



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA DE INGENIERÍA MECÁNICA INDUSTRIAL

DISEÑO DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA  
EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE  
CENTRAL DISTRIBUIDORA S.A.

NUBIA IRACEMA REYES MUÑOZ

ASESORADA POR  
INGA. SIGRID ALITZA CALDERÓN DE DE LEÓN

GUATEMALA, AGOSTO DE 2005.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

DISEÑO DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA EL  
PERSONAL ADMINISTRATIVO DE CENTRAL DISTRIBUIDORA S.A.

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
POR

NUBIA IRACEMA REYES MUÑOZ

ASESORADA POR  
INGA. SIGRID ALITZA CALDERÓN DE DE LEÓN

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE  
INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, AGOSTO DE 2005

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO: ING. MURPHY OLYMPO PAIZ RECINOS  
VOCAL I:  
VOCAL II: LIC. AMAHAM SÁNCHEZ ÁLVAREZ  
VOCAL III: ING. JULIO DAVID GALICIA CELADA  
VOCAL IV: BR. KENNETH ISSUR ESTRADA RUIZ  
VOCAL V: BR. ELISA YAZMINDA VIDES LEIVA  
SECRETARIA: INGA. MARCIA IVONNE VÉLIZ VARGAS

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANO: ING. SYDNEY ALEXANDER SAMUEL NILSON  
EXAMINADOR: ING. JOSÉ FRANCISCO GÓMEZ RIVERA  
EXAMINADOR: ING. PABLO FERNANDO HERNÁNDEZ  
EXAMINADOR: ING. CÉSAR AUGUSTO AKÚ CASTILLO  
SECRETARIO: ING. PEDRO ANTONIO AGUILAR POLANCO

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

**DISEÑO DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA  
EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE CENTRAL DISTRIBUIDORA S.A.**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial con fecha 18 de Agosto de 2004.

Nubia Iracema Reyes Muñoz

## ACTO QUE DEDICO

### A:

DIOS	Que como centro de mi vida, representa mi fuente de fortaleza, entendimiento y sabiduría, sin lo cual no hubiera culminado mi carrera.
MIS PADRES	<i>Miguel Ángel Reyes Ramírez</i> <i>Ernestina Rosa Muñoz de Reyes</i> Por brindarme siempre su ayuda y apoyo en todos los aspectos de mi vida. Gracias por su paciencia.
MIS HERMANOS	<i>Zulma Lisseth y Erwin Ardany</i> Por ser siempre un ejemplo a seguir, por su apoyo y sobre todo su cariño.
MIS AMIGOS DE CARRERA	Especialmente a <i>Norma, Mirna, Carlos, Erick, Evelyn y Kenneth</i> , por todos los momentos buenos y malos que juntos compartimos.
RESTO DE AMIGOS	Con especial cariño por los momentos compartidos y por los recuerdos que cada uno representa para mi.
CENTRAL DISTRIBUIDORA	En especial a <i>Olgui, Hugo y Patty</i> por su apoyo y amistad brindada.
MI ASESORA	<i>Inga. Sigrid Calderón</i> Gratitud sincera por todo el apoyo brindado
RESTO DE MI FAMILIA	Con mucho cariño.

# ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	V
GLOSARIO.....	VII
RESUMEN.....	X
INTRODUCCIÓN.....	XI
OBJETIVOS.....	XIII
<b>1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA</b>	
1.1. Historia de Central Distribuidora S.A. ....	1
1.2. Visión y misión.....	2
1.3. Valores.....	3
1.4. Estructura organizacional.....	4
1.4.1. Departamento de Capacitación y Desarrollo.....	4
<b>2. MARCO TEÓRICO</b>	
2.1. El proceso de inducción.....	5
2.1.1. Diagnóstico de necesidades de capacitación.....	6
2.1.1.1. Tipos de necesidades de capacitación.....	7
2.1.1.2. Metodologías y técnicas para determinar necesidades de capacitación.....	8
2.1.1.2.1. Encuesta.....	9
2.1.1.2.2. Cuestionario.....	9
2.1.1.2.3. Entrevista.....	9
2.1.1.2.4. Evaluación del desempeño.....	10
2.1.1.2.5. Observación.....	10

2.1.2. Planeación.....	11
2.1.2.1. Técnicas de enseñanza o actividades didácticas.....	11
2.1.3. Ejecución.....	19
2.1.4. Evaluación y seguimiento.....	19

### **3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

3.1. Análisis del programa de inducción actual.....	21
3.2. Diagnóstico de necesidades de capacitación.....	23
3.2.1. Análisis de descripciones de puestos.....	23
3.2.1.1. Jefe administrativo.....	23
3.2.1.2. Encargado de créditos .....	24
3.2.1.3. Digitador.....	24
3.2.1.4. Cajero liquidador.....	25
3.2.2. Selección de técnicas para recopilar información.....	25
3.2.2.1. Evaluación del desempeño.....	26
3.2.2.1.1. Administración del tiempo.....	26
3.2.2.1.2. Comunicación efectiva.....	27
3.2.2.1.3. Iniciativa.....	27
3.2.2.1.4. Valores.....	28
3.2.2.1.5. Trabajo en equipo.....	28
3.2.2.1.6. Orientación al cliente.....	28
3.2.2.1.7. Integridad.....	29
3.2.2.1.8. Colaboración.....	29
3.2.2.2. Observación.....	29
3.2.3. Elaboración de herramientas y obtención de la información.....	30
3.2.4. Análisis de la información recabada.....	30

#### **4. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN**

4.1. Diseño de la propuesta del plan de inducción.....	41
4.2. Contenido programático de los cursos.....	42
4.2.1. Prototipo de un curso específico.....	42
4.2.2. Estructuración de contenidos.....	46
4.2.2.1. Filosofía organizacional.....	47
4.2.2.2. Proceso de elaboración de cerveza.....	47
4.2.2.3. Conociendo nuestros productos.....	48
4.2.2.4. Comunicación efectiva.....	48
4.2.2.5. Administración del tiempo.....	49
4.2.2.6. Servicio al cliente interno.....	50
4.2.2.7. Manual del instructor.....	50
4.3. Organización del evento.....	51
4.3.1. Recursos físicos.....	51
4.3.2. Elección de los participantes.....	52
4.3.3. Duración y calendario propuesto.....	53
4.3.4. Comunicación a jefes y participantes.....	55
4.3.5. Atención durante el evento.....	55
4.4. Sistema de evaluación del impacto del programa de inducción.....	57
4.4.1. Encuesta de evaluación del evento.....	58
4.4.2. Encuesta de evaluación de los cursos.....	58
4.4.3. Encuesta de evaluación de los instructores.....	59
4.5. Plan de seguimiento de la inducción.....	59
4.6. Determinación de los costos del programa de inducción.....	60

<b>5. PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE RECICLAJE DE PAPEL DE OFICINA</b>	
5.1. ¿Qué es el reciclaje?.....	63
5.2. ¿Por qué reciclar?.....	63
5.3. Tipos de papel de oficina.....	64
5.4. Sondeo de utilización de papel en la empresa.....	65
5.5. Propuesta del programa de reciclaje.....	66
5.6. Beneficios del reciclaje.....	67
CONCLUSIONES.....	69
RECOMENDACIONES.....	71
BIBLIOGRAFÍA.....	73
APÉNDICES.....	75

# ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

## FIGURAS

Número	Título	Pág.
1	Estructura organizacional de Central Distribuidora S.A.....	4
2	Proceso de inducción y capacitación.....	5
3	Estructura del área administrativa.....	23
4	Gráfica de resultados por indicador del puesto: Jefe Administrativo.....	31
5	Gráfica de resultados por indicador del puesto: Encargado de Créditos.....	32
6	Gráfica de resultados por indicador del puesto: Digitador.....	33
7	Gráfica de resultados por indicador del puesto: Cajero Liquidador...	34
8	Gráfica de resultados totales por indicador.....	35
9	¿Conoce la misión y valores de la empresa?.....	36
10	¿Ha recibido algún curso dentro de la empresa?.....	37
11	¿Cuál es la actitud del empleado en el momento en que un cliente llega a su lugar de trabajo?.....	37
12	¿Cómo fue la comunicación entre el empleado y su cliente?.....	38
13	Flujograma del desarrollo de un curso.....	45
14	Flujograma de atención durante el evento.....	57
15	Formato de sondeo de utilización del papel.....	65

## TABLAS

<b>Número</b>	<b>Nombre</b>	<b>Pág.</b>
I	Resultados del Puesto Jefe Administrativo.....	31
II	Calendario del programa de inducción.....	53
III	Cronograma de actividades del programa de inducción.....	54
IV	Resumen de costos del programa de inducción.....	61

## GLOSARIO

<b>Capacitación</b>	Perfeccionamiento de las habilidades de los empleados para que estén en condiciones de realizar convenientemente las labores a su cargo.
<b>Diagnóstico</b>	Identificación de puntos o áreas débiles para poder determinar las líneas de acción pertinentes y solucionar el problema provocado por los mismos.
<b>Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)</b>	Conjunto de procesos, los cuales evalúan el desempeño de un trabajador y el clima organizacional para que, a través de los resultados obtenidos, se detallen las necesidades que tiene de ser capacitado, en determinada área.
<b>Encargado de capacitación u organizador del evento</b>	Persona de la empresa que tiene bajo su responsabilidad coordinar cada uno de los cursos de capacitación que se imparten a todo el personal de la empresa.
<b>Inducción</b>	Programa formal o informal para que los empleados de nuevo ingreso se familiaricen con sus responsabilidades laborales, sus compañeros de trabajo y con la filosofía y políticas de la organización.
<b>Instructor</b>	Persona capaz de enfrentarse a un grupo de participantes para mejorar sus habilidades, conocimientos y aptitudes,

a través del compartimiento de sus conocimientos y experiencias en determinada área.

<b>Misión</b>	Sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo de la empresa.
<b>Necesidad</b>	Estado que presenta una persona cuando siente la privación con respecto a una satisfacción general ligada a su condición humana.
<b>Necesidad de capacitación</b>	Carencia de los empleados para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización.
<b>Programa</b>	Conjunto ordenado, lógica y, secuencialmente, de objetivos, políticas, estrategias, procedimientos, funciones y recursos para desarrollar una actividad previamente determinada.
<b>Programa de inducción</b>	Arreglo estructurado de actividades que permiten el aprendizaje de los conceptos básicos acerca de la filosofía de la empresa, de las responsabilidades laborales y de las actitudes en el desempeño de las mismas.
<b>Técnica de enseñanza o de capacitación</b>	Es la manera predeterminada y uniforme de enseñar algo a una persona o grupo de personas.

**Valor**

Son las convicciones básicas para determinar que cierta conducta es correcta o errónea. Es el elemento de juicio que ayuda a decidir si las ideas de una persona son correctas o incorrectas.

**Visión**

Es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Expone, de manera evidente y ante todos los grupos de interés, el gran reto empresarial que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa.

## **RESUMEN**

La inducción es el medio por el cual la empresa proporciona a sus trabajadores información básica respecto de los antecedentes de la misma y la que necesita para realizar sus actividades de manera satisfactoria. Es, en realidad, un proceso gradual que implica inculcar en los colaboradores, los criterios, valores y patrones de comportamiento que se espera en la organización. Dicho proceso de inducción empieza con un diagnóstico de necesidades de capacitación que, si bien es cierto, por ser una inducción y ser necesidades manifiestas, no es necesario realizarlo, servirá para obtener un poco más de información acerca de los puestos que se deseen incluir en el programa y decidir hacia dónde encaminar dicho programa.

Luego, a partir de esta información, se procede a diseñar el contenido del programa de inducción, para lo cual, se toman en cuenta diferentes aspectos y técnicas de enseñanza en el desarrollo de los cursos, continuando, así, con la planificación y organización del evento en el que uno de los aspectos más importantes a considerar es la atención durante el mismo, ya que, el éxito del programa de inducción depende en gran medida de no olvidar todos los pequeños detalles en la organización.

Como todo programa tiene que contar con una metodología de seguimiento para evaluar los resultados, se desarrolla un sistema de evaluación del impacto que tuvo el programa de inducción, así como un plan de seguimiento de la inducción con el cual se pretende tener una mejora continua del mismo. Además, se propone un programa de reciclaje de papel de oficina para contribuir con el medio ambiente, en donde se pretende hacer conciencia en los empleados acerca del uso de este recurso tan importante.

# INTRODUCCIÓN

Actualmente, la utilización óptima de los recursos humanos se ha convertido en la principal y constante preocupación de las organizaciones, la administración de los recursos humanos es, ahora, mucho más que el simple proceso de contratar personal. Una vez que se ha contratado a la persona adecuada, será necesario realizar todas aquellas acciones que contribuyan a que el recién llegado se convierta en un trabajador productivo y satisfecho. Pero, dichas acciones, también, deben extenderse a los trabajadores de más antigüedad, ya que, éstos pueden ser transferidos a otros puestos.

Por esta razón y con el fin de dotar a las empresas de colaboradores que desempeñen las labores esperadas de forma efectiva y eficaz, resulta de gran importancia contar con un programa de inducción que ayude, no sólo en el proceso de adaptación e integración de los nuevos empleados con sus grupos de trabajo y a identificarse con la filosofía de la empresa, sino, también, que ayude a reducir el nerviosismo del primer día y el choque con la realidad que podrían experimentar, esto se refiere a la diferencia entre lo que el nuevo colaborador espera de su nuevo trabajo y la realidad que encuentra.

