

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



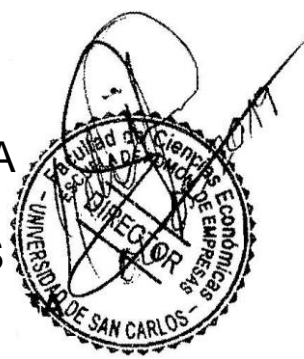
**“PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA UNA EMPRESA
DE SERVICIOS EN PRENECESIDAD DE ZONA 10”**

INGRID YANETH MARTÍNEZ LÓPEZ

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, JUNIO DE 2019

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



**“PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA UNA EMPRESA
DE SERVICIOS EN PRENECESIDAD DE ZONA 10”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

INGRID YANETH MARTÍNEZ LÓPEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, MARZO DE 2019

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

DECANO:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL I:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL II:	Msc. Byron Giovanni Mejía Victorio
VOCAL III:	Vacante
VOCAL IV:	BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
VOCAL V:	P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

EXONERACIÓN DE EXÁMENES DE ÁREAS PRÁCTICAS

Exonerado de Exámenes de Áreas Prácticas Básicas de acuerdo con el punto QUINTO, inciso 5.2, subinciso 5.2.2, del Acta 12-2017, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 12 de julio de 2017.

PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Licda. Lorena Ileana Hernández García
SECRETARIA:	Licda. Gladys Eugenia Mazariegos López
EXAMINADORA:	Licda. Laura Aydée Lainfiesta Escobar

Guatemala, julio de 2018.

Licenciado

Luis Antonio Suárez Roldán

Decano Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

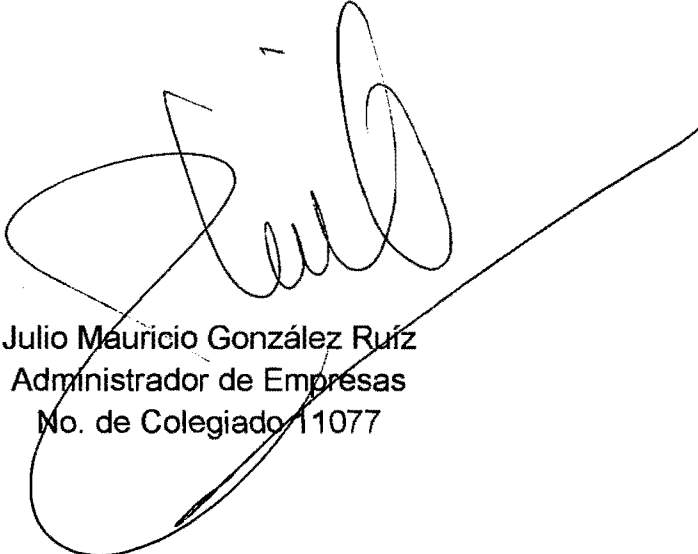
Su despacho

Señor Decano:

De conformidad con la designación de ese decanato, con fecha 9 de julio del año 2018, informo a usted que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado "**Programa de Capacitación para una Empresa de Servicios Integrados en Prenecesidad de zona 10**", elaborado por la estudiante **Ingrid Yaneth Martínez López**, carné 201215633.

Con base en lo anterior, en mi opinión el trabajo de tesis satisface los requisitos metodológicos y de contenido, por lo que emito dictamen favorable a efecto de que la estudiante pueda sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



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

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

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

J.D-TG. No. 0358-2019
Guatemala, 03 de abril de 2019

Estudiante
INGRID YANETH MARTÍNEZ LÓPEZ
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Quinto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 06-2019, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 26 de marzo de 2019, que en su parte conducente dice:

"QUINTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES

5.1 Graduaciones

5.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

Se tienen a la vista providencias y oficios de las Direcciones de Escuela de Contaduría Pública y Auditoría, Administración de Empresas y de Estudios de Postgrado; documentos en los que se informa que los estudiantes que se listan a continuación, aprobaron el Examen de Tesis, por lo que se trasladan las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis y expedientes académicos.

Junta Directiva acuerda: 1º. Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis. 2º. Autorizar la impresión de tesis y la graduación a los siguientes estudiantes:

Escuela de Administración de Empresas

Estudiante: Registro Académico: Tema de Tesis:

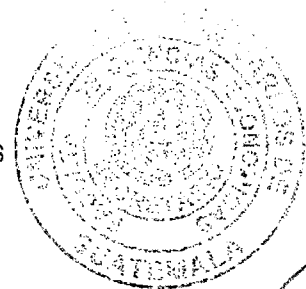
INGRID MARTÍNEZ LÓPEZ	YANETH	201215633	"PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS EN PRENECESIDAD DE ZONA 10"
--------------------------	--------	-----------	---

3º. Manifiestar a los estudiantes que se les fija un plazo de seis meses para su graduación".

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO

m.ch



DEDICATORIA A

DIOS TODO PODEROSO	Agradezco a Dios, el Señor, por la vida, por las bendiciones de cada día, su ayuda inigualable hasta el día de hoy, la sabiduría e inteligencia dada, por las personas que ha puesto en mi camino y por todo lo que ha hecho en mi vida, su misericordia y amor.
MI MADRE	Por luchar de tal forma, para que yo pudiera estar el día de hoy, en el lugar que estoy y por todo su amor.
MI PADRE	Por su esfuerzo diario, en sostener a nuestra familia y la educación brindada durante toda la vida.
MI HERMANO	Por sus consejos, cuidado y apoyo brindado hasta el día de hoy.
MI FAMILIA	Por siempre estar a mi lado y brindarme su apoyo y amor.
RAQUEL	Por exhortar desde un inicio mi crecimiento profesional y espiritual, por su amistad de tantos años y más.
NANCY, VIVIAN Y CINDY	Por ser una bendición en mi vida, agradezco toda su ayuda y apoyo hasta el día de hoy, tanto dentro de la universidad, como fuera de ella.
FRANCISCO GONZÁLEZ	Porque siempre me apoyo en lo que necesitaba, tanto en la universidad, como en el trabajo; por toda su ayuda y aprecio, durante el tiempo que tengo la dicha de conocerlo.

ANA SOLÍS	Por ser un ejemplo de superación desde que le conocí, gracias por sus consejos, apoyo y cariño brindado estos últimos años.
LIC. MAURICIO GONZÁLEZ	A usted le debo gran parte de este logro, por su paciencia, compromiso, sus palabras de aliento que me ayudaron a no rendirme, por su apoyo incondicional, sus enseñanzas y dedicación. Que Dios lo bendiga y guarde.
PASTORES DE ASAMBLEA	Por ser mis padres espirituales, agradezco sus oraciones y su cariño.
AMIGOS	Melisa, Samanda, Sindy, Daniel, Marvin, Brayan, Estefani, Jazmin, Doña Eli, Doña Elbia y Don Fernando, muchas gracias por todo su cariño y ayuda incondicional.
EQUIPO DE LA USAC	Nancy, Cesia, Maholy, Vivian, Brendy, Lilian, Yuliana, Gabriel y Amílcar, sin ustedes, no hubiera alcanzado esta meta, son el mejor equipo que pude haber tenido, los llevo en mi corazón.
2DA. DE CORINTIOS 1:2-4	Gracias a cada persona que el Señor puso en mi camino. “Gracia y paz a vosotros, de Dios nuestro Padre y del Señor Jesucristo. Bendito sea Él, Padre de misericordias y Dios de toda consolación, el cual nos consuela en todas nuestras tribulaciones, para que podamos también nosotros consolar a los que están en cualquier tribulación, por medio de la consolación con que somos consolados por Dios”.

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO	
1.1. Empresa	1
1.1.1. Empresas de servicios	2
1.2. Administración	4
1.2.1. Proceso administrativo	4
1.2.1.1. Planeación	5
a. Elementos de planeación	6
1.2.1.2. Organización	8
a. Elementos de la organización	9
1.2.1.3. Integración	10
a. Administración de recursos humanos	11
a.1. Proceso para desarrollar al personal	13
a.1.1. Capacitación	14
I. Diagnóstico de necesidades de capacitación	16
a. Tipos de necesidades de capacitación	17
b. Diagnóstico de necesidades con base en problemas	19
c. Principio de Pareto	20
II. Diseño del programa de capacitación	21
a. Tipos de programas	22
III. Ejecución del programa de capacitación	22
IV. Evaluación del programa de capacitación	23

Contenido	Página
V. Tendencias de la capacitación	25
a. Las generaciones y los procesos de capacitación	26

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS INTEGRADOS EN PRENECESIDAD

2.1. Metodología utilizada	29
2.1.1. Técnicas	30
2.1.2. Instrumentos	31
2.1.3. Población y muestra	32
2.2. Antecedentes de la empresa	33
2.2.1. Servicios que ofrece	33
2.2.2. Filosofía empresarial	34
2.2.2.1. Misión	34
a. Visión	35
b. Valores	36
2.2.3. Estructura organizacional	36
2.3. Situación actual del programa de capacitación aplicado en la empresa	38
2.3.1. Características del personal	38
a. Edad	38
b. Tiempo de laborar dentro de la empresa	40
c. Nivel académico	41
2.3.2. Análisis del proceso de capacitación desde el punto de vista de medios y altos mandos	42

Contenido	Página
2.3.2.1. Método de detección de necesidades que aplica	42
2.3.2.2. Procedimiento para la aplicación de capacitación	45
2.3.3. Análisis de la capacitación con base a la satisfacción de los colaboradores	50
2.3.4. Análisis de resultados	58
2.4. Diagnóstico de necesidades de capacitación con base en problemas	59

CAPÍTULO III

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS INTEGRADOS EN PRENECESIDAD DE ZONA 10

3.1. Justificación de la propuesta	74
3.2. Objetivos de la propuesta	75
a. Objetivos específicos	75
3.3. Filosofía empresarial y estructura organizacional propuesta	76
3.4. Programa de capacitación propuesto	78
3.4.1. Políticas de la propuesta	78
3.4.2. Alcance del programa de capacitación	79
3.4.3. Metodología para definir los principales problemas	81
3.4.4. Diseño del programa de capacitación	82
3.4.5. Proceso de ejecución del programa de capacitación	118
3.4.5.1. Filosofía empresarial	118
3.4.5.2. Módulos SAP Business One	119
3.4.5.3. Proceso de gestión del recurso humano y legislación laboral	119
3.4.5.4. Trabajo en equipo	119
3.4.5.5. Liderazgo y habilidades ejecutivas	120

Contenido	Página
3.4.5.6. Relaciones interpersonales	120
3.4.5.7. Comunicación asertiva	121
3.5. Presupuesto para implementar el programa de capacitación	130
3.6. Herramienta de evaluación del programa de capacitación	132
3.6.1. Nivel 1, reacción	132
3.6.2. Nivel 2, aprendizaje	133
3.6.3. Nivel 3 y 4, aplicación y resultado	135
CONCLUSIONES	142
RECOMENDACIONES	143
BIBLIOGRAFÍA	144

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Contenido	Página
1	Situación actual del programa de capacitación según 15 colaboradores con responsabilidad de mando	46
2	Satisfacción del proceso de capacitación de 15 colaboradores con responsabilidad de mando	48
3	Dificultades para el desarrollo de la capacitación y sus soluciones desde el punto de vista de 15 colaboradores con responsabilidad de mando	49
4	Puestos con responsabilidad de mando	60
5	Resumen de problemas y soluciones identificados según 15 colaboradores con responsabilidad de mando	72
6	Información concentrada de la programación	114
7	Presupuesto por programa, opción A	130
8	Presupuesto por programa, opción B	131

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Contenido	Página
1	Proceso de capacitación específico de la investigación	80
2	Clasificación de programas	83
3	Programa de filosofía empresarial	85
4	Currícula de formación del curso filosofía empresarial	85
5	Programa de SAP Business One	87
6	Currícula de formación del curso SAP Business One finanzas	88
7	Currícula de formación del curso SAP Business One operaciones	90
8	Currícula de formación del curso SAP Business One recursos humanos	92
9	Currícula de formación del curso SAP Business One mercadeo	93
10	Currícula de formación del curso SAP Business One cobros/gestión de negocios	94
11	Currícula de formación del curso SAP Business One sistemas	96
12	Programa de gestión del recurso humano	98
13	Currícula de formación del curso procesos de gestión de recursos humanos	98
14	Programa de legislación laboral	102
15	Currícula de formación del curso legislación laboral	102
16	Programa de trabajo en equipo	103
17	Currícula de formación del curso trabajo en equipo	104
18	Programa de liderazgo	106
19	Currícula de formación del curso liderazgo	107
20	Programa de relaciones interpersonales	109
21	Currícula de formación del curso relaciones interpersonales	110

No.	Contenido	Página
22	Programa de comunicación asertiva	111
23	Currícula de formativa del curso de comunicación asertiva	112
24	Lista de verificación de la capacitación	124
25	Indicadores de ejecución del programa de capacitación	125
26	Tabla de control para indicadores de ejecución	126
27	Control de asistencia para indicadores de ejecución	127
28	Control de avance de capacitación para indicadores de ejecución	128
30	Evaluación de la capacitación, nivel de reacción	132
31	Evaluación de la capacitación, nivel de aprendizaje	134
32	Evaluación de la capacitación, nivel de transferencia y resultados	137
33	Cuestionario de evaluación de aplicación	140

ÍNDICE DE ESQUEMAS

No.	Contenido	Página
1	DNC por problemas planteamiento inicial	20
2	Niveles de evaluación de Kirkpatrick	24
3	Ejecución errónea de los procesos correspondientes a recursos humanos	61
4	Problemas de comunicación y tergiversación del mensaje	63
5	Poca coordinación, involucramiento y apoyo de los jefes inmediatos	64
6	Bajo desempeño en la ejecución atribuciones relacionadas al manejo del software de la empresa	66
7	Poco conocimiento de la empresa y sus conceptos básicos	67
8	Carencia de cultura para trabajar en equipo	69
9	Demandas ante el Ministerio de trabajo por conflictos entre patrono y empleado	70
10	Simbología utilizada en el flujograma	79

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Contenido	Página
1	Proceso administrativo	5
2	Organización formal e informal	9
3	Los seis procesos de la administración de recursos humanos	12
4	El ciclo de capacitación	16
5	Organigrama actual de la empresa de servicios integrados en prenecesidad	37
6	Rango de edades por generaciones de 100 colaboradores	39
7	Tiempo que poseen de laborar dentro de la empresa 100 colaboradores	40
8	Nivel académico de 100 colaboradores	41
9	Metodología para definir los temas a capacitar dentro de la empresa según 15 colaboradores con responsabilidad de mando	43
10	Áreas de enfoque en las capacitaciones según 15 colaboradores con responsabilidad de mando	44
11	Formas de adquisición de conocimiento para el puesto según 85 colaboradores de nivel operativo	51
12	Realización de actividades de capacitación según 85 colaboradores de nivel operativo	52
13	Participación en actividades de capacitación según 85 colaboradores de nivel operativo	53
14	Calidad de las capacitaciones recibidas por 85 colaboradores de nivel operativo	54
15	Tiempo de haber recibido la última capacitación según 85 colaboradores de nivel operativo	55
16	Temas de interés para 85 colaboradores de nivel operativo	56

No.	Contenido	Página
17	Interés por participar en capacitaciones según 85 colaboradores de nivel operativo	57
18	Organigrama general	77

INTRODUCCIÓN

La capacitación como todo proceso formativo cumple una función notable, lo cual determina la actualización del recurso humano, beneficia al individuo como progreso personal y, a la vez colabora con el desarrollo de la organización. Cabe mencionar que es una forma extraescolar de aprendizaje, indispensable para responder a los requerimientos del avance tecnológico y elevar la productividad en la organización.

El presente trabajo se llevó a cabo en una empresa dedicada a la prestación de servicios en prenecesidad, con el objetivo de revelar la importancia, los beneficios e impacto que ofrece la capacitación para la productividad de las empresas, además de establecer una guía para la implementación y mejora continua de un programa de capacitación, al considerar las fases del proceso.

Se inicia con la detección de necesidades de capacitación, fase en la cual se involucra al personal, para determinar los conocimientos, habilidades y actitudes que son necesarios. Lograr la aceptación de la misma, por medio del reconocimiento de problemas, cuya solución más recomendable es la actualización constante de los conocimientos, desarrollo de habilidades y mantenimiento de actitudes en el personal, para contribuir a alcanzar los objetivos de la organización, a través de la programación, ejecución y evaluación del programa, en sus cuatro niveles.

En el capítulo I, se presenta la descripción de la base teórica que sustenta el concepto de capacitación, los beneficios e importancia en las organizaciones, las fases para la implementación de un programa y técnicas que permitan evaluar y dar seguimiento al proceso.

El capítulo II, presenta los resultados de la situación actual en la empresa objeto de investigación, en cuanto a las deficiencias en la capacitación; cuyos hallazgos sirvieron para justificar y reconocer la necesidad que existe de implementar un programa de capacitación para los colaboradores del área administrativa. En el capítulo III, se plantea la propuesta concreta para solucionar la problemática existente en la organización, así como, los lineamientos administrativos y herramientas idóneas para su correcta implementación.

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

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

Actualmente, las empresas deben buscar estrategias innovadoras para alinear los procesos de capacitación a la planeación estratégica, para generar cambios que garanticen la competitividad de la organización y optimice el desempeño de los empleados. A continuación, se presenta de manera organizada, los conceptos necesarios para el desarrollo y comprensión de la investigación.

1.1. Empresa

Existen varias definiciones, estas dependen del ámbito que se esté estudiando, jurídico, social, tecnológico, filosófico, administrativo, entre otros. La definición más completa es la explicada en el diccionario de la Real Academia Española, “entidad integrada por el capital y el trabajo como factores de producción y dedicada a actividades industriales mercantiles o de prestación de servicios con o sin fines lucrativo”. (6:7)

A través del tiempo, las empresas han pasado por diferentes etapas como parte de su evolución. Hoy en día, la globalización se caracteriza por superar fronteras, idiomas y costumbres; las empresas se vuelven más competitivas al generar e implementar mejores estrategias para ser proactivas y cumplir con las expectativas de la sociedad.

Las empresas pueden clasificarse de diversas formas, según los aspectos que se tomen en cuenta. La clasificación se puede realizar de la siguiente manera.

- “Actividad o giro”
 - Industrial
 - Comercial
 - Servicios

- Capital
 - Público
 - Privado
 - Mixto
 - Nacional
 - Extranjero
 - Coparticipación

- Magnitud o tamaño
 - Micro
 - Pequeña
 - Mediana
 - Grande”. (6:7)

La clasificación de las empresas se puede dividir en tres principales ramas; con base en su giro de negocio, según la procedencia del capital y según la magnitud o tamaño de la empresa; esta a su vez, se desglosan en más ramificaciones, sin embargo, por fines de esta investigación, se desarrollará únicamente la clasificación con base a su giro de negocio, la subdivisión de servicios.

1.1.1. Empresas de servicios

La empresa objeto de investigación pertenece al sector terciario, es decir, de servicios, por ello se define a continuación:

Las empresas de servicios, proporcionan asistencia al consumidor, por ejemplo, las empresas de turismo, seguros, instituciones financieras, entre otros.

Los servicios son actividades que un ente ofrece a otro, habitualmente intangible, se puede modificar al gusto del cliente, ocasión o temporada. Los clientes pueden calificar la calidad del servicio durante y después de ser utilizado, por ello se deben tomar en cuenta algunos aspectos como lo son: la comunicación interna y externa, experiencias, la accesibilidad, el profesionalismo y veracidad del servicio.

Existe diversidad de tipos de servicios, para efectos de la investigación, se definen los relacionados con la empresa objeto de investigación:

- Servicio funerario, es el conjunto de productos y beneficios prestados a los deudos, por las empresas funerarias autorizadas.
- Servicio en prenecesidad, se desglosa de los servicios funerarios, con la diferencia de que el cliente cuenta con un contrato firmado, previo a ser utilizado.

El sector de servicios funerarios está avanzando a un incuestionable profesionalismo, para adaptarse al desarrollo constante de la sociedad. Es necesario incorporar elementos que complementen la prestación de servicios hacia las familias, no solo en la despedida del fallecido, sino, encaminados a cubrir las nuevas tendencias del mercado, mientras se presta una labor social que los enlace a la identidad corporativa.

1.2. Administración

“La palabra administración viene del latín ad (hacia, dirección, tendencia) y minister (subordinación u obediencia) y significa, aquel que realiza una función bajo el mando de otro. La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales”. (2:10)

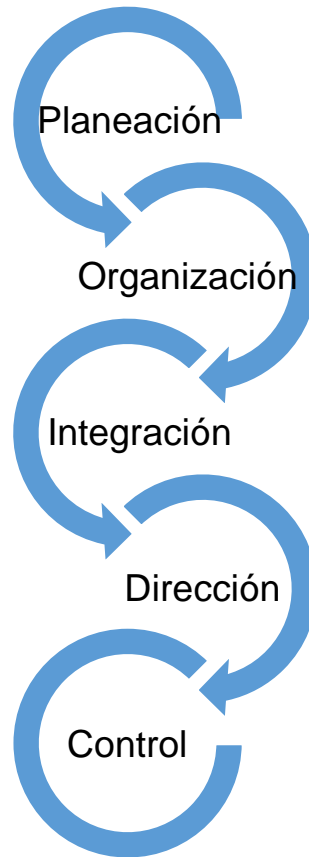
La administración imparte efectividad a los esfuerzos humanos, ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, relaciones, entre otros; manteniéndose al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad.

1.2.1. Proceso administrativo

“La administración científica consiste en planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la empresa y aplicar de forma óptima todos los demás recursos que existen en ella para garantizar el alcance de las metas establecidas en su desarrollo sistemático”. (2:101)

El proceso administrativo busca lograr un objetivo común, por medio del flujo constante e interconectado de cinco actividades principales, para el aprovechamiento de recursos con los que cuenta la organización para hacerla efectiva para sus clientes y la sociedad. En el siguiente esquema, se puede observar que cada fase es consecuente de la anterior, es incongruente llevar a cabo alguna actividad sin haber realizado la previa planeación, el éxito de ella es evaluado en el control, donde se determina si es eficiente o si es necesario realizar correcciones para obtener resultados satisfactorios. Se consideró apropiado para el desarrollo de la investigación la definición de las fases de planeación, organización e integración, debido a los elementos a analizar posteriormente.

Gráfica 1
Proceso administrativo



Fuente. Hernández Torres Zacarías. 2014. Teoría General de la Administración.

1.2.1.1. Planeación

La planeación representa el inicio y la base del proceso administrativo, determina qué quiere ser la empresa, dónde se va establecer, cuándo va a iniciar operaciones y cómo lo va a lograr. “La planeación es la selección de misiones, objetivos, estrategias, políticas, programas y procedimientos para lograr un curso de acción entre varias opciones”. (6:58)

La planeación está enfocada al futuro, sin embargo, se toma en cuenta la experiencia y la posición actual de la empresa ya que, se formula con información real, precisa y objetiva, para un cambio positivo posible de alcanzar, con tiempos de holgura que permitan reajustar las estrategias sí es necesario; esto engloba a toda la empresa en un mismo objetivo para su éxito. Algunos autores como Fayol, utilizaban el termino prever, para la planeación o incluso como una fase más, sin embargo, en la actualidad este término forma parte de la fase.

a. Elementos de planeación

Entre los elementos más comunes de la planeación se encuentran los siguientes.

- “Misión, es un breve enunciado que sintetiza los principios, propósitos, estrategias y valores esenciales que deberán ser conocidos y comprendidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio”. (6:61)

Si la empresa cuenta con una misión da más claridad a los colaboradores que la integran, a visualizarse en ella a largo plazo, por ello debe ser compartida con el total del personal, para asegurar que todos los que forman parte de la empresa la entiendan y asimilen.

- Visión, es una expresión clara y positiva que capta todos los ideales y valores filosóficos de quien la define, da rumbo al negocio, sin ella la empresa se perdería, pues no tendría una razón de ser.
- Valores, es la convicción sobre lo que es apropiado y lo que no lo es, que guía la conducta de los trabajadores en el cumplimiento de los propósitos de la organización.

- Objetivos, “son los resultados específicos que pretenden alcanzar las instituciones en vías de dar cumplimiento a su misión, visión y valores”. (6:62) Es importante contar con objetivos bien definidos para que la empresa pueda poner en marcha todos sus planes a través de acciones específicas encaminadas hacia la visión.
- Políticas, “fijan límites en los cuales deben funcionar determinadas acciones importantes para coordinar y controlar las actividades de planeación”. (6:67) Todas las empresas tienen diversas maneras de gestionar y llevar el día a día, por lo que definir políticas es esencial para su funcionamiento óptimo.
- Programas, “es establecer una sucesión ordenada de las funciones o actividades que habrán de efectuarse para alcanzar los objetivos, así como calendarizar el tiempo para realizar cada una de sus partes con efectividad”. (6:68) Existen diversas herramientas que sirven de apoyo para la ejecución de programas, por ejemplo, las gráficas de Gantt y los planes de acción.
- Procedimientos, “son una serie de pasos o tareas relacionados, expresadas en orden cronológico para lograr un propósito específico”. (6:70) Los procedimientos son documentos escritos, elaborados en un formato claro con un responsable asignado, expresados en un diagrama de flujo.
- Presupuestos, es un plan financiero preparado por anticipado, expresado en unidades monetarias o físicas para un periodo determinado, basado en métodos y experiencias para lograr los resultados esperados”. (6:71)

Cuando se hace un presupuesto se planea lo que se quiere en un futuro y el dinero que se va a invertir en ello, conocer el importe total de una acción y hacer una previsión de lo que se puede y no se puede gastar.

1.2.1.2. Organización

Es un término que suele utilizarse sin precisión, a veces se incluyen los comportamientos de todos los participantes y en otras se considera todo el sistema de relaciones sociales y culturales, incluso hay unas en que el término se emplea como sinónimo de empresa. Para efecto de la investigación, se definirá como “una estructura intencional y formal de funciones o puestos.” (6:200)

El proceso de organizar consta de cuatro pasos fundamentales, primero se identifican y clasifican las actividades requeridas, conforme los objetivos establecidos con anterioridad en la planeación; se agrupan a la luz de los recursos humanos y materiales disponibles, de la mejor manera de utilizarlos según las circunstancias; se delega a la cabeza de cada grupo, la autoridad necesaria para desempeñar las actividades; y por último, se unen los grupos de manera horizontal y vertical mediante relaciones de autoridad y flujos de información.

