboradores										
• Área comercial	4 colaboradores										
• Área de operaciones	12 colaboradores										
• Instalaciones y proyectos	3 colaboradores										
TOTAL	24 colaboradores										
<p><b>d. Duración</b></p>	<p>Para este tipo de capacitación se requerirá de dos semanas, incluyendo la evaluación, en donde los colaboradores puedan establecer sus propios tiempos y espacios para leer el material brindado, se surge invertir para esto entre 35 y 60 minutos diarios y al</p>										

	finalizar la semana deberán presentar una evaluación escrita.
<b>e. Requisitos</b>	<p>Para llevar a cabo este tipo de capacitación se harán necesarios los siguientes materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Papelería y útiles Q. 800.00 <ul style="list-style-type: none"> <li>Hojas de papel bond</li> <li>Lápices</li> <li>Borradores</li> <li>Lapiceros</li> <li>Fotocopias</li> <li>Encuadernado</li> </ul> </li> <li>• Instalaciones de la empresa para el proceso de evaluación Q. 00.00</li> <li>• Mobiliario y equipo Q. 00.00</li> <li>• Servicios de la empresa Q. 150.00 <ul style="list-style-type: none"> <li>Luz eléctrica</li> <li>Agua potable</li> </ul> </li> </ul> <p style="text-align: right;">TOTAL <u>Q. 950.00</u></p>
<b>f. Actividades preparatorias</b>	<p>Las actividades a realizar previo a la capacitación serán las siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seleccionar el texto apropiado para transmitir el conocimiento que la empresa requiere.</li> <li>2. Realizar la adaptación del texto para los requisitos de los empleados.</li> <li>3. Realizar las compras necesarias para la reproducción del material.</li> <li>4. Reproducir el material que será entregado a 24 colaboradores.</li> <li>5. Preparar la sala de conferencias para reunión informativa e instrucciones de la actividad.</li> </ol>

Cuadro 2

Plan de Acción 1, sub-programa de capacitación 1, para la empresa encargada de la comercialización y distribución de equipo médico y hospitalario, ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala

<b>EMPRESA:</b> Comercializadora de equipo médico y hospitalario					<b>TIEMPO:</b> enero de 2018	
<b>NOMBRE DEL PLAN:</b> Brindando conocimientos técnicos						
<b>OBJETIVOS:</b> determinar las actividades necesarias para implementar el sub-programa de capacitación 1 al 100% al corto y mediano plazo.						
No.	ACTIVIDAD	METAS	RESPONSABLE	TIEMPO		PRESUPUESTO
				INICIO	FINAL	
1	Reunión con directivos para presentación del programa de capacitación.	Discutir y aprobar el 100% de la propuesta en reunión programada de 2 horas.	Encargado de calidad	03/01/2018	03/01/2018	Q. 200.00
2	Elaborar y revisar material de lectura a utilizar en el desarrollo de la capacitación. <i>Ref. Impacto del buen servicio a los clientes.</i>	Aprobación y reproducción del material de lectura a utilizar al 100% en un día.	Encargado de calidad	04/01/2018	04/01/2018	Q. 3,000.00
3	Realizar reunión con encargados de área para entregar programa de capacitación a ejecutar.	Proporcionar el 100% del material a cada encargado en reunión programada de 2 horas.	Encargado de calidad	05/01/2018	05/01/2018	Q. 200.00
4	Desarrollo del programa de capacitación con el personal correspondiente.	Ejecución del 100% del programa con el personal correspondiente durante	Encargados de área	08/01/2018	17/01/2018	Q. 800.00

5	Dar seguimiento a los colaboradores durante el desarrollo del programa de capacitación y brindar el apoyo necesario.	semana y media, 30 minutos diarios.  Resolución del 85% de dudas y orientación a los colaboradores conforme a sus necesidades durante el periodo de desarrollo.	Encargados de área	08/01/2018	17/01/2018	Q. 00.00
6	Realizar actividad de cierre de capacitación con los colaboradores.	Delimitar al 100% la satisfacción de los colaboradores con relación a la capacitación en reunión de 1 hora.	Encargados de área	19/01/2018	19/01/2018	Q. 200.00
7	Realizar informe de resultados obtenidos durante la capacitación.	Realizar mejoras en un 80% a los futuros planes y programas de capacitación en una semana.	Encargados de área	19/01/2018	23/01/2018	Q. 200.00
8	Evaluación y análisis de resultados durante el desarrollo del programa de capacitación.	Determinar si se alcanzó el 100% de los objetivos planteados al inicio del programa al finalizar cada semana de capacitación.	Encargado de calidad	17/01/2018	23/01/2018	Q. 200.00
<b>PRESUPUESTO EN QUETZALES:</b>		El costo asciende a cuatro mil ochocientos quetzales exactos Con 00/100.				Q. 4,800.00

Vo.Bo: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

### 3.4.2 Subprograma de capacitación 2

Formato 5

Cédula DNC por problemas No. 2 para la empresa encargada de la comercialización y distribución de equipo médico y hospitalario, ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala

<b>Cédula No. 2 DNC POR PROBLEMAS PLANTEAMIENTO INICIAL</b>
---

<b>Logo</b>	Empresa comercializadora de productos médicos y hospitalarios	<b>Fecha de elaboración</b>	febrero de 2017	<b>Fecha de revisión</b>	febrero de 2017
-------------	---	-----------------------------	-----------------	--------------------------	-----------------

<b>DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA</b>
---------------------------------

Cuando se dan cambios interenos que requieren de procesos nuevos dentro de la empresa se ha observado que en diversas ocasiones los colaboradores se sienten desubicados e inconformes, esto se debe a que no se ha dado una capacitación previa a realizarlos, por lo que los colaboradores indicaron que se les hacia difícil adaptarse a ellos provocando pérdida de tiempo ya que preguntan de manera constante a sus compañeros, algunos indicaron sentirse incomodos pues no les gusta la posibilidad de rechazo en este tipo de situaciones.

<b>ANTECEDENTES</b>
---------------------

Los directivos están conscientes de que esta situación en varias ocasiones se ha dado en la empresa, especialmente cuando hay algún tipo de cambio en el sistema interno. Han observado que los colaboradores ponen cierta resistencia, pero indican que esto puede ser por no haber tenido una introducción adecuada, y de igual forma indicaron que esto les consume tiempo, el cual es muy limitado.

	<b>ÁREAS INVOLUCRADAS</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE SU RESPONSABILIDAD</b>
1	Centro de Servicios	Los colaboradores de centro de servicios indicaron que los cambios internos de la empresa son necesarios, pero que de igual manera es importante que estos sean comunicados, pues ellos son parte de la misma y deben estar actualizados a los nuevos requerimientos.
2	Finanzas	En está área de la empresa, no son sometidos a muchas innovaciones dentro de la empresa, pero cuando estas ocurren, desean ser notificados y capacitados para evitar perdidas de tiempo y poder realizar de mejor manera su trabajo.

3	Comercial	En el área comercial, si es necesario notificarles de los nuevos procesos internos que la empresa desee integrar, puesto que deben estar actualizados y si se les da la información o capacitación con anticipación, ellos podrán invertir mejor su tiempo.
4	Operaciones	Se considera que todas las áreas están enlazadas y por ende éstas se ven afectadas por las actualizaciones en los procesos que la empresa pueda presentar, pero esta área en especial se ve afectada por estos ya que al no ser notificados atrasan el desarrollo de su trabajo y se incurre en gastos innecesarios.
5	Instalaciones y proyectos	En cuestiones de cambios de los procesos de la empresa, esta área indico no resentirlos tanto, pues su trabajo suele ser aislado.
6	Informática	Normalmente los colaboradores de informática son los que más actualizados están por lo que no muestran mayor problema en este tema.

Formato 6

Sub-programa de capacitación No. 2 para la empresa encargada de la comercialización y distribución de equipo médico y hospitalario, ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala

<b>PROGRAMA DE CAPACITACIÓN</b>	
<b>Tema de capacitación:</b> Introducción de nuevos procesos de la empresa.	
<b>Justificación de la capacitación:</b> Cada vez que se realizan cambios en la empresa se hace necesario comunicarles a los colaboradores este tipo de información, ya que son ellos quienes las ejecutarán. Tomando en cuenta que si los colaboradores están preparados para las variaciones a realizarse antes de que estas ocurran podrán sobrellevarlas y adaptarse de mejor forma y por ende con mejor actitud, ya que esto no será desconocido sino algo que pondrán en práctica.	
<b>Objetivo del programa:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Proporcionar los conocimientos y herramientas necesarias a los colaboradores para adaptarse adecuadamente a los nuevos procesos establecidos por la empresa.</li></ul>	
<b>Colaboradores del área:</b>	Centro de servicios, Finanzas, Área de Operaciones, Área de Instalaciones y proyectos e Informática
<b>Fecha:</b>	enero de 2018
<b>Elaborado por:</b>	Encargado de Calidad
<b>DESARROLLO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN</b>	
<b>a. Esquema</b>	<b>Entrenamiento</b> Para el presente programa de capacitación se propone el entrenamiento para realizar la integración

	<p>de nuevos procesos de la empresa con los colaboradores.</p> <p>Este consiste en realizar grupos de trabajo, en el presente caso será por áreas, con esta técnica se designa un entrenador, quien será el encargado de comunicar a sus colaboradores de los cambios que serán implementados en la empresa. Para esto el entrenador será el primero en acoplarse a los cambios y luego comunicar lo aprendido a su equipo de trabajo mostrando liderazgo y siendo tutor en cuanto le sea requerido.</p> <p>Este tipo de técnica enriquece la cultura organizacional permitiendo a los involucrados interactuar entre ellos y con el entrenador.</p> 
<p><b>b. Objetivos de aprendizaje</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrar a los colaboradores a los nuevos procesos para el mejor desarrollo de sus actividades laborales.</li> <li>• Generar una participación activa en el aprendizaje de los nuevos procesos.</li> <li>• Crear un ambiente laboral confortable y de empatía entre colaboradores.</li> </ul>
<p><b>c. Destinatarios</b></p>	<p>El entrenamiento se realizará en las distintas áreas de la empresa para integrar los nuevos procesos.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centro de servicios                      7 colaboradores</li> <li>• Área financiera                            15 colaboradores</li> <li>• Área comercial                            6 colaboradores</li> <li>• Área de operaciones                    12 colaboradores</li> <li>• Instalaciones y proyectos            4 colaboradores</li> <li>• Informática                                5 colaboradores</li> <li>• Asuntos regulatorios                    1 colaborador</li> </ul> <p style="text-align: right;">TOTAL                                      50 colaboradores</p>
<b>d. Duración</b>	<p>Para este tipo de capacitación se requerirá de dos semanas. La primera semana será para darle capacitación a los entrenadores y que ellos se puedan integrar a los nuevos procesos que la empresa desea implementar.</p> <p>La segunda semana se utilizará para que los entrenadores integren los nuevos procesos con sus equipos de trabajo.</p>
<b>e. Requisitos</b>	<p>Para llevar a cabo este tipo de capacitación se harán necesarios los siguientes materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Papelería y útiles                      Q. 5,000.00</li> </ul> <p>Hojas de papel bond Lápices Borradores Lapiceros Fotocopias Encuadernado</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalaciones de la empresa para el proceso de evaluación Q. 00.00</li> <li>• Mobiliario y equipo Q. 00.00</li> <li>• Servicios de la empresa Q. 500.00</li> </ul> <p>Luz eléctrica  Agua potable</p> <hr style="width: 20%; margin-left: auto; margin-right: 0;"/> <p style="text-align: right;">TOTAL Q. 5,500.00</p>
<b>f. Actividades preparatorias</b>	<p>Las actividades a realizar previo a la capacitación serán las siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Determinar los procesos que serán integrados.</li> <li>2. Seleccionar el material que será proyectado.</li> <li>3. Preparar presentaciones y manual de procesos.</li> <li>4. Revisión y adaptación del material a entregar.</li> <li>5. Aprobación del material a entregar.</li> <li>6. Reproducción del material que será entregado a los coach y a los empleados.</li> <li>7. Seleccionar a un entrenador de cada área y brindarles el material y los conocimientos necesarios para la nueva integración.</li> <li>8. Verificar con los entrenadores el material y realizar los cambios necesarios.</li> <li>9. Preparación de material audiovisual y reproducción de material que será entregado a los colaboradores de la empresa.</li> </ol>