El presente trabajo de graduación contiene el desarrollo de un programa de inducción para el personal del área administrativa de la empresa Central Distribuidora S.A., empresa guatemalteca dedicada a la distribución y venta de cerveza y bebidas gaseosas en todo el territorio de la República. Por lo que, en el capítulo uno, se hace una breve descripción de la empresa, de su visión y misión, así como su estructura organizacional a manera de introducir al lector en el ámbito de desarrollo del proyecto. En el capítulo dos, se resumen los fundamentos teóricos que se utilizan como soporte para el diseño del programa de inducción. Luego, en el capítulo tres, se describe la situación actual de la empresa y, a partir de esta descripción, se diseñan herramientas

para diagnosticar las necesidades de capacitación, recopilar y analizar la información. El capítulo cuatro, está constituido por el diseño del programa de inducción, su contenido, su organización, en cuanto a la elección de los participantes, la duración y el calendario propuesto y la atención que se tendrá durante el evento, asimismo, se presenta el sistema de evaluación del impacto que tenga el programa y el plan de seguimiento que se le dará al mismo, buscando con esto una mejora continua en dicho programa, además, se presenta un resumen de los costos invertidos en cada uno de los participantes. Por último, el capítulo cinco contiene la realización de una propuesta para un programa de reciclaje de papel de oficina con lo que se pretende contribuir con el medio ambiente.

# **OBJETIVOS**

## **General**

Diseñar un programa de inducción para capacitar a todo el personal del área de administración que ayude a los empleados a involucrarse e identificarse con la filosofía de la empresa. Asimismo, proponer un sistema de reciclaje de papel que ayude al buen aprovechamiento del recurso y a concienciar al personal respecto al uso del mismo.

## **Específicos**

1. Realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación en el área administrativa para determinar las acciones encaminadas a su satisfacción.
2. Estructurar un programa de inducción que permita ayudar a que todos los empleados del área administrativa conozcan la filosofía de la empresa.
3. Realizar el manual de inducción para el instructor con el fin de que éste cuente con las guías principales a seguir en el desarrollo del programa.
4. Establecer un sistema de evaluación del programa de inducción que permita generar una mejora continua del mismo.
5. Desarrollar un plan de seguimiento que permita comprobar los beneficios obtenidos con el programa de inducción.

# **1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA**

El presente capítulo pretende involucrar al lector con la empresa donde se realiza el trabajo de graduación, formando una idea general de la filosofía de la misma hasta llegar al área específica en donde se realiza el trabajo.

## **1.1. Historia de Central Distribuidora S.A.**

Al hablar de la historia de Central Distribuidora S.A., necesariamente se debe volver atrás y mencionar la historia de Cervecería Centroamericana S.A., ya que ésta se encuentra estrechamente vinculada al proceso histórico del país, desde su inicio en 1886, más de cien años han pasado y en ese período, los sucesos han ido enmarcándola en el tiempo y en el espacio nacional.

De alguna manera, esto implica volver la mirada hacia aquellas personas que iniciaron esta industria: los hermanos Mariano y Rafael Castillo Córdova, hijos de José Domingo de las Nieves Castillo y Estrada y de María Dolores Delfina Córdova y Minuena. En sus inicios la empresa fue conocida como Castillo Hermanos, tomando el nombre de Cervecería Centroamericana S.A. en 1947.

En 1957, mientras la vida industrial del país marca cierta normalización en sus actividades productivas, también para Cervecería se abre una puerta que agilizaría la venta y mercadeo de sus productos.

Se separa la producción de la distribución y, el 10 de enero de ese año, surge Central Distribuidora, S.A., empresa totalmente independiente, que se encargaría desde ese momento, de ampliar en forma organizada la distribución y venta de cerveza y bebidas gaseosas en todo el territorio de la República.

Desde un principio la empresa se ha caracterizado por equiparse con la maquinaria más moderna y ser dirigida por personas expertas. Desde entonces, 47 años han pasado en los que el éxito de Central Distribuidora S.A. se debe a la excelencia en todas sus áreas.

## **1.2. Visión y misión**

Como se sabe, una visión expresa las aspiraciones y valores fundamentales de una organización, apelando por lo general, a las emociones e inteligencia de sus miembros; mientras que la misión es el propósito o razón de existir de la empresa, en ella se puede describir a la organización en términos de las necesidades de los clientes a quienes se pretende satisfacer, los bienes o servicios que se ofrecen y los mercados que se persiguen en ese momento.

Central Distribuidora S.A., como toda empresa, cuenta con una visión y una misión que forman las guías o los pilares de la misma, las cuales se presentan a continuación:

- **Visión.** Ser un grupo profesional, líder en la comercialización de bebidas en el mercado nacional y participando en mercados internacionales, con productos de calidad; y una organización dinámica y rentable que satisface las necesidades del cliente.

- **Misión.** Ser un equipo líder innovador en la comercialización de bebidas de calidad, comprometidos con la satisfacción de clientes y colaboradores.

### 1.3. Valores

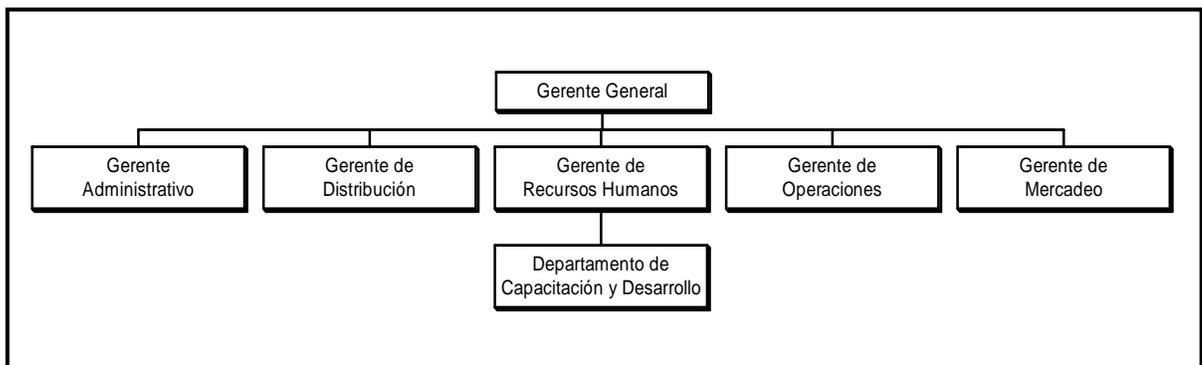
Consciente de que una organización no es solo su recurso humano sino los valores que la dirigen, Central Distribuidora S.A. tiene como pilares los valores fundamentales para que el trabajo y la convivencia en general sean agradables, en los cuales cree y confía que ayudarán a cumplir con la misión de la empresa, estos son:

- **Integridad.** Significa asumir la responsabilidad de sus propios errores y estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de la conducta.
- **Responsabilidad.** Es responder por las consecuencias de nuestras acciones, pensando en los resultados y efectos de las mismas, antes de actuar. Estar dispuestos a dar un esfuerzo más, dar un minuto más, dar una hora más.
- **Trabajo en equipo.** Es la capacidad de participar activamente en la persecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.
- **Servicio al cliente.** Significa interesarse por saber lo que piensan nuestros clientes internos y externos, respetando y valorando sus sentimientos, mostrando siempre una actitud por agradecerlos, entenderlos y satisfacerlos.

## 1.4. Estructura organizacional

La distribución de puestos en Central Distribuidora S.A. está realizada en forma jerárquica como se muestra en el organigrama de abajo.

**Figura 1. Estructura organizacional de Central Distribuidora S.A.**



### 1.4.1. Departamento de capacitación y desarrollo

Este departamento es el encargado de realizar la inducción de los empleados en la empresa. Está formado por el gerente del departamento y 5 instructores. Actualmente, lleva a cabo la inducción para el personal de distribución y ventas, además se encarga de preparar e impartir cualquier curso de capacitación para satisfacer las necesidades existentes en algún puesto específico o un área determinada.

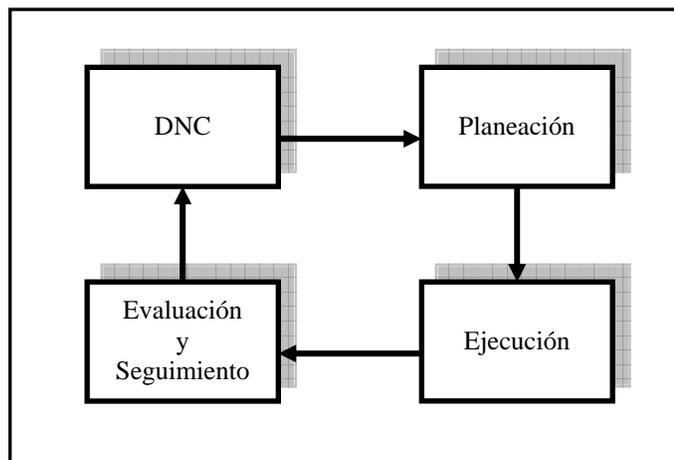
## 2. MARCO TEÓRICO

A continuación se presentan los principales conceptos teóricos que se utilizan en el desarrollo del presente trabajo de graduación, los cuales se deben conocer para lograr un mejor entendimiento del mismo.

### 2.1. El proceso de inducción

El proceso de inducción o proceso de capacitación se compone de 4 etapas como se muestra en la figura de abajo.

**Figura 2. Proceso de inducción y capacitación**



El punto de partida es la etapa de determinación de necesidades, cuyos productos o resultados sirven de insumos a la etapa de planeación y así sucesivamente. Al final, los productos de la etapa evaluación y seguimiento ingresan como insumos a la etapa inicial y sirven de criterio de comparación con las necesidades investigadas originalmente. Si el sistema cumplió su misión, las necesidades y la problemática asociada con éstas debieron desaparecer o disminuir de modo importante, el proceso vuelve a reiniciarse con una nueva determinación de necesidades. Si por el contrario, se encuentra como resultado del seguimiento que las necesidades no se han satisfecho, con toda seguridad hubo fallas en una o varias etapas.

### **2.1.1. Diagnóstico de necesidades de capacitación**

Para capacitar se necesita saber primero ¿a quién? y ¿en qué? se les va a formar, ya que si no se conocen las debilidades, nunca se podrán satisfacer las necesidades.

Es muy importante establecer ¿por qué el diagnóstico de necesidades de capacitación se constituye como la primera fase dentro de un programa de capacitación? La respuesta es lógica, ya que si se inicia en otra etapa, carecerá de todo vínculo con las necesidades organizacionales y del personal, y no tendrá base de sustento. El diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) proporciona la información necesaria para elaborar o seleccionar los cursos o métodos de capacitación que la empresa requiere. Dicho análisis tiene su inicio con una revisión de toda la empresa, detectando las áreas funcionales relativamente deficientes.

Al hablar de necesidades de capacitación, se puede decir que estas se refieren a las carencias que los trabajadores tienen, para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización.

Sobre esta base, la necesidad de capacitación es la determinación del conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que se deben adquirir, hacer y desarrollar en un individuo o grupo a fin de que se puedan llevar a cabo correctamente sus funciones, se sientan satisfechos y de ser posible, se les prepare para un cambio futuro.

### **2.1.1.1. Tipos de necesidades de capacitación**

A continuación se presentan los principales tipos de necesidades de capacitación:

- a) **Manifiestas:** Estas son bastante evidentes y surgen por algún cambio en la estructura organizacional, por la movilidad o rotación del personal o como respuesta al avance tecnológico de la empresa. Son aquellas que por ser tan obvias son establecidas con base en el sentido común. Por lo que no requieren ser detectadas por técnicas como cuestionarios o pruebas. El personal de nuevo ingreso, el que será ascendido o transferido, el que ocupará un puesto de nueva creación, representan necesidades manifiestas. Se localizan también cuando la maquinaria y equipo son sustituidos por otros nuevos y los métodos o procedimientos son modificados.
  
- b) **Encubiertas:** Se dan en el caso en que los trabajadores ocupan normalmente sus puestos y presentan problemas de desempeño, derivados de la falta u obsolescencia de conocimientos, habilidades o actitudes. Por no ser tan evidentes, es necesario realizar una investigación para buscar evidencias generales y síntomas de que existen problemas en la empresa, buscar causas de tales problemas.
  
- c) **Organizacionales:** Se dan cuando se habla de debilidades generales, en esto se encuentra implicada una parte de la empresa. El cambio de equipo, la introducción

de nuevos procedimientos o la modificación de las políticas son ejemplo de este tipo de necesidades.

- d) Departamentales:** Son las que afectan un área importante de la empresa, llámese gerencia, división, departamento o sección.
- e) Ocupacionales:** Son las que se refieren a un puesto en particular, vendedor, mecánico, supervisor de producción, etc.
- f) Personales o individuales:** Son las que se ubican respecto de cada trabajador.

En el momento en que se han detectado las áreas críticas en que se requiere capacitación y cuando se cuenta con la evidencia general de ello, se decide la prioridad a seguir que consiste en la elección de la técnica que se utilizará para elaborar el diagnóstico de necesidades de capacitación.

### **2.1.1.2. Metodologías y técnicas para determinar necesidades de capacitación.**

Para efectos de este trabajo de graduación y en virtud de que existe una diversidad de técnicas y que por lógica cada una requiere un manejo específico, solamente se citan los aspectos genéricos de algunas de ellas, en especial, de aquellas que serán utilizadas en la metodología que se propondrá.

Dentro de las técnicas más conocidas por la administración de recursos humanos para realizar el diagnóstico de necesidades se tienen:

### **2.1.1.2.1. Encuesta**

En un formulario se plantean algunas cuestiones de manera organizada que son proporcionadas al trabajador, quien proporciona las respuestas al investigador. La encuesta permite establecer contacto directo entre investigador y encuestado, haciendo posible el registro de todas las respuestas. Como desventaja, el diseño de la encuesta y su aplicación hacen indispensables conocimientos y habilidades especializados, y exige casi el mismo tiempo requerido para una entrevista y no posee su flexibilidad.

### **2.1.1.2.2. Cuestionario**

En el cuestionario un sujeto o un grupo responden de manera personal varias preguntas planteadas por escrito, ya sea que escriban sus respuestas en una o varias líneas, o marquen algún signo convencional (cruz, línea o letra), dependiendo si éste es de preguntas abiertas o cerradas. Una de sus principales ventajas es su economía, dado que puede aplicarse en una misma sesión a muchas personas, pero existen posibilidades de que las respuestas sean falseadas, ya sea consciente o inconscientemente.