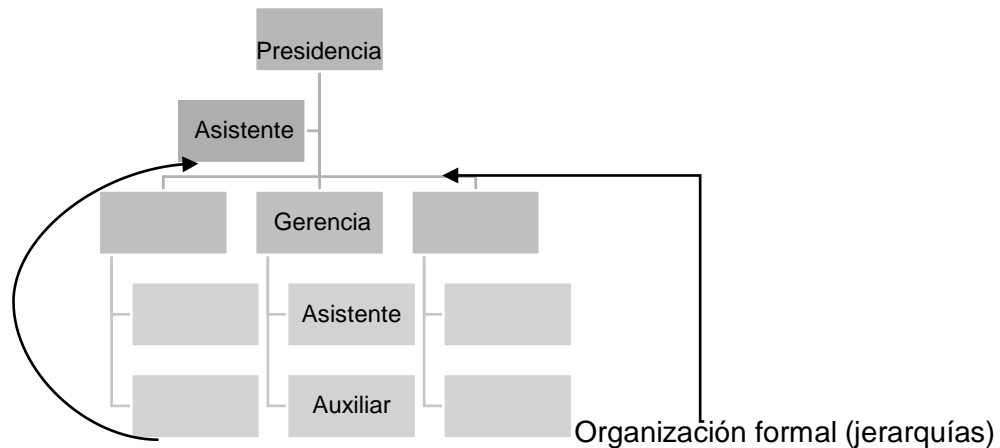
“La organización informal es la red de relaciones interpersonales que surgen cuando los individuos se asocian entre sí; en tanto, la organización formal, es la estructura intencional de funciones en una empresa establecida.” (4:201)

Varios autores, utilizan los conceptos la organización formal e informal apartadamente, no obstante, como lo muestra la gráfica 1, dentro de las empresas se encuentran ambos tipos.

Ejemplos de la organización informal son las actividades que llevan a cabo los trabajadores fuera de la relación laboral, como son los juegos de pelota, reuniones para almorzar, convivir, entre otras. La organización formal, se ejemplifica con la relación jefe-subalterno, la cual se produce a diario para el logro de los objetivos de la empresa.

Gráfica 2

Organización formal e informal



Organización informal (Juegos, café matutino)

Fuente. Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. 2012. Administración, una perspectiva global y empresarial.

a. Elementos de organización

La acción de organizar comprende establecer departamentos, niveles organizacionales, entre otros aspectos.

- Departamento, es el área o división de una organización sobre la que un gerente tiene autoridad para el desempeño de las tareas establecidas.
- Niveles organizacionales, limitan la gestión existente, para que un gerente puede supervisar la cantidad de personas designadas.
- Organigrama, es un esquema que ilustra la organización formal de una empresa.

- Departamentalización, es agrupar las actividades según las funciones de una empresa.

1.2.1.3. Integración

“La integración de personal, es cubrir los cargos necesarios de 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 profesionales, compensar y capacitar, o desarrollar de otra forma a los candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que cumplan sus tareas con efectividad, eficiencia y, por lo tanto, eficacia”. (4:284)

El factor humano es el origen y motor de toda empresa, su importancia es decisiva para el desarrollo, evolución y futuro de la misma. El mundo está en permanente cambio y el talento humano debe considerarse como el activo más valioso que posee una organización, así como, el desempeño de sus conocimientos, habilidades y actitudes en el puesto de trabajo.

La integración hace de personas externas a la empresa, miembros debidamente articulados en su jerarquía, para ello se requieren cinco pasos que son:

- Reclutamiento
- Selección
- Inducción
- Entrenamiento o capacitación
- Desarrollo

En la actualidad, algunos autores utilizan el término de integración, en referencia al concepto administración de recursos humanos, sin embargo, ambos difieren, por ello se define este último a continuación.

a. Administración de recursos humanos

“El propósito de la administración de los recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social”. (8:9)

La administración del recurso humano, contribuye a que la empresa alcance sus metas, en una forma socialmente responsable, el éxito de su administrador depende de la manera en que enfrente los retos, como los fenómenos económicos, las condiciones de trabajo y los niveles de compensación. La integración del personal ha ido evolucionando con forme transcurren los años, de 1950 a 1990, sólo era necesario cumplir con el proceso de reclutar, seleccionar, capacitar y desarrollar al personal, el cual era visto como un recurso para la producción; con el enfoque que presenta la era del conocimiento, se puede observar la creación de equipos de gestión del talento humano; las personas son consideradas asociadas, soluciones y ventajas competitivas para las organizaciones.

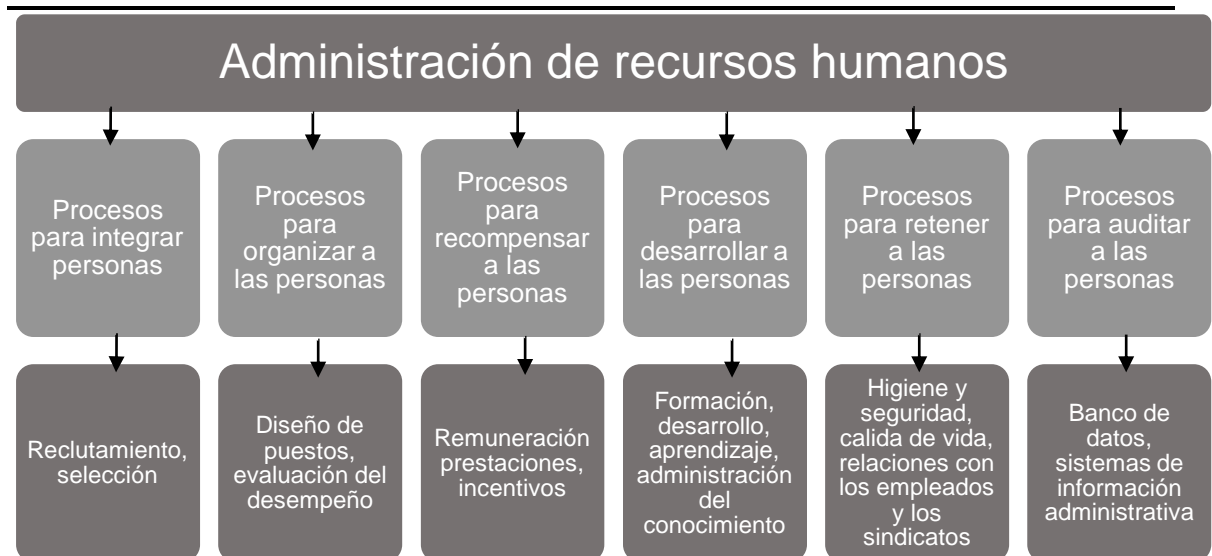
Debido a esto, recursos humanos busca contribuir a los objetivos de la empresa, satisfaciendo las necesidades de los colaboradores para mejorar la productividad de la misma.

“Las compañías exitosas crean su valor agregado mediante operaciones productivas. Productividad, cabe definirla como el cociente producción-insumos dentro de un periodo, considerando la calidad. La productividad puede mejorarse al aumentar la producción con los mismos insumos; reducir los insumos manteniendo la misma producción; y al aumentar la producción y reducir los insumos para cambiar el cociente favorablemente. Drucker, uno de los autores más prolíficos en administración, señala que la máxima oportunidad de aumentar la productividad seguro se encuentra en el conocimiento del trabajo mismo y, en especial, en la administración”. (6:14)

La gestión del talento humano se conforma por seis procesos básicos, con influencia recíproca, cada uno beneficia o perjudica al otro cuando son utilizados de forma correcta o incorrecta. El esquema 2 presenta los procesos que conlleva la administración efectiva del recurso humano, cada uno se divide en diferentes actividades que ayudan al cumplimiento de los objetivos planteados.

Gráfica 3

Los seis procesos de la administración de recursos humanos



Fuente: Chiavenato Idalberto. 2009. Gestión del talento humano.

A continuación, se definirá el proceso para desarrollar a las personas, debido al enfoque de la investigación, el cual se centra en el proceso de capacitación.

a.1. Proceso para desarrollar al personal

“Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación, el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras y los programas de comunicación y conformidad”. (1:16)

Los procesos de desarrollo del personal, se pueden enfocar de manera tradicional, de acuerdo con el modelo casual, que consiste en capacitar eventualmente a personas al azar, sin una visión a largo plazo; por otra parte, pueden tener un enfoque moderno, basado en un modelo planificado, donde se busca desarrollar una cultura de capacitación, con visión a largo plazo y participación global, que incentive la innovación, creatividad y el cambio.

El principal objetivo de la persona encargada del proceso de desarrollo dentro de las empresas, es la transición de las percepciones de los altos mandos, del modelo causal al modelo planificado.

Los procesos de desarrollo incluyen tres estratos vinculados: la capacitación, el desarrollo de las personas y el desarrollo organizacional. El enfoque de la investigación se encuentra en la capacitación, por ello se desarrolla este concepto.

a.1.1. Capacitación

Existen diversas formas de definir que es capacitación, depende del autor y punto de vista, sin embargo, la que envuelve mejor todos los conceptos es: “la capacitación empresarial está encaminada a la modificación de conductas muy concretas que deben satisfacer necesidades previamente definidas, por lo que el personal no sólo debe adquirir conocimientos y habilidades, sino aplicarlos, incorporarlos a su comportamiento y mejorar su desempeño”. (7:17)

Al analizar la definición, se distinguen términos como: conocimientos y habilidades, modificación de conductas, además de satisfacción de necesidades. Estos términos son básicos en la capacitación, la cual, ayuda al equilibrio entre las aptitudes que posee el nuevo empleado, la orientación que brinda la organización y las necesidades del puesto, mediante el desarrollo de los conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores, haciendo uso de ellas en la ejecución eficiente de sus actividades y así, lograr los objetivos personales, laborales y organizacionales. Los beneficios derivados de la aplicación de procesos de capacitación son los siguientes:

Para la organización, rentabilidad más alta, actitudes positivas, conocimiento concreto del puesto en todos los niveles, fluidez de la relación jefes-subordinados, ayuda en la comprensión y aplicación de nuevas políticas, acelera la toma de decisiones y solución de problemas, aumento en el nivel productividad, promueve la comunicación, elimina gastos en consultores externos y facilita el manejo de áreas de conflicto.

Para el individuo, incrementa el nivel de satisfacción intrínseca y extrínseca, desarrolla un sentido de progreso y disminuye la incertidumbre.

En las relaciones internas y externas, mejora la fluidez de comunicación, ayuda en la orientación de nuevos empleados, mejora el clima organizacional, disminuye la obsolescencia de conocimientos y estimula el cambio.

Sin embargo, la capacitación también debe superar algunas expectativas erróneas sobre la percepción de los demás, como: la capacitación soluciona todo tipo de problemas, representa pérdida de tiempo, además de ser cara es un gasto, no se puede cuantificar su resultados, es solo por medio de cursos, es una obligación y el registrar las actividades requiere mucho esfuerzo.

Debido a ello, las personas encargadas del proceso de capacitación, son las encargadas de acreditarle valor a los procesos, lograr rentabilidad y elevar el nivel de decisión de los directivos; contribuyendo así en la productividad de la organización, al tomar como indicadores de productividad, el cumplimiento de los objetivos, quejas, rechazos, trabajos repetidos, desperdicios, multas, costos adicionales, entre otros.

El proceso de capacitación es un ciclo, al cual se le da seguimiento constantemente, por ello cuenta con cuatro etapas que integran este sistema, representadas en la siguiente gráfica.

Gráfica 4
El ciclo de la capacitación



Fuente: Instituto de normas técnicas de Costa Rica. 2001. ISO 10015:2001, Gestión de la Calidad-Directrices para la formación.

La aplicación exitosa del proceso de capacitación se mide por los cambios efectivos que influyan en el desempeño. Inicia con la identificación de necesidades reales y específicas, las cuales servirán para el diseño y planificación de un programa de capacitación que posteriormente se aplicará y monitoreará conforme se ejecute y finaliza con la evaluación del impacto en los colaboradores y su desempeño.

I. Diagnóstico de necesidades de capacitación

“El diagnóstico consiste en realizar un inventario de las necesidades o carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas”. (1:376)

La primera fase de la capacitación es saber cuáles son las necesidades de capacitación que presenta la organización. Al analizar las necesidades de capacitación se detectan las desviaciones o discrepancias entre la situación esperada y la real, lo cual permite identificar respuestas específicas a las siguientes interrogantes:

¿A quién, en qué y cuándo capacitar?

¿A qué profundidad capacitar?

¿Con qué contenidos de aprendizaje y con qué objetivos?

“La elaboración de un diagnóstico de necesidades de capacitación solamente puede solucionar los problemas de una empresa cuando sus causas se relacionan con deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores”.
(8:110)

Es necesario documentar los resultados obtenidos para ser evaluados al momento de asignar las tareas y realizar comparaciones del antes y después. Conviene aplicarlo según la frecuencia demandada por cada área específica.

a. Tipos de necesidades de capacitación

Las necesidades presentadas por una organización son diversas, por ello se clasifican de la siguiente forma:

- Por el enfoque dado se dividen en preventivas, para situaciones futuras; correctivas, a fin de solucionar problemas existentes; y predictivas, con base en estándares que eviten desviaciones.

- Por la percepción se clasifica en manifiestas, las cuales son fáciles de observar; y las que se encuentran ocultas, difíciles de percibir rápidamente.
- Según su oportunidad, se enfoca en el tiempo, es decir, corto, mediano y largo plazo; y en el nivel de importancia y urgencia.
- Por la magnitud; pueden ser graves, representan un riesgo serio; y tolerables, con insuficiencias que se observan y no se presta la debida atención.

Un diagnóstico de necesidades de capacitación es una herramienta útil, cuando se diseña de forma adecuada, ya que, al carecer de preguntas concretas y útiles, será imposible obtener información que apoye a la solución de la problemática.

Los métodos existentes para la detección de necesidades de capacitación son:

- DNA con Base en Puesto – Persona
- DNC con base en Problemas
- DNC con base en el Desempleo
- DNC con base en Multi-habilidades

El método a aplicar para realizar la investigación es el diagnóstico con base en problemas, ya que proporciona información detallada sobre las causas y efectos que ocasionan los problemas a tratar, con el fin de proponer soluciones viables. Por ello, se desarrolla este tema a continuación para mayor comprensión.

b. Diagnóstico de necesidades con base en problemas

“Método que se utiliza para determinar los problemas que tienen los mandos medios en su gestión. Con la aplicación de esta metodología puede obtenerse resultados importantes a corto plazo. La mayor parte de las empresas, funciona con problemas o insuficiencias en cuanto a su rendimiento real y solamente cuando pasa de cierto margen de tolerancia se convierte en algo urgente”. (7:136)

Los encargados de la capacitación se mantienen alertas para detectar fuentes de información que ayuden a detectar los problemas existentes, entre estos se encuentran las cifras de producción, informes de control de calidad, las quejas, el ausentismo y los retrasos, los cuales ponen en manifiesto los problemas a resolver mediante programas de capacitación.

Cuenta con ventajas como la facilidad de aplicación, resultados rápidos, abarca diferentes jerarquías de la organización, proporciona información sobre el origen de los problemas y sus posibles soluciones. Sin embargo, en ocasiones es difícil para los líderes reconocer errores y trabajar en las soluciones, además de carecer de tiempo para participar en las actividades correspondientes.

Para realizar un diagnóstico de necesidades con base en problemas es necesario realizar un planteamiento inicial, el cual se ejemplifica a continuación:

Esquema 1
DNC por problemas planteamiento inicial

Área: _____ Fecha de elaboración: _____ Fecha de revisión: _____
Código: _____

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA
ANTECEDENTES

PRIORIDAD	DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDAD

Fuente: Pinto V. Roberto. 2000. Planeación estratégica de capacitación empresarial.

El DNC con base en problemas, habitualmente se aplica por medio de entrevistas, sobre los conflictos que afrontan día a día los líderes de una organización; con la información, se analiza el problema y se identifican las causas. Una técnica útil para el análisis de la información recabada, es el principio de Pareto.

c. Principio de pareto

“Pocas actividades de una persona o área de trabajo (20%) producen la mayor parte de los resultados de la misma (80%). Si se quiere seleccionar las necesidades de capacitación más importantes, habría que elegir el 20% de ellas, que producen el 80% de los efectos negativos en la organización. Si se superan estas carencias, se resuelve en principio el 80% del problema, que tiene su origen en la falta de preparación del personal y que afecta a la empresa en su conjunto”.
(7:190)

El principio de Pareto, es una herramienta útil para priorizar los problemas y causas que los generan, de esta forma anticiparse a las posteriores consecuencias dado que se afrontan las circunstancias de mayor a menor orden de importancia. Para su elaboración, la primera decisión a tomar, es determinar cuál será el problema a analizar, a continuación se realiza una tabla para registrar los datos y sus frecuencias. Se ordenan los datos según su frecuencia y se eligen los de mayor cantidad. La realización de esta técnica se basa en la elección de los puntos débiles y dedicar los esfuerzos de la organización, luego de visualizar aquello sobre lo que debe intervenir.

II. Diseño del programa de capacitación

“Consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas”. (1:376) Una vez que se ha realizado el diagnóstico de necesidades de capacitación es preciso diseñar un programa integral a fin de alcanzar los objetivos de la capacitación. Los aspectos pertinentes que podría incluir el diseño son:

- Participantes a tomar en cuenta,
- Contenido de la capacitación,
- Objetivos y políticas de la capacitación,
- Metodología a utilizar,
- Consideraciones financieras y
- Los tiempos o fechas para llevar a cabo.

Los cursos se diseñan específicamente para satisfacer las necesidades reales, no solo con metodologías actuales y buenos profesores, sino enfocándose en un componente participativo que ayude a enriquecer los conocimientos, habilidades y actitudes de los alumnos, así contar con mayor interacción y fluidez.

a. Tipos de programas

Dependiendo de los resultados obtenidos en el diagnóstico de necesidades, la información se puede concentrar en diferentes programas, enfocados en el área de estudio. Los programas de capacitación se pueden clasificar en: institucionales, de desarrollo, estratégico, operativos y de mantenimiento de actitudes. Por fines de la investigación, es importante definir los siguientes.

- Institucionales, abarcan la cultura de la empresa y su filosofía.
- Operativos, se enfocan en las competencias necesarias por los colaboradores para desempeñar eficientemente las tareas específicas del puesto.
- De mantenimiento de actitudes, incentiva a los empleados, al comportamiento deseado por la organización para el cumplimiento de los objetivos.

III. Ejecución del programa de capacitación

“Es la implantación y dirección del programa de capacitación”. (1:381-384) Existen diversas técnicas para el desarrollo de la capacitación, sin embargo, la elección de ellas depende del enfoque, la efectividad respecto al costo y los temas a formar.

Entre estas técnicas se encuentran: instrucción directa sobre el puesto, rotación de puestos, recursos audiovisuales, simulación de condiciones reales, comunicaciones electrónicas y e-learning.

Para que la capacitación se ejecute con eficiencia, se puntualizan las responsabilidades de cada una de las partes implicadas, la organización, el proveedor de formación y los participantes. Es adecuado que cada parte brinde el apoyo necesario antes, durante y después de impartirse la capacitación, siendo la organización quien proporcione mayor ayuda a las demás partes.

IV. Evaluación del programa de capacitación

“La evaluación se utiliza para revisar los resultados obtenidos con la capacitación, como esta representa un costo de inversión, se requiere que esa inversión produzca un rendimiento razonable. Las principales medidas para evaluar la capacitación son los costos, calidad, servicio, rapidez y resultados”. (1:376-388)

La evaluación requiere realizarse tanto a corto como a largo plazo, incluyendo la recopilación de datos y la preparación de un reporte de evaluación, esto permitirá detectar aspectos negativos para acciones correctivas y preventivas.

“El profesor Kirkpatrick de la Universidad de Wisconsin, planteó la evaluación de la formación a cuatro niveles, que representan una secuencia coherente de evaluar las acciones formativas”. (10:s.p.)

Estos cuatro niveles se pueden observar en el esquema 4, los cuales pretenden responder a las interrogantes que en cada caso se indican; son una cadena de procesos que implican la generación de información pertinente, oportuna y confiable, del uso efectivo de la capacitación.

Esquema 2
Niveles de evaluación de Kirkpatrick

Nivel	Pregunta
Nivel 1, reacción	¿Hasta qué grado los participantes reaccionan favorable a la formación?
Nivel 2, aprendizaje	¿Hasta qué grado los participantes adquieren los conocimientos previstos, habilidades y actitudes basados en la participación?
Nivel 3, transferencia	¿Hasta qué grado los participantes cambiaron su comportamiento, aplicando en el trabajo lo que aprendieron?
Nivel 4, resultados	¿El cambio de comportamiento afectó positivamente a la organización?

Fuente. Gerencia de desarrollo de capacitación y rendimiento del servicio civil. 2014. Evaluación de capacitación.

A continuación, se desarrolla cada nivel para mayor comprensión.

- Nivel 1: Reacción, este nivel procura medir la satisfacción de los participantes ante una actividad de capacitación, con aspectos como la metodología, instructores, contenidos, infraestructura, entre otros. Es importante para producir aprendizaje, que reaccionen de forma favorable hacia ella, tanto en interés, atención y motivación.
- Nivel 2: Aprendizaje, evalúa qué conocimientos han adquirido los participantes, las habilidades que desarrollaron mejor y las actitudes que han cambiado. La medición del aprendizaje se realiza por medio de instrumentos relacionados con los conocimientos provistos en la capacitación.

- Nivel 3: Conducta, se enfoca en medir los cambios de comportamiento en el puesto de trabajo y busca conocer si el participante ha podido aplicar lo aprendido en el curso, en su puesto de trabajo.
- Nivel 4: Resultados, mide el impacto en los negocios de la empresa y agrega valor a la organización, tanto para los clientes como para el mercado.

Para que los resultados de la capacitación se puedan medir, se debe percibir como un sistema con entradas y salidas, que resultan en conductas que producen utilidades, convirtiéndose en un impacto económico grande. Siendo necesario fijar objetivos específicos, así como el cálculo de costos reales de la capacitación. Con ello se podrá realizar un análisis sobre el retorno de la inversión.

V. Tendencias de la capacitación

Dentro de las principales tendencias que se han conseguido transformar, para facilitar la práctica del proceso de capacitación, se pueden señalar el e-learning, consultorías, el estilo coaching, conferencias y los especialistas dentro del lugar de trabajo.

Sin embargo, en la actualidad las organizaciones más que una simple capacitación, necesitan nuevas soluciones, por ejemplo, enfocarse en explorar e identificar capacidades distintivas, además del desarrollo de sistemas que multipliquen los talentos; por ello, para superar distancias, así como fusionar talentos y perspectivas, se analiza la influencia que producen las diferentes generaciones en el proceso de capacitación, ya que la tendencia más importante es la cambiante estructura de edades de la población y sus aportes.

a. Las generaciones y los procesos de capacitación

Las diferentes generaciones pueden enriquecer los procesos de capacitación, hoy en día las oficinas y sitios de trabajo en su mayoría, reúnen varias generaciones de trabajadores, los Millennials, los Baby Boomers y la Generación X, estos se complementan y aprenden entre sí.

- Baby Boomers, “la gran cantidad de nacimientos posterior a la Segunda Guerra Mundial produjo 78 millones de baby boomers, nacidos entre 1946 y 1964. Los boomers que maduran están repensando el propósito y el valor de su trabajo, las responsabilidades y relaciones”. (5:70-72)

Esta generación prefieren actividades donde demuestren su experiencia como casos de estudio donde puedan resolver problemas, sin embargo, tienen más dificultad al usar la tecnología herramienta principal, es necesario mostrarles que el tema tratado aporta valor.

- Generación X, “la explosión de bebés fue seguida por una escasez de nacimientos, creando otra generación de personas que nacieron entre 1965 y 1976. Para muchos de los Gen X que son padres, la familia es lo primero, tanto sus hijos como sus padres que envejecen y su carrera es lo segundo”. (5:70-72)

Aunque no le tienen miedo a la tecnología, prefieren ambientes relajados, donde se sientan cómodos y puedan divertirse al aprender con situaciones que representen un reto, necesitan retroalimentación continua para que puedan aplicar los conocimientos en situaciones reales.

- Milenarios, “también llamados Generación Y, nacidos entre 1977 y 2000, estos hijos de los baby boomers. Son la generación con mayores restricciones financieras, al enfrentarse a mayor desempleo”. (5:70-72)

Esta fuerza de trabajo, provoca un impacto en el mercado laboral, representa un reto para las organizaciones, ya que al haber nacido en el mundo de la tecnología y la comunicación, sus expectativas en el lugar de trabajo son diferentes que las de otras generaciones, lo que representa mayor exigencia para reclutar, contratar, inspirar y retener. Las empresas necesitan nuevas estrategias para optimizar el trabajo de esta generación, porque no desean trabajar solo para ganar un salario, sino invertir su tiempo en adquirir las habilidades y conocimientos necesarios para crecer personal y profesionalmente.

“Benefits for Tomorrow Study, es una investigación realizada por The Hartford, la cual explica que nueve de cada 10 Millennials considera que los Baby Boomers son una gran fuente de conocimiento. Asimismo, un 93% de los Baby Boomers que comprendía este estudio, concuerda en que la Generación Y, suma nuevas aptitudes e ideas frescas al trabajo. La brecha generacional resulta beneficiosa para las organizaciones porque las relaciones laborales cambiaron para aprovechar las aptitudes de cada grupo”. (9:s.p.)

Dada esta información, se puede ver el reto que trae consigo capacitar de forma adecuada a una fuerza de trabajo multigeneracional cuyos miembros no comparten los mismos estilos de aprendizaje, ni las mismas expectativas sobre los cursos. Lo más importante es entender lo que cada una de estas generaciones valora. Algunas ideas para lograr una buena mezcla generacional en los ambientes de aprendizaje son la co-tutoría y el cuadro multi-generacional, la dinámica go-to person, es decir, convertirse en recurso indispensable.