Cuadro 3

Plan de Acción 2, sub-programa de capacitación 2, para la empresa encargada de la comercialización y distribución de equipo médico y hospitalario, ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala

<b>EMPRESA:</b> Comercializadora de equipo médico y hospitalario.				<b>TIEMPO:</b> enero a febrero de 2018		
<b>NOMBRE DEL PLAN:</b> Introducción de nuevos procesos en la empresa						
<b>OBJETIVOS:</b> determinar las actividades necesarias para implementar el sub-programa de capacitación 2 al 100% al corto y mediano plazo.						
No.	ACTIVIDAD	METAS	RESPONSABLE	TIEMPO		PRESUPUESTO
				INICIO	FINAL	
1	Reunión con directivos para la presentación del programa de capacitación.	Discutir y aprobar el 100% de la propuesta en reunión programada de 2 horas.	Encargado de calidad	03/01/2018	03/01/2018	Q. 100.00
2	Reunión con encargados de área para entregar programa de capacitación y dar directrices y horarios.	Proporcionar el 100% del material necesario y agendar reunión de 1 hora con encargados de área.	Encargado de calidad	01/02/2018	01/02/2018	Q. 100.00
3	Realizar reuniones informativas de los nuevos procesos de la empresa con los encargados de área (entrenadores).	Brindar el 100% de los conocimientos requeridos por la empresa a los entrenadores durante una hora, 3 veces por semana.	Entrenador (Personal de informática)	05/02/2018	07/02/2018	Q. 300.00
4	Dar seguimiento a los encargados de área	Resolución del 80% de las dudas y ultimar detalles de los procesos	Entrenador (Personal de informática)	05/02/2018	07/02/2018	Q. 00.00

	durante el proceso de capacitación	de la empresa durante las reuniones programadas.				
5	Realizar reuniones con los encargados de área para dar directrices y dar paso a la segunda parte del programa.	Avalar a los entrenadores al 100% para realizar la integración de nuevos procesos en reunión de una hora.	Encargado de calidad	09/02/2018	09/02/2018	Q. 100.00
6	Implementación del programa de capacitación con los colaboradores.	Brindar el 100% de las directrices de los nuevos cambios a los colaboradores por una semana, una hora diaria.	Entrenadores (Encargados de área)	12/02/2018	16/02/2018	Q. 3,000.00
7	Dar seguimiento a los colaboradores durante el proceso de capacitación.	Resolución del 80% de dudas y ultimar detalles de los nuevos procesos o cambios durante el período de capacitación.	Entrenadores (Encargados de área)	12/02/2018	16/02/2018	Q. 00.00
8	Realizar actividad de cierre por área.	Ultimar detalles de la capacitación recibida y resolución del 100% de dudas en una hora.	Entrenadores (Encargados de áreas)	16/02/2018	16/02/2018	Q. 600.00
9	Evaluación y análisis de resultados del programa de capacitación.	Determinar si se alcanzó el 100% de los objetivos planteados durante la capacitación.	Encargado de calidad	16/02/2018	21/02/2018	Q. 250.00
<b>PRESUPUESTO EN QUETZALES:</b> El costo asciende a cuatro mil cuatrocientos cincuenta quetzales.						<b>Q. 4,450.00</b>

Vo.Bo: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

### 3.4.3 Subprograma de capacitación 3

Formato 7

Cédula DNC por problemas No. 3 para la empresa encargada de la comercialización y distribución de equipo médico y hospitalario, ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala

<b>Cédula No. 3 DNC POR PROBLEMAS PLANTEAMIENTO INICIAL</b>
---

<b>Logo</b>	Empresa comercializadora de productos médicos y hospitalarios	<b>Fecha de elaboración</b>	febrero de 2017	<b>Fecha de revisión</b>	febrero de 2017
-------------	---	-----------------------------	-----------------	--------------------------	-----------------

<b>DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA</b>
---------------------------------

Los colaboradores indicaron que se sienten desactualizados al momento de manejar ciertos programas internos de la empresa, esto provoca que en sus labores tengan atrasos y busquen la ayuda constante de sus compañeros, ellos indicaron que sería de ayuda que se les enseñara el programa a utilizar en el la empresa con anticipación, para que cuando sea el momento de ejecutar, tengan noción de lo que se está haciendo y eviten estar preguntando a sus compañeros, además que este tipo de beneficio les sería de ayuda para su desarrollo personal.

<b>ANTECEDENTES</b>
---------------------

Por su parte los directivos están en total acuerdo que los colaboradores deben estar más actualizados, por lo que consideran que capacitarlos en temas de software sería de gran ayuda para ellos como institución ya que se evitará perder el tiempo y sus colaboradores estarían al día en los requerimientos de la empresa.

	ÁREAS INVOLUCRADAS	DESCRIPCIÓN DE SU RESPONSABILIDAD
1	Centro de Servicios	Los colaboradores del centro de servicios consideran que estar actualizados en cuanto al uso de programas de computación es de gran beneficio para ellos y para la empresa debido a que con esto podrán agilizar procesos como lo son los registros de inventario y la realización y presentación de informes.
2	Finanzas	En esta área se maneja cierto tipo de programa, pero a pesar de esto se considera que es necesario el poder estar actualizados en programas de computación de igual forma manifestaron su deseo por profundizar en este tema.

3	Comercial	Para los colaboradores de esta área es importante tener conocimientos en lo que son programas de computación, ya que la tecnología esta en constante cambio y evolución, y esto ayudaría a la entrega de sus informes y agilizaría procesos.
4	Operaciones	En esta sección se hace necesario estar actualizados en el uso correcto de los programas de computación pues deben manejar inventarios y esto les ayudaría a estar a la vanguardia de los procesos agilizando y mejorando los procedimientos de entrega, salidas y entradas de equipo e insumos.
5	Instalaciones y proyectos	Los colaboradores de esta sección consideran que es necesario el estar actualizados en cuanto a programas de computación, y desean capacitarse en este aspecto, pues manifiestan que no han tenido la oportunidad de profundizar en este ámbito que se considera necesario.
6	Informática	Los colaboradores de informática dijeron no sentir dificultad en este aspecto, por lo que no consideran necesaria una capacitación en software.

## Formato 8

Sub-programa de capacitación No. 3 para la empresa encargada de la comercialización y distribución de equipo médico y hospitalario, ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala

<b>PROGRAMA DE CAPACITACIÓN</b>	
<b>Tema de capacitación:</b> Modernización de software.	
<b>Justificación de la capacitación:</b> Como es sabido actualmente es importante para las empresas tener a su personal actualizado en cuanto a los avances tecnológicos. Con esto los empleados podrán no solo desempeñar y cumplir de mejor manera sus labores, también formará parte de su superación personal. Por lo tanto, tener un personal actualizado en software optimizará la realización de actividades ahorrando tiempo y recursos que actualmente invierte en completar sus labores.	
<b>Objetivos del programa:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Proporcionar a los colaboradores las herramientas necesarias para actualizarse en cuanto a la utilización de nuevos programas de computación que les ayuden a mejorar su desempeño laboral.</li></ul>	
<b>Colaboradores del área:</b>	Centro de Servicio, Finanzas, Área comercial, Área de operaciones, Área de instalaciones y proyectos, Asuntos regulatorios
<b>Fecha:</b>	enero de 2018
<b>Elaborado por:</b>	Encargado de Calidad
<b>DESARROLLO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN</b>	
<b>a. Esquema</b>	<b>Curso – aprender haciendo</b> Está enfocado a orientar con base a un instructor que muestre a los colaboradores la teoría y la práctica que necesitan tener, en este caso, para la correcta

	<p>utilización de un programa de computación. Se debe tomar en cuenta que se aborda un tema en específico, el curso será presencial y este se realiza en un tiempo prudencial y continuo, porque requiere de inversión no solo monetaria sino también de tiempo.</p> 
<p><b>b. Objetivos de aprendizaje</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar de manera correcta los programas de computación que se manejan en la empresa.</li> <li>• Generar una participación activa en el aprendizaje de los programas.</li> <li>• Motivar a los colaboradores por medio de este tipo de capacitación a realizar de mejor manera sus labores.</li> </ul>
<p><b>c. Destinatarios</b></p>	<p>El curso estará enfocado para colaboradores que realmente tengan la necesidad de recibirlo y se encuentren desactualizados en cuanto al uso de los programas que la empresa emplea. A continuación, se realizó un estimado de los colaboradores que utilizarían este beneficio.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Centro de servicios                      2 colaboradores</li> <li>• Área financiera                            5 colaboradores</li> <li>• Área comercial                             1 colaboradores</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área de operaciones                      5 colaboradores</li> <li>• Instalaciones y proyectos                1 colaboradores</li> <li>• Asuntos regulatorios                      1 colaborador</li> </ul> <p style="text-align: right;">TOTAL                      15 colaboradores</p>
<b>d. Duración</b>	<p>Para este tipo de capacitación se requerirá de dos semanas. En donde se pueda brindar a los colaboradores que serán sometidos a esta capacitación un horario para recibir el curso, el cual será otorgado por los empleados del área de informática, quienes serán los encargados de mostrar el correcto uso de los programas. Para esto es necesario la creación de un horario con el cual se eviten contratiempos que interrumpan sus labores.</p>
<b>e. Requisitos</b>	<p>Para llevar a cabo este tipo de capacitación se harán necesarios los siguientes materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Papelería y útiles                      Q. 1,500.00 <ul style="list-style-type: none"> <li>Hojas de papel bond</li> <li>Lápices</li> <li>Borradores</li> <li>Lapiceros</li> <li>Fotocopias</li> <li>Encuadernado</li> </ul> </li> <li>• Instalaciones de la empresa para el proceso de evaluación                      Q. 00.00</li> <li>• Mobiliario y equipo                      Q. 500.00</li> <li>• Servicios de la empresa                      Q. 1,000.00 <ul style="list-style-type: none"> <li>Luz eléctrica</li> </ul> </li> </ul>