### **2.1.1.2.3. Entrevista**

Por entrevista se entenderá una conversación concretada en forma de preguntas y respuestas en que juega un papel primordial la agudeza y don de gentes del entrevistador. Las preguntas van a ir encaminadas hacia el objetivo que dicha entrevista tiene, en este caso, serán dirigidas hacia la detección de necesidades de capacitación. No es conveniente para investigar a un grupo numeroso de personas y puede proporcionar, en muchos casos, opiniones en vez de informaciones objetivas.

#### **2.1.1.2.4. Evaluación del desempeño**

Constituye el proceso de evaluar el rendimiento del empleado en el puesto, para lo cual servirá bastante la descripción y análisis del puesto, y con ello verificar si esta cumpliendo con los objetivos y requerimientos del mismo. Una persona o un grupo de personas se someten a exámenes teóricos y/o prácticos con el propósito de conocer en qué medida posee los conocimientos, las habilidades o las actitudes exigidas para desempeñar a satisfacción su puesto de trabajo o una parte del mismo.

Existen tres tipos de pruebas o evaluaciones del desempeño: teóricas o de conocimientos, prácticas u operativas y de actitudes. En el caso de pruebas teóricas escritas, la aplicación puede ser individual o colectiva. Si se trata de pruebas prácticas o de actitudes, forzosamente se debe incluir la observación de las conductas y solamente será individual.

#### **2.1.1.2.5. Observación**

En la observación, el investigador realiza un examen visual atento de determinado hecho, situación o comportamiento, en el que esté implicado uno o varios empleados. Esta técnica es valiosa para identificar evidencias generales de problemas, desempeño inadecuado, prácticas de trabajo erróneas o mala atención a la clientela. Su ventaja es que permite registrar hechos reales, no opiniones, pero como desventaja exige mucho tiempo y casi siempre debe ser usada con otra técnica.

## **2.1.2. Planeación**

Por planificar puede entenderse establecer de forma estructurada y específica, las estrategias, medios y recursos necesarios para la consecución de unos objetivos, en este caso, los objetivos específicos que debe alcanzar un adecuado programa de inducción.

La planeación es entonces, el arreglo estructurado de actividades que permiten realizar, como resultado, el programa de inducción. En esta etapa los objetivos sirven como metas a la organización y a su mejoramiento después de realizado el programa.

Después de haber establecido los objetivos, se debe establecer a quién, por quién, dónde, cuándo y cómo será dada la inducción o capacitación. Estas decisiones se tienen que tomar antes de lanzar el desarrollo detallado del programa. Además se debe tomar en cuenta los beneficios que se obtendrán, el costo y la estructura del mismo.

Esta etapa también incluye el establecimiento de calendarios y horarios, consignando el lugar en donde se va a realizar el evento, técnicas a emplearse, materiales, útiles y ayudas audiovisuales que se utilizarán.

### **2.1.2.1. Técnicas de enseñanza o actividades didácticas**

Por técnica de capacitación se entiende la manera predeterminada y uniforme de enseñar algo a una persona o grupo de personas. Al seleccionar las técnicas se debe tener en cuenta que no existen en si, métodos buenos o malos, sino más o menos apropiados a cada caso concreto. Las más conocidas y aplicadas, seguramente debido a su eficacia son:

**a) Conferencia o exposición:** Es una técnica centrada en el instructor que consiste en proporcionar información al grupo, al tiempo que se limita la participación de éste.

- **Procedimiento:** Se prepara la conferencia considerando aspectos tales como el tiempo, el tema y el auditorio. Después se desarrolla la conferencia incluyendo una introducción, la exposición del tema apoyado con ejemplos, demostraciones o ilustraciones; un período de preguntas, y, finalmente la síntesis del tema tratado. Esta técnica puede funcionar sin ningún material pero es recomendable la utilización de material de tipo audiovisual, pizarrón, rota folio, diapositivas, películas, etc. El instructor debe hacer preguntas al grupo para evaluar el grado de comprensión de los temas expuestos y para motivar a los participantes a que expongan sus dudas o ideas.
- **Aplicaciones:** Puede servir para proporcionar información a grupos numerosos, para concentrar información en un tiempo limitado o para transmitir información de expertos. Además se puede utilizar para complementar otras técnicas didácticas.

**b) Estudio de casos:** Es una técnica que se centra en los participantes al propiciar una reflexión o juicio crítico alrededor de un hecho real o ficticio que previamente les fue descrito o ilustrado. El caso puede ser presentado como un documento breve o extenso, en forma de lectura, película o grabación. Es utilizado para que los participantes aprendan por si mismos y los ayuda a desarrollar su capacidad de análisis, se utiliza en la industria para enseñar la administración como una habilidad. Permite presentar a todas las personas una situación particular, estimulando el desarrollo de soluciones posibles. Otra característica de este método es su extensa variedad y número de casos que representan fielmente las situaciones de la vida real, permitiendo el libre intercambio de opiniones en la discusión.

- **Procedimiento:** El instructor prepara un caso que corresponda al contenido y objetivos del programa para luego presentarlo al grupo. Se inicia el análisis del caso en forma individual o en pequeños grupos, mientras el instructor conduce una discusión sobre las opiniones de los participantes y las enriquece. Al final el grupo elabora conclusiones y un reporte sobre el caso expuesto.
  
  - **Aplicaciones:** Esta técnica se utiliza para propiciar el análisis e intercambio de ideas, para enfatizar y desarrollar habilidades en aspectos prácticos de la enseñanza, para examinar diferentes soluciones ante un mismo caso y para propiciar la participación y la responsabilidad de las personas en su propio aprendizaje haciendo posible que los participantes practiquen sin que nadie quede lastimado en el proceso.
- c) Juego de negocios:** Es un ejercicio dinámico de entrenamiento que utiliza como modelo una situación del trabajo. Se utilizan para muchos propósitos, y el principal es tener la oportunidad de aprender de la experiencia sin pagar el precio tan caro que implicaría el haber tenido un error de decisión en la vida real.
- **Procedimiento:** Los participantes agrupados en equipos que representan las ganancias de las compañías competidoras realizan el mismo tipo de operaciones y decisiones sobre política, igual que en la vida real. En el modelo hay una serie de relaciones matemáticas que se utilizan para procesar las decisiones y producir una serie de informes sobre los resultados. Estas decisiones e informes cubren un período específico de tiempo que, de acuerdo con el modelo puede ser un día, un mes o un año. Después se toman decisiones para el siguiente período, se procesan, se entregan informes y el juego sigue adelante. De esta manera se ahorra tiempo y se pueden resumir en un solo día muchos años de operaciones.

- Aplicaciones: Son muy poderosos como herramienta de entrenamiento, tienen numerosas aplicaciones tales como en la investigación, solución de problemas, selección y prueba de ejecutivos y toma de decisiones gerenciales.
- d) Mesa redonda:** Es una discusión de un tema por un grupo de expertos ante un auditorio con la ayuda de un moderador.
- Procedimiento: El instructor introduce el tema y explica la mecánica de la mesa redonda, definiendo un aspecto del tema para su discusión y actuando como moderador. El instructor fomenta la discusión al hacer preguntas o solicitar puntos de vista a los participantes y, cada vez que lo considere necesario, elabora una síntesis de la discusión.
  - Aplicaciones: Sirve para explorar un tema ante grupos numerosos, para sugerir puntos de vista diferentes a un grupo, para proporcionar hechos y opiniones sobre problemas en discusión y para ayudar al grupo a enfrentar un problema polémico.
- e) Foro:** Esta técnica consiste en la discusión grupal sobre un tema, hecho o problema coordinado por el instructor para obtener las opiniones, llegar a conclusiones y establecer diversos enfoques.
- Procedimiento: El instructor informa al grupo el tema, hecho o problema que se va a discutir, formula al grupo una pregunta concreta referida al tema invitando al grupo a exponer sus opiniones y cediendo el uso de la palabra. Al agotarse un aspecto, el instructor formula nuevas preguntas. Al final, el instructor sintetiza las ideas expuestas, obtiene conclusiones generales y evalúa el proceso desarrollado.

- **Aplicaciones:** Esta técnica es utilizada para incrementar la información sobre un tema, para analizar información a través de la discusión grupal, para favorecer un clima de apertura y confianza que invite al grupo a expresar sus opiniones y para desarrollar una actitud participativa en un grupo.
- f) **Lectura comentada:** Consiste en dejar a los participantes leer un documento y que lo comenten con la dirección del instructor. Como variante de esta técnica se puede usar el debate, cuya mecánica es semejante.
- **Procedimiento:** El instructor fija un tema, selecciona el documento, lo reproduce y lo distribuye a los participantes, solicitando a uno o varios de ellos que lean el documento. El instructor interrumpe cuando considere apropiado para hacer comentarios o pedirlos a los participantes. Al final de la lectura se formulan conclusiones.
  - **Aplicaciones:** Se utiliza para profundizar en los aspectos teóricos de un tema, para conocer puntos de vista de autores relevantes, para generar en grupos pequeños la habilidad para analizar y sintetizar la información, y como complemento de otras técnicas para inducir al grupo a una mayor participación.
- g) **Lluvia de ideas:** Es una técnica que permite la libre expresión de las ideas de los participantes sin restricciones o limitaciones, con el propósito de producir el mayor número de datos, opiniones y soluciones sobre algún tema.
- **Procedimiento:** El instructor define el tema, explica los propósitos y la mecánica que se va a utilizar, se nombra a un secretario que anota las ideas que surjan del grupo. Los participantes expresan libre y espontáneamente las ideas que se les van ocurriendo en relación con el tema. Después se analizan las ideas

y se agrupan en conjuntos afines para luego elaborar una síntesis de las ideas expuestas y obtener conclusiones.

- **Aplicaciones:** Esta técnica se utiliza para fomentar el pensamiento creativo, para fomentar el juicio crítico expresado en un ambiente de libertad, para promover la búsqueda de soluciones distintas, para facilitar la participación de las personas con autonomía y originalidad y como complemento de otras técnicas como el estudio de casos y la lectura comentada.

**h) Panel:** Es la exposición de un tema por un grupo de personas o en forma individual, con diferentes enfoques o puntos de vista.

- **Procedimiento:** El instructor introduce el tema y presenta a los expositores, determinando el orden de las exposiciones y actuando como moderador. Al finalizar las exposiciones, el moderador invita al grupo a hacer preguntas para reafirmar algún aspecto del tema. Después solicita a los expositores que cada uno proponga una conclusión alrededor del tema.

- **Aplicaciones:** Se usa para transmitir información a grupos numerosos, para lograr una visión interdisciplinaria en un tema específico, para lograr síntesis en poco tiempo y para complementar otras técnicas al utilizarse como un medio para interesar a los participantes.

**i) Discusión dirigida:** Consiste en un intercambio de ideas y opiniones entre los integrantes de un grupo relativamente pequeño, acerca de un tema específico con un método y una estructura en la que se mezclan la comunicación formal y las expresiones espontáneas de los participantes.

- **Procedimiento:** El instructor plantea el problema o pregunta, divide el grupo en pequeños grupos, por afinidad entre los participantes o al azar. En cada subgrupo se nombra un secretario. El instructor especifica el producto al que debe llegar cada subgrupo, propone el procedimiento a seguir o indica a los participantes que los determinen ellos mismos. Cada subgrupo se aboca a la tarea específica y a través del secretario expone sus conclusiones al grupo total. Al final se obtienen conclusiones grupales.
  - **Aplicaciones:** Esta técnica se usa para propiciar la interacción entre los participantes, para estimular la participación a través de una tarea, para ayudar a las personas a expresar sus ideas y sentimientos ante los demás, para facilitar la comunicación interpersonal y grupal en forma ordenada y para propiciar la discusión, análisis y síntesis a partir de la experiencia del grupo.
  
- j) Juego de papeles o de roles:** En esta técnica algunos participantes asumen un papel diferente al de su propia identidad para representar un problema real o hipotético, con el objeto de que pueda ser comprendido y analizado por el grupo.
  - **Procedimiento:** El instructor prepara el enunciado del problema y los papeles o roles que se representarán, explica al grupo el propósito y la mecánica del juego y solicita tantos voluntarios como papeles deban representarse. La distribución de los roles entre los voluntarios puede ser por sorteo, por asignación del instructor o por consenso de los participantes. El resto del grupo recibe instrucciones para actuar como observadores. El instructor presenta el problema y fija un tiempo para la representación. Los voluntarios representan el problema de acuerdo a sus roles sin interferencia de los observadores. Al finalizar la representación, el instructor pide al grupo sus reflexiones y comentarios sobre lo ocurrido apoyando la representación con alguna teoría alusiva al problema.

- **Aplicaciones:** Esta técnica se utiliza para facilitar el aprendizaje a través de la simulación de un hecho real, para fomentar la participación del grupo en la solución de problemas, para lograr una mayor comprensión a través de una vivencia de los participantes en una situación determinada, para que los participantes analicen su propio comportamiento frente al problema en cuestión y reciban retroalimentación del propio grupo.

**k) Experiencia estructurada:** Es una técnica en la cual los participantes realizan una serie de actividades previamente diseñadas, cuyo propósito es destacar los principales elementos de un tema o aspecto del programa. Es importante destacar que hay una gran confusión entre esta técnica y las llamadas “Dinámicas de Grupo”, conviene aclarar que la dinámica grupal existe en todo momento como consecuencia del comportamiento de las personas y de su interacción en el grupo, con independencia de la técnica que se emplee.

- **Procedimiento:** El instructor diseña o selecciona la experiencia apropiada para enfatizar el tema, prepara los materiales o instrumentos necesarios, explica al grupo la mecánica y conduce al grupo a lo largo de la experiencia. Al finalizar, solicita al grupo los comentarios y reflexiones sobre el tema, el grupo destaca lo aprendido en la experiencia y el instructor apoya el aprendizaje con la exposición de alguna teoría relacionada con la misma.
- **Aplicaciones:** Se usa para destacar el valor de la experiencia en el aprendizaje, para facilitar la comprensión de temas polémicos a partir de la vivencia de los participantes, para demostrar que el aprendizaje puede ser agradable y para facilitar la manifestación y comprensión de emociones y sentimientos en una estructura que proteja a las personas.