Es vital entender lo que cada una de estas generaciones valora, las empresas tienen el reto de aprender a gestionar adecuadamente esta mezcla generacional, sacando el máximo provecho de la diversidad de sus colaboradores, pero minimizando los conflictos por los diferentes enfoques que estos tienen. La capacitación es una potente herramienta para reducir las brechas generacionales, siempre y cuando cada generación perciba que está recibiendo algo valioso y útil para sus labores diarias y que se tengan en cuenta las diferentes necesidades y preferencias de cada estilo de aprendizaje. Para que aprecien el esfuerzo realizado, se comprometan con la organización e influya en la puesta en práctica de lo aprendido en la capacitación.

La importancia de la capacitación recae en la verdadera satisfacción de un cliente, la cual no está determinada sólo por un excelente servicio, sino que va mucho más allá y está relacionada con la capacidad de la empresa y de sus colaboradores para desarrollar una sensibilidad especial para relacionarse con él.

La formación en el sector funerario, es una inversión para su competitividad. Las empresas de servicios funerarios se han esforzado invirtiendo en tanatorios, nuevos productos y vehículos, para mejorar el servicio hacia las familias que sufren una pérdida. Sin embargo, es un servicio prestado por personas a clientes que atraviesan un estado emocional muy delicado y el trato recibido, tendrá un impacto fundamental en su experiencia.

Por ello, las personas que trabajan en las empresas de servicios funerarios tienen que ser muy profesionales y tener la capacidad de mejorar sus habilidades, para desarrollar su misión de servir a las familias guatemaltecas. La empresa objeto de investigación precisa identificar las necesidades de capacitación para diseñar programas que reduzcan la obsolescencia del personal y los formen, tanto en las competencias básicas del sector, como en las del puesto de trabajo.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS INTEGRADOS EN PRENECESIDAD

Este capítulo pretende comprobar las hipótesis presentadas y demostrar que pueden resolverse a través de un programa de capacitación específico, lo que ayudaría a la solución de problemas propios de la formación.

En este apartado se desglosan aspectos como: la metodología utilizada para el desarrollo de la investigación, la descripción de la unidad de análisis, los resultados obtenidos de los instrumentos de medición, con sus respectivas gráficas y análisis, además del diagnóstico de necesidades que refleja las deficiencias que presentan los colaboradores, respecto a los conocimientos, habilidades y actitudes; lo cual afecta el cumplimiento de las tareas de forma eficiente, debido a la falta de un programa capacitación.

2.1. Metodología utilizada

La finalidad de la investigación es determinar la veracidad de las hipótesis planteadas, por medio de una investigación de campo, que contribuya al diseño de un programa de capacitación para la empresa, así como los lineamientos u herramientas necesarias en la aplicación y evaluación constante; con la convicción de garantizar la validez de los hallazgos obtenidos en el desarrollo de la investigación, se estableció el método científico como el procedimiento idóneo para alcanzar los objetivos trazados, a través del uso de sus tres fases: indagadora, la cual está orientada a planificar e inquirir; demostrativa, incluye la comprobación fidedigna de la hipótesis por medio de técnicas e instrumentos y expositiva, que plantea los resultados obtenidos.

Así también, el método deductivo permitió pasar de afirmaciones de carácter general a hechos particulares y el método inductivo fue de utilidad para aquellos elementos que requieren partir de conocimientos particulares para formular conocimientos generales, en las distintas situaciones durante el proceso de investigación.

2.1.1. Técnicas

Principalmente se aplicó, la investigación documental para la comprensión, interpretación y análisis de textos relacionados con la problemática.

Se determinó el tamaño adecuado de la muestra a través de la técnica de muestreo aleatorio simple, con base a los objetivos establecidos,

La investigación realizada requirió información de campo a través de la opinión calificada de los colaboradores, así como el uso de técnicas como la entrevista y encuesta para su clasificación. En la entrevista, se llevó a cabo un acercamiento a los medios y altos mandos de la organización, con la intención de obtener apertura al diálogo y analizar sus opiniones respecto al programa de capacitación empleado por la empresa, para ello se efectuaron 15 entrevista que representan al total de puestos con responsabilidad de mando. Como técnica fundamental para el desarrollo de la investigación, se encuestó a 85 colaboradores, a través de una boleta de encuesta referente a la satisfacción de las capacitaciones impartidas por la empresa.

2.1.2. Instrumentos

Se diseñaron dos guías de entrevista impresos para la ejecución de las técnicas de investigación de campo dentro de la organización, cada uno explicaba el propósito de la investigación, así como las instrucciones a seguir. Para la aplicación de los instrumentos se realizó el siguiente proceso:

- Fichas bibliográficas, se recabo la información que sirviera de apoyo al descubrimiento de evidencias objetivas sobre el proceso de capacitación de la empresa; y resultados de fondo que producen soluciones y mejoras importantes.
- Prueba piloto, se entregó un borrador de las boletas a varias personas externas a la empresa con criterio analítico, para determinar el grado de comprensión del tema y de las preguntas, esto permitió depurarlo y trasladarlo a las personas que integran la unidad de análisis.
- Guía de entrevista, dirigido a mandos medios y altos, se realizaron 15 copias impresas, integradas por 21 preguntas abiertas y cerradas, con el propósito de anotar las respuestas respectivas, acerca del proceso de capacitación del personal que aplica actualmente la empresa.
- Boleta dirigida a subalternos, integrado por 9 preguntas semi-abiertas, se trasladaron 85 copias impresas, con el fin de conocer el nivel de satisfacción del personal respecto a las capacitaciones recibidas.
- Cuadros estadísticos, se reunieron y clasificaron los cuestionarios, para la tabulación de resultados por medio de cuadros de vaciado de información, lo que permitirá el análisis y comprobación de las hipótesis planteadas.

2.1.3. Población y muestra

La población objeto de análisis está conformada por el personal de una empresa de servicios en prenecesidad, con una estimación de ciento setenta y cuatro colaboradores, se estableció el tamaño adecuado de la muestra por medio de la aplicación de la siguiente fórmula, determinando que la cantidad de personas a encuestar sería de 85 colaboradores a nivel operativo.

Datos:

N = tamaño de la población (174 personas)

B = nivel de confiabilidad 93% (0.93)

Z = Unidades tipificadas 1.81 (0.93/2 = 0.465)

p = probabilidad de éxito (0.50)

q = probabilidad del evento complemento (0.50)

E = máximo error de estimación permitido 7% (0.07)

Fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{Z^2 \cdot p \cdot q + E^2 (N - 1)}$$

$$n = \frac{(1.81)^2 (0.50) (0.50) (174)}{(1.81)^2 (0.50) (0.50) + (0.05)^2 (174 - 1)}$$

$$n = \frac{142.5103}{1.6667} = n = 85.49$$

$$n = 85 \text{ personas}$$

2.2. Antecedentes de la empresa

La empresa objeto de investigación es una corporación con una trayectoria de casi cincuenta años, brindando servicios funerarios. A diario desempeña dos funciones principales:

- Mantener un ambiente agradable de trabajo para satisfacer necesidades de clientes y empleados.
- Apoyar a los deudos, por medio de una organización que permite planificar todas las actividades de un servicio funerario, asimismo, procura brindar tranquilidad, respaldo y apoyo al grupo familiar de la persona fallecida.

En 1986, se inició el proceso de transformación de una finca en cementerio y la obtención de la licencia de funcionamiento junto a administradores, arquitectos y otros. La corporación vio la necesidad de ampliar sus servicios hacia los clientes, para ello, formó y adquirió nuevas empresas bajo una misma filosofía de servicio, por ello en 1993, adquirió nuevas capillas para prestar el servicio de velación, las cuales fueron remodeladas por primera vez en el 2004. Gracias al crecimiento e incursión en el mercado, se apertura la primera sede en el interior del país, así como el concepto de cafeterías. Posteriormente, en el 2017 se incursiono en el mercado mexicano y se lanzaron productos enfocados a las mascotas.

2.2.1. Servicios que ofrece

Los tipos de servicio que presta se clasifican de la siguiente manera:

- Servicio en prenecesidad, el cliente cuenta con un contrato, adquirido antes de que solicite el servicio funerario.

- Servicio en necesidad, lo solicitan los deudos en el momento en que fallece una persona.
- Servicio a domicilio, se traslada todo el equipo de velación, alimentos, bebidas y personal, al domicilio de la persona fallecida o deudos.
- Trámites internacionales, se realiza cuando una persona fallece en otro país y los deudos desean inhumarlos en Guatemala.
- Trámites legales locales, gestiones para solicitar permiso de trasladar a la persona fallecida.
- Traslado a la capilla, llevan a la persona fallecida del lugar donde se encuentra hasta las capillas.
- Traslado al cementerio o fuera del país, llevan a la persona fallecida hasta el cementerio donde será inhumada; o al aeropuerto, si será llevada a otro país.

2.2.2. Filosofía empresarial

La experiencia adquirida por años en la gestión de servicios en pre-necesidad, le han permitido ofrecer cobertura en diferentes departamentos del país y uno de sus principales objetivos es conservar su filosofía empresarial, según la información brindada por el departamento de recursos humanos, se encuentra formalmente establecida, la cual se detalla a continuación, así como su análisis.

2.2.2.1. Misión

“Trabajo con pasión para la tranquilidad de las familias a las que servimos, el desarrollo de nuestros compañeros y la sostenibilidad de la organización.”

La misión de la empresa carece de algunos elementos necesarios, debido a que no responde a todas las preguntas que corresponden realizar y algunas poseen respuestas ambiguas, como se muestra a continuación:

- ¿Quiénes somos? No tiene respuesta
- ¿Qué buscamos? La tranquilidad de las familias
- ¿Qué hacemos? Trabajar con pasión
- ¿Por qué lo hacemos? Por el desarrollo de los compañeros y sostenibilidad de la organización
- ¿Para quién trabajamos? Para las familias a las que sirven

Además de ello, no se encuentra en un lugar visible a todo público y no es muy conocida por el personal.

a. Visión

“Brindar tranquilidad a las familias del continente americano”.

La visión se considera como un sueño o una estrategia que distingue a la empresa de las demás, los líderes deben responder cómo ven el negocio y hacia dónde quiere ir con él. La visión que posee la empresa al igual que la misión, no responde las preguntas con claridad como se muestra a continuación, ni se encuentra en un lugar visible a todo público.

¿Cómo ven el negocio en el futuro? No tiene respuesta

¿Hacia dónde quieren ir con él? Al continente americano

Al carecer de una visión formalmente establecida y que responda a las preguntas de manera minuciosa, afecta a los trabajadores, al no saber a dónde se dirige la empresa y lo que desea conseguir.

b. Valores

Los valores que la empresa inculca en los empleados son:

- **Integridad:** ofrecemos lo que podemos cumplir y nos esmeramos en lograrlo.
- **Mejora continua:** hoy soy mi mejor versión.
- **Actitud positiva:** los retos nos inspiran.
- **Cortesía:** damos más de lo que se nos piden y actuamos con amabilidad.

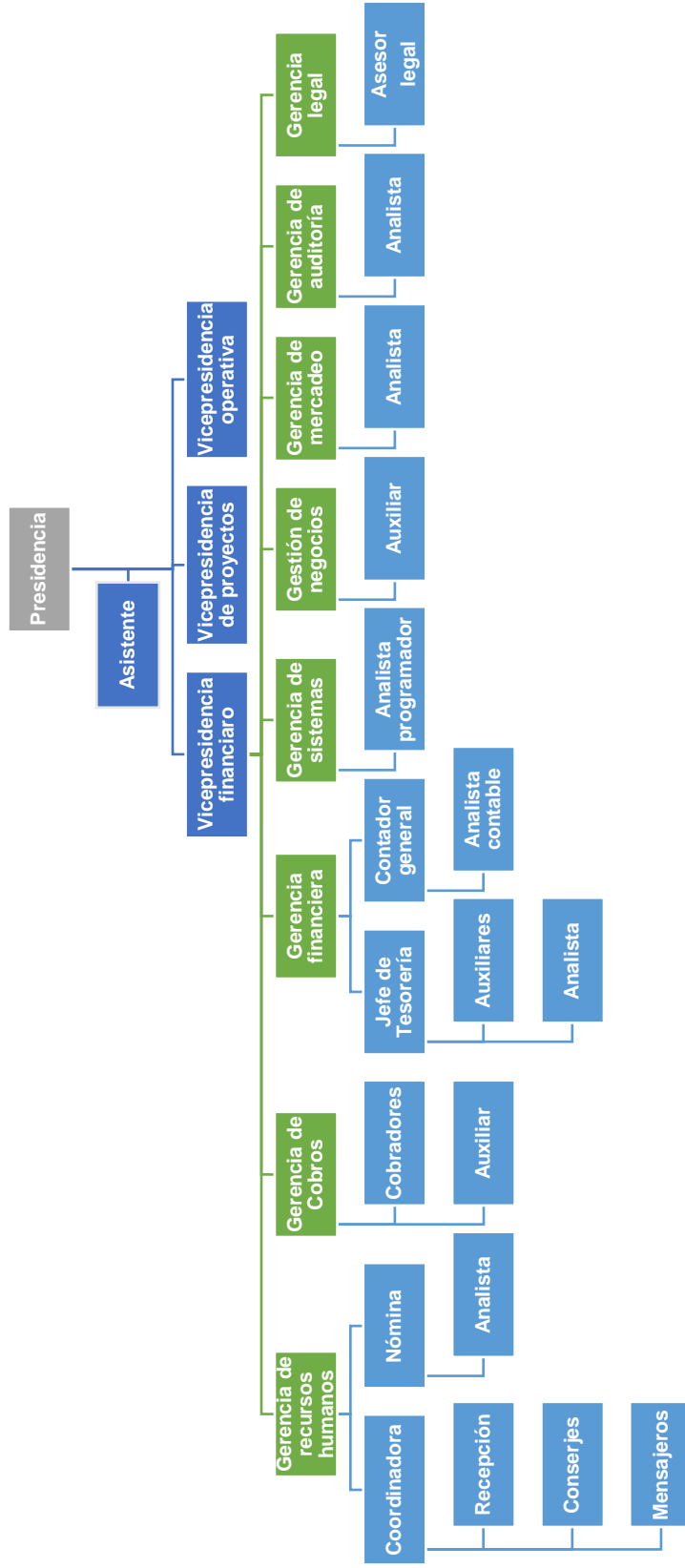
2.2.3. Estructura organizacional

Cada empresa construye su organigrama con base en las necesidades que posea, el cual le permita operar de forma óptima y favorezca la comunicación interna, no obstante, en algunos casos se comete el error de mezclar puestos con áreas, como es el caso de la empresa objeto de investigación. A pesar de ser una estructura formal, con departamentos, se percibe que existe una combinación entre los nombres de las áreas y el de los puestos, debido a la falta de claridad en la elección del tipo de organigrama.

Carece de niveles jerárquicos señalados, ya que algunos puestos operativos se encuentran a nivel de las jefaturas. Dicha estructura no se encuentra formalmente constituida, ni autorizada, por lo que los empleados no la conocen. Esto puede traer serios problemas que afecten la funcionalidad, eficiencia y adaptación al cambio de los colaboradores.

A continuación, se presenta el organigrama general que integra la corporación, brindado por el departamento de recursos.

Gráfica 5
Organigrama general de la empresa de servicios integrados en prenecesidad



Fuente. Información proporcionada por el departamento de recursos humanos. 2018.

Respecto a la información cuantitativa, se dispuso de datos numéricos obtenidos a través de los instrumentos empleados, los cuales se analizaron y se les dio la interpretación correspondiente. Se estableció dividir la investigación de campo en dos grupos que son: la situación actual sobre el proceso de capacitación al personal y el diagnóstico de necesidades de capacitación con base en problemas. A continuación, se presentan los resultados más relevantes.

2.3. Situación actual del programa de capacitación aplicado en la empresa

Las variables que se analizan con los datos obtenidos son: las características del personal tanto encuestado y como entrevistado, análisis del proceso de capacitación desde el punto de vista de medios y altos mandos, análisis de la capacitación con base en la satisfacción de los colaboradores y análisis global de resultados.

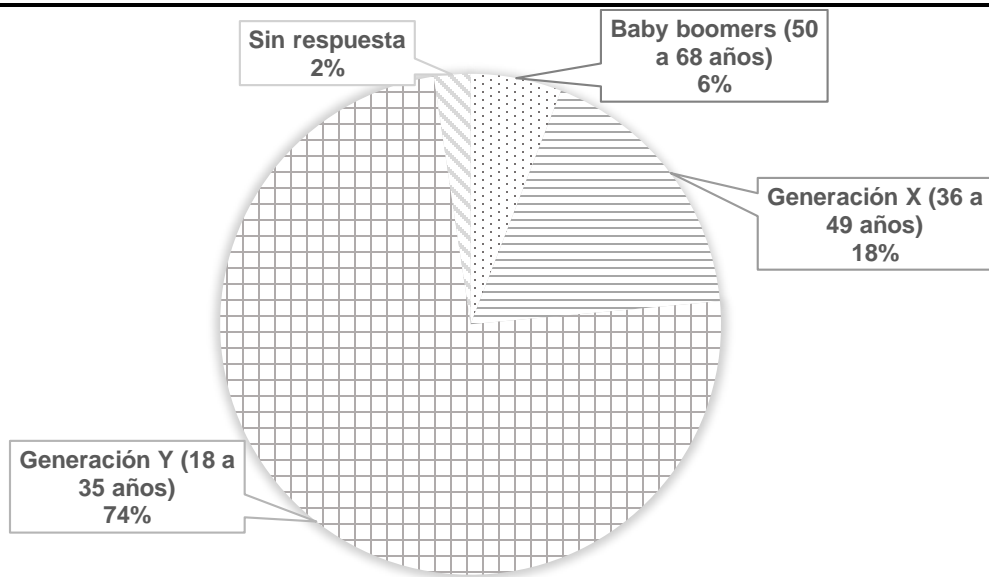
2.3.1. Características del personal

Es necesario analizar en forma general, las características del personal entrevistado y encuestado, para conocer la composición de la población investigada.

a. Edad

El primer criterio observado es la edad, la cual se dividió por grupos generacionales, puesto que las diferencias pueden enriquecer las capacitaciones, al complementarse y poner en común los intereses y perspectivas de cada uno, así mejorar las funciones cotidianas.

Gráfica 6
Rango de edades por generaciones de 100 colaboradores
Empresa de servicios integrados en prenecesidad
Año 2018



Fuente: elaboración propia. Marzo 2018.

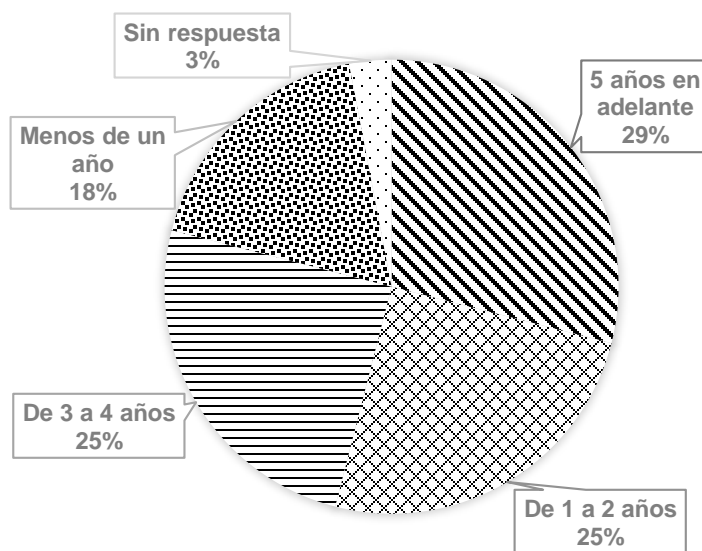
La mayoría de la población, oscila en el rango de 18 a 35 años, personas con deseos de superación profesional, fluidez y comodidad con la tecnología, esto puede ser útil al momento de resolver problemas, junto al apoyo de personas con mayor experiencias, es decir, la generación X y baby boomers. Cada generación cuenta con diferentes fortalezas y debilidades; la generación X, promueve aspectos como la escucha activa, el éxito compartido, la retroalimentación positiva, el reconocimiento personal y el orgullo de pertenencia, pero su gen controlador es muy perjudicial; por otro lado, los baby boomers le dan valor a la educación, trabajan de manera muy estructurada y poseen altos niveles de motivación, empeño y competencia, sin embargo pueden recaer en el exceso de trabajo. Las personas encargadas del proceso de capacitación, deben conocer y comprender cada generación con el propósito de crear un entorno de aprendizaje más eficaz, ya que, cada una tiene algo exclusivo para ofrecer.

b. Tiempo de laborar dentro de la empresa

El segundo criterio a analizar es el tiempo que llevan las personas de laborar dentro de la organización, con el fin de conocer su opinión al respecto de las capacitaciones recibidas y su evolución, a lo largo de su permanencia en la empresa y saber si recibió alguna capacitación al inicio de su relación laboral.

Gráfica 7

**Tiempo que poseen de laborar dentro de la empresa 100 colaboradores
Empresa de servicios integrados en prenecesidad
Año 2018**



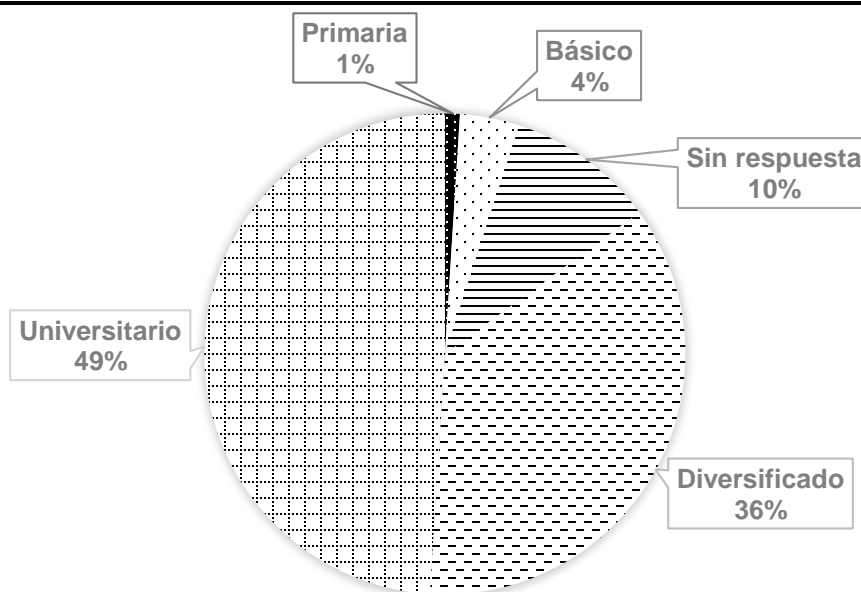
Fuente: elaboración propia. Marzo 2018.

Los resultados muestran que se cuenta con estabilidad laboral dentro de la empresa, tiempo en el cual se han adquirido competencias laborales necesarias para desempeñar las actividades correspondientes al puesto de trabajo, por medio de capacitaciones recibidas a lo largo de este tiempo, lo que hace posible determinar el nivel de satisfacción hacia las actividades.

c. Nivel académico

Por último, se analiza el nivel académico, para determinar el grado de preparación que posee el personal.

Gráfica 8
Nivel académico de 100 colaboradores
Empresa de servicios integrados en prenecesidad
Año 2018



Fuente: elaboración propia. Marzo 2018.

La mayoría de los colaboradores, se encuentra estudiando una carrera universitaria o ya se han graduado, esto les permite tener mayor capacidad para desempeñar eficientemente su puesto de trabajo, resolver problemas e incluso contemplar un escenario futuro, en el cual, será más productivo de lo que se espera.

Sin embargo, la empresa no se ha enfocado en el porcentaje de nivel primario y básico que posee, para el desarrollo de proyectos de crecimiento a nivel interno como externo y lograr así una cultura organizacional arraigada, donde los colaboradores se sientan comprometidos con el trabajo y la organización.

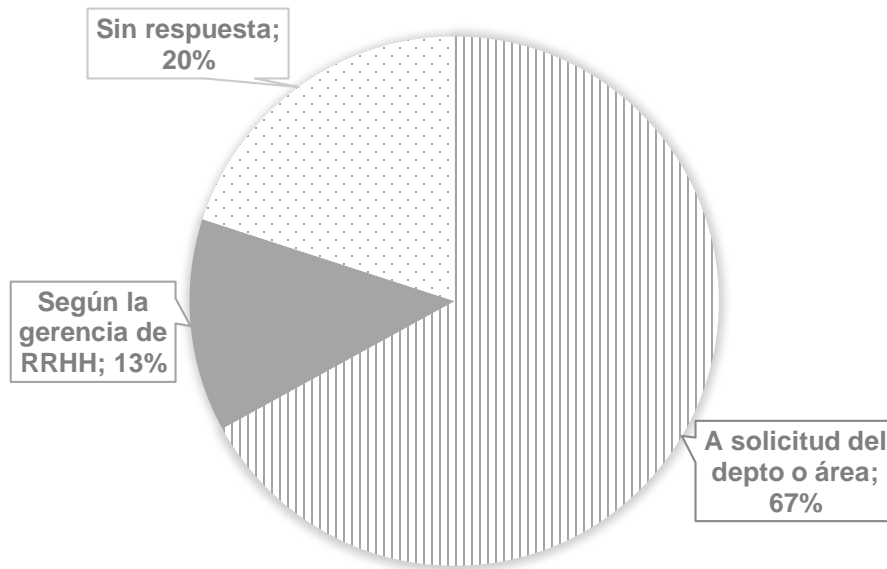
2.3.2. Análisis del proceso de capacitación desde el punto de vista de medios y altos mandos

Como objetivo específico de la investigación, se analiza el proceso de capacitación que aplica en la actualidad la empresa, así como sus deficiencias, por ello se considera únicamente la información proporcionada en las quince entrevistas realizadas a los medios y altos mandos, desglosada en los siguientes aspectos, con base en los cuatro pasos que integran el proceso de capacitación general.

2.3.2.1. Método de detección de necesidades que aplica

La detección de necesidades de capacitación es el primer paso, para llevar a cabo el proceso de formación y satisfacer las carencias reales de aprendizaje. Por ello, se analiza la metodología que aplica la empresa para el diagnóstico.