	<p>Agua potable</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bono extra para los técnicos Q. 1,500.00</li> </ul> <p style="text-align: right;">TOTAL <u>Q. 4,500.00</u></p>
<p><b>f. Actividades preparatorias</b></p>	<p>Las actividades a realizar previo a la capacitación serán las siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer los programas que generan dificultad en los colaboradores (programa interno de la empresa y EXCEL).</li> <li>2. Solicitar a los colaboradores de informática su apoyo.</li> <li>3. Realizar convocatoria para el curso.</li> <li>4. Preparar material para el curso.</li> <li>5. Preparar el laboratorio para el curso, haciendo las remodelaciones necesarias e instalando el equipo a utilizar.</li> <li>6. Adaptación del material a utilizar.</li> <li>7. Creación del horario de curso.</li> <li>8. Brindar horario a los colaboradores inscritos.</li> <li>9. Ambientar el laboratorio con las máquinas de manera adecuada y cómoda para los que recibirán el curso.</li> <li>10. Preparación de material audio-visual para mejor explicación del tema.</li> </ol>

Cuadro 4

Plan de Acción 3, sub-programa de capacitación 3, para la empresa encargada de la comercialización y distribución de equipo médico y hospitalario, ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala

<b>EMPRESA:</b> Comercializadora de equipo médico y hospitalario.					<b>TIEMPO:</b> enero a abril de 2018	
<b>NOMBRE DEL PLAN:</b> Modernización de software						
<b>OBJETIVO:</b> determinar las actividades necesarias para implementar el sub-programa de capacitación 3 al 100% al corto y mediano plazo.						
No.	ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	TIEMPO		PRESUPUESTO
				INICIO	FINAL	
1	Reunión con directivos para presentación del programa de capacitación.	Discutir y aprobar el 100% de la propuesta en reunión de 2 horas.	Encargado de calidad	03/01/2018	03/01/2018	Q. 200.00
2	Realizar reunión con personal de informática seleccionado para llevar acabo el curso y brindar la información necesaria para el mismo.	Resolución del 100% de dudas y afianzar información de la realización del curso en reunión de una hora.	Encargado de calidad	26/02/2018	26/02/2018	Q. 100.00
3	Realizar convocatoria al personal para el curso de software.	Determinar el 100% de personas que recibirán el curso.	Encargado del área de informática	27/02/2018	27/02/2018	Q. 50.00
4	Cotización y selección de materiales necesarios para ambientar y remodelar el laboratorio de computación.	Compra el 100% del material necesario para remodelación del laboratorio.	Encargado del área de informática	27/02/2018	04/03/2018	Q. 8,000.00

5	Preparar el laboratorio de computadoras para impartir el curso a los colaboradores.	Ambientar al 100% el laboratorio para impartir el curso en un periodo de dos semanas.	Encargado del área de informática.	05/03/2018	09/03/2018	Q. 3,000.00
6	Elaborar el material a utilizar, tanto impreso como audio-visual.	Revisión del 100% del material a utilizar durante una semana y entregar al encargado de calidad incluyendo horarios.	Encargado del área de informática	28/02/2018	09/03/2018	Q. 200.00
7	Entregar material a utilizar en el curso para su reproducción.	Autorizar al 100% la reproducción del material para el curso en tres días.	Encargado de calidad	12/03/2018	14/03/2018	Q. 1.500.00
8	Desarrollo y seguimiento de los colaboradores durante el desarrollo del curso en los horarios establecidos.	Ejecución al 100% del curso, resolución de dudas y orientación de los colaboradores durante el periodo de dos semanas.	Persona designada del área de informática	19/03/2018	30/03/2018	Q. 3,000.00
9	Evaluación de lo aprendido durante el curso.	Determinar en un 800% la adquisición de conocimientos en evaluaciones semanales.	Persona designada del área de informática	19/03/2018	30/03/2018	Q. 500.00
10	Entregar informe con resultados de evaluación a los directivos de la empresa.	Realizar mejoras al 100% en los futuros cursos en una hora.	Encargado de calidad.	04/04/2018	04/04/2018	Q. 200.00
<b>PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN:</b>			el costo asciende a quince mil doscientos cincuenta		Q. 15,250.00	
			quetzales exactos con 00/100.			

Vo.Bo: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

### 3.4.4 Subprograma de capacitación 4

Formato 9

Cédula DNC por problemas No. 4 para la empresa encargada de la comercialización y distribución de equipo médico y hospitalario, ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala

<b>Cédula No. 4</b> <b>DNC POR PROBLEMAS</b> <b>PLANTEAMIENTO INICIAL</b>
---

<b>Logo</b>	Empresa comercializadora de productos médicos y hospitalarios	<b>Fecha de elaboración</b>	febrero de 2017	<b>Fecha de revisión</b>	febrero de 2017
-------------	---	-----------------------------	-----------------	--------------------------	-----------------

<b>DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA</b>
---------------------------------

En cuanto a la relación y comunicación jefe-colaborador algunos de los empleados han manifestado tener dificultades para relacionarse con sus jefes, pues en ocasiones sienten que ellos se encuentran ocupados en la realización de sus labores por lo que deciden no "molestarlos" y prefieren resolver dudas con sus compañeros de trabajo, dejando a un lado la comunicación con sus jefes, provocando en esto fisuras que han afectado en la realización de sus asignaciones, pues sus dudas no son resueltas de manera oportuna. Aunado a esto durante la recopilación de información se pudo determinar que entre colaboradores existen ciertas dificultades en cuanto a sus relaciones interpersonales dificultando de esta manera el desarrollo de actividades y el trabajo en equipo.

<b>ANTECEDENTES</b>
---------------------

A esto los directivos indicaron que procuran tener una buena relación con sus colaboradores, pero que en muchas ocasiones esta se da de manera esporádica, dejando de resolver las dudas de sus colaboradores, por su parte algunos de los directivos indicaron no saber la razón por la cual sus colaboradores no mantienen una comunicación con ellos, pues no consideran tener barreras en su relación. En cuanto a las relaciones entre colaboradores se indicó que son ellos quienes deben relacionarse y no se busca obligarlos, pues no sería lo más adecuado.

<b>ÁREAS INVOLUCRADAS</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE SU RESPONSABILIDAD</b>
---------------------------	--

1	Centro de Servicios	Los colaboradores dijeron sentir en ocasiones dificultades para comunicarse con sus superiores, quienes en su momento están muy ocupados en sus atribuciones y no atienden a lo que se les solicita, provocando falta de confianza y descontento. En el caso de las relaciones con sus compañeros se indicó que es más fácil llevarlas, aunque siempre existen dificultades.
---	---------------------	--

2	Finanzas	En está área los colaboradores no consideran tener dificultades con sus superiores, aunque por momentos aumenta el estrés del personal y esto provoca roces entre colaboradores, dificultando la comunicacion entre ellos y muchas veces interrumpiendo procesos propios de su área de trabajo.
3	Comercial	Los colaboradores del área comercial dijeron sentir poca confianza con sus superiores debido a que estos están al pendiente de sus labores y se cuentan ocupados con poco tiempo para resolver dudas, por lo que lo hacen de manera poco frecuente. Entre compañeros de trabajo dijeron sentir ciertas dificultades por el giro de sus actividades, pero si se apoyan entre ellos.
4	Operaciones	En cuanto al área de operaciones los colaboradores dijeron sentir poca confianza con su superior, en ocasiones por su forma de ser y por sus atribuciones que lo consumen y le dejan poco tiempo para entablar relaciones con su personal a cargo. En cuanto a las relaciones con sus compañeros dijeron que esta es buena y se comunican de forma sencilla, pero al momento de realizar sus labores algunos no terminan sus procesos provocando atrasos y ocasionalmente molestias entre ellos.
5	Instalaciones y proyectos	En el área de instalaciones y proyectos los colaboradores indicaron sentir confianza con sus superiores y que esta área tiende a relacionarse con las demás áreas, lo cual les permite fomentar relación con sus demás compañeros, excluyendo un poco a los directivos.
6	Informática	En esta área indicaron sentir poca confianza con los superiores, debido a sus atribuciones tienen que relacionarse de manera constante con la mayoría del personal en la empresa, por lo que se considera que apoyan y manteienen relaciones cordiales con sus compañeros.

Formato 10

Sub-programa de capacitación No. 4 para la empresa encargada de la comercialización y distribución de equipo médico y hospitalario, ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala

<b>PROGRAMA DE CAPACITACIÓN</b>	
<b>Tema de capacitación:</b> Mejoramiento de relaciones interpersonales	
<b>Justificación de la capacitación:</b> Uno de los mayores retos es poder entablar buenas relaciones entre compañeros de trabajo y sobre todo una buena relación jefe-colaborador, pero en muchas ocasiones no se da por sí sola, y habitualmente la falta de esta puede causar desmotivación entre colaboradores repercutiendo en el desempeño de sus labores, por lo que se hace necesario tomar en cuenta esta problemática y poder proponer soluciones viables para evitar que esto se dé con frecuencia encausando los esfuerzos a fomentar el trabajo en equipo. Por lo que se considera la realización de una capacitación enfocada a la convivencia entre directivos, encargados de área y colaboradores fuera de su ambiente habitual de trabajo realizando actividades que permitan afianzar relaciones.	
<b>Objetivos del programa:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Fortalecer la relación tanto de jefe-colaborar como de colaborador-colaborador por medio de actividades donde ambas partes alcancen objetivos por medio del trabajo en equipo, integrando y reforzando la filosofía empresarial.</li></ul>	
<b>Colaboradores del área:</b>	Gerencias, Centro de servicios, finanzas, área comercial, área de operaciones, instalaciones y proyectos, área de informática y asuntos regulatorios
<b>Fecha:</b>	enero de 2018
<b>Elaborado por:</b>	Encargado de Calidad