### **2.1.3. Ejecución**

Esta etapa requiere entrenar al instructor y presentar el programa a un grupo piloto, es decir, antes de desarrollar el programa, éste debe ensayarse en vivo como proyecto experimental, así podrán descubrirse los errores e incorporar las ideas que surjan para mejorarlo antes de que se presente a toda la empresa.

### **2.1.4. Evaluación y seguimiento**

La última fase del proceso de inducción permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos y determinar la efectividad del programa de inducción. Aunque se considera la etapa final del sistema de capacitación, las bases para llevarla a cabo son parte integrante de la planeación. En general, la evaluación proporcionará información acerca de:

- La calidad del diseño de la organización y del desarrollo de los cursos.
- El cumplimiento de expectativas de los participantes y su opinión acerca de los eventos.
- El grado de conocimientos adquiridos, el incremento en el nivel de habilidades y/o la generación de cambios de conducta y de actitudes.
- Los resultados tangibles del programa en cuanto a la relación costo/beneficio.

Los datos obtenidos en la evaluación constituyen el sistema de retroalimentación necesario para realizar los ajustes de mejoramiento de los programas de capacitación. Por lo tanto, el futuro de la capacitación depende en alto grado de la evaluación y del uso provechoso que se le de a ésta.

### **3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

En este capítulo se analiza el programa de inducción que Central Distribuidora S.A. maneja actualmente, así como también el área de interés para el presente trabajo de graduación, eligiendo y elaborando las herramientas respectivas para dicho análisis y presentando los resultados del mismo.

#### **3.1. Análisis del programa de inducción actual**

Actualmente Central Distribuidora S.A. cuenta con un programa de inducción para el área de distribución y ventas de la empresa a nivel nacional. A continuación se presenta el análisis FODA realizado al programa.

##### **Fortalezas:**

- Ayuda a que los empleados nuevos conozcan información general de la empresa.
- Fomenta el sentimiento de integración al equipo Gallo.
- Oportunidad de acercarse y conocer más a los empleados de la empresa, fortaleciendo la relación y confianza con los mismos.
- Inculca los valores de la empresa.
- Misión y visión claras que muestran el camino a seguir.
- Genera confianza en la solidez de la empresa y en las oportunidades de crecimiento que ésta ofrece.
- Personal de ventas capacitado.

**Debilidades:**

- Que existe inducción solo para el área de distribución.
- Infraestructura para la inducción y capacitación.
- No existe una inducción a nivel administrativo.

**Oportunidades:**

- Capacitar a todos los empleados de la empresa reforzando los conocimientos adquiridos respecto a la misma y a cada puesto específico.
- Reforzar los valores, misión y visión de la empresa.
- Desarrollo de habilidades para los conferencistas y personal organizador (liderazgo, organización, expresión en público, etc.).
- Mejorar el servicio tanto a los clientes internos como externos, con personal que tenga el mejor entrenamiento.
- Capacitar a los empleados de todas las áreas de la empresa.

**Amenazas:**

- Instalaciones en donde se efectúa la capacitación, por ruidos o interferencias que perturban la concentración.
- El tiempo disponible de las personas que imparten las charlas.
- Que no se disponga de tiempo de los trabajadores existentes para recibir la inducción.

Con base en el análisis anterior, y preocupándose por dar a sus clientes un mejor servicio, Central Distribuidora S.A. desea implementar un programa de inducción que abarque el área administrativa, ya que los empleados que ocupan actualmente estos puestos no han recibido ningún tipo de inducción y considera que todos sus empleados deben conocer la filosofía de la empresa, y, de esta manera, motivarlos a involucrarse dentro de la misma.

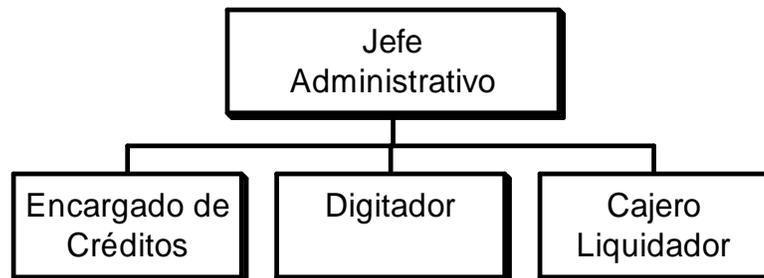
## **3.2. Diagnóstico de necesidades de capacitación**

Después del análisis anterior, se detecta que existen necesidades manifiestas, ya que se requiere que el personal administrativo, además de conocer la filosofía de la empresa, desarrolle determinadas actitudes y habilidades para desempeñar su puesto de trabajo de una mejor manera. Para determinar que actitudes y habilidades son necesarias en los puestos administrativos, se analizan las descripciones de puestos de los mismos para luego seleccionar y diseñar las técnicas de recopilación de la información.

### **3.2.1. Análisis de descripciones de puestos**

Los puestos que forman el área administrativa son cuatro como se muestra en la figura de abajo.

**Figura 3. Estructura del área administrativa.**



#### **3.2.1.1. Jefe administrativo**

Se encarga de velar por el correcto desenvolvimiento de las actividades administrativas de la agencia de distribución, de acuerdo a las políticas, procedimientos

y manuales administrativos que coadyuven a la actividad comercializadora de la misma. Supervisa 3 puestos administrativos directamente: encargado de créditos, digitador y cajero liquidador. Asiste al administrador de la agencia y administra el recurso humano bajo su cargo. Brinda apoyo para resolver cualquier problema del personal de ventas. El problema que presenta este puesto es la constante presión de tiempo en el cumplimiento de las funciones a su cargo, ya que debe verificar el trabajo de sus subalternos a la vez que realiza sus propias funciones y atiende cualquier eventualidad de los vendedores.

### **3.2.1.2. Encargado de créditos**

Apoya la gestión de ventas, llevando el control y registro dentro de la cartera de créditos y disponibilidad de los mismos a los clientes del centro de distribución. Tiene relación directa con el administrador de la agencia, con el jefe administrativo, supervisores y vendedores, además debe mantener contacto con subdistribuidores y mercados especiales. Este puesto presenta el problema de la comunicación y comprensión que debe tener la persona que se encuentre en él, ya que el desempeño de sus funciones se relaciona directamente con otras personas, por lo que debe trabajar en equipo.

### **3.2.1.3. Digitador**

Proporciona información actualizada de las ventas e ingresos registrados de acuerdo a las metas establecidas para facilitar la toma de decisiones por parte de las gerencias respectivas. Tiene relación directa con el personal de ventas y con el encargado de créditos y cajero liquidador. La persona que se encuentre en este cargo, al igual que el encargado de créditos, enfrenta el problema de la comunicación y la actitud

de servicio que debe tener, aún en situaciones difíciles, hacia el personal de ventas, tratando de ser siempre un apoyo para éste.

#### **3.2.1.4. Cajero liquidador**

Lleva un estricto y ordenado control de los ingresos por ventas de la empresa, contando con toda la documentación necesaria que lo respalde, además, actualiza en la herramienta establecida los diferentes registros pertenecientes a los movimientos de ventas realizados por el centro, de los diferentes productos, con la información proporcionada por los vendedores, para poder generar los reportes necesarios y se cuente con información actualizada sobre la labor de ventas realizada. Al igual que los otros puestos administrativos, el mayor problema que maneja la persona que desempeñe este cargo es la presión constante de tiempo debido al contacto directo con el personal de ventas, debiendo tener siempre una buena actitud de servicio hacia éstos y manejar una buena comunicación con ellos para poder llevar a cabo sus funciones.

#### **3.2.2. Selección de técnicas para recopilar información**

De acuerdo a las descripciones de puestos, se observan las siguientes características similares en todos ellos:

- Todos prestan sus servicios al personal de ventas por lo que existe una relación directa con ellos.
- Para el cumplimiento de sus funciones dependen unos de otros, es decir, están en constante comunicación entre ellos.

- Trabajan bajo constante presión de tiempo por el hecho de brindar un servicio a los vendedores y a la vez, tener que reportar diariamente al gerente administrativo o a otras gerencias de la empresa, según sea el caso.

Como se mencionó en el capítulo 2, las necesidades manifiestas por ser tan obvias, no requieren ser detectadas mediante el uso de ninguna técnica específica. Sin embargo, se decide utilizar la técnica de observación junto con una evaluación del desempeño para obtener más información acerca de cada puesto y de las actitudes y conductas de los empleados en cada uno de ellos.

### **3.2.2.1. Evaluación del desempeño**

El tipo de evaluación del desempeño que se utilizará es de actitudes, ya que lo que se necesita es verificar el desempeño de los empleados en cuanto a las habilidades y conductas que éstos poseen en su trabajo, para poder de esta manera proporcionarles una inducción que les ayude a tener un conocimiento básico de cómo desarrollar o mejorar dichas actitudes. Por esta razón, y tomando en cuenta las funciones y características similares de cada uno de los puestos, se considera que todos deben tener un buen desempeño en 8 factores (actitudes y habilidades) que serán los indicadores evaluados en la prueba y los cuales se describen a continuación.

#### **3.2.2.1.1. Administración del tiempo**

Implica la capacidad que deben tener los empleados para controlar su tiempo de trabajo y mantener un autocontrol sobre las situaciones de estrés en el mismo, deben tener la capacidad de planificar, dirigir y controlar el uso de su tiempo de una manera eficaz y eficiente en función de sus objetivos y prioridades. Poder manejar proyectos o

actividades múltiples, determinando la urgencia de los mismos de manera significativa y práctica, organizando su trabajo y estableciendo cronogramas.

### **3.2.2.1.2. Comunicación efectiva**

Los empleados deben tener la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar sus ideas en forma efectiva exponiendo aspectos positivos en el desempeño de su trabajo. Deben tener la habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. En Central Distribuidora, tener una comunicación efectiva implica tener la capacidad para mantener una comunicación verbal y escrita efectiva a todo nivel de la organización.

### **3.2.2.1.3. Iniciativa**

Al hablar de iniciativa en Central Distribuidora se hace referencia a la actitud permanente de los empleados de adelantarse a los demás en su accionar, predisponiéndose a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que los empuje o sin ser supervisados. Implica tener la habilidad para responder con anticipación, antes de cualquier reto que pueda contribuir a su crecimiento personal o profesional dentro de la organización.

#### **3.2.2.1.4. Valores**

Dentro de la empresa, tener valores significa tener un elemento de juicio para decidir que las ideas de un individuo o empleado son correctas, buenas o deseables. Los valores representan en Central Distribuidora, las convicciones básicas de que un modo específico de conducta o estado final de existencia es personal o socialmente preferible al modo opuesto o contrario de conducta o estado final de existencia.

#### **3.2.2.1.5. Trabajo en equipo**

Significa la capacidad de los empleados de participar activamente en la persecución de una meta común subordinando sus propios intereses a los objetivos del equipo. En la empresa implica la intención que muestren los empleados de colaborar y cooperar con terceros, formar parte de un grupo, trabajar con los demás, como actitud opuesta a la individual o competitiva. Significa la capacidad de compartir los méritos con los compañeros de trabajo, manifestando entusiasmo y favoreciendo un ambiente de trabajo en grupo armonioso, apoyando las decisiones del grupo y solicitando opiniones de los demás.

#### **3.2.2.1.6. Orientación al cliente**

Uno de los factores más importantes dentro de Central Distribuidora es la orientación al cliente, que lo define como el deseo que muestran los empleados por satisfacer a los clientes cumpliendo con sus pedidos, deseos y expectativas demostrando sensibilidad por las necesidades o exigencias que éstos puedan requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente sino de una

actitud permanente de contar con sus necesidades para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear sus actividades.

### **3.2.2.1.7. Integridad**

La integridad de los empleados de Central Distribuidora está medida por su capacidad de actuar en consonancia con lo que dicen o con lo que consideran importante, la manera en que comunican sus intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y la disponibilidad que tengan para actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles. En la empresa se hace referencia a un empleado con integridad cuando éste obra con rectitud teniendo coherencia entre sus acciones, conductas y palabras, cuando asume la responsabilidad de sus propios errores.

### **3.2.2.1.8. Colaboración**

En Central Distribuidora se dice que un empleado es colaborador cuando tiene la capacidad de trabajar con otras áreas de la organización con las que deba interactuar, brindándoles apoyo, teniendo expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.

### **3.2.2.2. Observación**

Como complemento a la técnica anterior, se realizará una observación de los puestos administrativos con el fin de identificar y determinar las conductas de los empleados en su interacción diaria, teniendo como guía, los ocho indicadores anteriormente citados que se incluyen en la evaluación del desempeño.

### **3.2.3. Elaboración de herramientas y obtención de la información**

Para la evaluación del desempeño se desarrolló el formato que se presenta al final del presente trabajo de graduación en la sección de Apéndices (página 76), el cual consta de 30 enunciados que evalúan los 8 factores anteriormente citados. Dicha evaluación se realiza a 3 personas por puesto, es decir, la realiza el empleado, su jefe inmediato y un compañero del empleado o un subalterno de éste, con el fin de tener un resultado más confiable en la misma.

Además, se diseñó la guía de observación que se presenta en la sección de Apéndices (página 77), con la cual se pretende complementar la información obtenida en la evaluación del desempeño, observar las actitudes y comportamiento de los empleados en algunos factores. La observación fue realizada a los cuatro puestos del área administrativa en 3 diferentes agencias de distribución durante las horas pico en el desempeño de sus puestos, es decir, en las horas que se mantienen más ocupados.