Gráfica 9
Metodología para definir los temas a capacitar dentro de la empresa según
15 colaboradores con responsabilidad de mando
Empresa de servicios integrados en prenecesidad
Año 2018

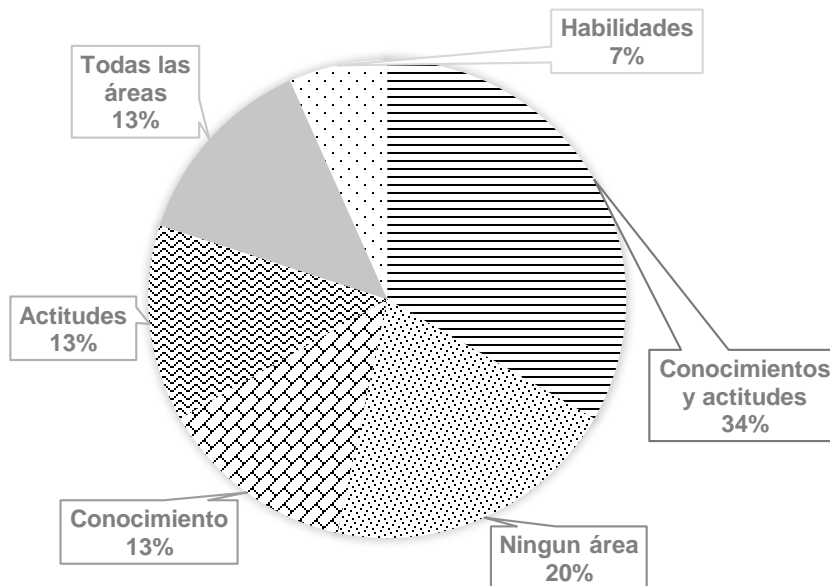


Fuente: elaboración propia. Marzo 2018.

Según los resultados, el 67% manifiesta que las capacitaciones se llevan a cabo según las solicitudes realizadas por el departamento, en consideración, el proceso carece de una base real, que permita la planificación de capacitaciones, donde haya una necesidad específica; 13%, dice depender de lo planificado por la gerencia de recursos humanos. Las capacitaciones se ejecutan conforme los jefes inmediatos de cada área realizan las solicitudes correspondientes, las cuales dependes de las necesidades presentadas por los colaboradores o talleres interesantes publicados por empresas externas y, en pocas ocasiones, es invitación por parte de la gerencia de recursos humanos, quien carecen de un método establecido y constante en su programación.

La organización carece de una herramienta que permita detectar y conocer las desviaciones del desempeño existentes, provocadas por la brecha entre lo real y lo esperado, con el fin de corregir los problemas y encaminar las acciones de capacitación al cumplimiento de la misión y objetivos organizacionales. Se indagó sobre las áreas a las que van enfocados los cursos impartidos, con el fin de conocer si abarcan las áreas cognitiva, psicomotor y afectiva.

Gráfica 10
Áreas de enfoque en las capacitaciones según 15 colaboradores con
responsabilidad de mando
Empresa de servicios integrados en prenecesidad
Año 2018



Fuente: elaboración propia. Marzo 2018.

Los conocimientos, habilidades y actitudes, son tres áreas importantes de actualizar con constancia, sin embargo, manifiestan que las capacitaciones se enfocan únicamente en conocimiento y actitudes, otras no abarcan ninguna área, debido a la falta de interés por parte de los encargados del proceso.

Algunos cursos como lo son Excel intermedio, con una duración de un mes y las generalidades de diversos impuestos, con una duración de cuatro horas, solo se encuentran orientados al desarrollo de conocimientos, estos cursos en su mayoría son solicitados por los jefes inmediatos para la ejecución de nuevas tareas; los temas encaminados a mejorar las actitudes, son como el liderazgo impartidos sólo a gerentes, excluyendo a los mandos medios, no obstante, no se les da el seguimiento adecuado después de recibirlos. Aún persiste la idea tradicional de que la capacitación es para los colaboradores, el adiestramiento para operarios y el desarrollo para los directivos.

La empresa se enfoca principalmente en el desarrollo de conocimientos y actitudes, debido a la ausencia de una herramienta, donde se establezcan las necesidades concretas de capacitación dentro del área administrativa. Por ello, carece de orientación para desarrollar capacitaciones que abarquen las tres áreas del aprendizaje, lo que obstaculiza la búsqueda constante de la mejora continua.

2.3.2.2. Procedimiento para la aplicación de capacitación

Para obtener los resultados más relevantes del procedimiento de capacitación aplicado por la empresa, se realizaron diversas preguntas semi-abiertas a los medios y altos mandos, debido a que manejan mayor información de las actividades planificadas por el área de recursos humanos. Por ello, en el siguiente cuadro, se sintetizan los componentes más relevantes del proceso, en el orden como se desarrolla el ciclo.

Cuadro 1
Situación actual del programa de capacitación según 15 colaboradores con
responsabilidad de mando
Empresa de servicios integrados en prenecesidad
Año 2018

Concepto	Si %	No %	Total %
1. Existencia del programa de capacitación	47	53	100
2. Enfocada para alcanzar los objetivos de la empresa	47	53	100
3. Metodología para detectar necesidades	13	87	100
4. Presupuesto para el programa	73	27	100
5. Evaluación del programa	33	67	100
6. Modelo de indicadores para evaluación	27	73	100
7. Retroalimentación de resultados	47	53	100
Promedio de respuestas	41	59	100

Fuente: elaboración propia. Marzo 2018.

De acuerdo con los indicadores desglosados en el cuadro 1, el 53% de las personas entrevistadas, afirman la carencia de un programa de capacitación que cumpla los objetivos de la organización, el incumplimiento de este requisito, afecta los niveles de desempeño de las personas, grupos y organización; los empleados aprenden sobre la marcha, por ensayo y error y acumulan vicios en la ejecución de funciones, los cuales son difíciles de modificar; el 87% evidencia la carencia de una metodología para la detección de necesidades a capacitar, a pesar de ser importante para evitar formaciones innecesarias. El 67%, representa la falta de evaluación de resultados, es decir, la verificación de la satisfacción de los participantes y jefes inmediatos, los conocimientos adquiridos, el desempeño en el trabajo y el impacto en la organización; un 73%, demuestra la carencia de indicadores de evaluación, esto afecta la medición del impacto de la formación, tanto en el nivel de aprendizaje, como en el retorno de la inversión.

Por último, el 53% comenta la falta de retroalimentación de las actividades realizadas, lo que impide el mejoramiento de las mismas, por falta de conocimientos de las opiniones de los participantes.

Sin embargo, el 73% afirma que la empresa posee un presupuesto designado para capacitaciones, pero se emplea de forma inadecuada. Derivado de ello, se analiza la satisfacción actual, por parte de los medios y altos mandos, con respecto a los cursos impartidos. Un 40% opina que la empresa otorga alta importancia a la capacitación, 40%, regular y el 20%, baja. La poca importancia hacia este tema, provoca que las capacitaciones no se encuentren debidamente planificadas, diseñadas y aplicadas, incluso, la carencia del registro de resultados que respondan a las necesidades, como el rendimiento de la inversión y aumento de la productividad.

Para conocer la situación desde un enfoque global, se realiza un promedio de las respuestas positivas y negativas, como resultado, el 59% evidencia la falta de una metodología correcta, lo cual provoca que se obtengan escasos resultados, poca importancia por parte de los empleados, jefes y gerentes, e incumplimiento de objetivos, metas y estrategias.

También, es importante medir el nivel de satisfacción que presentan los mandos medios y altos, respecto al interés que presta la organización para realizar las capacitaciones y hacia los cursos impartidos por los diferentes proveedores, como lo son la SAT, INTECAP, Cámara de Comercio y Asociación de Gerentes.

Cuadro 2
Satisfacción del proceso de capacitación de 15 colaboradores con
responsabilidad de mando
Empresa de servicios integrados en prenecesidad
Año 2018

Concepto	Alta %	Regular %	Baja %	Nula %	Total %
Interés en la opinión de jefes inmediatos	47	0	0	53	100
Importancia de capacitar	40	40	20	0	100
Calidad de las capacitaciones brindadas	7	40	33	20	100

Fuente: elaboración propia. Marzo 2018.

El cuadro 2, resume la satisfacción adquirida por los medios y altos mandos, la calidad de los cursos se encuentra entre regular y baja; puesto que no cumple con los objetivos de la empresa y no están orientadas a resolver las necesidades concretas del personal; solo el 47%, está satisfecho con la atención prestada a las opiniones, respecto a los temas necesarios a capacitar, ya que los cursos solicitados por ellos son los autorizados a impartir; y un 53% se encuentra insatisfecho, debido al poco interés que presenta la presidencia y el departamento de recursos humanos hacia capacitar al personal de forma constante.

También, se investigó sobre las dificultades o impedimentos que los jefes y gerentes consideran frecuentes para el desarrollo de capacitaciones y que soluciones proponen ellos. Desde su punto de vista, las principales dificultades que encuentran para la ejecución de la capacitación son: falta de comunicación e interés, costos elevados, ubicaciones, disponibilidad de tiempo, asignación correcta de presupuesto, entre otras.

Ellos afirman que esto mejoraría, si se asignara mayor y de forma correcta el presupuesto, aumentar la comunicación entre áreas y si existiera una planificación anual, además de un plan de carreras. En el siguiente cuadro, se detallan las dificultades expuestas en comparación de las acciones que podrían solucionar la problemática, adicionalmente del porcentaje representado por cada uno.

Cuadro 3
Dificultades para el desarrollo de la capacitación y sus soluciones desde el
punto de vista de 15 colaboradores con responsabilidad de mando
Empresa de servicios integrados en prenecesidad
Año 2018

Descripción	Total %
Dificultades para capacitar	100
Falta de interés y comunicación	20
Asignación incorrecta de presupuesto	20
Falta de tiempo por sobrecarga de trabajo	33
Ubicación y costo del evento	14
Sin respuesta	13
Soluciones para mejorar	100
Instructores, certificaciones	07
Uso de medios de información	20
Nueva área encargada	13
Programación anual	33
Sin respuesta	27

Fuente: elaboración propia. Marzo 2018.

La dificultad con mayor frecuencia presentada, es la falta de tiempo que poseen los colaboradores, así como los jefes inmediatos, para asistir a los cursos o talleres; debido que las autoridades de las empresas piensan que la capacitación resulta una pedida de tiempo, por no estar orientada a resolver necesidades concretas, sin embargo, es necesario modificar la cultura de la empresa a través de mejorar la administración y los resultados que genera su aplicación.

Asimismo, existen dificultades como la falta de interés y comunicación por parte del departamento de recursos humanos, debido al poco presupuesto asignado a este insumo.

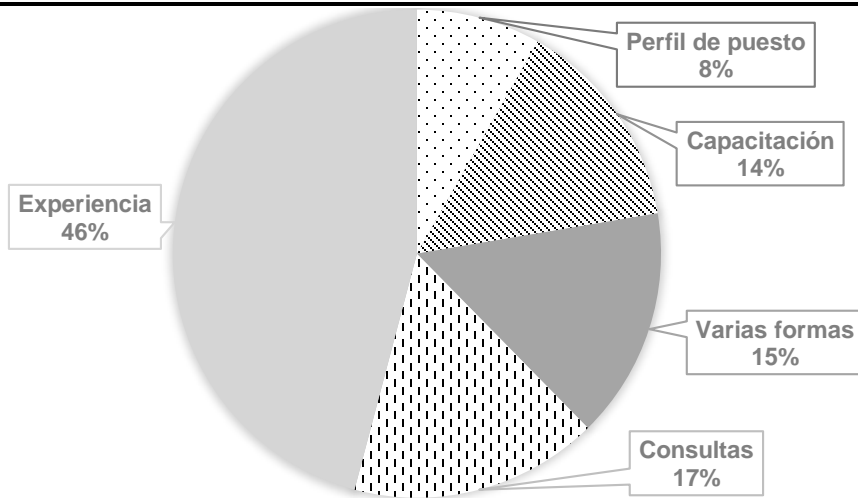
El 33% coincide que es necesario un programa de capacitación anual, con mayor presupuesto asignado, para solucionar los problemas dados; claramente, consideran que la capacitación planeada, diseñada, aplicada y evaluada de forma efectiva, responderá a las necesidades, si está alineada al cumplimiento de los objetivos de la organización, provocando un alto impacto en la mejora de procesos, aumento de productividad y rendimiento de la inversión. Esto también favorecerá la comunicación en cascada, desde los altos mandos hasta los puestos operativos y así evitar discordancias en la información.

2.3.3. Análisis de la capacitación con base en la satisfacción de los colaboradores

Para confirmar, si la empresa ejecuta actividades de capacitación, su frecuencia y el nivel de satisfacción que estas provocan, se tomó en cuenta la opinión de 85 colaboradores del nivel operativo, que representan la muestra calculada, obteniendo los siguientes resultados:

Se inicia con el análisis de los medios por los cuales los empleados han obtenido los conocimientos propios del puesto de trabajo, debido que influye en el desempeño de sus tareas, es necesario detectar las desviaciones específicas que están provocando la problemática para determinar así soluciones viables que corrijan dichas desviaciones.

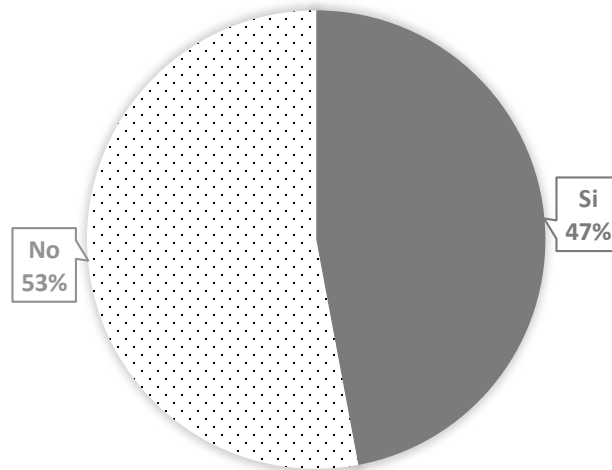
Gráfica 11
Formas de adquisición de conocimiento para el puesto según 85
colaboradores de nivel operativo
Empresa de servicios integrados en prenecesidad
Año 2018



Fuente: elaboración propia con base en trabajo de campo. Año 2018.

El 46%, debía conocer lo básico de su trabajo, obtenido por medio de la experiencia en empleos anteriores, sin contar con una capacitación previa al desempeñar sus labores; el 17% ha sabido desempeñar sus tareas, por medio de consultas a personas del mismo departamento o de diferentes áreas, lo que provoca que los procesos no se lleven a cabo de forma correcta o como se diseñaron al inicio; sólo el 14%, ha adquirido los conocimientos por medio de capacitaciones, sin embargo, son impartidas por las personas que desempeñaban el puesto con anterioridad, en algunos casos estas personas no cuentan con la habilidad de transmitir los conocimientos; y el 8% obtuvo los conocimientos de las tareas que debía desempeñar por medio del perfil de puesto, trasladado por el jefe inmediato, al momento de la contratación o ascenso. Es importante corroborar por medio de la opinión de los empleados, si la empresa promueve la realización y participación de capacitaciones.

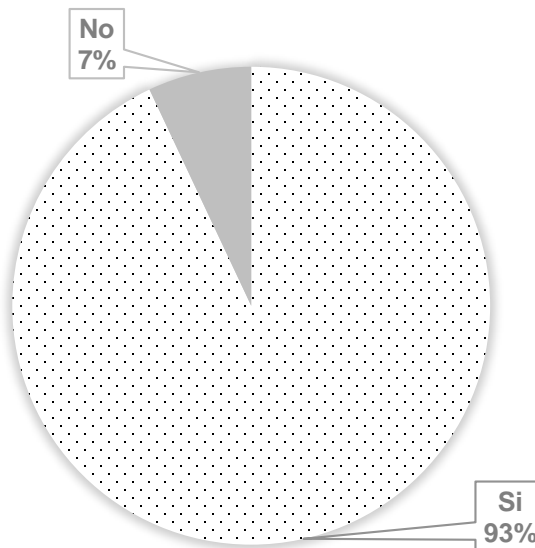
Gráfica 12
Realización de actividades de capacitación según 85 colaboradores de
nivel operativo
Empresa de servicios integrados en prenecesidad
Año 2018



Fuente: elaboración propia. Marzo 2018.

Aproximadamente, la mitad de la población niega que la empresa lleve a cabo actividades de capacitación, ya sea por la falta de conocimiento o importancia hacia estos. El otro 47% que afirma la realización de estas actividades, es la base para analizar los aspectos más relevantes de la satisfacción generada.

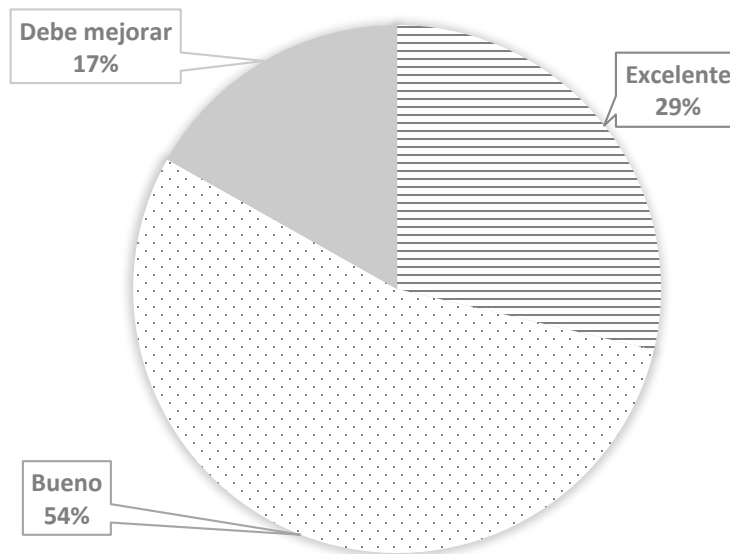
Gráfica 13
Participación en actividades de capacitación según 85 colaboradores de
nivel operativo
Empresa de servicios integrados en prenecesidad
Año 2018



Fuente: elaboración propia. Marzo 2018.

El 93% asegura haber asistido a algún curso, taller o conferencia, durante el tiempo que ha laborado dentro de la empresa, esto no asegura que hayan participado activamente en estos. La participación activa y adecuada del personal, ayuda a la obtención de un mayor sentido de pertenencia con el proceso de desarrollo, además de mayor responsabilidad. No obstante, la empresa no será más productiva si recibe formaciones que incentiven la fluidez de conocimientos de una sola vía. Para verificar la calidad de las capacitaciones recibidas por el personal, se debe evaluar la satisfacción de los participantes, los conocimientos adquiridos y el impacto causado; por ello, se considera el porcentaje de personas que si han asistido a los cursos o talleres, para medir su nivel de calidad.

Gráfica 14
Calidad de las capacitaciones recibidas por 85 colaboradores de nivel operativo
Empresa de servicios integrados en prenecesidad
Año 2018

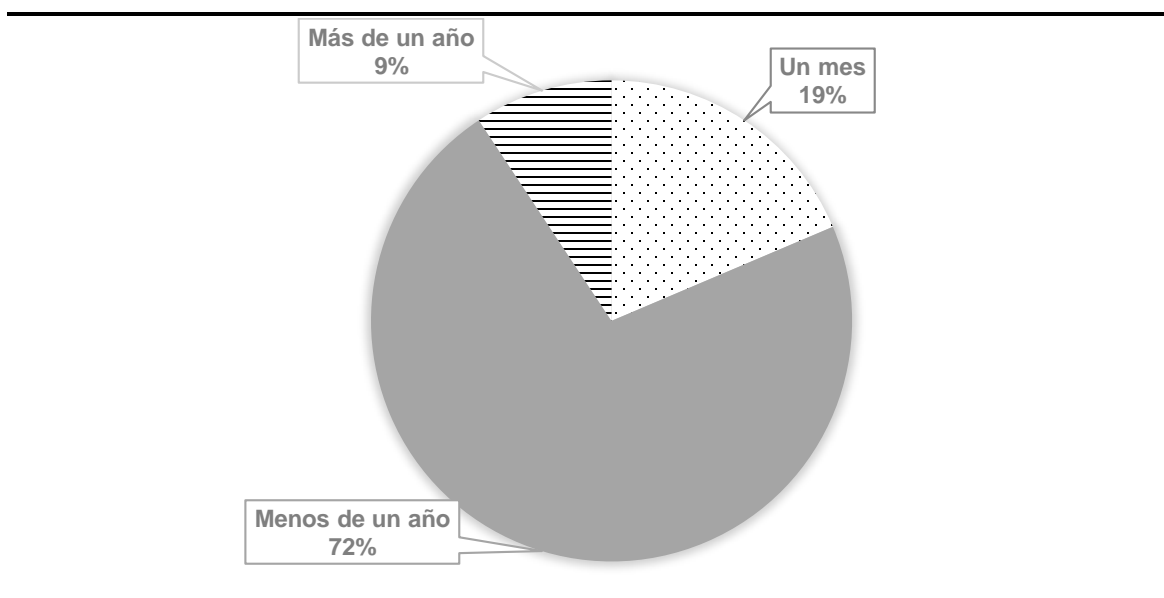


Fuente: elaboración propia. Marzo 2018.

Las personas califican como excelente o buena la calidad de la formación recibida, debido a que pueden aplicarlo en sus funciones cotidianas, por ejemplo, los cursos de Microsoft Excel aprobados para el área financiera y los cursos de programación de SAP Business One enfocados al departamento de sistemas. La satisfacción del personal capacitado yace en el dominio en la materia presentada por los instructores, el deseo de compartir los conocimientos y la credibilidad transmitida, además de la facilidad de comunicación, de los temas vistos. Esto ayuda en el proceso de transferencia del aprendizaje y evita fracasar. Cuando un colaborador es nuevo, necesita más de la capacitación, una vez adquiera los conocimientos necesarios, desempeñará sus atribuciones de forma satisfactoria.

La carencia de un programa de plataforma para el personal de nuevo ingreso, genera atrasos en el desarrollo de las actividades asignadas, así como incertidumbre, por falta de conocimientos.

Gráfica 15
Tiempo de haber recibido la última capacitación según 85 colaboradores de nivel operativo
Empresa de servicios integrados en prenecesidad
Año 2018

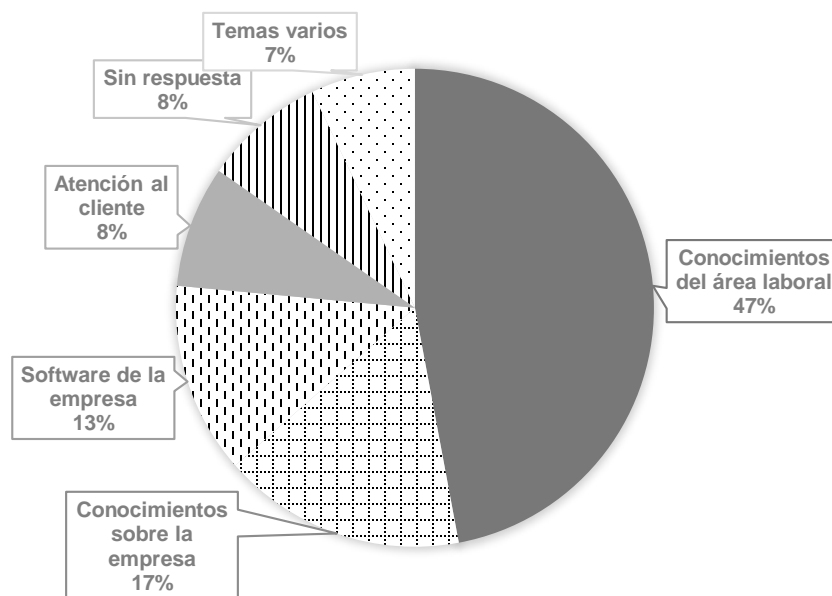


Fuente: elaboración propia. Marzo 2018.

La frecuencia de las capacitaciones depende de los cambios y tendencias que se presenten, siempre enfocada a las necesidades de la empresa y dependiendo del área desempeñada. Se pudo observar como el 72% de la población, lleva menos de un año de haber recibido una capacitación, que consistió en un curso de Microsoft Excel, impartido por el INTECAP, a solicitud de los jefes inmediatos, con el fin de brindarles los conocimientos necesarios para aprovechar esta herramienta.

El 19% lleva pocas semanas de recibir o se encuentra actualmente en un curso de taxonomía; y 9% afirma, hace más de un año haber participado en un curso. Es necesario capacitar al personal según las necesidades de cada área, en un periodo establecido, para la obtención de resultados. Por último, se indican los temas de interés para capacitaciones desde el punto de vista de los colaboradores.

Gráfica 16
Temas de interés para 85 colaboradores de nivel operativo
Empresa de servicios integrados en prenecesidad
Año 2018

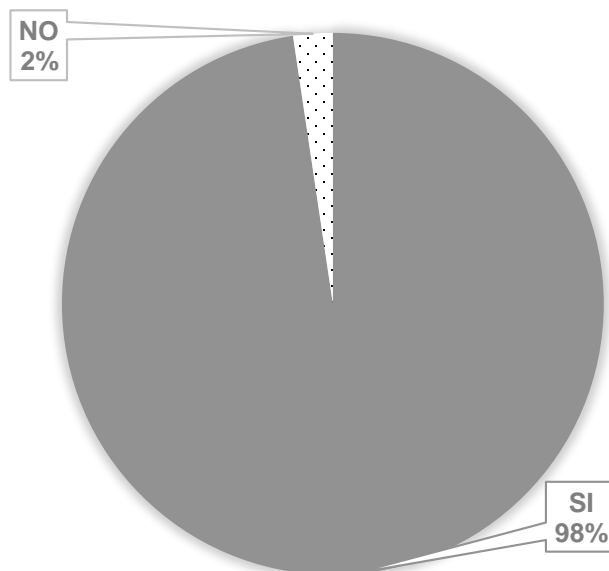


Fuente: elaboración propia. Marzo 2018.

La mayoría de los colaboradores manifiestan la necesidad de desarrollar los conocimientos correspondientes al área laboral; el 17%, le interesa conocer más sobre la empresa, es decir, su organización, productos y servicios; y el 13% sugiere adquirir conocimientos sobre el software de la empresa, es decir, el sistema SAP Business.