## DESARROLLO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

<p><b>a. Esquema</b></p>	<p><b>Entrenamiento</b></p> <p>Como es sabido el entrenamiento consiste en seleccionar un entrenador, quien será el encargado de realizar actividades para guiar a su equipo a alcanzar un objetivo específico, la finalidad de este proceso es poder integrar a los jefes con sus empleados y fomentar la relación entre ambas partes y entre compañeros para así alcanzar los objetivos empresariales propuestos.</p> <p>En este caso consistirá en realizar grupos pequeños de trabajo designando un entrenador para que pueda guiar a su equipo en la realización de actividades fuera de sus puestos de trabajo, en donde cada miembro deberá trabajar junto a sus demás compañeros para alcanzar los objetivos propuestos en cada actividad propiciando la convivencia y fomentando la comunicación entre jefe-colaborador así como entre colaborador-colaborador.</p> 
<p><b>b. Objetivos de aprendizaje</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fomentar el trabajo en equipo por medio de actividades de integración jefe-colaborador y entre compañeros de trabajo.</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforzar la comunicación por medio del desarrollo de actividades.</li> <li>• Motivar a los colaboradores con actividades que permitan su integración.</li> </ul>
<b>c. Destinatarios</b>	<p>El entrenamiento estará enfocado para todas las áreas de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Centro de servicios 7 colaboradores</li> <li>• Área financiera 15 colaboradores</li> <li>• Área comercial 6 colaboradores</li> <li>• Área de operaciones 12 colaboradores</li> <li>• Instalaciones y proyectos 4 colaboradores</li> <li>• Informática 5 colaboradores</li> <li>• Asuntos regulatorios 1 colaborador</li> </ul> <p style="text-align: right;">TOTAL 50 colaboradores</p>
<b>d. Duración</b>	<p>Para este tipo de capacitación se requerirá de siete horas de (9:00 am a 3:00 pm) un día de la jornada laboral de los colaboradores para que puedan llevar a cabo las actividades propuestas, tomando en cuenta una hora para el traslado del personal al lugar de la actividad.</p>
<b>e. Requisitos</b>	<p>Para llevar a cabo este tipo de capacitación se harán necesarios los siguientes materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Centro para la capacitación Q. 12,600.00 <ul style="list-style-type: none"> <li>- Instalaciones</li> <li>- Servicios (agua, energía eléctrica, sanitarios)</li> <li>- Mobiliario y equipo</li> <li>- Equipo para actividades</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Guías</li> <li>- Almuerzo</li> <li>- Refrigerios</li> <li>- Parqueo</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transporte para traslados (2)    Q.    600.00</li> <li>• Imprevistos                                Q.    300.00</li> <li>• Material impreso                        Q.    500.00</li> </ul> <p style="text-align: right;">TOTAL                                        Q. 14,000.00</p>
<p><b>f. Actividades preparatorias</b></p>	<p>Las actividades a realizar previo a la capacitación serán las siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer el lugar para realizar las actividades</li> <li>2. Determinar las actividades a realizar.</li> <li>3. Seleccionar las actividades.</li> <li>4. Realizar programa y horario de actividades.</li> <li>5. Enlistar el material necesario.</li> <li>6. Crear los grupos de trabajo.</li> <li>7. Crear lo paquetes de material para cada grupo.</li> <li>8. Preparar las instalaciones para el desarrollo de la actividad.</li> <li>9. Preparar el mobiliario y equipo necesario para el desarrollo de las actividades.</li> </ol>

Cuadro No. 5

Plan de Acción 4, sub-programa de capacitación 4, para la empresa encargada de la comercialización y distribución de equipo médico y hospitalario, ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala

<b>EMPRESA:</b> Comercializadora de producto médico y hospitalario.				<b>TIEMPO:</b> enero a mayo de 2018		
<b>NOMBRE DEL PLAN:</b> Mejorando nuestras relaciones interpersonales.						
<b>OBJETIVO:</b> Determinar las actividades necesarias para implementar el sub-programa de capacitación 4 al 100% al corto y mediano plazo.						
No.	ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	TIEMPO		PRESUPUESTO
				INICIO	FINAL	
1	Reunión con directivos para presentación del programa de capacitación.	Discutir y aprobar el 100% de la propuesta en reunión programada de 2 horas.	Encargado de calidad	03/01/2018	03/01/2018	Q. 200.00
2	Realizar llamadas de confirmación al lugar del evento y transporte de empleados.	Ultimar el 90% de detalles para el evento en un día.	Encargado de calidad	11/04/2018	11/04/2018	Q. 00.00
3	Realizar el programa de actividades para el día del evento.	Determinar en una hora el 100% del horario de la actividad para evitar atrasos en el evento.	Encargados de calidad	13/04/2018	13/04/2018	Q. 50.00
4	Reunión con encargados de área para entregar información del evento.	Brindar en una hora el 100% las directrices necesarias que serán comunicadas a los colaboradores.	Encargado de calidad	16/04/2018	16/04/2018	Q. 00.00

5	Realizar invitaciones a los colaboradores para el día de la actividad.	Motivar al 80% a los colaboradores a participar en la actividad.	Encargados de área	18/04/2018	18/04/2018	Q. 150.00
6	Ejecución del programa y desarrollo de la actividad reforzando la filosofía empresarial.	Ejecución al 100% del programa con el personal durante un día de la jornada laboral.	Encargados de actividades (Servicio contratado)	27/04/2018	27/04/2018	Q. 13,500.00
7	Dar seguimiento a los colaboradores en periodo posterior a la convivencia y capacitación recibida.	Continuar reforzando al 100% las relaciones interpersonales y la filosofía empresarial durante el día.	Encargados de área	30/04/2018	09/05/2018	Q. 00.00
8	Evaluación y análisis de resultados de la convivencia y programa de capacitación.	Observar si los colaboradores han mejorado sus relaciones interpersonales en un 75% y si son conscientes de la filosofía de la empresa durante el día.	Encargados de área.	10/05/2018	10/05/2018	Q. 150.00
9	Realizar y entregar informe de evaluación y seguimiento observado a los directivos de la empresa en reunión programada de dos horas.	Realizar el 100% de las mejoras a los futuros programas de capacitación en reunión programada de una hora.	Encargado de calidad	17/05/2018	17/05/2018	Q. 200.00
<b>PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN:</b>			Catorce mil doscientos cincuenta quetzales exactos con 00/100		Q. 14,250.00	

Vo.Bo: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

### 3.4.4.1 Programa y horario de actividades

Formato 11

Programa y horario de actividades del sub programa No.4 para la empresa encargada de la comercialización y distribución de equipo médico y hospitalario, ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala

<b>PROGRAMA Y HORARIO DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN</b>		
<b>Objetivos del programa:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Fortalecer la relación tanto de jefe-colaborar como de colaborador-colaborador por medio de actividades donde ambas partes alcancen el trabajo en equipo, integrando y reforzando la filosofía empresarial.</li></ul>		
<b>Colaboradores del área:</b>	Centro de servicios, finanzas, área comercial, área de operaciones, instalaciones y proyectos, área de informática y asuntos regulatorios	
<b>Fecha:</b>	27 de abril de 2018 (fecha sujeta a cambios)	
<b>DESARROLLO DEL PROGRAMA</b>		
<b>HORARIO</b>	<b>ENCARGADO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
<b>8:00 – 9:00 am</b>	Encargados de área	Abordaje de buses y salida a las instalaciones seleccionadas para la actividad.
<b>9:00 – 9:10 am</b>	Guía del parque	Bienvenida a colaboradores por parte del parque
<b>9:10 – 9:40 am</b>	Gerente general	Palabras especiales y refuerzo de filosofía empresarial
<b>9:40 – 10:00 am</b>	Guía del parque	Instrucciones

<b>10:00 – 11:00 am</b>	Guía del parque	Formación de equipos y presentación de porras.
<b>11:00 – 12:00 pm</b>	Guías del parque	Desarrollo de actividades por equipos, reforzando la filosofía y el trabajo compartido. Tiempo para tomar refrigerios.
<b>12:00 – 12:45 pm</b>	Guías del parque	Tiempo para explorar por equipos las instalaciones del parque.
<b>12:45 – 13:00 pm</b>	Guías del parque	Traslado de todo el personal al área de almuerzo.
<b>13:00 – 14:00 pm</b>	Guías del parque Encargados de área	Almuerzo
<b>14:00 – 14:30 pm</b>	Encargados de área	Tiempo de aseo personal.
<b>14:30 – 15:30 pm</b>	Guías del parque	Actividad de cierre – Reflexión
<b>15:30 – 15:45 pm</b>	Encargados de área	Abordaje de buses y salida a las instalaciones de la empresa.
<b>15:45 – 16:45 pm</b>	Encargados de área	Retorno a las instalaciones de la empresa
<b>16:45 – 17:00 pm</b>	Encargados de área	Preparar pertenencias para hora finalizar jornada laboral.

### **3.5 Presupuesto para la implementación del programa de capacitación**

El presupuesto se muestra como base fundamental para llevar a cabo las actividades propuestas en el programa de capacitación, esta herramienta permitirá a la empresa conocer un dato apegado a la inversión total que se realizará al poner en marcha la capacitación, organizando y distribuyendo los recursos monetarios requerido para cada actividad.

En el presente caso son los directivos de la empresa quienes tienen a su cargo la aprobación o modificación según las posibilidades actuales. Por lo que se deberá tomar en consideración que el presente presupuesto está sujeto a cambios según las necesidades que se presenten. A continuación, se muestra un cuadro el cual representa la sumatoria de cada sub-programa propuesto:

Cuadro 6

Presupuesto de programa de capacitación para la empresa encargada de la comercialización y distribución de equipo médico y hospitalario, ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala

<b>DETALLE DEL PRESUPUESTO</b>	
• Sub-programa de capacitación 1 Brindando conocimientos técnicos	<b>Q. 4,800.00</b>
• Sub-programa de capacitación 2 Introducción de nuevos procesos en la empresa	<b>Q. 4,450.00</b>
• Sub-programa de capacitación 3 Modernización de software	<b>Q. 15,250.00</b>
• Sub-programa de capacitación 4 Mejorando las relaciones interpersonales	<b>Q. 14,250.00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>Q. 38,750.00</b>

Por lo tanto el costo de implementación del programa de capacitación asciende a treinta y ocho mil setecientos cincuenta quetzales, los cuales serán distribuidos en cada sub-programa de capacitación, según se observa en el cuadro 6, especificando el monto de cada uno, para esto se tomará en consideración las

fechas planteadas en los planes de acción para evitar atrasos en el desarrollo de los mismos.

### **3.6 Evaluación y seguimiento del programa de capacitación**

Cada una de las propuestas presentadas pueden ser adaptadas a las evaluaciones que se consideren pertinentes, dependiendo de las necesidades de la empresa, para lo cual se presentan formatos en donde las personas encargadas de llevar a cabo la capacitación podrán tomarlas como referencia para realizar el proceso de evaluación, tomando en cuenta los siguientes niveles.

#### **3.6.1 Nivel 1 – Evaluación de la reacción**

Con este tipo de evaluación los directivos pueden determinar por medio de las actitudes de los colaboradores mientras reciben la capacitación, si esta está siendo de satisfacción para los participantes, pues sus reacciones denotarán si se está cumpliendo el objetivo o si pasa todo lo contrario.

De igual forma los colaboradores serán capaces de emitir su opinión acerca del beneficio obtenido completando una boleta de evaluación para la cual se propone el siguiente formato con cuestionamientos relacionados a la capacitación recibida, para esto se pueden agregar o quitar rubros según los aspectos que considere la empresa evaluar.