### **3.2.4. Análisis de la información recabada**

Como se mencionó anteriormente, la obtención de los datos se llevó a cabo en tres diferentes agencias de distribución. De la evaluación del desempeño se obtuvieron los resultados por cada puesto evaluado de la siguiente manera:

En la evaluación cada indicador tiene un valor de 100 puntos ya que interesa conocer el desempeño del empleado en cada uno de ellos, por lo que después de tabular todas las evaluaciones realizadas en cada puesto se obtiene el promedio de cada indicador en cada puesto así:

$$\text{Indicador} = (\text{Agencia 1} + \text{Agencia 2} + \text{Agencia 3}) / 3$$

$$\text{Administración del tiempo} = (69 + 76 + 83) / 3 = 76$$

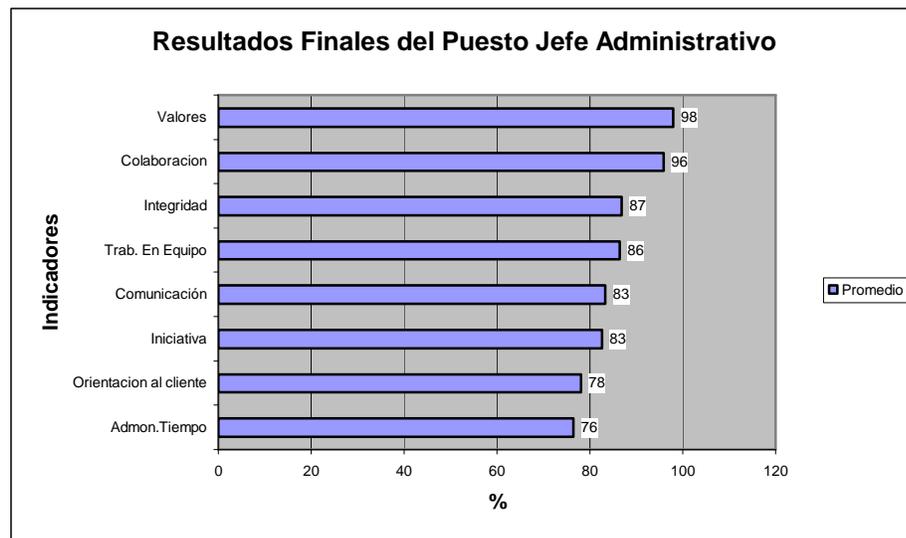
$$\text{Comunicación} = (79 + 83 + 88) / 3 = 83$$

De esta manera se calculan los datos de la siguiente tabla para el puesto de Jefe Administrativo, con los cuales se presentan los resultados en forma gráfica:

**Tabla I. Resultados del Puesto Jefe Administrativo**

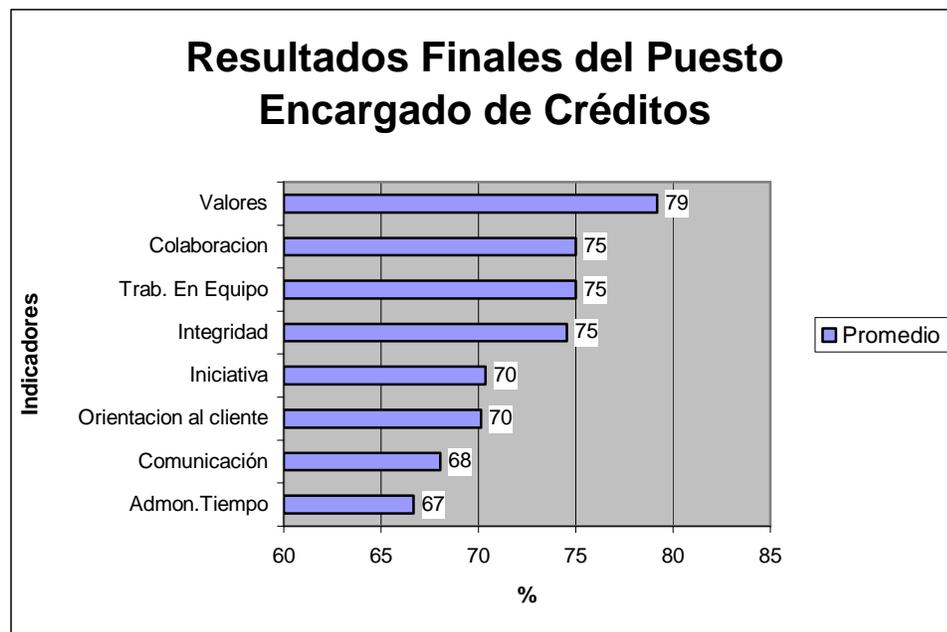
Indicadores	Agencia 1	Agencia 2	Agencia 3	Promedio
Admon.Tiempo	69	76	83	76
Comunicación	79	83	88	83
Iniciativa	78	83	88	83
Valores	96	98	100	98
Trab. En Equipo	85	86	88	86
Orientacion al cliente	75	78	81	78
Integridad	82	87	92	87
Colaboración	92	96	100	96

**Figura 4. Gráfica de resultados por indicador del puesto: Jefe Administrativo**



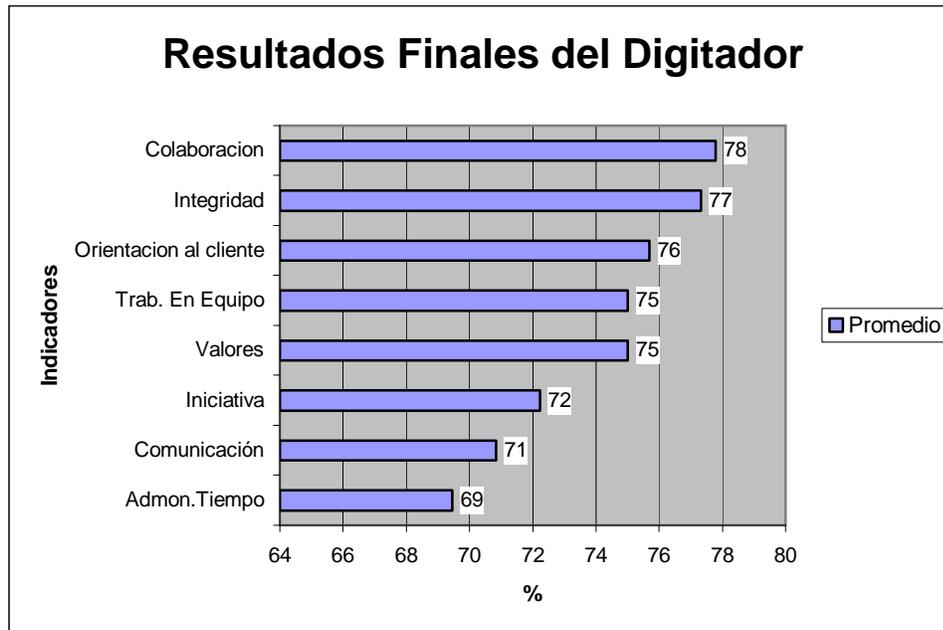
En la gráfica anterior se puede observar que los indicadores más bajos para el puesto de Jefe Administrativo son: administración del tiempo, orientación al cliente y comunicación e iniciativa. De la misma manera se calculan los resultados para los otros puestos, obteniendo los resultados que se presentan gráficamente a continuación.

**Figura 5. Gráfica de resultados por indicador del puesto: Encargado de Créditos**



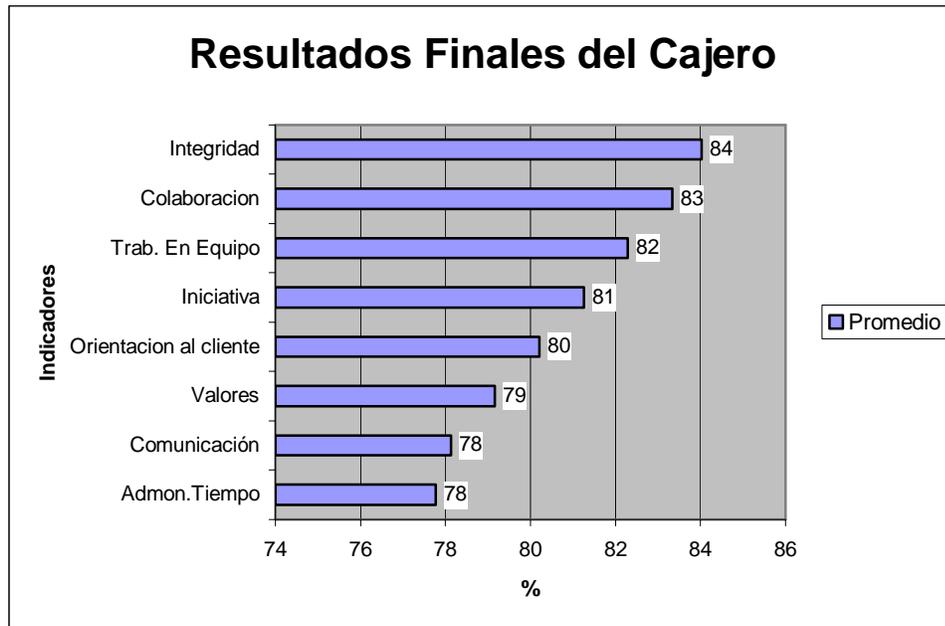
El puesto Encargado de Créditos presenta como indicadores más bajos: administración del tiempo, comunicación y orientación al cliente e iniciativa, lo que indica que en éstos necesita ser reforzado.

**Figura 6. Gráfica de resultados por indicador del puesto: Digitador**



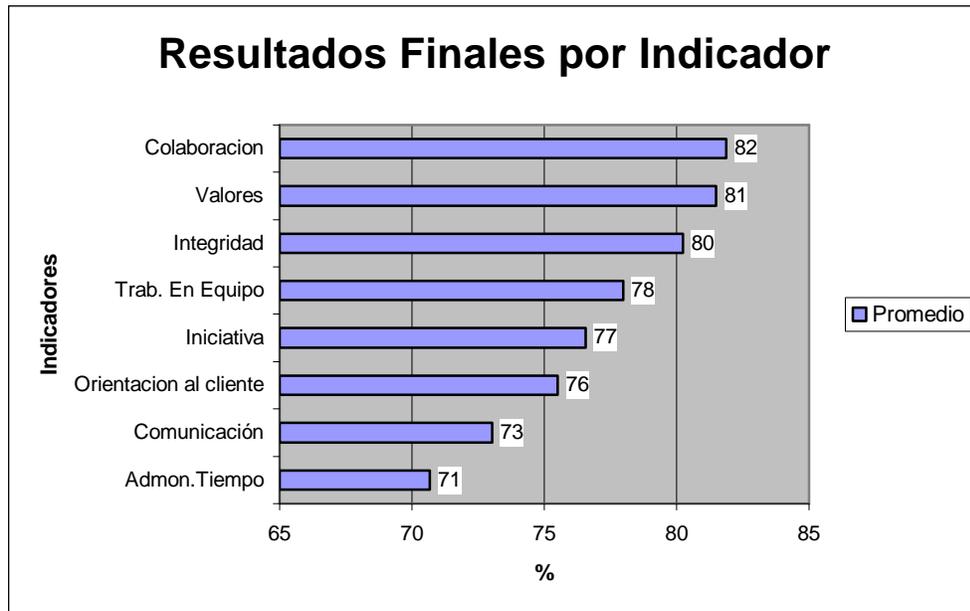
El puesto digitador al igual que los anteriores presenta como indicadores más bajos: administración del tiempo, comunicación e iniciativa. Una diferencia existente entre este puesto y los anteriores es que el indicador orientación al cliente, aquí ocupa el tercer lugar con una puntuación de 76, lo que indica que aunque no es muy elevada, si esta mejor enfocada la actitud de servicio al cliente que en los otros puestos.

**Figura 7. Gráfica de resultados por indicador del puesto: Cajero Liquidador**



Esta gráfica indica que el cajero liquidador necesita refuerzos en administración del tiempo, comunicación y los valores. Como se puede observar, en casi todos los puestos, los indicadores más bajos son administración del tiempo, comunicación, iniciativa y orientación al cliente. Para mayor facilidad en el análisis se obtiene una gráfica con los resultados totales, la cual se presenta a continuación.

**Figura 8. Gráfica de resultados totales por indicador.**



En la gráfica anterior se muestran claramente los 3 indicadores con más baja puntuación, por lo que se decide reforzar dichos indicadores en la inducción.

Por otro lado, en la observación, los resultados más importantes son los que se presentan a continuación.

En cada puesto observado se llenó la guía de observación que se presenta en el Apéndice 2, de donde se suman los resultados para cada pregunta y se calcula un porcentaje para la representación gráfica:

Total de observados = 13

Total de respuestas Si = 3

Total de respuestas No = 10

$$\begin{array}{l} 13 \text{ ————— } 100\% \\ 3 \text{ ————— } X \end{array} \qquad \frac{3 * 100\%}{13} = 23 \%$$

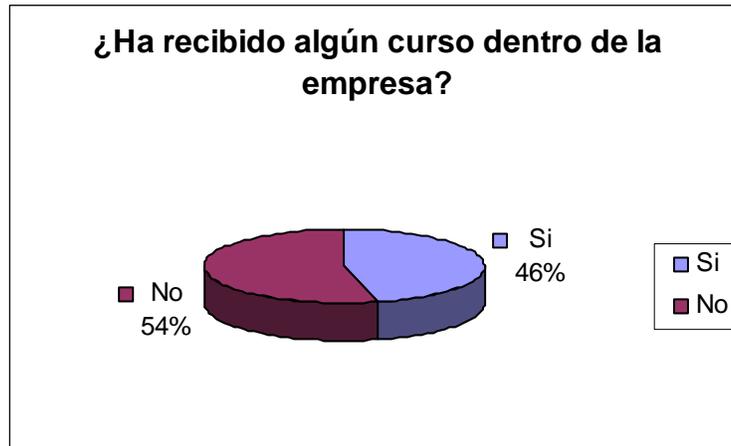
$$\begin{array}{l} 13 \text{ ————— } 100\% \\ 10 \text{ ————— } X \end{array} \qquad \frac{13 * 100\%}{13} = 77 \%$$

**Figura 9. ¿Conoce la misión y valores de la empresa?**



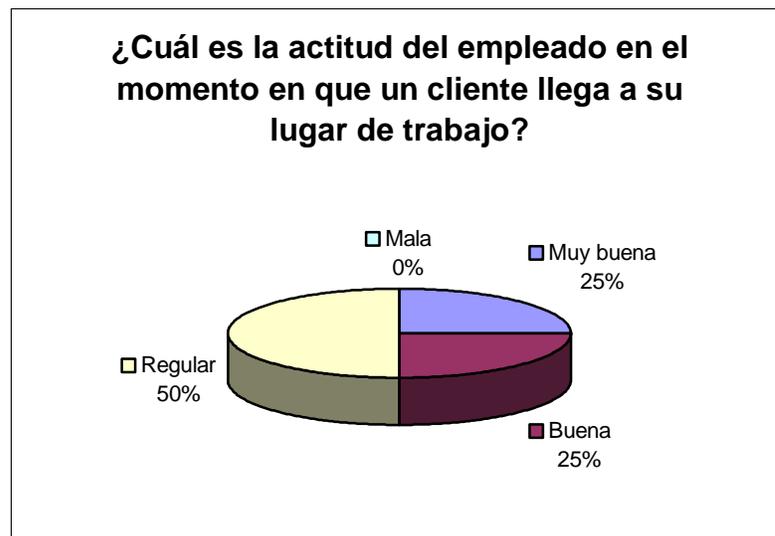
Se pudo observar que solamente el 23% del total conocen la misión y los valores de la empresa, lo que indica que la mayoría de los empleados no ha recibido ningún tipo de inducción al inicio de sus labores en la empresa.