Los conocimientos sobre la empresa, el puesto y el software son relevantes como parte de un proceso de orientación para los nuevos colaboradores; la carencia de estos, afecta el desempeño y la productividad del personal.

Gráfica 17
Interés por participar en capacitaciones según 85 colaboradores de nivel operativo
Empresa de servicios integrados en prenecesidad
Año 2018



Fuente: elaboración propia. Marzo 2018.

Para garantizar el interés de las personas por recibir capacitaciones, se incluyó la pregunta dentro del cuestionario, a lo cual, el 98% respondió que si se encuentra interesado en participar en talleres que desarrollen las competencias necesarias, además de incrementar la productividad y calidad de su trabajo.

2.3.4. Análisis de resultados

Las empresas pertenecientes al sector terciario o de servicios, están obteniendo gran auge dentro de la economía guatemalteca, generan empleos formales con mayor dinamismo, para satisfacer las necesidades de los clientes, tanto internos como externos. Los cambios sociales y la evolución de las preferencias de las personas, también son un reto para las empresas funerarias, por lo que han ido adoptando una serie de servicios para apoyar a las personas que han sufrido pérdidas de seres queridos.

Las personas son quienes prestan los servicios de forma extraordinaria, para lograrlo es imprescindible, que las organizaciones inviertan en el desarrollo de sus colaboradores para obtener un rendimiento garantizado. El capacitar a las personas dentro de las organizaciones, proporciona información necesaria para que aprendan a solucionar los problemas. Algunas empresas no pueden cumplir con este propósito, debido a que lo ejecutan sin una participación organizada y sin un concepto claro del desarrollo, como insumo de la productividad.

Debido al crecimiento y expansión de la empresa objeto de investigación, algunos de los procesos de la gestión del personal, se han dejado de cumplir, entre ellos el proceso de capacitación, el cual, según las estadísticas realizadas, el 56% del total de la población, coincide en la falta de realización de esta actividad, debido a la carencia de una herramienta que detecte las necesidades específicas y reales, con el fin de diseñar un programa de capacitación formal.

La mayoría de los colaboradores no cuentan con una orientación sobre las actividades que deben realizar; únicamente el 47% ha recibido capacitaciones, lo que incide en el desarrollo y cumplimiento de los objetivos del puesto; esto pone en manifiesto situaciones tales como deficiencias en las actividades propias del puesto de trabajo, quejas por incumplimiento, retrasos en la toma de decisiones, gastos adicionales y problemas con el manejo del sistema.

A pesar de ello, el 98% del personal se encuentra interesado y dispuesto a recibir capacitaciones, por lo que se pretende facilitar el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores, por medio de lineamientos necesarios para el diagnóstico de necesidades de capacitación, así como el diseño, aplicación y evaluación de un programa de capacitación formal, que coadyuve al desempeño eficiente de los colaboradores.

Y tener en cuenta que el éxito depende de factores fundamentales como el apoyo de la alta gerencia, el compromiso de los especialistas de la administración de personal y de los gerentes, la tecnología de la información y los demás procesos de la administración de personas. Esto conduce a rentabilidad más alta, actitudes más positivas, beneficios directos para los clientes, así como para la organización, los colaboradores y las relaciones entre estos.

2.4. Diagnóstico de necesidades de capacitación con base en problemas

Se prosiguió a realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación, por ello se planteó una herramienta para identificar los problemas que presenta la organización debido a la obsolescencia de conocimientos, habilidades y actitudes, de los colaboradores, lo que impide el desempeño eficiente de sus atribuciones, alcanzar los objetivos del puesto de trabajo, por ende los de la organización.

La capacitación parte de un problema concreto, que debe amarrarse a la planificación, ejecución y evaluación de actividades que permitan solucionarlo. Para diseñar un programa de capacitación, primero se identifican las necesidades reales que presenta la organización. El diagnóstico de necesidades de capacitación se basó en problemas, porque proporciona resultados importantes a corto plazo y es de gran utilidad cuando no se cuenta con información estadística pasada por la falta de una cultura de capacitación como es el caso de la empresa objeto de investigación. Dicho instrumento se trasladado a las personas con responsabilidad de mando, quince en su totalidad, debido a que no se contó con la presencia del presidente de la organización, ni el vicepresidente de proyectos, puesto que se encontraban de viaje. A continuación, se muestra el cuadro de mandos entrevistados.

Cuadro 4
Puestos con responsabilidad de mando
Empresa de servicios integrados en prenecesidad
Año 2018

No.	Puesto	Participación
1	Presidente	X
2	Vicepresidente financiero	✓
3	Gerente de recursos humanos	✓
4	Jefe de nóminas	✓
5	Gerente financiero	✓
6	Jefe de Tesorería	✓
7	Jefe de Contabilidad	✓
8	Gerente de mercadeo	✓
9	Gerente de cobros	✓
10	Gerente de gestión de negocios	✓
11	Gerente de auditoría	✓
12	Gerente legal	✓
13	Gerente de sistemas	✓
14	Gerente de inteligencia de negocios	✓
15	Vicepresidente de proyectos	X
16	Vicepresidente operativo	✓
17	Jefe de operaciones	✓

Fuente: elaboración propia. Mayo 2018.

El principal propósito, fue identificar los problemas que enfrentan los titulares de cada área en su gestión, a través de una entrevista estructurada; se definió el nivel de prioridad de cada uno, a través del principio de Pareto y así determinar sus causas. Estos problemas afectan a la empresa, a nivel individual, departamental y organizacional, tanto con el desempeño interno del colaborador, así como las relaciones externas con clientes, proveedores, entre otros. Para mayor comprensión, a continuación se analizan de forma individual cada uno de los problemas, sus antecedentes, causas, efectos y como se podrá evitar al implementar un proceso de capacitación.

Esquema 3

Ejecución errónea de los procesos correspondientes a recursos humanos

Empresa de servicios integrados en prenecesidad

Año 2018

Nivel de prioridad: 1
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA
La ejecución errónea de los procesos correspondientes a la gestión del recurso humano que consta de integrar, organizar, recompensar desarrollar, retener y auditar al personal, conlleva a la justificación de acciones que no dan lugar al desarrollo del individuo y de la organización.
ANTECEDENTES
El departamento de recursos humanos enfrenta diversos desafíos en el logro de los objetivos de la organización, uno de ellos es el mejoramiento del desempeño y aportaciones del recurso humano, sin embargo la empresa objeto de investigación, ha presentado inconvenientes en la planificación a largo plazo de las actividades inherentes a la administración del personal, lo que representa carencia de presupuesto, conflictos por la deficiencia en el proceso de reclutamiento y selección del nuevo personal, inexistencia de estándares que

<p>permitan medir el desempeño, poca flexibilidad en las normas y políticas nuevas, entre otros.</p>
<p>CAUSAS</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Desactualización de los conocimientos del proceso de gestión del recurso humano. • Malas prácticas dentro del departamento de recursos humanos. • Políticas rígidas e intolerantes establecidas por la presidencia. • Poca importancia a los problemas por parte de presidencia.
<p>EFFECTOS</p>
<p>La insatisfacción laboral, desactualización de información y desmotivación de los colaboradores, por la falta de interés en su bienestar de parte de la administración, genera alta rotación de personal, limita la promoción de los colaboradores y la creación de más fuentes de trabajo. De no tomar acciones concretas, se corre el riesgo de que los trabajadores no estén preparados, sin oportunidades de ampliar sus conocimientos, habilidades y actitudes para desempeñarse con eficiencia; esto repercute en que la organización deje de tener colaboradores altamente competitivos, que ayuden a incrementar su rentabilidad y mejorar su posicionamiento en este tipo de mercado.</p>
<p>SOLUCIÓN</p>
<p>Se creará un programa de capacitación que desarrolle los conocimientos específicos de la gestión del recurso humano, para los encargados y coordinadores del departamento.</p>

Fuente: elaboración propia. Mayo 2018.

Esquema 4
Problemas de comunicación y tergiversación del mensaje
Empresa de servicios integrados en prenecesidad
Año 2018

Nivel de prioridad: 2
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA
La falta de comunicación en diferentes direcciones y niveles, impide transmitir y comprender efectivamente un mensaje, no proporcionando la información necesaria para la toma de decisiones.
ANTECEDENTES
La comunicación es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento eficiente de la organización, que promueve la participación, integración y convivencia, no obstante, se han presentado barreras que impiden la fluidez de información, desde presidencia hasta los empleados de más bajo nivel; aumentan la resistencia al cambio y la confusión de instrucciones.
CAUSAS
<ul style="list-style-type: none"> • Mensajes deficientemente expresados, con palabras mal elegidas, omisiones o incoherencias. • Falta de planeación en el proceso de comunicación, tanto en la canal, como en el mensaje. • Supuestos no comunicados o confusos. • Escucha deficiente y prejuicios. • Desconfianza, amenaza y temor para la comunicación frente a frente.
EFFECTOS
La empresa no considera la comunicación interna como una herramienta de gestión estratégica, esto crea un ambiente de tensión, expectativa y desasosiego entre el persona. La principal distorsión de la comunicación es por

causa de rumores, estos pueden ser negativos para la organización y disminuye la participación y las propuestas del personal.

Esto influye en el logro de los objetivos departamentales, así como organizacionales, en la incapacidad de articular y coordinar los esfuerzos del equipo para el desarrollo de proyectos y ejecución de instrucciones.

SOLUCIÓN

Capacitar tanto al nivel operativo como a medios y altos mandos, en técnicas que permitan mejorar la eficacia de la comunicación, dando el seguimiento necesario.

Fuente: elaboración propia. Mayo 2018.

Esquema 5

Poca coordinación, involucramiento y apoyo de los jefes inmediatos

Empresa de servicios integrados en pre necesidad

Año 2018

Nivel de prioridad: 3

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La ausencia de liderazgo incide en la desmotivación e incertidumbre de los empleados, que se quejan constantemente, porque no asumen la responsabilidad como líderes, para coordinar y apoyar a los subalternos.

ANTECEDENTES

El liderazgo provoca fluidez en la comunicación, comprende que el desarrollo de cada miembro del equipo impulsa al grupo, sin embargo la empresa, cuenta con colaboradores con responsabilidad de mando pero sin saber conducir personas, los desmotivan, maximizan los malos entendidos, sobrecargan de trabajo a ciertos colaboradores, no escuchan las opiniones o aportes de sus subordinados, lo que disminuye el involucramiento de ellos.

CAUSAS
<ul style="list-style-type: none"> • Prácticas pobres por parte de la organización en el proceso de identificación y desarrollo del talento. • Falta de dominio de las competencias requeridas. • Falta de desarrollo de las habilidades necesarias. • Mala disposición para prestar servicios y ayuda. • Enfoque en la autoridad del puesto que conlleva a atemorizar a sus seguidores.
EFECTOS
<p>Ejercer un liderazgo efectivo, forma parte del área de habilidades en relaciones humanas, esto conlleva comprender, motivar, influir y desarrollar a los colaboradores. La ausencia de liderazgo influye en la capacidad para organizar y controlar los detalles que les llevarán a realizar su visión, disminuye la motivación y con ella genera una baja productividad, lo cual aumenta los costos laborales. También provocan que aumente las responsabilidades de otros, con el fin de cubrir carencias en la gestión. Algunos no cuentan con la habilidad de dar seguimiento y resolver los conflictos que se van dando dentro del área, esto provoca falta de compromiso e interés por los colaboradores. Además, de la inexistencia de comunicación fluida de parte de jefes a subalternos y viceversa, esto genera malentendidos en el cumplimiento de instrucciones.</p>
SOLUCIÓN
<p>Capacitar a los medios y altos mandos, con técnicas que permitan mejorar la eficacia y eficiencia de la organización, por medio del desarrollo del liderazgo.</p>

Fuente: elaboración propia. Mayo 2018.

Esquema 6

Bajo desempeño en la ejecución atribuciones relacionadas al manejo del software de la empresa

Empresa de servicios integrados en prenecesidad

Año 2018

Nivel de prioridad: 4
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA
El bajo nivel de desempeño de los colaboradores en la realización de sus tareas, producido por el poco conocimiento del uso, administración y manejo del software de la empresa, es decir SAP Business One.
ANTECEDENTES
La tecnología en las organizaciones es indispensable porque forma parte de los activos fijos, no se le puede exigir a un colaborador de la empresa resultados satisfactorios, si no hubo un procedimiento previo de capacitación acerca del uso del software principal de la empresa. Según las entrevistas realizadas, el personal carece de los conocimientos necesarios del puesto, la correcta forma de realizar los procedimientos, esto influye en las quejas y atrasos encaminados a la problemática, asimismo, la poca adaptabilidad al uso de la herramienta SAP y sus funciones, lo que provoca demora en el proceso total.
CAUSAS
<ul style="list-style-type: none">• Falta de previa capacitación al inicio de la relación laboral.• Se aprende en la marcha a prueba y error.• Representa un costo elevado a la organización.• Falta de tiempo por sobrecarga de trabajo

EFFECTOS
Un ambiente laboral donde los empleados no tienen claro el uso de la herramienta laboral, no produce los resultados deseados, crea incertidumbre y caos que afectan adversamente el desempeño. El poco conocimiento del sistema genera retrabajos por parte de los colaboradores, atrasos en la entrega del trabajo final, poco aprovechamiento de las ventajas que posee el sistema, mal uso del servidor, entre otros.
SOLUCIÓN
Formar Q-User en cada área, es decir colaboradores de la empresa que capaciten a las personas de su departamento, ya sea de ingreso antiguo o nuevo, para ahorrar en costos, aumentar la comodidad y facilidad de impartir cursos específicos.

Fuente: elaboración propia. Mayo 2018.

Esquema 7

Poco conocimiento de la empresa y sus conceptos básicos

Empresa de servicios integrados en prenecesidad

Año 2018

Nivel de prioridad: 5
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA
El poco conocimiento de la empresa, su filosofía, objetivos, organización, normas, políticas, servicios y productos, frena la identidad que se desea cultivar en los empleados hacia la empresa, debido a la poca información brindada desde su contratación.
ANTECEDENTES
Cuando se realiza la contratación de personal, el departamento de recursos humanos no brinda la información necesaria durante el proceso de inducción, esto conlleva a que el personal se encuentre desmotivado, sin una visión clara de su trabajo, con incertidumbre en su puesto de trabajo, no identificado con la

<p>organización y su cultura. Sin embargo la empresa no puede compartir información con la que no cuenta, como lo es el organigrama, un manual de normas y políticas, de procedimientos entre otros.</p>
<p>CAUSAS</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Inducción informal por parte del departamento de recursos humanos. • Carencia de manuales organizacionales, no se cuenta con información por escrito a la vista de todo el personal. • Incumplimiento de los procesos de recursos humanos. • Poco interés en posicionar la filosofía de la empresa, en la mente de sus empleados.
<p>EFFECTOS</p>
<p>La falta de claridad en el propósito de los puestos de trabajo, la forma en que se encuentran conectados al cumplimiento de las metas, impide crear conciencia sobre el para qué de las tareas que día a día realizan, convierte al personal en un grupo de trabajo sin motivación, ni creatividad; quienes solo realizan sus tareas cotidianas sin dar la extra milla, sin compartir los valores organizacionales además de no saber la forma como contribuyen a alcanzar la visión de la empresa.</p>
<p>SOLUCIÓN</p>
<p>Brindar a los colaboradores de la empresa, los conocimientos necesarios de la empresa por medio de capacitaciones y actividades, con el fin de ofrecerles un propósito claro de su puesto de trabajo y como ayuda al alcance de los objetivos empresariales.</p>

Fuente: elaboración propia. Mayo 2018.

Esquema 8
Carencia de cultura para trabajar en equipo
Empresa de servicios integrados en prenecesidad
Año 2018

Nivel de prioridad: 6
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA
La carencia de una cultura para trabajar en equipo, mayormente en situaciones de urgencia, donde las personas no realizan las actividades de manera organizada, impide la cohesión necesaria para lograr los objetivos de forma eficiente.
ANTECEDENTES
Los requerimientos diarios de información y cumplimiento de tareas cotidianas, con sentido de urgencia dentro de la empresa, ha afectado en el cumplimiento eficiente de procesos que requieren de trabajar en equipo; debido que la comunicación se vuelve informal, las relaciones interpersonales sufren tensión y estrés, provocando conflictos sin resolver y recaen en el individualismo. Además, existen quejas acerca de reuniones no productivas, que los jefes inmediatos llevan a cabo, sin normas de convivencia, uso excesivo del celular, faltas de respeto, información con poca importancia, entre otros.
CAUSAS
<ul style="list-style-type: none"> • No hay metas claras, no se transmiten de una manera correcta a los miembros del equipo. • Falta de interés por parte de la dirección, no transmite a través del ejemplo lo que la empresa persigue. • Liderazgo no efectivo. • Reuniones no productivas, con distractores o falta de información fundamental. • Conflictos sin resolver entre los colaboradores.

EFFECTOS
El trabajo en equipo ayuda a tener mejores resultados y un ambiente laboral favorable, sin embargo, se ve afectado, por el poco interés y colaboración de los trabajadores, sobreponiéndose el interés propio en algunas áreas; los problemas en la comunicación en la empresa provoca equivocaciones, debido a las deficiencias en los procesos, la falta de prioridad de la información y ambigüedad en los mensajes, afectan la cohesión necesaria entre los colaboradores a nivel organizacional. Los conflictos sin resolver, provocan deterioro en las relaciones interpersonales, división en el equipo y un ambiente nocivo para cualquier trabajador.
SOLUCIÓN
Proporcionar orientación y capacitación para la conformación, integración y desarrollo de equipos de alto rendimiento.

Fuente: elaboración propia. Mayo 2018.

Esquema 9

Demandas ante el Ministerio de trabajo por conflictos entre patrono y empleado

Empresa de servicios integrados en prenecesidad

Año 2018

Nivel de prioridad: 7
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA
Las demandas ante el Ministerio de trabajo por conflictos entre el patrono y empleado, producen mala reputación para la empresa ante el mercado laboral y los clientes, porque representa incumplimiento de obligaciones por su parte.
ANTECEDENTES
Según el departamentos legal y de recursos humanos, la empresa objeto de investigación ha presentado varias demandas a lo largo del año, debido al

<p>incumplimiento de pagos de liquidaciones laborales, despidos injustificados u otras obligaciones del patrono.</p> <p>Esto incurre en gastos elevados e innecesarios en asesorías externas y procesos judiciales.</p>
CAUSAS
<ul style="list-style-type: none"> • Incumplimiento de obligaciones y responsabilidades por parte del patrono. • Falta de conocimiento de las leyes guatemaltecas. • Desactualización legislativa dentro del departamento de recursos humanos. • Cálculos incorrectos al momento de emitir la liquidación laboral.
EFFECTOS
<p>La falta de actualización y conocimiento de la legislación laboral guatemalteca, repercute en demandas y reclamos de trabajadores insatisfechos, dañando la reputación de la empresa ante los clientes, proveedores y demás empleados. También, repercute en los gastos elevados que deben desembolsarse rápidamente para cubrir conceptos de asesoría legal externa, pago de multas o sanciones, entre otros.</p>
SOLUCIÓN
<p>Actualizar y reforzar los conocimientos del departamento de recursos humanos, en la rama del derecho laboral guatemalteco, aplicándolos a las necesidades de la entidad.</p>

Fuente: elaboración propia. Mayo 2018.

Con la información brindada se construyó el siguiente cuadro donde se muestran los resultados obtenidos en el DNC, a pesar de los 43 problemas descritos por los gerentes y jefes, varios guardaban relación o eran parecidos, por lo que se unificaron en un criterio, por ejemplo los inconvenientes con el software o herramienta utilizada en la empresa, es decir el sistema SAP y su manejo.

Se prosiguió a relacionar los conceptos para designar los cursos más importantes a capacitar, debido a que no se cuenta con información estadística pasada.

Cuadro 5
Análisis de problemas identificados según 15 colaboradores con
responsabilidad de mando
Empresa de servicios integrados en prenecesidad
Año 2018

Problema	Frcia.	Nivel de prioridad	Solución
Ejecución errónea de los procesos correspondientes a recursos humanos (integrar, organizar, recompensar desarrollar, retener y auditar al personal)	11	1	Procesos inherentes a la gestión de recurso humano
Problemas de comunicación y tergiversación del mensaje	8	2	Comunicación asertiva
Poca coordinación, involucramiento, solución de conflictos y apoyo de los jefes inmediatos	7	3	Liderazgo
Bajo desempeño en la ejecución atribuciones relacionadas al manejo del software de la empresa e incertidumbre en el puesto	6	4	Módulos de SAP Business One
Poco conocimiento de la empresa, filosofía, objetivos, organización, normas, políticas, servicios y productos	4	5	Filosofía empresarial
Carencia de cultura para trabaja en equipo, mayormente en situaciones de urgencia (áreas de finanzas, operaciones y gestión de negocios)	4	7	Trabajo en equipo, Relaciones interpersonales
Demandas ante el Ministerio de trabajo por conflictos entre el patrono y empleado	3	8	Legislación laboral

Fuente: elaboración propia. Mayo 2018.

La capacitación continua permite que los trabajadores permanezcan actualizados sobre los deberes de sus trabajos y las habilidades requeridas para realizarlos de manera adecuada minimizando errores que repercutirán en las utilidades de la empresa.

Eleva la calidad de la fuerza de trabajo, ya que adquiere mayores conocimientos, genera un cambio de actitud en las relaciones laborales, mejora la motivación y el nivel de autoestima. Por ello, se elaboró un programa de capacitación como propuesta para solucionar la problemática.

CAPÍTULO III

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS INTEGRADOS EN PRENECESIDAD DE ZONA 10

Mientras se realizaba el diagnóstico de la situación actual que afronta la empresa objeto de investigación, se pudieron percibir las deficiencias que presenta el proceso de capacitación, así también las fallas en la filosofía empresarial y estructura organizacional. Por ello, como parte de la propuesta se incluye la redacción de la filosofía empresarial, la estructura organizacional y el diseño de una programación de capacitación formal.

3.1. Justificación de la propuesta

Un programa de capacitación responde a determinadas necesidades, manifestadas por la organización, que abarcan lo individual y social; busca mejorar la actitud, conocimientos, habilidades y conductas del personal, por lo tanto, es diseñado específicamente para corregir las desviaciones existentes.

Para solucionar las deficiencias en la formación, se diseñó un sistema de capacitación, por medio de la concentración de información en diferentes tipos de programas. Se debe entender que un programa por sí solo no garantiza el éxito de la empresa ni de los colaboradores, ya que, solo forma parte de una serie de actividades que las empresas realiza para mantener su competitividad y al mismo tiempo reducir costos de capacitación. La capacitación, para las empresas exitosas, no representa un gasto sino una inversión, que produce beneficios directos en las relaciones internas y externas, tomando en cuenta que el éxito depende del apoyo de presidencia, el compromiso del área de recursos humanos, de medios y altos mandos, la aplicación correcta de los principios del aprendizaje y demás procesos.

Derivado de lo anterior, la actual propuesta incluirá lo siguiente:

- a. Metodología para definir los principales problemas
- b. El diseño del programa de capacitación.
- c. Los lineamientos para la aplicación del programa de capacitación.
- d. Costos del programa de capacitación.
- e. Evaluación del programa de capacitación en sus cuatro niveles.

3.2. Objetivos de la propuesta

El objetivo general de la propuesta es desarrollar un programa de capacitación aplicable al 100% de colaboradores de la empresa objeto de investigación que permita incrementar los conocimientos, habilidades y destrezas del personal, impactando positivamente en la eficiencia de las funciones.

a. Objetivos específicos

- Brindar un proceso objetivo, estandarizado y formal que sirva para detectar las necesidades de capacitación en la empresa objeto de investigación.
- Desarrollar una metodología de detección de necesidades de capacitación adecuadas a la empresa objetivo de investigación y que pueda ser replicada a través de revisiones y planificaciones anuales.
- Determinar indicadores que permitan evaluar el cumplimiento de los objetivos al finalizar el programa de capacitación, en el nivel 1: después de dos meses de impartida, en el nivel 2: a los 6 meses, el nivel 3 y 4 a 1 año.

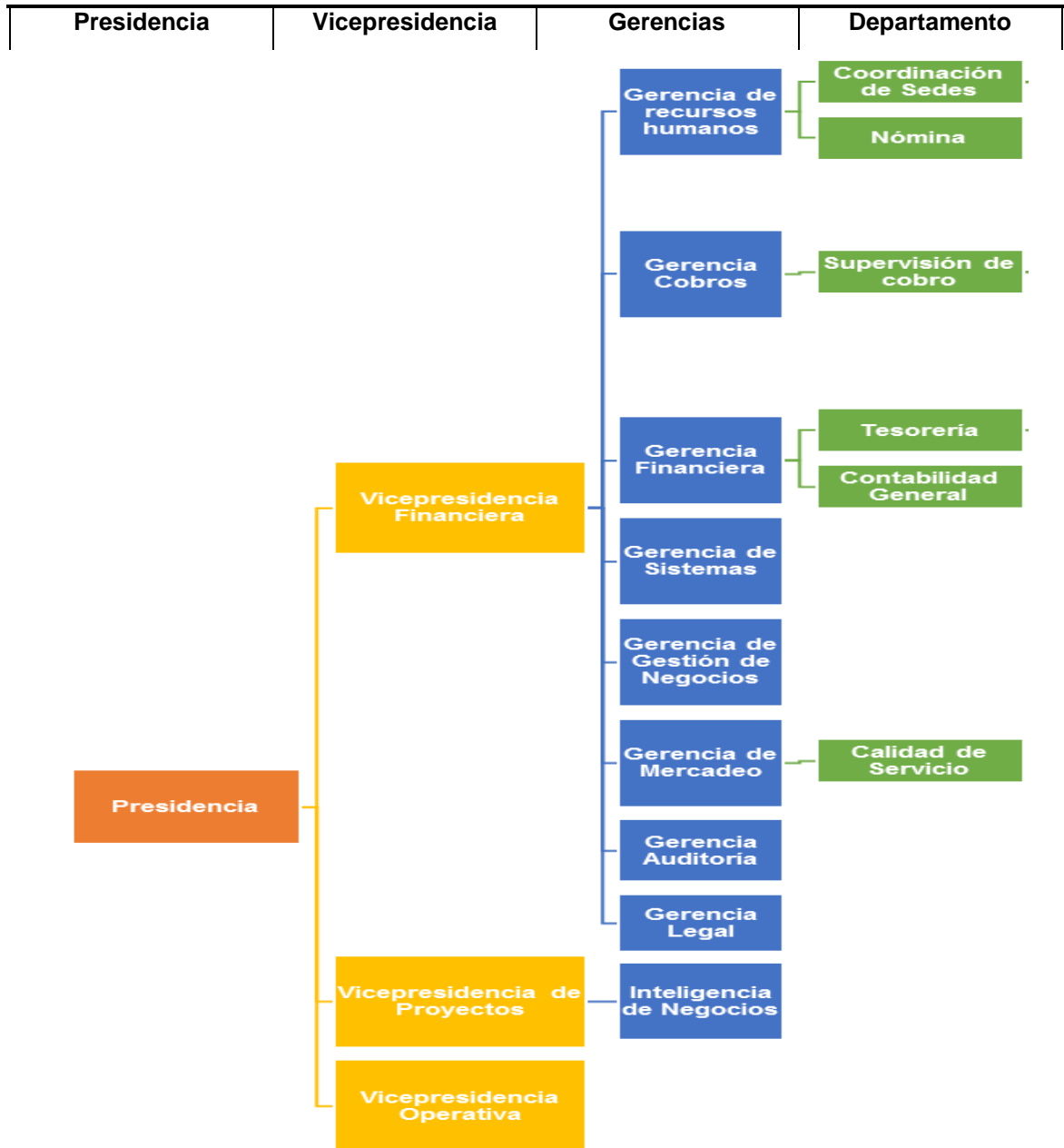
3.3. Filosofía empresarial y estructura organizacional propuesta

La filosofía empresarial permite la identificación de la empresa con lo que es y lo que quiere lograr, además, permite desarrollar un núcleo de trabajo organizacional que identifica a todas las partes integrantes de la corporación. Para esto, se redactó una nueva misión, visión y valores, como propuesta para la empresa objeto de investigación que encierra los componentes necesarios.