Formato 12

Boleta de evaluación de la reacción

Empresa encargada de la comercialización y distribución de equipo médico y hospitalario, ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala

<b>Evaluación de Capacitación</b>				
a. Nombre del curso: _____				
b. Instructor: _____				
c. Lugar y fecha de la actividad: _____				
d. OBJETIVO: conocer el grado de satisfacción que causó este beneficio a su persona.				
e. INSTRUCCIONES: marque con una "x" la casilla que responda a la calificación que debe obtener cada uno de los siguientes rubros.				
CONTENIDO IMPARTIDO		Deficiente	Bueno	Excelente
1	¿El contenido impartido lleno sus expectativas?			
2	¿El contenido impartido está apegado a sus necesidades?			
3	¿El tema que fue desarrollado es funcional para su puesto de trabajo?			
4	¿El tema desarrollado se apega a sus necesidades diarias?			
5	¿Con la información recibida podrá desarrollar de mejor manera sus labores?			
6	¿Aplicará el contenido recibido en su puesto de trabajo?			
INSTRUCTOR				
7	¿El instructor imparte el tema de manera adecuada?			
8	¿La presentación del instructor está de acuerdo a la actividad?			
9	¿El instructor es claro al impartir y desarrollar el tema?			
10	¿Resuelve dudas de manera puntual?			
INSTALACIONES, MOBILIARIO Y EQUIPO				
11	¿Las instalaciones son adecuadas para el desarrollo de la actividad?			
12	¿Las instalaciones cuentan con lo necesario para realizar esta actividad?			
13	¿Existe comodidad en las instalaciones?			
14	¿El equipo y mobiliario es funcional para lo requerido?			
14	¿El material de apoyo es adecuado para el desarrollo de la actividad?			
GENERALES				
16	¿Considera que el programa se desarrolló de manera puntual?			
17	¿Considera que existió coordinación y organización de la actividad?			

### **3.6.2 Nivel 2 – Evaluación del aprendizaje**

Este tipo de evaluación no se puede realizar a simple vista, pues en este caso se busca conocer qué tanto asimilaron los colaboradores la información por medio de la capacitación, para lo cual se realiza una prueba que permita determinar el nivel de aprendizaje que alcanzaron las personas que recibieron este beneficio, pueden ser pruebas a base de preguntas orales o escritas que confronten a los colaboradores en cuanto al conocimiento adquirido.

En este caso los tipos de evaluación pueden variar, siendo estos de preguntas abiertas, con la opción para emitir opinión, de respuesta cerrada, de opción múltiple, enunciados de falso y verdadero, entre otros. Esta evaluación es otorgada directamente a los colaboradores en el momento en que el evaluador decida conveniente, puede ser previo al curso y con esto diagnosticar el grado de conocimiento de los colaboradores con respecto al tema a impartir y posteriormente a recibir el beneficio de la capacitación. La puntuación obtenida será la que indique el grado de asimilación del conocimiento adquirido y permitirá conocer a los directivos si con esto se cumplen los objetivos de aprendizaje planteados.

En la evaluación se requiere el nombre del colaborador, el nombre del curso y la fecha en que se está realizando la prueba, de igual manera se coloca el objetivo y las instrucciones a seguir.

A continuación, se muestra un ejemplo de evaluación de preguntas con opciones múltiples para los colaboradores. Seguido en el formato 13 se presentan la boleta de evaluación previo y posterior a recibir la capacitación, la cual se utiliza para conocer el porcentaje de cambio que los colaboradores obtuvieron luego de recibir el beneficio. Este debe ser completado por el instructor y servirá para la presentación de resultados al finalizar el programa.

Formato 13

Boleta de evaluación del aprendizaje

Empresa encargada de la comercialización y distribución de equipo médico y hospitalario, ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala

<b>EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN</b>	
<b>Nombres y apellidos:</b>	
<b>Nombre del curso:</b>	
<b>Lugar y fecha de la actividad:</b>	
<b>OBJETIVO:</b> determinar el conocimiento obtenido de la capacitación recibida.	
<b>INSTRUCCIONES:</b> subraye la respuesta que considere correcta, utilice tinta negra o azul.	
<b>1. ¿Qué es software?</b> a. Soporte lógico de un sistema informático. b. La parte exterior de la computadora. c. Las aplicaciones que tiene la computadora.	
<b>2. ¿Cuál es el objetivo principal del software?</b> a. Facilitar las funciones del usuario. b. Brindar herramientas que permitan y faciliten el trabajo en el sistema. c. Permite desarrollar programa de informática.	
<b>3. Las herramientas del software nos permiten:</b> a. Brindar diagnósticos b. Corrección y optimización del trabajo c. Controlar dispositivos	
<b>4. ¿Cuál es la principal función del programa interno de la empresa?</b> a. Facilitar los procesos de la empresa b. Dar soporte a los empleados c. Ingresar y acceder a datos internos	

Formato 14

Boleta de evaluación previa y posterior al aprendizaje

Empresa encargada de la comercialización y distribución de equipo médico y hospitalario, ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala

**Resultados de evaluación de capacitación**

- a. Nombre del curso: \_\_\_\_\_
- b. Instructor: \_\_\_\_\_
- c. Fecha de evaluación inicial: \_\_\_\_\_
- d. Fecha de evaluación final: \_\_\_\_\_
- e. OBJETIVO: conocer el porcentaje de asimilación de los colaboradores luego de recibir la capacitación.
- f. INSTRUCCIONES: Complete los cuestionamientos según se requiera, utilizando lapicero de tinta negra o azul .

	NOMBRE DEL COLABORADOR	Nota inicial	Nota final	% de cambio	Observaciones
1	Participante 1				
2	Participante 2				
3	Participante 3				
4	Participante 4				
5	Participante 5				
6	Participante 6				
7	Participante 7				
8	Participante 8				
9	Participante 9				
10	Participante 10				
11					
12					
13					
14					

OBSERVACIONES

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### **3.6.3 Nivel 3 – Evaluación de la conducta**

Esta evaluación se da con el tiempo, posterior a haber recibido la capacitación, en donde el evaluador, el jefe, el supervisor, inclusive los directivos pueden observar la conducta del colaborador ante sus actividades, indicando si estas han mejorado mostrando aceptación y dominio del tema, o bien determinar si es necesaria una retroalimentación con los colaboradores con respecto al contenido impartido.

De igual manera se presenta el formato de ejemplo de evaluación de la conducta, el cual no se otorga a los colaboradores sino a los jefes quienes serán los encargados de velar por el desarrollo de estas pruebas, al finalizarlas será necesario mostrar los resultados obtenidos a los colaboradores para que conozcan los logros que han alcanzado y puedan realizar los cambios necesarios para mejorar constantemente.

A continuación, se muestra un ejemplo con rubros que pueden ser evaluados por la empresa en un tiempo posterior a la capacitación, para esto se pueden agregar o quitar ítems dependiendo de las necesidades a evaluar.

Formato 15

Boleta de evaluación de la conducta

Empresa encargada de la comercialización y distribución de equipo médico y hospitalario, ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala

<b>Evaluación de la conducta</b>					
<b>I. DATOS DE LA PERSONA A EVALUAR</b>					
a. Nombre del colaborador: _____					
b. Fecha de evaluación: _____					
c. Área: _____					
d. Puesto: _____					
e. Jefe inmediato: _____					
<b>II. GENERALIDADES</b>					
f. Objetivo:		Determinar la parte conductual del colaborador con respecto a su trabajo y atribuciones a realizar.			
g. Instrucciones:		En base a la observación realizada marcar con una <b>X</b> el rubro que corresponda al enunciado, según sea el desempeño del colaborador con respecto a la realización de sus labores.			
No.	III. FACTORES A EVALUAR	V. RUBROS			Observaciones
		Malo	Bueno	Excelente	
1	<b>Puntualidad:</b> entrega sus informes sin retrasos ni excusas.				
2	<b>Responsabilidad:</b> cumple con sus atribuciones, sin excusas y asume sus faltas.				
3	<b>Honestidad:</b> es sincero y trabaja de manera íntegra, asumiendo sus faltas.				
4	<b>Respeto:</b> Trata a los demás de la manera en que le gustaría ser tratado.				
5	<b>Compromiso:</b> muestra apego a los requerimientos para cumplir los objetivos de la empresa.				
6	<b>Esfuerzo:</b> Muestra determinación para el cumplimiento de sus labores.				
7	<b>Trabajo en equipo:</b> muestra compañerismo y ayuda a los demás a realizar su trabajo de forma cooperativa.				

8	<b>Toma de decisiones:</b> resuelve problemas de manera acertada en el tiempo apropiado.				
9	<b>Cordialidad y tolerancia:</b> mantiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo y muestra respeto por sus opiniones y desempeño.				
10	<b>Comunicación:</b> se comunica de manera adecuada con sus superiores y compañeros.				
<b>IV. HABILIDADES Y DESTREZAS</b>		<b>Malo</b>	<b>Bueno</b>	<b>Excelente</b>	<b>Observaciones</b>
11	<b>Servicio:</b> se muestra servicial y accesible tanto con compañeros como con superiores.				
12	<b>Iniciativa:</b> toma advenimiento para la realización de actividades y toma de decisiones.				
13	<b>Orden y limpieza:</b> mantiene su área de trabajo de forma pulcra.				
14	<b>Sociabilidad:</b> se muestra abierto a las relaciones con sus compañeros de área y de otras áreas.				
15	<b>Dominio propio:</b> tiene autocontrol al realizar sus labores, manteniendo las buenas relaciones laborales.				
<b>TOTAL POR RUBROS</b>					
<b>TOTAL DE LA PRUEBA</b>					
<b>OBSERVACIONES:</b> _____					
_____					
_____					
_____					
_____					

#### **3.6.4 Nivel 4 – Evaluación de los resultados**

La evaluación de resultados se da cuando los directivos pueden cerciorarse que se han cumplido los objetivos, no sólo los propuestos para el programa de capacitación, sino que también se están cumpliendo los objetivos propuestos por la empresa. En este momento se puede determinar si las capacitaciones cumplieron con el objetivo de cubrir la necesidad o insuficiencias que presentaron los colaboradores al momento inicial del proceso.

Este tipo de evaluación se da con un espacio de tiempo mayor que el que se requiere con las otras evaluaciones, para el cual también se presenta la propuesta de formato que la empresa puede aplicar según el tiempo que considere prudente. Y según los resultados obtenidos se podrá hacer la evaluación y análisis de la capacitación brindada y determinar los cambios necesarios al programa de capacitación para mejorarlo.

A continuación, se muestra un ejemplo, el cual la empresa podrá adecuar según sus necesidades, agregando o quitando los factores propuestos según las necesidades que presenten los colaboradores y según los temas que han sido cubiertos durante el período de capacitación.