**Figura 10. ¿Ha recibido algún curso dentro de la empresa?**



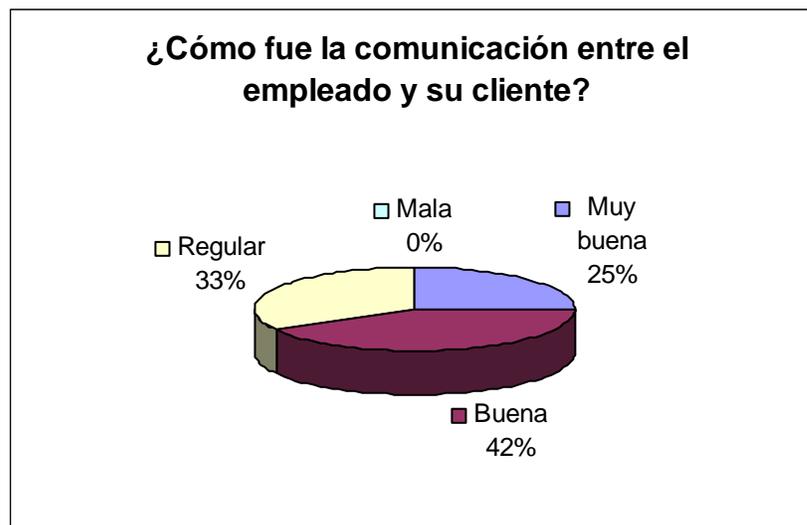
A pesar de no haber recibido ninguna inducción, se puede notar que casi la mitad de los observados (46 %), ha recibido algún curso en la empresa, lo que demuestra la voluntad de dicha empresa en querer capacitar a sus empleados.

**Figura 11. ¿Cuál es la actitud del empleado en el momento en que un cliente llega a su lugar de trabajo?**



La gráfica anterior demuestra que el 50 % de los observados tiene una actitud regular cuando un cliente llega a su lugar de trabajo, y solamente un 25 % tiene una actitud muy buena, lo que indica que se necesita reforzar el concepto de servicio al cliente en todos los empleados.

**Figura 12. ¿Cómo fue la comunicación entre el empleado y su cliente?**



La comunicación entre el empleado observado y su cliente fue buena en un 42 % y regular en un 33 %, pero solo en un 25 % fue muy buena, por lo que se debe mejorar este aspecto ya que la comunicación es indispensable para que puedan realizar bien su trabajo.

En conclusión, con estos resultados se puede notar que, a pesar de que casi la mitad de los observados (46%) ha recibido algún curso en la empresa, no han recibido ninguna inducción en donde se de a conocer la filosofía de la empresa, ya que un 77% de ellos no conocen la misión y los valores de ésta. Además se pudo comprobar el resultado de la evaluación en cuanto al indicador de orientación al cliente, ya que en la observación se obtiene que el 50% muestra una actitud regular con sus clientes, aunque su comunicación con ellos es buena en un 42%, lo que indica que se deben reforzar estos aspectos en la inducción.

## **4. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN**

El presente capítulo contiene el diseño de la propuesta del programa de inducción, incluyendo la estructura de los cursos propuestos, cómo se debe organizar el evento, la forma de evaluar el impacto que este programa puede tener y el plan de seguimiento de la inducción. Así mismo, contiene una breve determinación de los costos que se generan al implementar el programa de inducción.

### **4.1. Diseño de la propuesta del plan de inducción**

Con base en los resultados obtenidos en el diagnóstico de necesidades realizado en el capítulo 3, se decide desarrollar un curso para cada uno de los tres indicadores con la puntuación más baja, además de incluir los cursos de la filosofía de la empresa que se manejan en el programa de inducción actual. De manera que los cursos sugeridos son los siguientes:

- a) Filosofía organizacional
- b) Proceso de elaboración de cerveza
- c) Conociendo nuestros productos
- d) Comunicación efectiva
- e) Administración del tiempo
- f) Servicio al cliente interno

## 4.2. Contenido programático de los cursos

El programa de inducción que se propone, esta integrado por cursos que cubren aspectos básicos para que un empleado del área administrativa de reciente ingreso, pueda ser considerado con el mínimo de conocimientos acerca de la empresa y de las actitudes que se deben tener en la filosofía de la misma para iniciarse en su puesto. Por lo que en esta sección se explicará lo que se debe tomar en cuenta cuando se desarrollan cursos y el contenido sugerido de cada curso.

### 4.2.1. Prototipo de un curso específico

Para elaborar un determinado curso, se deben desarrollar los siguientes aspectos:

- a) **Portada:** Realizar una portada o carátula con el nombre del curso, mes y año de impresión.
- b) **Destinatario:** Definir el destinatario, es decir, a quienes está dirigido el curso tomando en cuenta sus antecedentes laborales o escolares dependiendo del curso que se esté realizando.
- c) **Duración:** Establecer la duración total del curso, haciendo recomendaciones sobre la forma de programar y distribuir las diferentes actividades del curso.
- d) **Objetivos:** Definir los objetivos del curso, es decir, los conocimientos, las habilidades o las aptitudes que el trabajador adquirirá durante el desarrollo del mismo.
- e) **Contenido:** Enunciar el contenido a tratar en el desarrollo del curso para lograr los objetivos.
- f) **Metodología:** Plantear la metodología a utilizar en el desarrollo del curso, definiendo las técnicas que se utilizarán.

- g) **Recursos a utilizar:** Definir los recursos a utilizar, incluyendo la lista de los materiales, documentos y el equipo necesario para el desarrollo del curso.
- h) **Desarrollo:** Aquí se especifican las instrucciones de cómo se llevará a cabo el curso, incluyendo el material de apoyo o toda la información del contenido del curso.
- i) **Guías:** Las guías se incluirán solamente si se llevan a cabo actividades o dinámicas dentro del curso, en ellas se explicarán detalladamente las instrucciones de cada una de ellas.
- j) **Esquema didáctico:** Si se desea, se puede incluir también un esquema didáctico, que es un documento utilizado para que sirva de guía en la conducción de los cursos, ya que es una síntesis de las actividades que se realizarán presentado en forma de cuadro para mayor facilidad. Este cuadro incluye: actividad, objetivos, metodología, recursos, responsable y tiempo estimado.

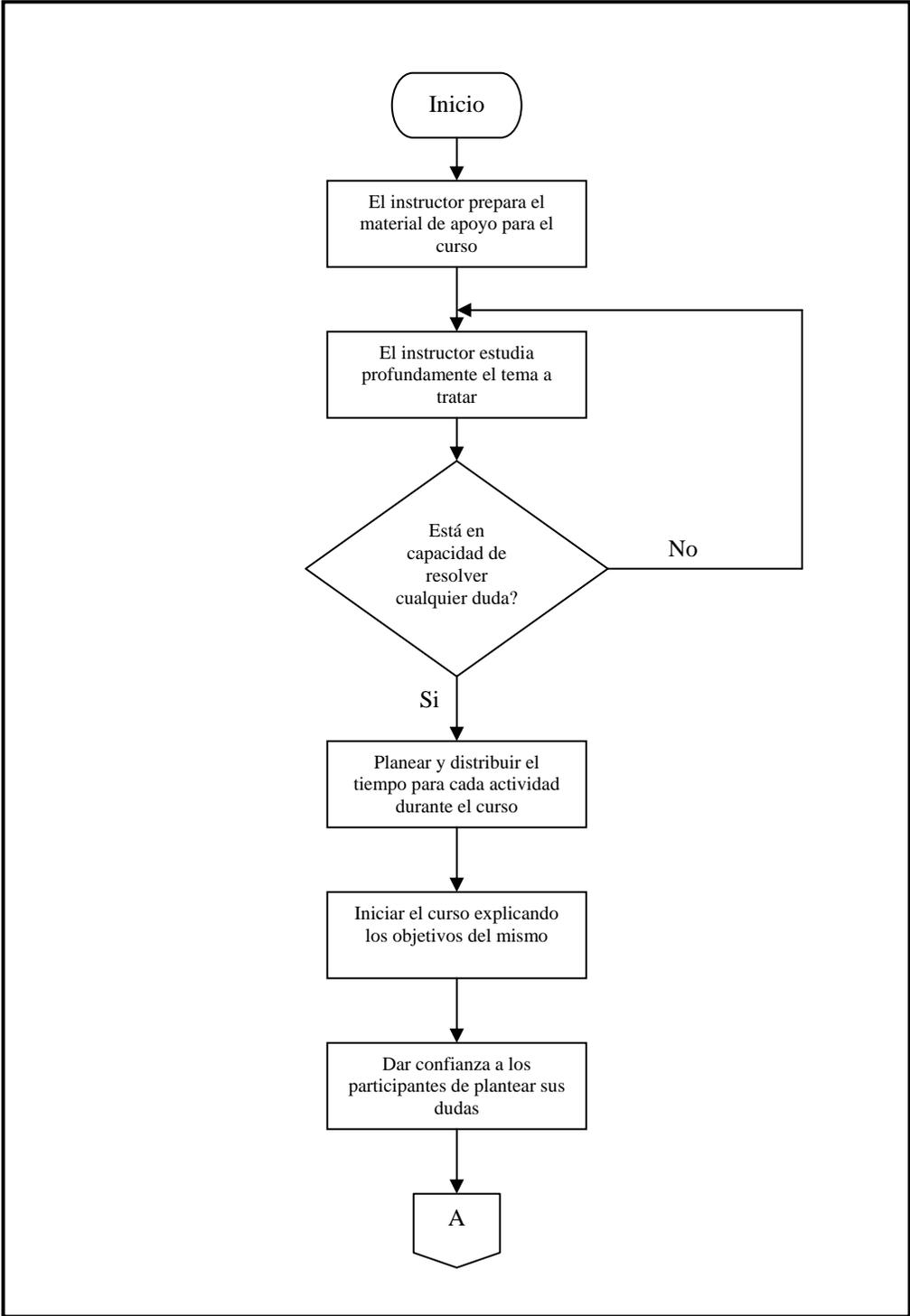
A continuación se presenta un procedimiento que se puede seguir en el desarrollo de cualquier curso.

- a) El instructor deberá preparar todo el material de apoyo que utilizará de acuerdo con el contenido del curso, además, deberá haber estudiado profundamente el tema a tratar para estar en capacidad de disipar cualquier duda que pudiera surgir durante el curso, así como reforzar aquellos aspectos que lo requieran.
- b) Se recomienda tratar de planear con anticipación cómo ha de dividirse el tiempo para la realización de cada actividad en el desarrollo del curso.
- c) Se inicia la conferencia explicando las generalidades del tema a tratar y los objetivos, es decir, que es lo que se pretende que el empleado haya asimilado al final del curso.

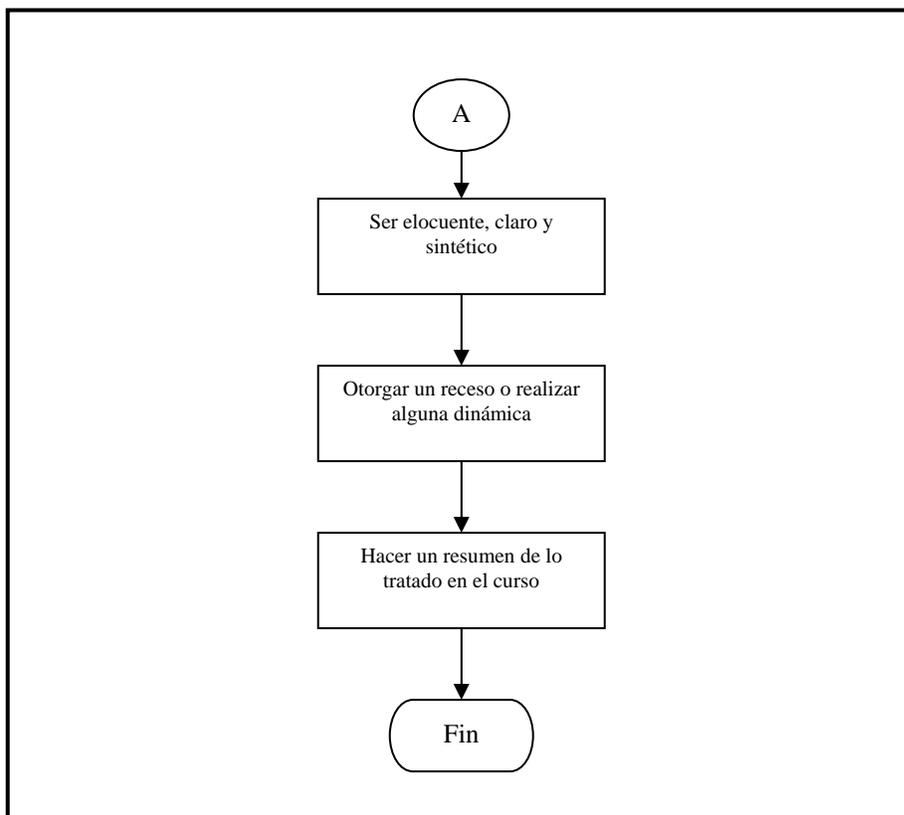
- d) Informar a los participantes desde un principio que deben sentirse en absoluta confianza para plantear sus dudas, así como sus sugerencias. Además, debe animárseles para que expongan sus experiencias relacionadas con el tema para utilizarlas como ilustraciones o ejemplos, detectar los errores y plantear la solución correcta para cada caso en particular.
- e) Durante el desarrollo ser elocuente, claro y sintético. Tratar de hacer uso de una terminología simple (teniendo presente el nivel educativo de los participantes). Utilizar ampliamente cualquier instrumento de apoyo (como el pizarrón, rota folio, esquemas gráficos, etc.) dependiendo de la metodología que se esté usando.
- f) Dependiendo de la duración del curso, si éste es de más de dos horas, se recomienda otorgar un receso después de la primera hora de unos 5 o 10 minutos antes de continuar con el desarrollo del curso, o bien, realizar alguna dinámica para motivar al grupo y para mantener su atención.
- g) Al final del curso, se debe hacer una sinopsis de lo tratado, efectuando una breve retroalimentación formulando algunas preguntas básicas a manera de comprobación. Si es necesario, debe repetir o reforzar el tópico en el que haya detectado deficiencias.