- Misión: Somos una empresa de previsión y prestación de servicios funerarios, para brindar apoyo a las personas que necesitan asistencia en los momentos difíciles; contando con el compromiso de nuestro equipo de trabajo, garantizando tranquilidad, seguridad económica y confiabilidad tanto en la comunidad como en el personal interno de la organización, por medio de la calidad e innovación de servicios.
- Visión: Obtener la internacionalización de la empresa, ofreciendo un servicio integral en Guatemala y en cualquier lugar del mundo con un funcionamiento eficaz y eficiente en la prestación de servicios funerarios.
- Valores: Los colaboradores de la organización se comprometerán a reflejar tanto con los clientes internos como externos los siguientes valores:
 - Compromiso, desarrollar los procesos con total transparencia y responsabilidad.
 - Solidaridad, demostrar una actitud cálida y colaboradora con todos.
 - Respeto, actuar de manera correcta con las personas alrededor.
 - Optimismo, contagiar entusiasmo para afrontar y superar los retos.

Así también, se planteó una estructura organizacional por departamentos para la gestión de las relaciones formales.

Gráfica 18
Organigrama general propuesto
Empresa de servicios integrados en prenecesidad



Fuente: elaboración propia. Mayo 2018.

3.4. Programa de capacitación propuesto

Se planteó un programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas. La etapa de diseñar y planificar la formación, proporciona la base para las acciones que se deberán tomar para canalizar las deficiencias de las competencias; la definición de los criterios para evaluar los resultados de la formación y el seguimiento al proceso de formación. Los aspectos incluidos en el diseño son:

3.4.1. Políticas de la propuesta

El establecimiento de políticas contribuirá a la orientación del sistema de capacitación, tanto la asignación de recursos como las decisiones a tomar. Las principales políticas propuestas son:

- Cada capacitación será respaldada por un diagnóstico de necesidades y tendrá como base los objetivos de cada área; estará a cargo de los supervisores del área respectiva.
- Cada área definirá los indicadores de productividad para evaluar los resultados de la capacitación.
- Los jefes inmediatos validarán el contenido de los programas de capacitación, antes de ser ejecutados.
- Tanto los supervisores como el área de recursos humanos, estarán de acuerdo con el cronograma de ejecución de las actividades de capacitación.

- El área de recursos humanos será el responsable de centralizar los resultados de las capacitaciones, informar a los encargados de área y proponer acciones de seguimiento.



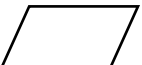

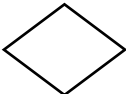
3.4.2. Alcance del programa de capacitación

El presente programa de capacitación es una propuesta de aplicación para el personal de la corporación, en donde, el diagnóstico de necesidades de capacitación identificó los problemas que repercuten en la realización de las funciones de los colaboradores y son objeto de mejora a corto plazo.

Posteriormente, se sugiere establecer otro método de detección de necesidades de capacitación, con el propósito de crear una cultura de capacitación a largo plazo dentro de la empresa. Se estableció un procedimiento para llevar a cabo la propuesta, en el cual se enumera cada una de las actividades a realizarse y su responsable, esto servirá de guía para culminarlo con éxito. Por ello, a continuación se presenta la simbología a utilizar en el flujograma.

Esquema 10

Simbología utilizada en el flujograma










	Inicio/ fin: Indica inicio y fin de un procedimiento.
	Operación: Es el esfuerzo físico y mental que la persona pone al hacer un proceso.
	Revisión: Revisa si cumple con lo requerido.
	Traslados: Transporte de documentos y de actividades
	Decisión: Indica una pregunta que debe responderse si/no según las consecuencias que acontezcan.

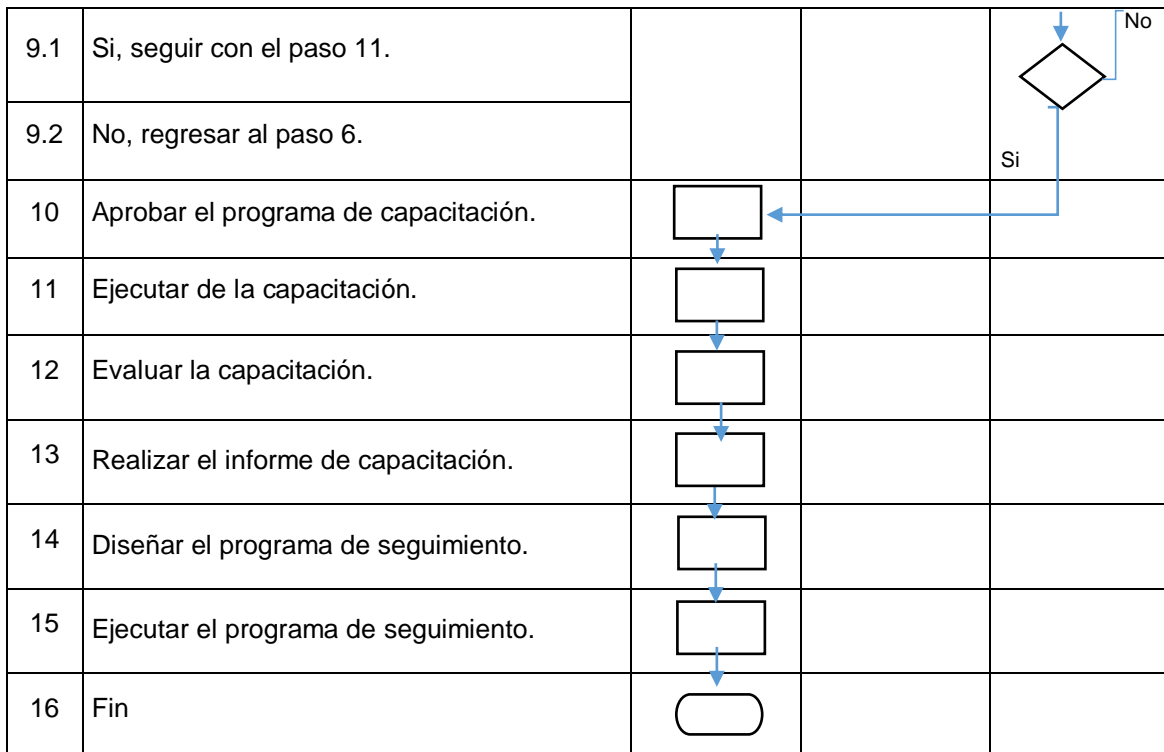
En el siguiente formato, se refleja de manera general, cada paso que conforma el proceso de capacitación propuesto, desde la elaboración del diagnóstico de necesidades, hasta su evaluación.

Formato 1

Proceso de capacitación específico de la investigación

Empresa de servicios integrados en prenecesidad

Descripción del proceso de capacitación				
Inicia: Área de recursos humanos			Termina: Área de recursos humanos	
No.	Actividad	Encargado de actividad		
		Recursos humanos	Grte. o jefe de área	Presidencia
01	Inicio			
02	Diseñar el diagnóstico de necesidades de capacitación con base en los objetivos de cada área.			
03	Realizar el diagnóstico de necesidades.			
04	Tabular datos.			
05	Análisis de brechas.			
5.1	Si, seguir con el paso 6.			
5.2	No, regresar al paso 2.			
06	Diseñar los programas, cursos y temas.			
07	Elaborar el cronograma.			
08	Realizar el presupuesto.			
09	Revisión del proceso			



3.4.3. Metodología para definir los principales problemas

La primera fase del proceso es identificar las necesidades de capacitación que presenta la organización, para ello, el diagnóstico de necesidades con base en problemas, fue la herramienta que permitió localizar los conocimientos, habilidades y actitudes, requeridos por los colaboradores, para realizar sus funciones de manera eficiente y así, alcanzar los objetivos del puesto de trabajo, por ende los de la organización.

Para dicho análisis se propone utilizar el principio de Pareto, a través del cual se puede solucionar el 80% de las dificultades al contrarrestar el 20% más importante. Dichas observaciones se encuentran desarrolladas en el capítulo 2.

3.4.4. Diseño del programa de capacitación

Con base en el diagnóstico de necesidades de capacitación, se detectaron las brechas que presenta el personal, las cuales deben ser mitigadas por medio de la formación. Como propuesta para brindar una solución factible, se diseñó un programa de capacitación clasificado por área, según su tipo.

En esta etapa se desarrollan los diferentes programas de capacitación que permitirá tanto a la empresa como a sus colaboradores, resolver las necesidades que actualmente tienen y con ello mejorar la efectividad de sus procedimientos. Se analizaron las causas y los efectos que han causado los problemas.

Por ello, se procedió a dividir los cursos de acuerdo a las necesidades de capacitación que hay que cubrir en los colaboradores de la siguiente forma:

- Cursos técnicos: corresponden a los requerimientos de aprendizaje en las funciones específicas de cada puesto, logrando mayor efectividad en el desarrollo de las funciones.
- Cursos de comportamiento organizacional: ayudará a cubrir los requerimientos del personal en lo que respecta al comportamiento dentro de la empresa, con el propósito de modificar su conducta y lograr cambios positivos en la organización

Los cursos establecidos que conforman el programa de capacitación, su clasificación y a quien van dirigidos, se detallan a continuación:

Formato 2
Clasificación de programas
Empresa de servicios integrados en prenecesidad

No.	ACCIÓN DE CAPACITACIÓN	TIPO DE PROGRAMA		DIRIGIDO A
		Técnico	Comportamiento organizacional	
1	Filosofía empresarial		✓	Colaboradores de todos los niveles/ antiguo y nuevo ingreso
2	Módulos de SAP Business One	✓		Colaboradores de todos los niveles
3	Procesos de gestión del recurso humano	✓		Colaboradores del área de recursos humanos
4	Legislación laboral	✓		Colaboradores del área de recursos humanos
5	Trabajo en equipo		✓	Colaboradores de todos los niveles
6	Liderazgo		✓	Colaboradores con responsabilidad de mando
7	Relaciones interpersonales		✓	Colaboradores de todos los niveles
8	Comunicación asertiva		✓	Colaboradores de todos los niveles

La programación de la capacitación debe contener aspectos indispensables como lo es el personal que necesita formación, objetivos, métodos o recursos institucionales, el contenido, instructores, ubicación, fechas y horarios de las actividades, entre otros. El programa debe estar ligado a las necesidades específicas de la empresa, porque al adquirir paquetes preestablecidos por otras empresas proveedoras de capacitación, no se solucionarán los problemas existentes; además de la oportunidad que debe brindarse, al personal, tanto de capacitarse, como de aplicar los conocimientos adquiridos.

El aprendizaje dependerá de cada colaborador, sin embargo, es necesario para la empresa, contemplar varios principios de aprendizaje, que coadyuve al desarrollo del proceso. Estos elementos contrarrestan la obsolescencia de conocimientos y habilidades en el personal con mayor tiempo al servicio de la organización.

A continuación, se justifica el motivo de la elección de cada curso, además de los objetivos y resultados a obtener con cada uno. Posteriormente, la curricula de formación que estructura del contenido de cada uno de los cursos, los objetivos, la metodología propuesta, a quién va dirigido, además, se determinó el tiempo aproximado por medio de una comparación de cotizaciones realizadas a diferentes empresas dedicadas a impartir este tipo de capacitación, luego de seleccionar el proveedor por su experiencia dentro del mercado y costos, para la realización de cada curso

Formato 3

Programa de filosofía empresarial

Empresa de servicios integrados en prenecesidad

JUSTIFICACIÓN	DIRIGIDO A	OBJETIVOS	MEDICIÓN DE RESULTADOS
Es importante que los colaboradores conozcan los conceptos que integran a la organización, esto implica filosofía empresarial, objetivos, productos y servicios que ofrece, con el fin de practicarlos y que se conviertan en hábitos de su vida profesional, identificándose con la empresa en todo momento.	Colaboradores de antiguo y nuevo ingreso	Brindar al 100% del personal, los conceptos y criterios que integran la filosofía empresarial. Fortalecer la identidad de los colaboradores hacia la empresa y las relaciones entre los colaboradores en un lapso de tres meses.	Evaluación constante de que este llegando claramente la información a cada persona, el nivel de entendimiento y aplicación de esta.

Formato 4

Currícula de formación del curso Filosofía empresarial

Empresa de servicios integrados en prenecesidad

Empresa formadora

Empresa de servicios integrados en prenecesidad

Área

Todas

Dirigido a

Desde altos mandos hasta el personal base, tanto de nuevo ingreso como antiguo

Nombre del curso

Filosofía empresarial, productos y servicios

Duración

3 horas mensuales durante 3 meses

Metodología

Capacitación en clase (instructor interno)

Objetivo

Concientizar al 100% de los colaboradores, a cerca del destino concreto de la organización, la identidad propia de la empresa y comportamiento esperado basado en los valores.

Contenido

- Filosofía empresarial
 - Misión

Es importante identificar la misión, fines y medios de que se valen para lograr su materialización.

 - Identidad
 - Propósitos
 - Motivaciones
 - Beneficiarios

 - Visión

Desarrolla un fuerte compromiso con el futuro mediante la visualización de un reto enorme en conjunto.

 - Objetivos

 - Valores

Deben ser adoptados y asumidos los principios fundamentales, compartirlos y aplicarlos.

 - Integridad

- Mejora continua
 - Actitud positiva
 - Servicio
 - Familia
- Normas y políticas de la empresa
Es necesario dar a conocer los reglamentos y guías que regirán el comportamiento cotidiano de los colaboradores.
 - Productos y servicios que ofrece la empresa
Para que los colaboradores proporcionen una atención de calidad a los clientes, estos deben conocer el catálogo de productos y servicios que presta la empresa.

Formato 5
Programa de SAP Business One
Empresa de servicios integrados en prenecesidad

JUSTIFICACIÓN	DIRIGIDO A	OBJETIVOS	MEDICIÓN DE RESULTADOS
Por medio de la utilización correcta del software específico para el área administrativa, se desarrollarán las habilidades de carácter cognoscitivo, afectivo y psicomotor de cada persona, para un desempeño óptimo en sus tareas cotidianas.	Colaboradores de todos los niveles	Optimizar el tiempo para llevar a cabo las funciones y procesos. Aprovechar el 100% de las herramientas que dispone la organización, para evitar inversiones infructuosas.	Tiempo utilizado y errores cometidos, en las actividades que pueden gestionarse a través del software.

Formato 6

Currícula de formación del curso SAP Business One/Finanzas

Empresa de servicios integrados en prenecesidad

Empresa formadora

Empresa Integración de Información (INTEGRA)

Área

Área de finanzas

Dirigido a

Personas seleccionadas de los departamentos de contabilidad, tesorería, cuenta corriente y auditoría, con habilidades para adiestrar a otros.

Nombre del curso

Certificación en SAP Business One finanzas

Metodología

E-learning (entrenador interno y externo)

Duración

4 horas

Objetivo

Formar usuarios con los conocimientos fundamentales del sistema base, que capaciten al 100% de los colaboradores y así optimizar el tiempo de las funciones y procesos, aprovechando las herramientas de las que dispone la organización, para evitar inversiones infructuosas.

Contenido

- Módulo 1
 - Gestión
 - Tipos de cambio e índices
 - Utilidades
 - Workflow

- Módulo 2
 - Finanzas
 - Plan de cuentas

- Asientos
- Plantillas de contabilización
- Contabilizaciones periódicas
- Anular transacciones
- Diferencias de conversión
- Modelos de informes financieros
- Impresión de documentos
- Reconciliación interna
- Definición del presupuesto
- Contabilidad de costos
- Informes financieros

- Módulo 3
 - Socios de negocios
 - Datos maestros socio de negocios
 - Informes de socio de negocios

- Módulo 4
 - Gestión de bancos
 - Pagos recibidos
 - Depósitos
 - Pagos efectuados
 - Asistente de pago
 - Extractos bancarios y reconciliación externa
 - Confirmación de número de cheque
 - Órdenes de pago
 - Informes bancarios

Formato 7
Currícula de formación del curso SAP Business One/Operaciones
Empresa de servicios integrados en prenecesidad

Empresa formadora

Empresa Integración de Información (INTEGRA)

Área

Área de operaciones

Dirigido a

Personas seleccionadas de los departamentos de cafetería, bodega y coordinación de servicios, con habilidades para adiestrar a otras personas.

Nombre del curso

Certificación en SAP Business One operaciones

Metodología

E-learning (entrenador interno e externo)

Duración

4 horas

Objetivo

Formar usuarios con los conocimientos fundamentales del sistema base, que capaciten al 100% de los colaboradores y así optimizar el tiempo de las funciones y procesos, aprovechando las herramientas de las que dispone la organización, para evitar inversiones infructuosas.

Contenido

- Módulo 1
 - Ventas
 - Oferta de ventas
 - Orden de venta
 - Entrega
 - Devolución
 - Factura de deudores
 - Factura de deudores + pago
 - Nota de débito de clientes

- Nota de crédito de clientes
- Asistente de reclamación
- Impresión documento

- Módulo 2
 - Compras
 - Solicitud de compras
 - Oferta de compra
 - Pedido
 - Entrada de mercancías
 - Devolución de mercancías
 - Solicitud de anticipo de proveedores
 - Factura de proveedores
 - Nota de débito de proveedores
 - Nota de crédito proveedores
 - Precio de entrega
 - Impresión documento

- Módulo 3
 - Inventarios
 - Datos maestro de artículo
 - Código de barras
 - Impresión de documento
 - Gestión de artículo
 - Operaciones de stock
 - Lista de precios
 - Informes de inventario

Formato 8

Currícula de formación del curso SAP Business One/Recursos humanos Empresa de servicios integrados en prenecesidad

Empresa formadora

Empresa Integración de Información (INTEGRA)

Area

Área de recursos humanos

Dirigido a

Personas seleccionadas del departamento de recursos humanos, con habilidades para adiestrar a otras personas.

Nombre del curso

Certificación en SAP Business One recursos humanos

Metodología

E-learning (entrenador interno e externo)

Duración

4 horas

Objetivo

Formar usuarios con los conocimientos fundamentales del sistema base, que capaciten al 100% de los colaboradores y así optimizar el tiempo de las funciones y procesos, aprovechando las herramientas de las que dispone la organización, para evitar inversiones infructuosas.

Contenido

- Módulo 1
 - Recursos humanos
 - Datos maestros empleado
 - Cronograma
 - Informe recursos humanos
- Módulo 2
 - Compras
 - Factura de proveedores

- Nota de crédito proveedores
- Impresión de documento

Fuente: Elaboración propia con base en investigación de campo. Mayo 2018.

Formato 9
Currícula de formación del curso SAP Business One/Mercadeo
Empresa de servicios integrados en prenecesidad

Empresa formadora

Empresa Integración de Información (INTEGRA)

Área

Área de mercadeo

Dirigido a

Personas seleccionadas de los departamentos de mercadeo y ventas, con habilidades para adiestrar a otras personas.

Nombre del curso

Certificación en SAP Business One mercadeo

Metodología

E-learning (entrenador interno e externo)

Duración

4 horas

Objetivo

Formar usuarios con los conocimientos fundamentales del sistema base, que capaciten al 100% de los colaboradores y así optimizar el tiempo y los procesos, aprovechando las herramientas de las que dispone la organización, para evitar inversiones infructuosas.

Contenido

- Módulo 1
 - Ventas
 - Factura de deudores
 - Factura de deudor + pago
 - Nota de crédito y débito clientes
 - Impresión documento

- Módulo 2
 - Compras
 - Factura de proveedores
 - Nota de crédito proveedores
 - Impresión de documento

Formato 10

Currícula de formación del curso SAP Business One/Cobros y gestión de negocios

Empresa de servicios integrados en prenecesidad

Empresa formadora

Empresa Integración de Información (INTEGRA)

Área

Área de cobros y gestión de negocios

Dirigido a

Personas seleccionadas de los departamentos de cobros y gestión de negocios, con habilidades para adiestrar a otras personas.

Nombre del curso

Certificación en SAP Business One/ cobros y gestión de negocios

Metodología

E-learning (entrenador interno e externo)

Duración

4 horas

Objetivo

Formar usuarios con los conocimientos fundamentales del sistema base, que capaciten al 100% de los colaboradores y así optimizar el tiempo de las funciones y procesos, aprovechando las herramientas de las que dispone la organización, para evitar inversiones infructuosas.

Contenido

- Módulo 1

- Ventas
 - Factura de deudores
 - Factura de deudor + pago
 - Nota de crédito y débito clientes
 - Impresión documento
- Módulo 2
 - Compras
 - Factura de proveedores
 - Nota de crédito proveedores
 - Impresión de documento
- Módulo 3
 - Socios de negocios
 - Datos maestros socio de negocios
 - Informes de socio de negocios
- Módulo 4
 - Gestión de bancos
 - Pagos recibidos
 - Depósitos

Formato 11
Currícula de formación del curso SAP Business One/Sistemas
Empresa de servicios integrados en prenecesidad

Empresa formadora

Empresa Integración de Información (INTEGRA)

Área

Área de sistemas

Dirigido a

Personas seleccionadas del departamento de sistemas, con habilidades para adiestrar a otras personas.

Nombre del curso

Certificación en SAP Business One sistemas

Metodología

E-learning (entrenador interno e externo)

Duración

4 horas

Objetivo

Formar usuarios con los conocimientos fundamentales del sistema base, que capaciten al 100% de los colaboradores y así optimizar el tiempo de las funciones y procesos, aprovechando las herramientas de las que dispone la organización, para evitar inversiones infructuosas.

Contenido

- Módulo 1
 - Base de datos y tecnología
 - Administración
 - Desarrollo
 - Diseño
 - Implementación y administración
 - Mantenimiento y soporte
 - Seguridad y autorización
 - Administrador de soluciones

- Módulo 2
 - Servicios
 - Llamada de servicios
 - Tarjeta del equipo
 - Contrato de servicios
 - Base de datos de soluciones
 - Informes de servicios

- Módulo 3
 - Gestión
 - Seleccionar sociedad
 - Inicialización sistema
 - Definiciones
 - Importación/exportación de datos
 - Procedimiento de autorización
 - Licencia
 - Add-ons
 - Gestión de alarma

- Módulo 4
 - Nube
 - Plataforma SAP
 - Habilitaciones SAP
 - Training SAP
 - Factores de éxito SAP

Formato 12
Programa de gestión del recurso humano
Empresa de servicios integrados en prenecesidad

JUSTIFICACIÓN	DIRIGIDO A	OBJETIVOS	MEDICIÓN DE RESULTADOS
Los procesos de recursos humanos son elementos imprescindibles en una organización, por ello se deben preparar a las personas responsables de estas actividades, para garantizar la incorporación de talento humano competente, capaz de alcanzar los objetivos de la organización.	Colaboradores del área de recursos humanos	Mejorar los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo del personal en un plazo de 6 meses. Incrementar la satisfacción y desempeño laboral, a través del conocimiento de las funciones del puesto.	Baja en índice de rotación del personal y quejas por contrataciones incorrectas.

Formato 13
Currícula de formación del curso procesos de gestión de recursos humanos
Empresa de servicios integrados en prenecesidad

Empresa formadora

Escuela de negocios Confía Consultores

Área

Recursos humanos

Dirigido a

Gerentes y coordinadoras, interesadas en incrementar las competencias relacionadas a la gestión y dirección del recurso humano.

Nombre del curso

Certificación en Recursos humanos

Metodología

Seminario (externo)

Duración

4 meses

Objetivo

Incrementar las competencias en el área de recursos humanos, con el conocimiento de nuevas herramientas de gestión y dirección, produciendo cambio e innovación en el liderazgo y dirección de esta área para el año 2019.

Contenido

- Reclutamiento y selección de personal (práctico)

Atraer al mejor talento humano disponible requiere de una estrategia única para cada organización.

- Construir el análisis del tamaño de la organización
- Análisis y Diseño del Puesto de Trabajo
- Medios o Canales de Reclutamiento
- Hacer entrevistas por competencia

- Alineación organizacional (práctico)

Las organizaciones crecen o se desarrollan, a veces, de formar desorganizada y se hace necesario crear un estudio de puestos para asegurar la equidad y desarrollo interno.

- Actualizar o crear las descripciones de puesto
- Realizar la valuación de los puestos actualizados

- Clima organizacional (práctico)

Gestionar un adecuado espacio laboral en donde las variables principales de liderazgo, comunicación y relaciones interpersonales sean efectivamente implementadas y medidas.