Formato 17

Boleta de evaluación por resultados

Empresa encargada de la comercialización y distribución de equipo médico y hospitalario, ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala

<b>Evaluación por resultados</b>					
<b>I. DATOS DE LA PERSONA EVALUAR</b>					
a. Nombre del colaborador: _____					
b. Fecha de evaluación: _____					
c. Período de observación: del _____ al _____					
c. Área: _____					
d. Puesto: _____					
e. Jefe inmediato: _____					
<b>II. GENERALIDADES</b>					
f. Objetivo: Determinar los resultados obtenidos por el colaborador con respecto a su trabajo y atribuciones en el período de tiempo posterior a la capacitación recibida.					
g. Instrucciones: En base a la observación realizada marcar con una <b>X</b> el rubro que corresponda al enunciado, según sea el desempeño del colaborador con respecto al desarrollo de sus labores.					
No.	<b>III. FACTORES A EVALUAR</b>	<b>V. RUBROS</b>			<b>Observaciones</b>
		1. Malo	3. Bueno	4. Excelente	
1	<b>Desempeño:</b> su desempeño laboral ha mejorado notablemente, sus tiempos de trabajo se han optimizado al igual que la entrega de su informes de manera considerable.				
2	<b>Socialización:</b> sus relaciones interpersonales han incrementado y la comunicación tanto con sus superiores como con sus compañeros se ha fortalecido.				
3	<b>Trabajo en equipo:</b> muestra más interés en sus compañeros y en las labores que estos realizan y les brinda su apoyo para alcanzar los objetivos propuestos.				
4	<b>Compromiso:</b> se muestra comprometido con la empresa realizando sus funciones de manera eficiente.				

5	<b>Iniciativa y dinamismo:</b> resuelve problemas de manera oportuna y aporta ideas innovadoras para mejorar y optimizar los procesos.				
6	<b>Apertura al cambio:</b> se muestra en la disposición de mejorar constantemente y se integra de mejor manera a los nuevos procesos de la empresa.				
7	<b>Eficiencia y eficacia:</b> utiliza los conocimientos adquiridos para el correcto desarrollo de sus labores, realizándolas con excelencia y puntualidad.				
8	<b>Resultados:</b> demuestra resultados positivos posterior a recibir la capacitación aplicando los conocimientos teóricos y las habilidades por medio del buen desempeño de sus atribuciones.				
<b>TOTAL POR RUBROS</b>					
<b>TOTAL DE LA PRUEBA</b>					

Describa las fortalezas y debilidades observadas en el colaborador evaluado en el periodo determinado, incluyendo estrategias que ayudarán a mejorar de manera constante en el desempeño de sus labores.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>OBSERVACIONES:</b> _____ _____ _____ _____	

### **3.7 Beneficios de la propuesta**

Luego de recibir capacitación y obtener los resultados de las evaluaciones, tanto colaboradores como directivos de la empresa podrán percibir los siguientes beneficios cualitativos:

- Mejorar el rendimiento en la realización de sus labores cotidianas, permitiéndoles tomar decisiones para la resolución de problemas.
- Alcanzar metas individuales, permitiéndoles sentirse satisfechos con sus logros.
- Incrementar el nivel de satisfacción de los colaboradores con respecto a sus labores, puesto de trabajo y compromiso con la empresa.
- Mejorar la relación entre compañeros y jefes o directivos de la empresa, llevando una comunicación fluida y constante.
- Ambiente laboral agradable para el desarrollo del trabajo en equipo.
- Conocer las directrices necesarias para el correcto desarrollo laboral dentro de la empresa.
- Oportunidad de ser candidatos para un incentivo laboral.
- Optimizar los tiempos de trabajo aumentando su productividad.

## CONCLUSIONES

Con base a la situación actual presentada por la empresa objeto de análisis se concluye lo siguiente:

1. Se desconocen los métodos de detección de necesidades de capacitación, por lo que no se tiene claras las deficiencias que los colaboradores presentan, provocando que estas actividades no se desarrollen conforme a los requerimientos reales, entorpeciendo los procesos e impidiendo alcanzar los objetivos empresariales propuestos comprobando de esta manera la primer hipótesis planteada de la presente investigación.
2. No se cuenta con un programa de capacitación que permita el desarrollo adecuado de los conocimientos teóricos como prácticos con sus colaboradores debido a que no hay una persona realmente encargada de realizar programas que se adecuen a las necesidades de los colaboradores.
3. La empresa desconoce los pasos requeridos para la realización de un programa de capacitación, por lo que al momento de brindarlas, estas no se adecuan a las necesidades de los empleados y son desarrolladas de manera empírica, saltando u omitiendo pasos que entorpecen el correcto desarrollo de la actividad.
4. Actualmente no se cuenta con técnicas de evaluación que permita medir los resultados de las capacitaciones impartidas con anterioridad, impidiendo así, determinar el logro de los objetivos propuestos por la empresa.
5. El departamento de Recursos Humanos no se está estructurado para elaborar, desarrollar y poner en marcha los programas de capacitación, por lo que hasta el momento es cada encargado de área el que realiza esta actividad la cual es supervisada por la persona encargada de la unidad de calidad.

## RECOMENDACIONES

Con base a las conclusiones presentadas se plantean las siguientes recomendaciones:

1. Utilizar los métodos de detección de necesidades de capacitación para determinar las deficiencias reales presentadas por los colaboradores y crear un programa de capacitación adecuado evitando esfuerzos innecesarios y el desperdicio de los recursos financieros.
2. Designar a una persona que se encargue de realizar y llevar a cabo el programa de capacitación adecuado a las necesidades detectadas por parte de los colaboradores, sean estas teóricas o prácticas, para mejorar el desarrollo de sus conocimientos y fortalecer sus destrezas al realizar sus labores.
3. Seguir los pasos del proceso de capacitación propuesto para la realización y desarrollo de este beneficio que será brindado a los colaboradores tomando en cuenta su estructura y evitando saltar pasos para alcanzar de manera certera los objetivos propuestos por la empresa.
4. Realizar evaluaciones que permitan medir los resultados obtenidos por los colaboradores posteriormente a recibir la capacitación, ya que esto permitirá a los directivos de la empresa medir la eficiencia de estas y determinar el nivel de aprovechamiento y utilización que se les ha dado.
5. Nombrar a un encargado de realizar los procedimientos necesarios de elaboración, desarrollo y evaluación del programa de capacitación, dándole seguimiento y determinando con esto que se cumplan los objetivos propuestos por la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides Pañeda, Raymundo Javier. 2004. **Administración**. 1a. ed. México D.F. McGraw-Hill. 354 p.
2. Chiavenato, Idalberto. 2009. **Gestión del Talento Humano**. 3a. ed. México D.F. McGraw-Hill. 586 p.
3. Daft, Richard. 2010. **Teoría y Diseño Organizacional**. 10a. ed. México D.F. CENGAGE Learning. 676 p.
4. Koonts Harold, Weihrich Heinz, Cannice Mark. 2008. **Administración**. una perspectiva global y empresarial. 13a. ed. México D.F. McGraw-Hill. 623 p.
5. Mendoza Núñez, Alejandro. 2011. **Capacitación para la calidad y la productividad**. 4a. ed. México, Editorial Trillas. 208 p.
6. Münch Galindo, Lourdes. 2014. **Administración gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo**. 2a. ed. México. Pearson. 318 p.
7. Münch Galindo, Lourdes. 2006. **Fundamentos de Administración**. 2a. ed. México. Editorial Trillas. 271 p.
8. Philip Kotler, Gary Armstrong. 2008. **Fundamentos de Marketing**. 8a. ed. México. PEARSON Education. 522 p.
9. Pinto Villatoro, Roberto. 2000. **Planeación estratégica de capacitación**. 1a. ed. México D.F. McGraw-Hill. 205 p.
10. Siliceo Águila, Alfonso. 2006. **Capacitación y desarrollo de personal**. 4a. ed. México D.F. Editorial Limusa S.A. 251 p.

# **ANEXOS**

## ANEXO 1

### **Propuesta de filosofía para la empresa encargada de la comercialización y distribución de equipo médico y hospitalario, ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala**

A continuación se presenta la propuesta de misión y visión los cuales fueron realizados con la información brindada por la empresa, los cuales podrán ser implementados sin embargo en dado caso no se cuenta actualmente con estos elementos de la filosofía empresarial o bien adaptarlos según sean sus necesidades.

#### **Misión**

*“Somos una empresa guatemalteca de prestigio y solidez con 40 años de experiencia en la comercialización, distribución, instalación y servicio técnico de equipo médico y hospitalario, respaldados con las mejores marcas a nivel internacional y un equipo de profesionales con espíritu de servicio y de excelencia, para satisfacer las necesidades y requerimientos de nuestros clientes e instituciones que depositan su confianza en nosotros.”*

#### **Visión**

*“Ser la empresa líder a nivel nacional y centroamericano en la comercialización y distribución de equipo médico y hospitalario con tecnología de punta, comprometidos a brindar un servicio personalizado, adaptándonos a los deseos y necesidades de nuestros clientes, buscando la innovación constante y convirtiéndonos en la opción preferente abarcando un 15% más del mercado nacional y sobrepasando las expectativas de nuestros clientes en un lapso de 5 años.”*

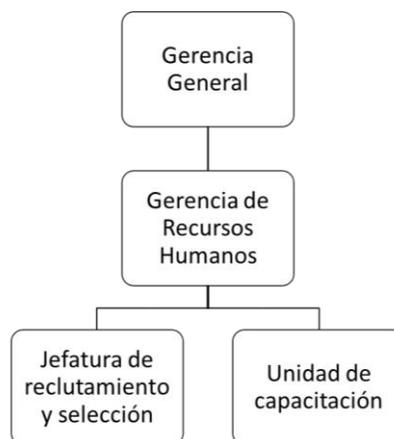
**Propuesta de organigrama nominal de la gerencia de recursos humanos para la empresa encargada de la comercialización y distribución de equipo médico y hospitalario, ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala**

En esta sección se hace la propuesta de como estaría constituido el departamento de Recursos Humanos el cual podría apoyar a la realización y desarrollo de la propuesta presentada del programa de capacitación, el cual queda a criterio de la empresa el poder implementarlo.

El organigrama nominal también es conocido como organigrama de puestos o plazas, por lo que a continuación se presenta la propuesta para la Gerencia de Recursos Humanos, la cual se encuentra integrada por: el Gerente de Recursos Humanos, el Jefe de Reclutamiento y Selección y la unidad de Capacitación quien podrá ser el encargado de llevar a cabo el programa propuesto en el presente documento.

Gráfica 6

Propuesta del departamento de recursos humanos para la empresa encargada de la comercialización y distribución de equipo médico y hospitalario, ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala



Fuente: Elaboración propia. Mayo 2017.



ANEXO 2

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas

No.

BOLETA DE ENCUESTA

OBJETIVO: determinar la situación actual y los aspectos relacionados con la capacitación impartida por la empresa, para conocer los beneficios obtenidos por los colaboradores a través de los mismos.