En las siguientes páginas se presenta un flujograma del procedimiento descrito anteriormente.

Figura 13. Flujograma del Desarrollo de un Curso.



**Continuación de la Figura 13.**



#### **4.2.2. Estructuración de contenidos**

A continuación se presentan los contenidos sugeridos para cada uno de los cursos del programa de inducción del personal administrativo, así como una breve descripción de ellos y de lo que es un manual del instructor.

#### **4.2.2.1. Filosofía organizacional**

Este curso pretende darle a conocer a los participantes, un conjunto de principios, valores y actitudes que se han establecido en la empresa a lo largo de los años, y, con los cuales se trabaja para estandarizar el camino a seguir por cada uno de los miembros de la misma, y conseguir con esto, el logro de los objetivos como organización. Servirá para mejorar el conocimiento de los empleados acerca de la empresa, lo que les ayudará a identificarse con la misma. El contenido de dicho curso es el siguiente:

- a) Un poco de historia de la empresa
- b) Nuestra filosofía
- c) Premios obtenidos
- d) Misión, visión y valores de la empresa
- e) Organigrama del área administrativa

#### **4.2.2.2. Proceso de elaboración de cerveza**

Como se mencionó en el capítulo 1, Central Distribuidora S.A. es una empresa dedicada a la distribución y venta de cerveza y bebidas gaseosas, por lo que se considera que todos los miembros de la misma deben conocer de dónde proviene la cerveza que es el producto principal, cómo se fabrica y cómo debe manejarse, con el propósito de que esta información les facilite el manejo de sus funciones y puedan identificarse más con la empresa. El contenido de este curso es el siguiente:

- a) Historia de la cerveza
- b) Materias primas de la cerveza
- c) Proceso de elaboración de cerveza
- d) Manejo de nuestro producto

### **4.2.2.3. Conociendo nuestros productos**

Este curso presenta al participante la información de todos los productos que se manejan dentro de la empresa, ya que se considera que todos los empleados deben conocerlos para poder identificarlos y saber las características y beneficios que cada uno de ellos posee, facilitando de esta manera, el desarrollo de sus funciones dentro de la empresa al estar familiarizados con los productos desde el inicio de sus labores en la misma. Su contenido es el siguiente:

- a) Portafolio de nuestras cervezas
- b) Portafolio de cervezas de exportación
- c) Portafolio de cervezas de importación
- d) Portafolio de refrescos

### **4.2.2.4. Comunicación efectiva**

En este curso, se le da a conocer a los participantes los conceptos básicos de la comunicación efectiva, así como también los lineamientos para que cada uno pueda tener tanto una comunicación como una escucha eficaz, haciéndoles énfasis en la importancia que tiene esta habilidad en el buen desempeño de sus labores y en su vida personal al mejorar sus relaciones y entendimiento con las demás personas. Su contenido es el siguiente:

- a) ¿Qué es comunicación?
- b) Funciones de la comunicación
- c) Tipos básicos de comunicación
- d) Proceso de comunicación
- e) Niveles de escucha

- f) Como nos comunicamos
- g) Frases útiles para hacer evidente la comprensión
- h) Barreras a la comunicación eficaz
- i) Lineamientos para una comunicación eficaz
- j) Lineamientos para la escucha eficaz

#### **4.2.2.5. Administración del tiempo**

Debido a que los puestos administrativos tienen mucha relación con el personal de ventas y manejan mucha presión de tiempo diariamente, en este curso se pretende hacerles ver a los participantes la importancia del mismo, haciéndoles reflexionar acerca de la manera en como utilizan este valioso recurso en sus vidas cotidianas. Así mismo, pretende enfatizar la importancia de saber planificar y organizar todas las actividades en el tiempo, con el objeto de que los participantes conozcan algunos métodos para hacerlo y que puedan ponerlos en práctica desde un inicio en sus labores. El contenido es el siguiente:

- a) Introducción
- b) Características del tiempo
- c) Causas teóricas de la pérdida del tiempo
- d) Causas reales de la pérdida del tiempo
- e) Problemas comunes que se tienen para administrar el tiempo
- f) Entendiendo la administración del tiempo
- g) Matriz de administración del tiempo
- h) Método para manejar el tiempo adecuadamente
- i) Pasos para hacer que nuestro trabajo sea más eficaz

#### **4.2.2.6. Servicio al cliente interno**

Este curso pretende que todos los empleados de la empresa reciban un conjunto de conocimientos básicos acerca de la cultura de servicio al cliente que se posee en la corporación, introduciéndolos a la misma y sensibilizándolos al ir exponiendo sus experiencias y jugando ellos mismos los papeles de cliente y de proveedor del servicio con el objetivo de mejorar sus relaciones laborales y el desempeño en su trabajo. El contenido del curso es el siguiente:

- a) ¿Quién es el cliente?
- b) Tipos de clientes
- c) Importancia del cliente interno
- d) ¿Qué es el servicio al cliente?
- e) Características del servicio
- f) Actitudes básicas del servicio
- g) Determinantes de la calidad del servicio
- h) Las habilidades de comunicación en el servicio
- i) Pasos básicos para el manejo de quejas
- j) Tipos de servicio
- k) ¿Cómo prestar un servicio con excelencia?
- l) Normas de cortesía
- m) ¿Cómo prestar un servicio por teléfono?
- n) Los 10 componentes básicos del buen servicio

#### **4.2.2.7. Manual del instructor**

El manual del instructor es un documento de apoyo indispensable para la instrucción, por lo que debe cumplir con ciertos lineamientos. Regularmente, se debe

elaborar uno por cada curso desarrollado, o bien, como en este caso, se puede elaborar uno solo para todo el programa de inducción, el cual será utilizado tanto por la persona que esté a cargo de dicho programa como por los instructores.

El manual del instructor contiene los mismos aspectos que se mencionaron en la sección 4.2.1 del prototipo de un curso, y adicionalmente a éstos, se debe describir un índice y una justificación de la realización del programa de inducción. En cuanto a los lineamientos que debe cumplir se debe tener cuidado en la redacción, evitando el uso de palabras o explicaciones redundantes, ésta debe ser lo más clara y sencilla posible. Debe tener una buena presentación, márgenes suficientes, tipo de letra adecuada que ayude al buen entendimiento de su contenido y numeración de páginas.

### **4.3. Organización del evento**

La organización es el puente entre la planeación y la ejecución del programa de inducción. Existen diversos factores y aspectos que hay que considerar al organizar un evento de capacitación, como los participantes, el local, los instructores, la duración, los costos, los modos de anunciar el evento, etc. Asimismo, se debe tener en cuenta la atención que se tendrá durante el evento para garantizar la satisfacción y provecho de los asistentes al mismo. En esta sección se presentan los aspectos que se tomaron en cuenta en el desarrollo de este programa de inducción.

#### **4.3.1. Recursos físicos**

Con respecto al ambiente físico para el desarrollo del programa de inducción se debe tomar en cuenta el salón, tamaño, iluminación, ventilación, acústica y mobiliario.

En cuanto a este aspecto, la empresa ya cuenta con todos los recursos necesarios que son los siguientes:

- Salón especialmente diseñado para proporcionar capacitación con capacidad para 20 personas, buena iluminación y aire acondicionado.
- Se cuenta con sillas y mesas para los participantes, las sillas son bastante cómodas acojinadas y pueden ser apiladas cuando se necesite espacio para realizar alguna dinámica.
- Pizarrón de fórmica para utilizar variedad de colores de marcadores, de aproximadamente 2 por 1.50 metros.
- Pantalla fija de 2 metros de ancho.
- Equipo de cómputo instalado y cañonera.
- Proyector de acetatos.
- Televisor de colores de 20”.
- Vídeo casetera
- Grabadora
- Rota folio
- Dispensador de agua pura
- Cafetera

### **4.3.2. Elección de los participantes**

Para la selección de los participantes se deben tomar en cuenta varios factores entre los cuales están: el número de participantes que no será mayor de 20 ni menor de 10, la escolaridad de cada uno, sus edades, a que agencia pertenecen y el puesto que desempeñan. Esto con el fin de que, tanto la persona encargada de la organización del evento como el o los instructores tengan información acerca de cada participante.

El criterio de selección que se utiliza en la empresa es que se solicita al encargado de selección y contratación del departamento de recursos humanos el listado de los empleados nuevos por mes a nivel nacional, para luego, llamar a cada jefe inmediato de dichos empleados y coordinar su participación. Si el grupo de nuevos empleados es mayor de 20, será el jefe inmediato de cada una de las agencias el que decidirá a quién mandar primero a la inducción. Por el contrario, si el grupo es menor de 10, se aprovechará para capacitar a los empleados actuales que nunca han recibido inducción, por lo que de la misma manera, el organizador del evento se coordinará con el jefe de cada agencia para decidir a quién se le dará la inducción.

### 4.3.3. Duración y calendario propuesto

Con base en el contenido sugerido de los cursos se estima que el programa de inducción tiene una duración total de 3 días por lo que debido a las necesidades de brindar inducción a todos los empleados ya existentes además de los nuevos, se propone realizar el programa 3 veces al mes como se muestra en el siguiente calendario.

**Tabla II. Calendario del programa de inducción**

Actividad	Semana 1					Semana 2					Semana 3					Semana 4				
	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V
Programa de inducción 1	■	■	■																	
Programa de inducción 2						■	■	■												
Programa de inducción 3											■	■	■							
Planificación de actividades																■	■	■	■	■

Como se muestra, se propone dar el programa de inducción en los primeros 3 días de las primeras tres semanas del mes, lo cual permite a la persona encargada del evento tener dos días para confirmar la asistencia de los participantes. Además en la

última semana de cada mes se podrá dedicar a planificar y organizar los eventos del siguiente mes, es decir, preparar materiales o cualquier otra cosa necesaria para el buen desempeño de los eventos.

En cuanto a la duración parcial de las actividades principales que conforman el evento, se presenta a continuación una tabla con el detalle de las mismas.

**Tabla III. Cronograma de actividades del programa de inducción.**

<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>
<b>Día 1</b>		
Bienvenida	Gerente del área administrativa o gerente de capacitación y desarrollo	20 min.
Entrega de carpeta a los participantes	Organizador del evento	15 min.
Filosofía organizacional	Instructor o gerente de área	3 horas
Refacción y almuerzo	Organizador del evento	1 hora 30 min.
Proceso de elaboración de cerveza	Instructor	3 horas
<b>Día 2</b>		
Conociendo nuestros productos	Instructor o gerente de marca	5 horas
Administración del tiempo	Instructor	1 hora 30 min.
Refacción y almuerzo	Organizador del evento	1 hora 30 min.
<b>Día 3</b>		
Comunicación efectiva	Instructor	1 hora 40 min.
Servicio al cliente interno	Instructor	2 horas 20 min.
Refacción y almuerzo	Organizador del evento	1 hora 30 min.
Clausura	Organizador del evento y gerente de capacitación y desarrollo	2 horas

El cronograma de actividades anterior, es una guía para la persona encargada de organizar el evento, en él se presentan las actividades principales que se llevarán a cabo en el programa con sus respectivos tiempos de duración y personas responsables de cada actividad. De esta manera la persona responsable del evento tendrá un esquema en el cual guiarse para ir preparando o planificando cada actividad del evento.

#### **4.3.4. Comunicación a jefes y participantes**

Para convocar a la capacitación, el encargado del evento enviará correos electrónicos a todos los jefes de la organización, informando la duración del programa de inducción, el lugar y la fecha exacta de realización del mismo, con el fin de que éstos puedan confirmar los nombres y datos de los participantes con por lo menos, 3 días de anticipación a la realización del evento para que, de esta manera, el encargado del mismo pueda elaborar el material a entregar a cada participante.

La comunicación a los participantes estará a cargo de cada jefe inmediato de las distintas agencias de distribución de la empresa, ya que son ellos los que decidirán a quién mandar al programa de inducción.