- Crear la encuesta de clima organizacional

- Interpretar los resultados de forma técnica
- Elaborar plan de mejora

- Formación y desarrollo (práctico)

El desarrollo de las competencias y habilidades organizacionales es fundamental para asegurar que la organización cuente con el mejor talento humano.

- Elaborar un DNC
- Diseñar un plan de formación orientado a competencias
- Evidenciar el ROI de la formación
- Evaluación y seguimiento del impacto de la capacitación

- Implementación de políticas y estrategias de retribución (práctico)

La determinación de políticas y estrategias de retribución, representa un eslabón importante en la cadena de los procesos organizacionales.

- Modelo de políticas y estrategias de retribución al personal.
- Cómo hacer la evaluación salarial del personal

- Evaluación de desempeño (práctico)

La evaluación del desempeño es un sistema formal para estimar el cumplimiento de las obligaciones laborales de un empleado.

- El procedimiento para establecer un sistema de evaluación 360°
- Entrevista de evaluación
- Plan de mejora

- Cultura organizacional

La cultura organizacional está relacionada con una serie de valores, actitudes, experiencias y hábitos entre los grupos que interactúan dentro de una organización.

- Cultura Organizacional y Cambio organizacional
- Proceso para implementar una cultura organizacional

- Desarrollo y dirección de equipos de alto desempeño
 - Características y prácticas
 - Comunicación: herramienta clave en todo trabajo de equipo
 - Administrar el proceso de equipo
 - Toma de decisiones en equipo

- Coaching y liderazgo
 - Distinción entre conducción, gerenciamiento y liderazgo
 - El autoliderazgo
 - El coaching como aprendizaje transformacional
 - El feedback como herramienta de conducción y retroalimentación grupal
 - El Modelo del aprendizaje de la acción humana

Formato 14
Programa de legislación laboral
Empresa de servicios integrados en prenecesidad

JUSTIFICACIÓN	DIRIGIDO A	OBJETIVOS	MEDICIÓN DE RESULTADOS
La legislación laboral, es la herramienta más impórtate para las personas encargadas de la administración del personal de una empresa, deben conocer cuáles son los derechos y obligaciones que adquiere como empleador, cuales son los gastos salariales, prestaciones y seguridad social.	Colaboradores del área de recursos humanos	Actualizar los conocimientos de los colaboradores, en temas relevantes al derecho laboral para la prevención o solución del 95% de situaciones especiales y conflictivas, que en esta práctica se generan.	Baja en número de demandas interpuestas al ministerio de trabajo.

Formato 15
Currícula de formación del curso legislación laboral
Empresa de servicios integrados en prenecesidad

Empresa formadora

Escuela de negocios Confía Consultores

Área

Recursos humanos

Dirigido a

Gerentes y coordinadoras, interesadas en incrementar las competencias relacionadas a la gestión y dirección del recurso humano.

Nombre del curso

Certificación en Recursos humanos, legislación laboral

Metodología

Seminario (externo)

Duración

2 meses

Objetivo

Dar a conocer las normas legales de aplicación general en materia laboral a nivel nacional en un periodo de 2 meses y promover las buenas prácticas laborales en la empresa para el año 2019.

Contenido

- Legislación laboral & contratos de trabajo
 - Reformas al código de trabajo. Decreto 7-2017
 - Disposiciones del Código de Trabajo
 - El Reglamento Interno de Trabajo
- Manejo de conflictos laborales
 - Manejo de situaciones difíciles
 - Estrategias para la resolución de conflictos
 - Proceso de resolución de conflictos.
 - Prevención

Formato 16**Programa de trabajo en equipo****Empresa de servicios integrados en prenecesidad**

JUSTIFICACIÓN	DIRIGIDO A	OBJETIVOS	MEDICIÓN DE RESULTADOS
Es conveniente instruir a los colaboradores para trabajar en equipo, con ello se pueden dirigir los esfuerzos hacia metas comunes, con base en la complementariedad, la coordinación, la comunicación, la confianza y el compromiso entre los miembros.	Colaboradores de todos los niveles	<p>Integrar las funciones y actividades de cada miembro, equipo y área, además de información y procedimientos, en un 50% más de rapidez y eficiencia.</p> <p>Crear comunidad y buenas relaciones interpersonales.</p>	<p>Nivel de satisfacción intrínseca.</p> <p>Calidad del clima laboral.</p> <p>Eficiencia en el desarrollo de los procesos en conjunto.</p>

Formato 17

Currícula de formación del curso trabajo en equipo

Empresa de servicios integrados en prenecesidad

Empresa formadora

INTECAP

Área

Todas las áreas

Dirigido a

Personas que requieran formación complementaria en el conjunto de actividades que abarcan el trabajo en equipo dentro de la empresa.

Nombre del curso

Trabajo en equipo

Metodología

Taller presencial (interno y externo)

Duración

15 horas

Objetivo

Conformar equipos de trabajo con la convicción de que los objetivos de la empresa pueden ser alcanzados, al unir y coordinar tanto los conocimientos como las capacidades, habilidades y otras competencias del 100% del personas que forman el equipo.

Contenido

- Módulo 1. Que es un equipo eficaz
Proporcionar marcos de reflexión que le habilite criterio para enfocar y gestionar las situaciones que viva al frente de un equipo de forma eficaz.
 - Definición, tipos y objetivos
 - Claves del buen funcionamiento de los equipos
 - Fases de desarrollo
 - Contribución del líder al equipo de trabajo

- Módulo 2. Autoconocimiento

El tema se centra en las herramientas de que dispone para auto gestionarse desde el punto de vista emocional.

- El estado anímico
- Como funcionan la emociones
- Siendo proactivos
- Qué nos motiva
- Miedos
- Claves de autogestión
- Técnicas de automotivación

- **Módulo 3. Claves para la organización de equipos**

La gestión por objetivos, permite controlar mejor los procesos de trabajo, de mejora y de cambio y, trabajar la incertidumbre del equipo.

- Fijación de objetivos SMART
- Alineación de objetivos
- Planeación y seguimiento
- Cuadro de mando integral

- **Módulo 4. La motivación**

En este módulo se profundiza en los mecanismos de motivación de las personas, como factor diferencial.

- Claves para activar a las personas e integrarlas en equipos
- Innovar
- Claves para la motivación

- **Módulo 5. La comunicación**

Cuando se habla de equipos de trabajo, la comunicación aparece siempre como uno de los elementos primordiales para entender el grado de eficacia con que funcionan.

- Manejo de la información, problemas y soluciones
- Cómo hacer una crítica
- Actitud ante el conflicto

- **Módulo 6. Transformando el equipo**
 Con este módulo, se trabajarán los pasos a seguir para poner en marcha un cambio radical en un equipo de trabajo si necesitan dar un salto para conseguir resultados.
 - Comportamiento esperado y que hacer
 - Patrones para cambiar creencias poco productivas

Formato 18
Programa de liderazgo
Empresa de servicios integrados en pre necesidad

JUSTIFICACIÓN	DIRIGIDO A	OBJETIVOS	MEDICIÓN DE RESULTADOS
Es necesario formar a buenos líderes dentro de la organización como parte de una estrategia, para ser capaces de enfrentar nuevos retos e influir dentro su equipo de trabajo, para adaptarse rápidamente a cada situación y desarrollar nuevas estrategias que eliminen la incertidumbre.	Colaboradores con responsabilidad de mando	<p>Formar líderes capaces de entender a su equipo, de comunicar sus ideas de forma efectiva y mantener el control.</p> <p>Mejorar el ambiente laboral, tanto del equipo como de la organización, en el primer año de impartido el curso, aumentando el compromiso de los colaboradores hacia su líder y por ende, a la empresa.</p>	La eficiencia del liderazgo, por medio de una entrevista 360 grados, por cada líder, evaluando los aspectos relevantes.

Formato 19

Currícula de formación del curso liderazgo

Empresa de servicios integrados en prenecesidad

Empresa formadora

INTECAP

Área

Colaboradores con responsabilidad de mando

Dirigido a

Gerentes, jefes, encargados y demás personas que posean nivel de autoridad dentro de la organización.

Nombre del curso

Liderazgo y habilidades ejecutivas

Metodología

Taller presencial (externo)

Duración

15 horas

Objetivo

Motivar a los medios y altos mandos, que identifiquen y desarrollen las habilidades clave de un líder, aplicación de técnicas y métodos específicos, enfocadas hacia la mejora y al logro de los objetivos personales y organizacionales.

Contenido

- Módulo 1. Claves del liderazgo
 - Líder todos los días
 - Líder 360 grados
 - Líder, equipo y motivación
 - Reglas de oro del líder
- Módulo 2. Rendimiento profesional
 - Superación de malos hábitos
 - Evitar el individualismo
 - Importancia del ambiente laboral

- Módulo 3. Actitud profesional
 - Influir en las personas
 - Acciones que general mal ambiente
 - Actitudes
- Módulo 4. Gestión del tiempo
 - Optimizar el tiempo
 - Las reglas de oro
 - La planificación
 - Lo urgente y lo importante
- Módulo 5. Habilidades de comunicación
 - Claridad en el mensaje
 - Conflictos y cómo resolverlos
 - Comunicación asertiva
 - Reuniones eficaces
- Módulo 6. Manejo productivo
 - Argumentos y negociación
- Módulo 7. Innovación y producción
 - Pensar de manera creativa
- Módulo 8. Productividad empresarial
 - Tableros de control
 - Análisis modal de fallos y efectos
- Módulo 9. Equipos y proyectos
 - El equipo y su líder
 - Aspectos disfuncionales
- Módulo 10. Inteligencia emocional
 - Conceptos y beneficios
 - Mapa mental como estrategia
- Módulo 11. Manejo del recurso humano
 - Prácticas eficaces

- Motivar y comprometer
- Retroalimentación
- Prácticas que desmotivan
- Divorcio emocional con la empresa

Formato 20
Programa de relaciones interpersonales
Empresa de servicios integrados en prenecesidad

JUSTIFICACIÓN	DIRIGIDO A	OBJETIVOS	MEDICIÓN DE RESULTADOS
<p>Las relaciones interpersonales son de vital importancia, ya que, están presentes en todos los ámbitos de la empresa, permitiendo superar situaciones de conflicto y generando empatía entre los colaboradores; es necesario, que las personas, crezcan en un entorno socialmente estimulante para aumentar el rendimiento laboral.</p>	<p>Colaboradores de todos los niveles</p>	<p>Desarrollar las habilidades de conducta y destrezas interpersonales, al mitigar en 0%, las situaciones conflictivas y de autoritarismo, que limitan la mejora continua en los colaboradores.</p>	<p>Evaluar el clima organizacional, por medio de encuestas a nivel administrativo, que mida la satisfacción intrínseca y extrínseca de los colaboradores.</p>

Formato 21

Currícula de formación del curso relaciones interpersonales

Empresa de servicios integrados en prenecesidad

Empresa formadora

INTECAP

Área

Todas las áreas

Dirigido a

Personas que requieran formación complementaria en el conjunto de actividades que abarcan el desarrollo de relaciones interpersonales dentro y fuera de la empresa.

Nombre del curso

Relaciones interpersonales para el logro de resultados

Metodología

Taller presencial (interno y externo)

Duración

15 horas

Objetivo

Proveer al 100% de los colaboradores, las herramientas básicas para el desarrollo de relaciones adecuadas dentro de la empresa y la sociedad.

Contenido

- Tema 1
 - Relaciones interpersonales y su importancia para el logro de resultados
 - ¿Cómo nos relacionamos?
 - Habilidades sociales
- Tema 2
 - Decálogo de las relaciones humanas
 - La inteligencia emocional
 - Autoestima y auto concepto
- Tema 3
 - Principios y valores
 - Empatía y asertividad

- El arte de identificar y expresar emociones
- Solicitar un cambio en el comportamiento de la otra persona
- Tema 4
 - Combinaciones de temperamentos para el entendimiento mutuo
 - Tipos de temperamentos
 - Características de los temperamentos
 - Tipos de conflictos
 - Actitud ante el conflicto
 - Resolver conflictos interpersonales

Formato 22

Programa de comunicación asertiva

Empresa de servicios integrados en prenecesidad

JUSTIFICACIÓN	DIRIGIDO A	OBJETIVOS	MEDICIÓN DE RESULTADOS
<p>La comunicación es una herramienta fundamental para la interacción entre distintos grupos y niveles pertenecientes a una organización. Mediante un sistema de comunicación eficiente, se transmite información relevante, se alinean los objetivos y actitudes, se mejora el clima de trabajo, se cumplen metas y ejecutan tareas.</p>	<p>Colaboradores de todos los niveles</p>	<p>Desarrollar las habilidades comunicativas del 100% de los colaboradores y orientarlas al cumplimiento de los objetivos</p> <p>Aumentar las habilidades prácticas para el enfrentamiento de situaciones de conflicto o interés.</p>	<p>Evaluar el nivel de satisfacción por medio de indicadores que miden la comprensión de los empleados hacia las prácticas de comunicación.</p>

Formato 23

Currícula de formación del curso comunicación asertiva

Empresa de servicios integrados en prenecesidad

Empresa formadora

INTECAP

Área

Todas las áreas

Dirigido a

Personas que requieran formación complementaria en el conjunto de actividades que abarcan la comunicación efectiva dentro de la empresa.

Nombre del curso

Comunicación asertiva

Metodología

Taller presencial (externo e interno)

Duración

15 horas

Objetivo

Desarrollar una comunicación asertiva en la organización de acuerdo con técnicas y protocolos, caracterizando el perfil personal de comunicador efectivo.

Contenido

- Un nuevo modelo comunicativo
Cuando la comunicación se utiliza para contribuir a las necesidades de todos se refleja en las palabras que se utilizan y en la actitud que se muestran al otro.
 - Comunicación y responsabilidad en la empresa
 - Beneficios de la comunicación
 - Obstáculos y puentes de la comunicación

- Bases de una comunicación interpersonal excelente
 - Un nuevo concepto de comunicación
 - Objetividad, sentimientos, necesidades, valores, estrategias y objetivos

- Comunicar necesidades de la empresa
 - Comunicar necesidades del jefe a subalternos y viceversa

- Empatía

Este módulo explica el concepto de empatía de forma útil y novedosa, además de proporcionar herramientas suficientes para recibir, comprender y gestionar las necesidades del equipo dentro de las organizaciones.

 - Beneficios
 - Qué no es la empatía

- Conversaciones que cuidan relaciones

El conflicto aparece en la vida diaria, a pesar de ello no se trata de manera natural; se evita o bien se va a él como si fuera una competición que hay que ganar a toda costa.

 - Conflicto de valores
 - Dialogo constructivo
 - Negociación
 - Personas difíciles
 - Mejora y aprendizaje continuo
 - Objetividad y realismo

Es difícil que la empresa satisfaga la actividad de capacitación trabajando solo con recursos internos, por ello es conveniente equilibrarla con recursos externos. Se debe de aprovechar el conocimiento y experiencia de los instructores internos en situaciones muy específicas del área técnica, sin embargo, esto no es suficiente para una capacitación efectiva. A continuación, se sintetiza la información del programa de capacitación completo, detallando los cursos, metodología, el tiempo que durará cada actividad, el número de participantes, el costo por persona, el total por evento, entro otros.

Cuadro 6

Información concentrada de la programación (Cifras en quetzales)

PROGRAMA	INSTRUCTOR	OBJETIVO	METODOLOGÍA	FECHA	TIEMPO	PRECIO PERSONA	No. PERSONAS	No. GRS.	PRECIO TOTAL	PRECIO POR EVENTO
CURSOS TÉCNICOS										
SAP Business One Finanzas	Empresa Integración de información	Formar usuarios de los departamentos de contabilidad, tesorería, cuenta corriente y auditoría, con los conocimientos fundamentales del sistema base, que capaciten al 100% de colaboradores y así optimizar el tiempo de las funciones y procesos.	E-learning externo	Ene 2019	4 horas	227.81 por hora	4	1	(227.81*4hrs) = 911.24	3,644.96
SAP Business One Operaciones	Empresa Integración de información	Formar usuarios de los departamentos de cafetería, bodega y coordinación de servicios, con los conocimientos fundamentales del sistema base, que capaciten al 100% de colaboradores y así brindar un mejor servicio a los clientes.	E-learning externo	Ene 2019	4 horas	227.81 por hora	3	1	(227.81*4hrs) = 911.24	2,733.72

PROGRAMA	INSTRUCTOR	OBJETIVO	METODOLOGÍA	FECHA	TIEMPO	PRECIO PERSONA	No. PERSONAS	No. GRS.	PRECIO TOTAL	PRECIO POR EVENTO
SAP Business One Recursos humanos	Empresa Integración de información	Formar usuarios de los departamentos de recursos humanos y cultura organizacional, con los conocimientos fundamentales del sistema secundario, que capaciten al 100% de colaboradores y así optimizar el tiempo de atención al cliente interno.	E-learning externo	Ene 2019	4 horas	227.81 por hora	1	1	(227.81*4hrs) = 911.24	911.24
SAP Business One Mercado/Ventas	Empresa Integración de información	Formar usuarios de los departamentos de mercado y ventas, con los conocimientos necesarios del sistema secundario y así optimizar el tiempo de las tareas asignadas.	E-learning externo	Ene 2019	4 horas	227.81 por hora	2	1	(227.81*4hrs) = 911.24	1,822.48
SAP Business One Cobros/ Gestión de negocios	Empresa Integración de información	Formar usuarios de los departamentos de cobros y gestión de negocios, con los conocimientos fundamentales del sistema base, que capaciten al 100% de colaboradores y así mejorar la calidad del servicio prestado a clientes.	E-learning externo	Ene 2019	4 horas	227.81 por hora	2	1	(227.81*4hrs) = 911.24	1,822.48

PROGRAMA	INSTRUCTOR	OBJETIVO	METODOLOGÍA	FECHA	TIEMPO	PRECIO PERSONA	No. PERSONAS	No. GRs.	PRECIO TOTAL	PRECIO POR EVENTO
SAP Business One Sistemas	Empresa Integración de información	Formar usuarios con los conocimientos fundamentales del mantenimiento, soporte y diseño del sistema base, que capaciten al 100% de colaboradores y así disminuir costos en consultas externas.	E-learning externo	Ene 2019	4 horas	227.81 por hora	2	1	(227.81*4hrs) = 911.24	1,822.48
Procesos de gestión del recurso humano	Escuela de negocios Confía Consultores	Incrementar las competencias en el área de recursos humanos, con los conocimientos necesarios sobre nuevas herramientas de gestión y dirección del personal para el año 2019.	Seminario externo	Jun/sep 2019	4 meses	700.00 mensual	6	1	(2,800.00 *6) = 16,800.00	8,400.00
Legislación laboral	Escuela de negocios Confía Consultores	Dar a conocer las normas legales de aplicación general en materia laboral a nivel nacional en un periodo de 2 meses y promover las buenas prácticas laborales en la empresa para el año 2019.	Seminario externo	Oct/nov 2019	2 meses	700.00 mensual	6	1	(1400.00*6) = 8,400.00	4,200.00
CURSOS DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL										
Filosofía empresarial	Empresa objeto de investigación	Concientizar al 100% de los colaboradores, a cerca del destino concreto de la organización, la identidad propia de la empresa y comportamiento esperado basado en los valores.	Coaching interno	Ene/mar 2019	9 horas	15.00	174	10	(15*174) = 2,610.00	7,830.00

PROGRAMA	INSTRUCTOR	OBJETIVO	METODOLOGÍA	FECHA	TIEMPO	PRECIO PERSONA	No. PERSONAS	No. GRS.	PRECIO TOTAL	PRECIO POR EVENTO
Trabajo en equipo	INTECAP	Conformar equipos de trabajo con la convicción de que los objetivos de la empresa pueden ser conseguidos, uniendo y coordinando esfuerzos.	Taller presencial externo e interno	Jun/Jul 2019	15 horas	100.00	174	15	(100*174)= 17,400	17,400.00
Liderazgo y habilidades ejecutivas	INTECAP	Motivar a los medios y altos mandos, que identifiquen y desarrollen las habilidades clave de un líder.	Taller presencial externo e interno	Ene/Feb 2019	15 horas	100.00	25	3	(100*25) = 2,500.00	2,500.00
Relaciones interpersonales	Cámara de Comercio	Proveer a los colaboradores, de las herramientas básicas para el desarrollo de relaciones adecuadas dentro de la empresa y la sociedad.	Taller presencial externo e interno	Abr/may 2019	15 horas	100	174	15	(100*174)= 17,400	17,400.00
Comunicación asertiva	INTECAP	Desarrollar el perfil de comunicador efectivo dentro de la organización de acuerdo con técnicas y protocolos, característicos.	Taller presencial externo e interno	Abr/may 2019	15 horas	100	174	15	(100*174)= 17,400	17,400.00

3.4.5. Proceso de ejecución del programa de capacitación

En los resultados de la investigación se observó la presencia de diferentes grupos generacionales, esto puede enriquecer las capacitaciones, talleres y seminarios, por lo que se plantea, organizar cuadros multi-generacionales, para reunir a los colaboradores de todas las edades y compartir los intereses, ideas y puntos de vista para mejorar tanto el trabajo diario como las relaciones interpersonales y beneficien el desempeño laboral de cada uno. También, se puede hacer uso de la co-tutoría, para la transferencia de conocimientos al personal de nuevo ingreso, además de incentivar a todos los equipos de trabajo a la aportación de formas de trabajo innovadoras. Para la implantación y dirección del programa de capacitación propuesto, se describe a continuación, brevemente la guía para cada tema:

3.4.5.1. Filosofía empresarial

Este curso será impartido por el encargado de cultura organizacional, del departamento de recursos humanos, con el fin de dar a conocer a todos los colaboradores del área administrativa, los conceptos más importantes, que conforman la empresa. Esto se hará por intervalos de un mes para cada módulo.

Después de impartido el tema, se evaluará durante un mes, la aplicación del tema visto y se elegirá por votación a la persona que mejor haya cumplido el reto y se premiará, con el propósito de comprometer mayormente a todos los colaboradores con la filosofía empresarial.

3.4.5.2. Módulos SAP Business One

La capacitación del sistema SAP tiene como fin, formar a personas con la capacidad de adiestramiento, en el conocimiento total de esta herramienta; para posteriormente, ser quienes capacitarán al personal, según el área correspondiente, reduciendo así, costos extras por consultas o capacitaciones externas, creando una relación experto-aprendizaje, para el uso de técnicas como el estudio de casos, donde aplicarán los conocimientos obtenidos a través de la simulación de condiciones de operación real. De preferencia, se seleccionará, una persona por departamento y se dividirán en grupos, por gerencias. Este curso se impartirá de forma virtual durante 4 horas para cada grupo.

3.4.5.3. Proceso de gestión del recurso humano y legislación laboral

Estos cursos, van dirigidos a la gerencia y coordinación de recursos humanos, debido a que son ellas, quienes planifican y ejecutan los procesos referentes a la administración del recurso humano. El curso se encuentra dividido en dos grandes ramas: los procesos de gestión del recurso humano y temas del derecho laboral. Se impartirá a las personas que deseen obtener una certificación internacional, dispuestas a pagar el 50% y con asistencia los días sábados, durante 6 meses.

3.4.5.4. Trabajo en equipo

Este curso tiene dos opciones para su ejecución, con el fin de minimizar los costos y el tiempo empleado por el usuario.

- Opción A, contratar los servicios de INTECAP a domicilio, para los 174 participantes, divididos por departamentos. Se impartirá en la hora de ingreso, hasta alcanzar las 15 horas del seminario.

- Opción B, formar a una persona diestra en la enseñanza, para transferir los conocimientos obtenidos, a cada departamento en la sede correspondiente, así disminuir en costos y tiempo invertido. Y con la ventaja de contar con una persona que conozca la empresa y a sus trabajadores.

3.4.5.5. Liderazgo y habilidades ejecutivas

El curso de liderazgo se impartirá únicamente a personas que posean un rango de autoridad dentro de la empresa, será un taller presencial, dividido en módulos. Se propone realizarlo en una sede en particular, que cuente con amplias instalaciones, para su adecuado desenvolvimiento. Se dividirán en dos grupos; el primero, presidencia y vicepresidencias; el segundo, gerencias y jefaturas.

3.4.5.6. Relaciones interpersonales

Para este taller, se proponen dos opciones para su ejecución, con el fin de minimizar los costos y el tiempo empleado por el usuario, debido a que está dirigido a la totalidad de los colaboradores.

- Opción A, contratar los servicios de INTECAP a domicilio, para los 174 participantes, divididos por departamentos. Se impartirá en la hora de ingreso, hasta alcanzar las 15 horas del seminario.
- Opción B, formar a una persona diestra en la enseñanza, para transferir los conocimientos obtenidos, a cada departamento en la sede correspondiente, así disminuir en costos y tiempo invertido. Y con la ventaja de contar con una persona que conozca la empresa y a sus trabajadores.

3.4.5.7. Comunicación asertiva

Este taller también cuenta con dos opciones para su ejecución, con el fin de minimizar los costos y el tiempo empleado por el usuario, debido a que está dirigido a la totalidad de los colaboradores.

- Opción A, contratar los servicios de INTECAP a domicilio, para los 174 participantes, divididos por departamentos. Se impartirá en la hora de ingreso, hasta alcanzar las 15 horas del seminario.
- Opción B, formar a una persona diestra en la enseñanza, para transferir los conocimientos obtenidos, a cada departamento en la sede correspondiente, así disminuir en costos y tiempo invertido. Y con la ventaja de contar con una persona que conozca la empresa y a sus trabajadores.

A continuación se establece el procedimiento a seguir para ejecutar las capacitaciones, tomando en cuenta, si la empresa contrata o no servicios externos.

a. Cuándo la empresa proponga al instructor, deberá:

1. Confirmar con anticipación la participación del facilitador, en el horario y fecha convenidos.
2. Confirmar el lugar en la fecha y horarios convenidos, así como el equipo, refrigerios, entre otros.
3. Convocar por escrito, por lo menos una semana anterior, a todos los participantes, indicando: nombre del curso, objetivo, lugar, fecha y horario. La notificación deberá contar con el visto bueno del gerente del área y el empleado confirmará recibido.