INSTRUCCIONES: por favor lea detenidamente los siguientes enunciados y marque con una X su respuesta y fundamente sus respuestas, utilice tinta negra o azul. Si tiene alguna duda puede consultarla con el encuestador, la información obtenida es con fines académicos y es completamente confidencial.

INFORMACIÓN GENERAL

Departamento al que pertenece:
Tiempo de laborar en la empresa: 0-1 año, 1-2 años, 2-3 años, Más de 3 años
Puesto de trabajo:
Tiempo de ocupar el puesto de trabajo:
Tiene personal a su cargo: SI, Cuántos: NO

1. ¿Recibió inducción inicial al momento de ingresar a la empresa? SI NO

La inducción recibida fue:
a. General (de toda la empresa)
b. Específica (de su puesto de trabajo)
c. Socialización (presentación con sus compañeros)

2. ¿Considera que la inducción recibida le ayudó para el desempeño de sus actividades? SI NO



¿Cómo?

---

---

En caso de ser negativa su respuesta indique el por qué la inducción no apporto lo suficiente para el desempeño de sus actividades.

---

---

3. ¿Conoce la misión de la empresa? SI  NO

Indique a través de qué medios conoce la misión de la empresa

- |                                   |                          |  |                          |
|-----------------------------------|--------------------------|--|--------------------------|
| a. Vía electrónica (computadoras) | <input type="checkbox"/> | f. Material audiovisual (proyecciones) | <input type="checkbox"/> |
| b. Manuales de puesto             | <input type="checkbox"/> | g. Descrito de forma oral              | <input type="checkbox"/> |
| c. Folletos                       | <input type="checkbox"/> | h. Es visible en la empresa            | <input type="checkbox"/> |

Si no conoce la misión indique el porqué.

---

---

4. ¿Conoce la visión de la empresa? SI  NO

Indique a través de que medio conoce la visión de la empresa

- |                                   |                          |  |                          |
|-----------------------------------|--------------------------|--|--------------------------|
| a. Vía electrónica (computadoras) | <input type="checkbox"/> | f. Material audiovisual (proyecciones) | <input type="checkbox"/> |
| b. Manuales de puesto             | <input type="checkbox"/> | g. Descrito de forma oral              | <input type="checkbox"/> |
| c. Folletos                       | <input type="checkbox"/> | h. Es visible en la empresa            | <input type="checkbox"/> |

Si no conoce la visión indique el porqué.

---

---

5. De los siguientes valores, ¿Cuáles aplica en la realización de sus labores?

- |                    |                          |                |                          |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| a. Responsabilidad | <input type="checkbox"/> | e. Compromiso  | <input type="checkbox"/> |
| b. Honestidad      | <input type="checkbox"/> | f. Puntualidad | <input type="checkbox"/> |
| c. Respeto         | <input type="checkbox"/> | g. Esfuerzo    | <input type="checkbox"/> |
| d. Lealtad         | <input type="checkbox"/> | h. Tolerancia  | <input type="checkbox"/> |

6. ¿Conoce los objetivos de la empresa? SI  NO



Cuáles son:

---

---

Si su respuesta es negativa, indique por que no los conoce.

---

---

7. ¿Conoce las reglas de la empresa? SI  NO

Mencione dos que aplica en sus labores.

a) \_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_

8. ¿Conoce el organigrama de la empresa? SI  NO

¿A través de qué medio conoce el organigrama?

- |  |                          |                             |                          |
|--|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| a. Vía electrónica (computadoras)      | <input type="checkbox"/> | f. Descrito de forma oral   | <input type="checkbox"/> |
| b. Manuales de puesto                  | <input type="checkbox"/> | g. Es visible en la empresa | <input type="checkbox"/> |
| c. Material audiovisual (proyecciones) | <input type="checkbox"/> | h. Otros                    | <input type="checkbox"/> |

Indique cuál otro: \_\_\_\_\_

Si su respuesta es negativa indique el porqué.

---

---

9. ¿Tiene acceso al descriptor de su puesto de trabajo? SI  NO

¿A través de que medio?

- |                                   |                          |                           |                          |
|-----------------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|
| a. Vía electrónica (computadoras) | <input type="checkbox"/> | c. Material audiovisual   | <input type="checkbox"/> |
| b. Vía escrita (impresa)          | <input type="checkbox"/> | d. Descrito de forma oral | <input type="checkbox"/> |

Si su respuesta es negativa, indique porque no lo conoce.

---

---



10. ¿Entrega informes periódicos del avance de sus actividades a su jefe inmediato?

SI  NO

Indique qué tipo de informes

\_\_\_\_\_

Cada cuánto entrega los informes

\_\_\_\_\_

11. ¿Considera que ha tenido dificultades en la realización de las actividades de su puesto de trabajo?

Siempre  Frecuentemente  Ocasionalmente  Nunca

12. ¿En cuáles de los siguientes rubros considera tener dificultades? Marque con una **X** su nivel de dificultad, tomando en cuenta que 10 representa mucha dificultad y 1 poca dificultad.

No.	RUBROS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
a.	Uso de programas de computación										
b.	Nuevos procesos de la empresa										
c.	Modernización de software										
d.	Desconocimiento de su puesto de trabajo										
e.	Manejo de equipo (maquinaria – computadoras)										
f.	Conocimientos técnicos										
g.	Organización y cumplimiento de tareas										
h.	Socialización y relaciones humanas (relaciones con sus compañeros)										
i.	Comunicación (Jefe - empleados)										

13. ¿Ha recibido capacitaciones de parte de la empresa? SI  NO

Indique cuáles capacitaciones ha recibido:

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

14. ¿Considera necesarias las capacitaciones para el desarrollo de sus actividades?

SI  NO



¿Por qué?

---

15. Indique cada cuánto tiempo ha recibido las capacitaciones.

1 – 3 meses  4 – 6 meses  7 – 9 meses  10 – 12 meses

16. ¿Considera funcionales las capacitaciones recibidas con anterioridad?

SI  NO

¿Por qué?.

---

17. ¿Las capacitaciones se dan dentro de su horario laboral? SI  NO

Si su respuesta es sí indique el horario: \_\_\_\_\_

Si su respuesta es no, indique el día y el horario en que ha recibido la capacitación.

---

18. ¿Quién ha impartido las capacitaciones en la empresa?

Personal interno  Personal externo

Especifique quién: \_\_\_\_\_

19. ¿Considera que la(s) persona(s) que ha impartido la(s) capacitación(es), transmite el conocimiento de manera adecuada? SI  NO

Por qué.

---

20. Indique ¿Cómo se involucran sus jefes en el proceso de capacitación?

---

21. Tomando en cuenta la presente tabla de calificación, coloque la puntuación que considere para los siguientes aspectos en las personas que imparten la capacitación.

CALIFICACIÓN		PONDERACIÓN
Malo	=	1
Regular	=	2
Bueno	=	3
Excelente	=	4



- |                         |                          |                     |                          |
|-------------------------|--------------------------|---------------------|--------------------------|
| a. Buena presentación   | <input type="checkbox"/> | d. Material visual  | <input type="checkbox"/> |
| b. Tono de voz adecuado | <input type="checkbox"/> | e. Dominio del tema | <input type="checkbox"/> |
| c. Dinamismo            | <input type="checkbox"/> | f. Otros            | <input type="checkbox"/> |

22. ¿Dónde recibe las capacitaciones?

Instalaciones de la empresa  Centros de capacitación

Especifique dónde: \_\_\_\_\_

¿Considera estas instalaciones adecuadas para la actividad?

SI  NO

¿Por qué?

\_\_\_\_\_

23. ¿Le entregan un programa de actividades al momento de recibir la capacitación?

SI  NO

24. ¿Cuánto tiempo aproximadamente han durado las capacitaciones que ha recibido?

Días \_\_\_\_\_

Horas \_\_\_\_\_

Otros (indique cuanto tiempo) \_\_\_\_\_

25. ¿Qué tipo de metodología se ha utilizado para impartir las capacitaciones?

- |                        |                          |                               |                          |
|------------------------|--------------------------|-------------------------------|--------------------------|
| a. Seminarios          | <input type="checkbox"/> | f. Cursos en línea            | <input type="checkbox"/> |
| b. Foro                | <input type="checkbox"/> | g. Talleres                   | <input type="checkbox"/> |
| c. Material de lectura | <input type="checkbox"/> | h. Videoconferencias (videos) | <input type="checkbox"/> |
| d. Conferencias        | <input type="checkbox"/> | i. Asesoramientos             | <input type="checkbox"/> |
| e. Simulaciones        | <input type="checkbox"/> | j. Otros                      | <input type="checkbox"/> |

Indique que otro tipo de metodología:

\_\_\_\_\_

26. ¿Las capacitaciones recibidas han llenado sus expectativas? SI  NO



¿Por qué?

---

27. ¿Ha tenido la oportunidad de evaluar los programas de capacitación que recibe?

SI  NO

¿Por qué?

---

28. ¿Qué tipo de seguimiento se le da al proceso de capacitación en la empresa?

a. Retroalimentación  c. otros   
b. Evaluación

Indique qué otro tipo de seguimiento.

---

29. ¿Cuál de los siguientes aspectos cambiaría de las capacitaciones recibidas?

a. La metodología  c. Las instalaciones   
b. Al expositor  d. El material

¿Por qué?

---

---

30. Según su punto de vista, la falta de capacitación podría provocar:

a. Insatisfacción laboral  d. Desactualización de información   
b. Desmotivación  e. Improductividad   
c. Rotación de personal  f. Otros

Indique qué otro: \_\_\_\_\_

31. ¿En qué tema le gustaría capacitarse?

---

---

**Gracias por su colaboración.**



ANEXO 3

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas

No.

GUÍA DE ENTREVISTA

OBJETIVO: determinar la situación actual y los aspectos relacionados con la capacitación impartida por la empresa para conocer los beneficios obtenidos por los colaboradores.

INSTRUCCIONES: responda las siguientes preguntas, si tiene alguna duda puede consultarla con el entrevistador, la información obtenida es con fines académicos y es completamente confidencial.

INFORMACIÓN GENERAL

Departamento al que pertenece:
Tiempo de laborar en la empresa: 0-1 año, 1-2 años, 2-3 años, Más de 3 años
Puesto de trabajo:
Tiempo de ocupar el puesto de trabajo:
Tiene personal a su cargo: SI, Cuantos: , NO

1. ¿Recibió inducción al momento de ingresar a la empresa? SI NO

2. ¿Cómo fue la inducción recibida?
a. General (de toda la empresa)
b. Específica (de su puesto de trabajo)
c. Socialización (presentación con sus compañeros)

3. ¿Considera que fue funcional la inducción recibida?



4. ¿Cómo considera la inducción que se le da a los colaboradores?

---

---

5. ¿Conoce la misión de la empresa?

SI  NO

Indique como conoce la misión de la empresa

---

---

Si no conoce la misión, indique el ¿por qué?

---

---

6. ¿Conoce la visión de la empresa?

SI  NO

Indique ¿Cómo conoce la visión de la empresa?

---

---

Si no conoce la misión, indique el, ¿por qué?

---

---

7. ¿Cuáles valores empresariales aplica en la realización de sus labores?

a. Responsabilidad

e. Compromiso

b. Honestidad

f. Puntualidad

c. Respeto

g. Esfuerzo

d. Lealtad

h. Tolerancia

8. ¿Considera que los colaboradores conocen y aplican los valores empresariales?

SI  NO

¿Por qué?

---

---

9. ¿Conoce los objetivos de la empresa?

SI  NO

Mencione dos de los objetivos de la empresa



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

Si su respuesta es negativa, indique por que no los conoce.

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

10. ¿Conoce las reglas de la empresa? SI  NO   
Mencione dos reglas importantes de la empresa

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

11. ¿Los colaboradores conocen las reglas de la empresa? SI  NO   
Si la respuesta es negativa, ¿porque considera que no conocen las reglas?

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

12. ¿Conoce el organigrama de la empresa? SI  NO

13. ¿Los colaboradores conocen el organigrama de la empresa? SI  NO

Si la respuesta es negativa indique el ¿por qué?

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

14. ¿Tiene acceso al descriptor de su puesto de trabajo? SI  NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_

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

15. ¿A través de que medio tiene acceso al descriptor de puesto?

- |                                   |                          |                           |                          |
|-----------------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|
| a. Vía electrónica (computadoras) | <input type="checkbox"/> | c. Material audiovisual   | <input type="checkbox"/> |
| b. Vía escrita (impresa)          | <input type="checkbox"/> | d. Descrito de forma oral | <input type="checkbox"/> |

16. ¿Los colaboradores tienen acceso al descriptor de puesto? SI  NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_



17. ¿Los colaboradores entregan informes del avance de sus actividades?

SI  NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_

18. ¿Considera que ha tenido dificultades en la realización de sus actividades?

SI  NO

19. ¿En cuál de los siguientes rubros considera tener más dificultad? Marque con una **X** su nivel, tomando en cuenta que 10 representa mucha dificultad y 1 poca dificultad.

No.	RUBROS	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
a.	Uso de programas de computación										
b.	Nuevos procesos de la empresa										
c.	Modernización de software										
d.	Desconocimiento de su puesto de trabajo										
e.	Manejo de equipo (maquinaria – computadoras)										
f.	Conocimientos técnicos										
g.	Organización y cumplimiento de tareas										
h.	Socialización y relaciones humanas (relaciones con sus compañeros)										
i.	Comunicación (Jefe - empleado)										

20. Considera que los colaboradores presentan dificultades en los rubros de:

No.	RUBROS	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
a.	Uso de programas de computación										
b.	Nuevos procesos de la empresa										
c.	Modernización de software										
d.	Desconocimiento de su puesto de trabajo										
e.	Manejo de equipo (maquinaria – computadoras)										
f.	Conocimientos técnicos										
g.	Organización y cumplimiento de tareas										
h.	Socialización y relaciones humanas (relaciones con sus compañeros)										
i.	Comunicación (Jefe - empleado)										

21. Indique si ha observado alguna de las siguientes actitudes en los colaboradores:

- |                           |                          |                                    |                          |
|---------------------------|--------------------------|------------------------------------|--------------------------|
| a. Insatisfacción laboral | <input type="checkbox"/> | d. Desactualización de información | <input type="checkbox"/> |
| b. Desmotivación          | <input type="checkbox"/> | e. Improductividad                 | <input type="checkbox"/> |
| c. Rotación de personal   | <input type="checkbox"/> | f. Otros                           | <input type="checkbox"/> |



Indique qué otro: \_\_\_\_\_

22. ¿Ha recibido capacitaciones de parte de la empresa? SI  NO

23. Indique cuáles capacitaciones ha recibido:

c. \_\_\_\_\_

d. \_\_\_\_\_

e. \_\_\_\_\_

24. ¿Considera necesarias las capacitaciones para el desarrollo de las actividades?

SI  NO

¿Por qué?

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

25. ¿Cada cuánto tiempo se dan las capacitaciones en la empresa?

1 – 3 meses  4 – 6 meses  7 – 9 meses  10 – 12 meses

26. ¿Considera funcionales las capacitaciones otorgadas a los colaboradores?

SI  NO

¿Por qué?

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

27. ¿En qué horario se dan las capacitaciones?

\_\_\_\_\_

28. ¿Quién imparte las capacitaciones en la empresa?

Personal interno  Personal externo

Especifique quién: \_\_\_\_\_

29. ¿Considera que la persona que le imparte la capacitación, transmite el conocimiento de manera adecuada? SI  NO



Indique el ¿por qué?

---

---

30. ¿De qué forma se involucra en el proceso de capacitación?

---

---

31. Tomando en cuenta la presente tabla de calificación, coloque la puntuación que considere para los siguientes aspectos en las personas que imparten la capacitación.

CALIFICACIÓN		PONDERACIÓN
Malo	=	1
Regular	=	2
Bueno	=	3
Excelente	=	4

- a. Buena presentación  d. Material visual
- b. Tono de voz adecuado  e. Dominio del tema
- c. Dinamismo  f. Otros

32. Especifique qué aspectos cambiaría de la persona que imparte las capacitaciones.

---

---

33. ¿Dónde se imparten las capacitaciones?

Instalaciones de la empresa  Centros de capacitación

Especifique ¿dónde? \_\_\_\_\_

34. ¿Las instalaciones de la empresa son adecuadas para los colaboradores?

SI  NO

Indique el por qué.

---

35. ¿Se le ofrece un programa de actividades a los colaboradores?

SI  NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_



36. ¿Cuánto tiempo aproximadamente dura la capacitación otorgada?

Días (indique cuantos días) \_\_\_\_\_

Horas (indique cuantas horas) \_\_\_\_\_

Otros (indique cuanto tiempo) \_\_\_\_\_

37. ¿Qué tipo de metodología se utiliza para impartir las capacitaciones?

- |                        |                          |                               |                          |
|------------------------|--------------------------|-------------------------------|--------------------------|
| a. Seminarios          | <input type="checkbox"/> | f. Cursos en línea            | <input type="checkbox"/> |
| b. Foro                | <input type="checkbox"/> | g. Talleres                   | <input type="checkbox"/> |
| c. Material de lectura | <input type="checkbox"/> | h. Videoconferencias (videos) | <input type="checkbox"/> |
| d. Conferencias        | <input type="checkbox"/> | i. Asesoramientos             | <input type="checkbox"/> |
| e. Simulaciones        | <input type="checkbox"/> | j. Otros                      | <input type="checkbox"/> |

Indique que otro tipo de metodología: \_\_\_\_\_

38. ¿De qué manera se evalúa el proceso de capacitación?

\_\_\_\_\_

39. ¿Considera que se le ha dado seguimiento a los procesos de capacitación?

SI  NO

¿Cómo se ha dado este seguimiento?

\_\_\_\_\_

40.Cuál de los siguientes aspectos cambiaría de las actuales capacitaciones.

- |                   |                          |                      |                          |
|-------------------|--------------------------|----------------------|--------------------------|
| a. La metodología | <input type="checkbox"/> | c. Las instalaciones | <input type="checkbox"/> |
| b. Al expositor   | <input type="checkbox"/> | d. El material       | <input type="checkbox"/> |

¿Por qué?

\_\_\_\_\_

41. ¿En qué tema considera necesario capacitar a sus empleados?

---

**Gracias por su colaboración.**



ANEXO 4

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Administración de Empresas

No.

**GUÍA DE OBSERVACIÓN**

**OBJETIVO:** determinar la situación actual y los aspectos relacionados con la capacitación impartida por la empresa para conocer los beneficios obtenidos por los colaboradores.

**INSTRUCCIONES:** marque con una **X** los aspectos observados, puede colocar información complementaria en la columna de observaciones para complementar la información obtenida por medio de las encuestas y entrevistas.

**INFORMACIÓN GENERAL**

Departamento observado: \_\_\_\_\_  
No. De empleados observados: \_\_\_\_\_  
Tiempo de observación: \_\_\_\_\_

No.	ITEM	SI	NO	OBSERVACIONES
1	La misión de la empresa se encuentra en un lugar visible a los empleados.			
2	La visión de la empresa se encuentra en un lugar visible a los empleados.			
3	Los empleados conocen los valores de la empresa.			
4	Los empleados conocen y aplican las reglas de la empresa.			
5	El organigrama se encuentra en un lugar visible y accesible a los empleados.			



<b>6</b>	El descriptor del puesto de los empleados se encuentra impreso.			
<b>7</b>	El descriptor del puesto de los empleados se encuentra de manera accesible a los mismos.			
<b>8</b>	Según indicaciones de los empleados, se les otorga inducciones al momento de ingresar a la empresa.			
<b>9</b>	Los empleados utilizan el uniforme como regla de la empresa.			
<b>10</b>	Se les otorgan capacitaciones a los empleados.			
<b>11</b>	Las instalaciones para las capacitaciones son las adecuadas para los empleados.			
<b>12</b>	Las instalaciones tienen el espacio suficiente para el desarrollo de las actividades.			
<b>13</b>	Las instalaciones cuentan con la luz y la ventilación adecuada para la actividad.			
<b>14</b>	El mobiliario de las instalaciones está en las condiciones necesarias para el desarrollo de la actividad.			
<b>15</b>	Las capacitaciones se dan en horario laboral.			
<b>16</b>	Las capacitaciones se dan después del horario laboral.			



<b>17</b>	Los jefes se involucran en las capacitaciones de los empleados.			
<b>18</b>	Se utiliza material audiovisual para el proceso de capacitación.			
<b>19</b>	Se entrega material a los empleados para el desarrollo de las capacitaciones.			
<b>20</b>	Los empleados muestran habilidades al manejar su equipo de trabajo.			
<b>21</b>	Los empleados muestran tener el conocimiento necesario de su puesto de trabajo.			
<b>22</b>	Los empleados muestran necesitar ayuda en la realización de sus actividades.			
<b>23</b>	Los empleados trabajan de manera cooperativa.			
<b>24</b>	Los empleados se ayudan y apoyan entre sí.			
<b>25</b>	Los empleados cuentan con el quipo y material necesario para la realización de sus actividades.			
<b>26</b>	Los empleados muestran falta de comunicación entre ellos y sus jefes.			
<b>27</b>	Los empleados muestran falta de tiempo para realizar sus actividades.			



<b>28</b>	Los empleados tienen acceso a los servicios básicos dentro de las instalaciones.			
<b>29</b>	Los jefes supervisan a los empleados en realización de sus actividades.			
<b>30</b>	Los jefes otorgan soporte o ayuda a sus empleados en la realización de sus actividades.			
<b>31</b>	Existe un ambiente cordial entre compañeros de trabajo.			
<b>32</b>	Los empleados buscan ayuda cuando tienen dificultades al realizar sus labores.			
<b>33</b>				

Otras observaciones importantes:

---

---

---

---

---

---

---

---