4. Chequear personalmente el equipo de apoyo a utilizar por el facilitador (proyector, computadora, pizarra, rotafolio con hojas, marcadores, etc.) por lo menos 1 hora antes de que inicie la capacitación,
 5. Si procede, reproducir el material para participantes y entregarlo al facilitador antes del evento.
 6. Evaluar la reacción hacia la capacitación y el facilitador por parte de participantes.
- b. Cuando la empresa contrate los servicios de capacitación completos, deberá:
1. Realizar una reunión con el proveedor de la capacitación para dialogar sobre el diseño de los cursos programados.
 2. Confirmar con anticipación con el proveedor, lugar, horario y fecha convenidos, así como todos los detalles contratados.
 3. Convocar por escrito, por lo menos 1 semana anterior, a todos los participantes, indicando: nombre del curso, objetivo, lugar, fecha y horario. La notificación deberá contar con el visto bueno del gerente del área y el empleado confirmará recibido.
 4. Evaluar la reacción hacia la capacitación y el facilitador por parte de participantes.

Se sugiere que el programa de capacitación, se calendarice para iniciar en enero 2019 y así formar parte del presupuesto anual de la empresa, iniciando con el taller de filosofía empresarial, durante este tiempo también se proporcionará el taller de liderazgo a medios y altos mandos, así como los cursos de SAP business, a las personas seleccionadas.

Posteriormente, se impartirá el curso de relaciones interpersonales y comunicación asertiva, debido al vínculo que guardan entre sí; esto permitirá proseguir con el curso de trabajo en equipo y sus respectivos módulos; por último, el departamento de recursos humanos participará en la certificación de los procesos de gestión de recursos humanos y legislación laboral, en el periodo de julio a diciembre 2019, con el fin de contar con la capacidad necesaria de diseñar una nueva planificación de capacitación para el siguiente año.

Para garantizar que todas las actividades que conlleva la ejecución del programa de capacitación se realicen oportuna y correctamente, se sugiere nombrar a una persona del área de recursos humanos, encargada de revisar e informar sobre desarrollo y cumplimiento de las actividades; así como, verificar todos los preparativos antes y después de la capacitación, a través de la siguiente herramienta de apoyo.

Formato 24

Lista de verificación de la capacitación

LISTA DE VERIFICACIÓN PARA LA CAPACITACIÓN

Responsable:

Karen González

Nombre del curso:

Capacitación y desarrollo

Fecha:

02/07/2018

**N/A = No aplica*

No.	Actividad	Completa		
		Si	No	*N/A
1	Disponer del programa de capacitación	x		
2	Verificar la participación con el jefe inmediato	x		
3	Coordinar la asistencia con el tutor, interno o externo			
4	Invitar a los participantes seleccionados			
5	Reservar el lugar de capacitación			x
6	Gestionar la disponibilidad de equipo a utilizar (Proyector, pizarra, equipo de cómputo, otros)			
7	Preparación del material de apoyo y útiles necesarios			
8	Coordinación de refrigerios			
9	Organizar el medio de transporte			
10	Confirmar asistencia de participantes			
11	Reproducir las evaluaciones de reacción que se han de trasladar a los participantes			
12	Convocar a los participantes para la capacitación			
13	Entrega de evaluaciones de reacción a los participantes			
14	Recopilación y procesamiento de evaluaciones de reacción			
15	Elaborar informe sobre resultados y observaciones realizadas			
16	Dar seguimiento al impacto de la capacitación			

Para que el programa de capacitación se ejecute de forma eficiente debe monitorearse su acción y así, retroalimentarlo en lo necesario para mejorar continuamente. Es importante informar sobre los logros y el valor de estos a la alta gerencia. El monitoreo de la capacitación constituye cada uno de sus elementos y exige tenerla presente desde el inicio de toda la planificación, como los indicadores, metas e instrumentos. Por ello, a continuación, se proponen algunos indicadores básicos para el monitoreo de la ejecución de actividades, así como sus criterios.

Formato 25
Indicadores de ejecución del programa de capacitación

INDICADORES		META
Indicador de cumplimiento	Cumplimiento del programa de capacitación (Horas de actividades ejecutadas en el periodo / Horas de actividades programadas en el periodo) * 100	>= 95%
Indicador de eficiencia	Fortalecimiento de competencias Satisfacción de entrenamiento (Número de trabajadores que ha recibido capacitación para fortalecer competencias / Número total de trabajadores) * 100	>=50%
Indicador de cobertura	Cobertura del programa de capacitación (Total criterios de evaluación de actividad / Total de criterios evaluados) (Número de trabajadores asistentes / Número trabajadores programados) * 100	>=95% >=90%

Para cuantificar cada uno de los indicadores anteriores se establecieron los siguientes instrumentos, con el fin de facilitar la recaudación de información.

Formato 26

Tabla de control para indicadores de ejecución

TABLA DE ALIMENTACIÓN PARA INDICADORES DE EJECUCIÓN													
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
Número de trabajadores	100												
Número de trabajadores capacitados	30												
Número de trabajadores programados para capacitar	5												
Número de trabajadores asistentes en la capacitación	5												
Horas de actividades programadas	15												
Horas de actividades ejecutadas	15												
Evaluaciones programadas	15												
-Reacción	5												
-Aprendizaje	5												
-Aplicación y resultado	5												
Evaluaciones ejecutadas	12												
-Reacción	4												
-Aprendizaje	4												
-Aplicación y resultado	4												

Formato 27

Control de asistencia para indicadores de ejecución

LISTADO DE ASISTENCIA PARA LA CAPACITACIÓN

Responsable:

Karen González

Nombre del curso:

Capacitación y desarrollo

Fecha:

02-07-2018

No.	Código	Nombre del empleado	Asistió	
			Si	No
1	2324	<i>Sofía Coc</i>	X	
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				

Porcentaje de asistencia

Formato 28

Control de avance de capacitación para indicadores de ejecución

HORAS DE CAPACITACIÓN PROGRAMADAS VRS. EJECUTADAS

Responsable:

Karen González

Fecha:

02-07-2018

CURSO DE FILOSOFÍA EMPRESARIAL			
Periodo	No. horas programadas	No. horas ejecutadas	Análisis de causa
<i>Ene-Feb</i>	<i>15</i>	<i>14</i>	<i>Por retraso del personal</i>
CURSO DE MÓDULOS DE SAP BUSINESS ONE			
Periodo	No. horas programadas	No. horas ejecutadas	Análisis de causa
CURSO DE PROCESOS DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO			
Periodo	No. horas programadas	No. horas ejecutadas	Análisis de causa
CURSO DE LEGISLACIÓN LABORAL			
Periodo	No. horas programadas	No. horas ejecutadas	Análisis de causa

CURSO DE TRABAJO EN EQUIPO			
Periodo	No. horas programadas	No. horas ejecutadas	Análisis de causa
CURSO DE LIDERAZGO Y HABILIDADES EJECUTIVAS			
Periodo	No. horas programadas	No. horas ejecutadas	Análisis de causa
CURSO DE RELACIONES INTERPERSONALES			
Periodo	No. horas programadas	No. horas ejecutadas	Análisis de causa
CURSO DE COMUNICACIÓN ASERTIVA			
Periodo	No. horas programadas	No. horas ejecutadas	Análisis de causa

Observaciones:

3.5. Presupuesto para implementar el programa de capacitación

Es importante realizar de forma ordenada el presupuesto para obtener los recursos que se necesitan en el tiempo previsto y facilitar la ejecución y control financiero que permita determinar el costo por participante en la capacitación. Además de elegir a una persona que se encargará de manejar los fondos para llevar el control correspondiente. Esta información se concentra en el siguiente formato, los datos provienen de los programas de capacitación establecidos con anterioridad.

Cuadro 7
Presupuesto por programa, opción A

PROGRAMA	PARTICIPANTES	HORAS DE CAPACITACIÓN	EMPRESA	COSTO TOTAL
Filosofía empresarial	174	9 horas	Empresa objeto de investigación	Q. 7,830.00
SAP Business One	14	24 horas	Integración de información	Q. 12,757.36
Proceso de gestión del recurso humano	6	16 horas	Confía Consultores	Q.8,400.00
Legislación laboral	6	8 horas	Confía Consultores	Q. 4,200.00
Trabajo en equipo	174	15 horas	INTECAP	Q. 17,400.00
Liderazgo y habilidades ejecutivas	25	15 horas	INTECAP	Q. 2,500.00
Relaciones interpersonales	174	15 horas	INTECAP	Q. 17,400.00
Comunicación estratégica	174	15 horas	INTECAP	Q. 17,400.00
TOTAL				Q. 87,887.36

Cuadro 8
Presupuesto por programa, opción B

PROGRAMA	PARTICIPANTES	HORAS DE CAPACITACIÓN	EMPRESA	COSTO TOTAL
Filosofía empresarial	174	9 horas	Empresa objeto de investigación	Q. 7,830.00
SAP Business One	14	24 horas	Integración de información	Q. 12,757.36
Proceso de gestión del recurso humano	6	16 horas	Escuela de negocios Confía Consultores	Q.8,400.00
Legislación laboral	6	8 horas	Escuela de negocios Confía Consultores	Q. 4,200.00
Trabajo en equipo	174	15 horas	INTECAP	Q. 2,710.00
Liderazgo y habilidades ejecutivas	25	15 horas	INTECAP	Q. 2,500.00
Relaciones interpersonales	174	15 horas	INTECAP	Q. 2,710.00
Comunicación estratégica	174	15 horas	INTECAP	Q. 2,710.00
TOTAL				Q. 43,817.36

El costo de la capacitación puede ser alto en cuanto a términos globales, presupuestado por departamento. Por ello, debe considerarse como una inversión y obtener el mayor rendimiento de ella, esforzándose por cumplir con los elementos necesarios para su ejecución y retroalimentación, así obtener un rendimiento superior.

3.6. Herramienta de evaluación del programa de capacitación

Respecto a la evaluación de la formación, se han desarrollado instrumentos que miden el impacto causado por ella. Esta propuesta se sustenta en el modelo de Kirkpatrick, utilizando los cuatro niveles de evaluación de la siguiente manera:

3.6.1. Nivel 1, reacción

La evaluación de este nivel, será útil para conocer la reacción o satisfacción que muestran los participantes de la capacitación, así como el valor conferido a la realización de esta actividad. A continuación, se presenta el formato propuesto.

Formato 30

Evaluación de la capacitación, nivel de reacción

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

Facilitador:

Génesis Castro

Nombre de la actividad:

Capacitación y desarrollo

Lugar:

Guatemala

Fecha:

02-07-2018

***D=Deficiente**

***R=Regular**

***B=Bueno**

***E=Excelente**

INSTRUCTOR

	D	R	B	E
Dominio del tema			X	
Claridad para transmitir la información			X	
Capacidad para resolver las dudas			X	
Generación de un ambiente de participación			X	
Puntualidad y administración del tiempo			X	
OBJETIVOS				
Comunicación de los objetivos del curso				

Cumplimiento de los objetivos del curso				
ACTIVIDAD				
Coordinación de la capacitación				
Calidad del material didáctico				
Calidad del equipo audiovisual utilizado				
Aspectos de logística (transporte, refrigerio, ubicación, lugar, etc.)				
Metodología, intercambio de ideas, aplicación a las funciones del puesto				
Apropiada duración del curso				
AUTOEVALUACIÓN SOBRE LA FORMACIÓN				
Satisfacción de expectativas y necesidades				
Aplicabilidad de los conceptos y herramientas del curso en el trabajo				
Nivel de aprendizaje y retención del tema para aplicarlo en el trabajo				

Observaciones a mejorar / ¿En qué tema le gustaría capacitarse?

3.6.2. Nivel 2, aprendizaje

Evaluar este nivel tiene como fin, determinar el grado en que los participantes han logrado los objetivos de aprendizaje establecidos en el programa de capacitación, en un periodo de dos meses, por ello, se estableció la siguiente evaluación.

Formato 31

Evaluación de la capacitación, nivel de aprendizaje

EVALUACIÓN DE LA EFICIENCIA DE LA CAPACITACIÓN

DATOS GENERALES	
DATOS DEL TRABAJADOR	DATOS DEL EVENTO
Nombre: <i>Sofía Coc</i>	Nombre del curso: <i>Impuestos generales</i>
Puesto: <i>Contadora</i>	Institución: <i>SAT</i>
Unidad: <i>Contabilidad</i>	Objetivo: <i>Obtener conocimientos de los tributos más importantes para la empresa</i>
Nombre del evaluador: <i>Karen González</i>	Fecha: <i>02-08-2018</i>

1. ¿Con cuánta frecuencia considera que el trabajador está aplicando lo aprendido en el programa?

25%	50%	75%	100%
-----	-----	-----	------

2. ¿Qué porcentaje de mejora de desempeño le atribuye a la capacitación?

25%	50%	75%	100%
-----	-----	-----	------

3. ¿Cuán necesario para el éxito laboral del trabajador fue la aplicación de la capacitación?

25%	50%	75%	100%
-----	-----	-----	------

4. ¿Cuál es el nivel de efectividad de lo aprendido en el curso?

25%	50%	75%	100%
-----	-----	-----	------

5. ¿Cuáles son las acciones o conductas efectivas que el colaborador realizó como resultado del programa?
-
-

6. ¿Qué problemas ha seguido observando con relación al objetivo que debía cumplir la capacitación?
-
-

7. ¿Qué sugerencias propone usted para hacer la actividad de capacitación más útil?

Observaciones:

3.6.3. Nivel 3 y 4, aplicación y resultado

Se estableció un sistema de evaluación para cada capacitación, conformado por metas e indicadores que midan los resultados obtenidos. La evaluación se realizará a los participantes, además de una entrevista a los clientes internos del departamento en un periodo de 1 año, para verificar su desempeño hacia ellos. Para los niveles de evaluación de aplicación y resultados se establece los siguientes pasos:

- a. Recopilación de la información
 1. Desarrollar los instrumentos para la evaluación, estos pueden ser entrevistas estructuradas, cuestionarios para levantamiento de información, listas de comparación por medio de entrevistas u observación.
 2. Identificar la muestra.
 3. Establecer criterios e indicadores de evaluación.
 4. Identificar factores críticos, de acuerdo con el puesto, el nivel y la capacitación brindada.
- b. Análisis de la información
 1. Analizar las respuestas en función de los objetivos de evaluación.

2. Evaluar los factores de la capacitación que influyen en el desempeño.
 3. Evaluar los factores no vinculados a la capacitación, como la organización o entorno.
 4. Identificar circunstancias especiales que pudieron afectar el proceso.
- c. Las conclusiones y recomendaciones
1. Identificar los hallazgos según tengan influencia en el proceso de capacitación y puedan generar recomendaciones de mejora y orientación.
 2. Redactar las conclusiones y recomendaciones por orden de importancia, de acuerdo a los recursos y condiciones de desarrollo de la capacitación.
- d. Tramitación del informe final de evaluación
1. El instrumento estará referido al programa de capacitación y constituye un requisito de cumplimiento y cierre del proceso de capacitación de dicho programa.
 2. El informe debe darse a conocer a las autoridades a fin que aprueben el plan de acción de mejora y reciban apoyo cuando se requiera recursos adicionales.
 3. La realización del informe final, las recomendaciones y medidas correctivas deberán ser implementadas por el encargado del proceso de capacitación.

En el siguiente formato se define la forma de evaluación propuesta, por cada curso de capacitación.

Formato 32

Evaluación de la capacitación, nivel de aplicación y resultados

Curso de filosofía empresarial				
Función	Resultados	KPI	Meta	Ciliente
Establecer si los colaboradores conocen y aplican la filosofía empresarial	Aumento del compromiso e involucramiento hacia la empresa y las actividades de la misma	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de conocimiento de la misión, visión, valores, objetivos, entre otros 	100% de conocimiento de los conceptos que conforman la empresa y 70% de la población que comparte la filosofía	Colaboradores a nivel organizacional, clientes y proveedores
Curso de SAP Business One				
Función	Resultados	KPI	Meta	Ciliente
Estimar el nivel de desarrollo de los conocimientos específicos del software	Disminuir el tiempo y errores en los trabajos	<ul style="list-style-type: none"> Número de repeticiones de procesos % de eficiencia en el proceso 	70% de conocimiento de las diferentes herramientas que presenta el software para su aprovechamiento	Colaboradores del área administrativa, clientes y proveedores
Verificar la aplicación de los conocimientos en las funciones diarias de los departamento	Nuevas formas de realizar los procesos frecuentes	<ul style="list-style-type: none"> Tiempo consumido anteriormente versus tiempo consumido actualmente 	40% de ahorro en el tiempo para realizar las funciones diarias por medio del software	Colaboradores a nivel operativo
Curso de gestión de recursos humanos				
Función	Resultados	KPI	Meta	Ciliente
Conocer de forma teórica y práctica, los procesos pertenecientes a la gestión del recurso humano	Reforma de los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo del personal.	<ul style="list-style-type: none"> % de eficiencia en los procesos 	50% de aplicación de nuevos procesos necesarios para la correcta administración de los recursos	Colaboradores nivel corporativo, medios y altos mandos

Dotar a las personas de competencias esenciales para su aplicación dentro de la empresa	Incremento de la satisfacción y desempeño laboral, a través del conocimiento de las funciones y competencias por puesto.	<ul style="list-style-type: none"> Índice de ausentismo 	Disminución del 60% en ausentismo por factores internos	Colaboradores del área administrativa, clientes y proveedores
Curso de legislación laboral				
Función	Resultados	KPI	Meta	Ciliente
Aplicación de los conocimientos obtenidos, sobre el derecho laboral	Prevención y solución efectiva de conflictos laborales	<ul style="list-style-type: none"> Número de demandas interpuestas en el Ministerio de trabajo Número de conflictos dentro de la organización 	Eliminación del 90% de demandas en el Ministerio	Colaboradores de la organización
Curso de trabajo de equipo				
Función	Resultados	KPI	Meta	Ciliente
Evaluación y seguimiento de los resultados obtenidos posteriormente al desarrollo de capacitaciones	Incrementar la participación y capacidades de trabajo en equipo dentro de las diferentes áreas de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> Indicadores de satisfacción intrínseca y clima laboral dentro del área administrativa 	Aumentar el índice de satisfacción laboral de los empleados de la empresa en un 10%	Cliente interno de la empresa

Curso de liderazgo					
Función	Resultados	KPI	Meta	Ciliente	
Desarrollo de liderazgo innato de cada persona con responsabilidad de mando.	Mayor influencia sobre los colaboradores a su cargo, para el logro de objetivos y aumento de la satisfacción laboral.	<ul style="list-style-type: none"> Eficacia del líder, desde el punto de vista de lo que perciben sus subalternos 	Aumento del nivel de eficacia en liderazgo en un 40%.	Subalternos directos, cliente interno de la empresa	
Curso de relaciones interpersonales					
Función	Resultados	KPI	Meta	Ciliente	
Establecer la calidad de las relaciones interpersonales dentro de la organización	Desarrollo de habilidades de conducta y destrezas interpersonales y disminución de situaciones conflictivas	<ul style="list-style-type: none"> Número de conflictos presentados 	50% menos conflictos dentro de las diferentes áreas, disminución de quejas por comportamiento inapropiado hacia otros	Colaboradores nivel corporativo, clientes y proveedores	
Curso de comunicación					
Función	Resultados	KPI	Meta	Ciliente	
Determinar la utilización de protocolos de comunicación asertiva por parte de los colaboradores.	Mejores habilidades de comunicación entre los colaboradores para el cumplimiento de los objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de efectividad en los atributos, procesos, canales y metas de la acción de comunicar 	Cumplimiento de las estrategias de comunicación establecidas, en un 90%	Colaboradores nivel corporativo, clientes y proveedores	

Para obtener la información necesaria que permita conocer la efectividad de la capacitación desde el punto de vista de los jefes, en el nivel 3 y 4 se estableció el siguiente cuestionario.

Formato 33

Cuestionario de evaluación de aplicación

Cuestionario de evaluación de aplicación (jefatura)	
Estimado gerente, jefe o supervisor, con el propósito de evaluar la transferencia de las actividades de capacitación recibida por el personal a su cargo, denominada <u>Comunicación asertiva</u> , para identificar tanto los aspectos a mantener como aquellos que podrán ser mejorados a futuro, le agradeceremos responder las preguntas que se enuncian a continuación.	
Nombre del puesto	<i>Contadora</i>
Unidad de trabajo	<i>Contabilidad</i>
Nombre de la persona capacitada	<i>Sofía Castro</i>
Fecha de la actividad	<i>02-08-2018</i>
Fecha de la evaluación	<i>02-08-2019</i>

Considerando los objetivos de desempeño de la actividad de capacitación que corresponde a:

Objetivo: *Determinar la utilización de protocolos de comunicación asertiva por parte de los colaboradores.*

Indique el nivel observado de transferencia de lo aprendido en el puesto de trabajo.

a. Registre en la celda que corresponda, el valor que mejor refleje su percepción, de acuerdo a la tabla siguiente:

Desempeños observables/Conductas deseadas	Nunca (0)	Casi nunca (1)	A veces (2)	Casi siempre (3)	Siempre (4)
1. <i>El trabajador evaluado consigue diagnosticar el problema, escuchando sin interrumpir.</i>				3	
2.					
3.					
4.					
5.					

b. En el caso que las conductas precedentes sean evaluadas con “Nunca” o “Casi nunca”, indique las razones que a usted le parecen, por las que el funcionario no ha podido usar sus nuevos conocimientos o habilidades, de forma adecuada.

Conducta	Razón
	<i>No ha tenido oportunidad de usar los aprendizajes de la capacitación</i>
	<i>No ha recibido apoyo</i>
	<i>Resistencia al cambio</i>
	<i>La función que desempeña no permite aplicar lo aprendido</i>
Observaciones:	

c. **¿Qué sugerencias propone usted para hacer esta actividad de capacitación más útil?**

CONCLUSIONES

1. A través de la investigación documental y de campo, se comprobó la hipótesis uno, donde se afirma que la empresa objeto de investigación carece de un mecanismo que brinde la información necesaria; requerida por los colaboradores, así como su constante actualización, debido a la falta del diseño, ejecución y evaluación de un programa de capacitación específico.
2. Si la organización no implementa una metodología para el diagnóstico de necesidades de capacitación que determine clara y objetivamente las insuficiencias actuales en conocimientos, habilidades y actitudes del personal, le será imposible definir el programa de capacitación que ayude a reducir las brechas entre las competencias esperadas y reales de los colaboradores.
3. Ante los aspectos encontrados en la investigación cabe resaltar que se observaron algunas deficiencias en los procesos de introducción, específicamente en la etapa de reclutamiento y selección, lo cual afecta de forma directa el nivel de conocimientos y habilidades de los colaboradores.
4. La inexistencia de técnicas e instrumentos que permitan evaluar la efectividad de la capacitación recibida, obstaculizará el establecimiento de sus beneficios, medir el impacto que esta tiene en el desempeño de los colaboradores, el cumplimiento de los objetivos definidos. Así también, impedirá implementar acciones que corrijan las desviaciones del proceso de capacitación.

RECOMENDACIONES

1. Se sugiere iniciar el proceso de capacitación, con reuniones solicitadas por la gerencia de recursos humanos, con las demás gerencias de la organización, con el fin de comunicarles el nuevo sistema a implementar y las actividades que se realizarán.
2. Cuando la cultura de capacitación de la empresa madure, se aconseja establecer otro método de detección de necesidades de capacitación, como lo es el método con base puesto-persona o multi-habilidades, determinado en conjunto con la presidencia, vicepresidencia y las diferentes gerencias.
3. Es aconsejable realizar una evaluación profunda respecto a los procesos de integración, particularmente en la manera como la empresa objeto de investigación atraen a los candidatos y la forma como elige al capital humano que labora dentro de ella; esto repercute de forma directa en el éxito y cumplimiento de las objetivos organizacionales. Con ello, determinar el procedimiento para mejorar las deficiencias.
4. Para que una vez implementado el programa de capacitación propuesto, no vuelva a presentarse la problemática, se sugiere establecer un sistema de retroalimentación a corto y largo plazo, así como un método para el registro constante de necesidades de capacitación, con el fin de adecuar el proceso de capacitación a los cambios que se presenten en el futuro. Además, de utilizar las evaluaciones de reacción, aprendizaje, aplicación y conducta, propuestas en este trabajo, al finalizar cada formación, para obtener mayor información sobre su impacto.

BIBLIOGRAFÍA

- 1) Chiavenato, Idalberto. 2009. **-Gestión del talento humano.-** 3ª. ed. México. McGraw-Hill. 584 p.
- 2) Hernández Torres, Zacarías. 2014. **-Teoría General de la Administración.-** México. Grupo Editorial Patria. 400 p.
- 3) Instituto de normas técnicas de Costa Rica. 2001 **-ISO 10015:2001, Gestión de la Calidad-Directrices para la formación.-** Costa Rica. Inteco. 22 p.
- 4) Koontz, H. 2012. **-Administración, una perspectiva global y empresarial.-** Wehrich, H., & Cannice M. 14a. ed. México. McGraw-Hill. 682 p.
- 5) Kotler, Philip. 2013. **-Fundamentos de Marketing.-** Armstrong, G. 11a. ed. México. Pearson Educación. 648 p.
- 6) Luna González, Alfredo Cipriano. 2014. **-Proceso Administrativo.-** México. Grupo Editorial Patria, 350 p.
- 7) Pinto V., Roberto. 2000. **-Planeación estratégica de capacitación empresarial.-** México. McGraw-Hill. 218 p.
- 8) Wenthner W. 2000. **-Administración de personal y recursos humanos.-** Davis K. 5a. ed. México. McGraw-Hill. 582 p.
- **E-GRAFÍA**
- 9) Moreno, David. **Las generaciones y proceso de capacitación.** -[En línea]- [Consultado el 26 de diciembre de 2017]. Disponible en: <http://www.virtual.quito.gob.ec/mod/forum/discuss.php?d=589>.

- 10) **Niveles de evaluación de Kirkpatrick.** -[En línea]-. [Consultado el 26 de diciembre de 2017]. Disponible en: <http://www.circuloeconomiaalicante.com/blog/los-niveles-de-evaluacion-de-kirkpatrick-evaluacion-de-la-formacion-cuarta-entrega-26-06-2012/>.