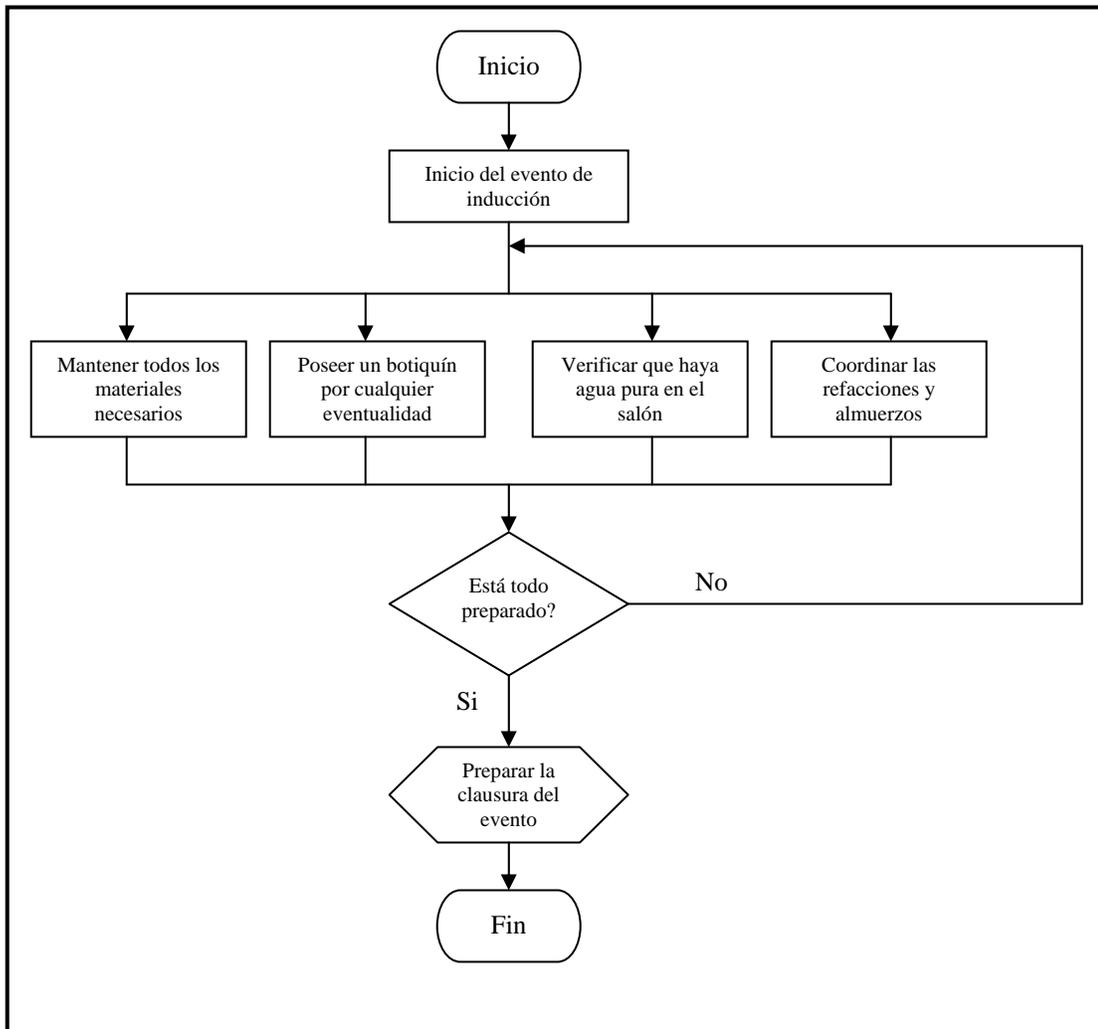
#### **4.3.5. Atención durante el evento**

La persona encargada de organizar el evento, debe tomar en cuenta varios aspectos que son primordiales para el buen desarrollo del mismo, debe tener el cuidado de no olvidarlos porque de ser así, por pequeños que sean afectarán la opinión de los participantes acerca de dicho evento. Entre éstos se encuentran los siguientes:

- a) Mantener todos los materiales (lapiceros, lápices, calculadoras, marcadores, cinta adhesiva, papel de rota folio, almohadilla, hojas de papel bond, etc.) que puedan necesitar tanto los participantes como el instructor, de acuerdo al desarrollo de los cursos.
- b) Poseer un botiquín con medicina por cualquier eventualidad o malestar que se presente en alguno de los participantes.
- c) Verificar cada cierto tiempo que haya agua pura en el salón para los participantes y no olvidarse de colocar un vaso para cada instructor a la hora que esté exponiendo.
- d) Coordinar las refacciones y los almuerzos, de modo que siempre estén a tiempo para no tener ningún retraso en el programa y tomar en cuenta a los instructores.
- e) Entregar a cada participante desde el primer día del programa, un visualizador con su nombre para que todos puedan conocerse y los instructores puedan hacer más participativa sus exposiciones.
- f) Preparar para la clausura, los diplomas de participación que serán entregados a cada uno de los empleados, así como algún otro tipo de reconocimiento por el esfuerzo mostrado, en este caso, en la empresa se otorgan pines de oro a los primeros 3 lugares por su dedicación en los exámenes que se realicen y una camisa polo para cada uno de ellos.

A continuación se presenta un flujograma de la atención que se debe tener durante el evento.

**Figura 14. Flujograma de Atención Durante el Evento.**



#### **4.4. Sistema de evaluación del impacto del programa de inducción**

Como se mencionó en el capítulo 2, la evaluación del impacto del programa de inducción constituye la retroalimentación para la primera etapa del proceso, permitirá verificar si se llenaron las expectativas de los participantes y conocer su opinión en cuanto al desarrollo del evento, de los cursos y de los instructores del mismo, con el fin

de que se pueda utilizar esta información para verificar si se cumplieron con los objetivos y metas del mismo y poder mejorar, de esta manera, el siguiente evento.

#### **4.4.1. Encuesta de evaluación del evento**

Esta encuesta permitirá obtener la opinión de los participantes en relación a la organización del programa de inducción, es decir, una opinión generalizada de todo el evento, así como también evaluará la alimentación y las instalaciones en donde se realice la inducción y para los participantes que sean del interior del país, del hotel en donde se hospeden durante el evento. El formato de esta encuesta se presenta al final de este trabajo de graduación en la sección de Apéndices (página 78).

La metodología de aplicación de esta encuesta será solicitando a los participantes que la contesten al final del programa de inducción.

#### **4.4.2. Encuesta de evaluación de los cursos**

El objetivo de esta encuesta es conocer la opinión de los participantes acerca del contenido de los cursos impartidos en el programa de inducción, evaluando cinco factores para cada curso: claridad de la información, utilidad del curso, amplitud de la información, ejemplificación y una opinión general. El formato utilizado para esta encuesta se muestra en la sección de Apéndices (página 79).

Esta encuesta será colocada en la carpeta que se les entregará a los participantes al inicio del programa de inducción, indicándoles que después de cada curso se les darán unos minutos para contestarla. El objetivo de usar esta metodología es que los participantes tengan presente todos los aspectos que van a evaluar para que la

información obtenida de ésta sea más confiable que la que se tendría al pasarla al final del evento.

#### **4.4.3. Encuesta de evaluación de los instructores**

En esta encuesta al igual que en la evaluación de los cursos, se evalúan cinco factores de los instructores que son: dominio del curso, explicación clara, desarrollo del curso, ejemplos reales y una opinión general de cómo impartió el curso. La metodología a usar es la misma que en la evaluación de los cursos, ya que el formato se encuentra en la misma hoja, es decir, estas dos evaluaciones son una sola encuesta, por lo que, como se mencionó en el inciso anterior, el formato se encuentra en la sección de Apéndices (página 79).

#### **4.5. Plan de seguimiento de la inducción**

Para completar la última etapa del proceso de inducción, se desarrolla un plan de seguimiento, el cual servirá para comprobar si la inducción generó un incremento en el nivel de habilidades o, cambios de conducta y de actitudes en los participantes. Para esto, y debido a que la evaluación de las actitudes en el trabajo es mucho más difícil que la evaluación de la reacción del participante que se veía en el inciso anterior, se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Se debe tener un margen de comparación, es decir, una evaluación antes y después de la inducción.
- Debe hacerla no solo el participante, sino también su jefe inmediato y un compañero o un subalterno para que sea más confiable.

- Realizar un análisis estadístico para comparar los desempeños antes y después de la inducción.
- La evaluación del desempeño después de la inducción debe realizarse por lo menos después de uno o tres meses de haber participado en el programa.

La evaluación del desempeño que se utilizará para dar este seguimiento a los participantes es la misma que se utilizó en el capítulo 3 y que se presenta en el Apéndice 1, de esta manera se tendrá una base de comparación. Dicho plan de seguimiento, se aplicará solamente a los empleados actuales de la empresa, ya que a ellos se les puede hacer esta evaluación como requisito antes de recibir la inducción, mientras que no se podría aplicar a los empleados nuevos porque no se tendría un margen de comparación en su desempeño.

#### **4.6. Determinación de los costos del programa de inducción**

El costo del programa de inducción para el personal administrativo será determinado con base en el total de recursos consumidos por cada empleado capacitado, es decir, por los costos directos del programa, ya que existen algunos costos necesarios que hacen posible que se lleve a cabo el programa pero que ya han sido incurridos por la empresa (como mobiliario y equipo, salón para capacitar, energía eléctrica y realización del diagnóstico de necesidades de capacitación) y por lo tanto no pueden ser recuperados, o bien, no desaparecen si no se lleva a cabo el programa de inducción.

En consecuencia, a continuación se describen dichos costos directos que serán los tomados en cuenta para determinar el costo total del programa de inducción:

- Materiales de limpieza entre los cuales están papel higiénico, toallas para manos y jabón líquido con un costo diario de Q. 70.00 para un grupo de 15 personas, lo que significa que:  $70 / 15 = Q. 4.67$  por persona al día.
- Insumos de cafetería como café, té, azúcar, agua pura, vasos y cucharas desechables con un costo de Q.60.00 diarios, es decir,  $60 / 15 = Q. 4.00$  por persona al día.
- La alimentación durante el evento que incluye refacciones y almuerzos con un total de Q.40.00 por persona al día.
- Además cuando los participantes vienen del interior de la República, se les tiene que cubrir el hotel donde se hospedan que incluye las cenas y los desayunos, con un total de Q.150.00 por persona por un día.

A continuación se presenta una tabla con el resumen de todos los costos mencionados anteriormente para mayor facilidad:

**Tabla IV. Resumen de costos del programa de inducción.**

<b>Descripción</b>	<b>Costo/día para 15 personas (Q.)</b>	<b>Costo/día para 1 persona (Q.)</b>
Materiales de limpieza	70.00	4.67
Insumos de cafetería	60.00	4.00
Alimentación durante el evento	600.00	40.00
Hotel para participantes del interior de la República		150.00
Totales	730.00	198.67

\* Tasa de cambio: Q. 8.07

La tabla anterior establece que el costo de inducción por persona es de Q. 48.67 para un participante de la ciudad capital y para uno del interior de la República es de Q.198.67 por cada día. Como el programa de inducción dura 3 días se tiene:

$$\text{Participante de la ciudad: } Q. 48.67 * 3 = Q.146.01$$

$$\text{Participante del interior: } Q. 198.67 * 3 = Q. 596.01$$

A estos montos se tiene que agregar el costo de otros materiales utilizados en la inducción que incluyen lapiceros, visualizadores, diplomas y carpeta o manual del participante teniendo un total de Q. 35.00 por persona, entonces el costo total del programa de inducción por participante asciende a:

$$\text{Participante de la ciudad: } 146.01 + 35.00 = \mathbf{Q. 181.01}$$

$$\text{Participante del interior: } 596.01 + 35.00 = \mathbf{Q. 631.01}$$

## **5. PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE RECICLAJE DE PAPEL DE OFICINA**

Como complemento al programa de inducción y por haber realizado el presente trabajo de graduación en el área administrativa, se pudo notar el gran uso de papel de oficina que se tiene en la empresa, por lo que en el presente capítulo se realiza una propuesta de un programa de reciclaje para dicho papel tratando con esto de contribuir con el medio ambiente.

### **5.1. ¿Qué es el reciclaje?**

El reciclaje es un retorno al proceso de fabricación de materiales de desechos defectuosos y sobrantes, que son utilizados en la manufactura de productos. En este proceso podemos decir que tiene por objeto la recuperación, de forma directa o indirecta, de los componentes que contienen los residuos urbanos.

En síntesis, el reciclaje es la recuperación y reutilización de materiales de productos de desecho, que ayude a la protección de los recursos naturales y a reducir la contaminación de la tierra, el agua y el aire.

### **5.2. ¿Por qué reciclar?**

La mayoría de los desechos sólidos son depositados en rellenos sanitarios, y en vista del gran volumen que se genera, éstos se están quedando sin espacio físico rápidamente. Además, los rellenos sanitarios no han sido manejados adecuadamente y

se producen altos grados de contaminación, con el correspondiente deterioro de la salud de la población en general.

Por esta razón, la solución para evitar este problema es la implementación de programas de reciclaje de desechos sólidos que ahorrarán dinero, energía y espacio en los rellenos sanitarios ayudando a administrar en forma más eficiente los recursos naturales y sobre todo conservará más puro el medio ambiente.

Por esta razón y debido a que se estima que los residuos de papel generados en un edificio de oficinas, son papeles reciclables de alta calidad hasta en un 85%, se considera de suma importancia contar con un programa de reciclaje para este desecho, ya que esta cifra significa que se está tirando una enorme suma de dinero al año, y, que en cambio si se recicla y reutiliza, puede alimentar a las fábricas que producen toallas de papel y papel higiénico.

### **5.3. Tipos de papel de oficina**

Para lograr con éxito el reciclaje, se debe empezar con la clasificación de los residuos, en este caso el papel generado en las oficinas de la empresa, ya que esta clasificación es un factor determinante en la calidad de papel obtenida como resultado del reciclaje, por lo que se tendrán dos tipos de papel que se describen a continuación:

**a) Papel mixto:** Aquí se incluirá el papel reciclado, el papel de fax, los post-it notes, el papel para etiquetas, todas las revistas, los periódicos o papel periódico, sobres, sobres o carpetas marrones o de manila y las bolsas de papel. Los papeles que no se pueden incluir son papel carbón, papel con clips, papel con recubrimiento de plástico, papel de baño y tejidos.

**b) Papel de oficina:** El papel llamado propiamente de oficina que incluirá papel blanco, papel de impresora láser, papel español, papel blanco de computadora, papel copia, papel de carta, papel de notas y papel para impresora de burbujas. Los papeles que no se pueden aceptar son papel mezclado, papel de baño, papel carbón, papel con clips, papel con recubrimiento de plástico y los metales.

#### **5.4. Sondeo de utilización de papel en la empresa**

Para determinar el sistema óptimo de reciclaje de papel, es necesario realizar un cómputo para indagar precisamente qué materiales son los que se utilizan en mayor cantidad y que deberían ser recolectados mediante el programa. Para realizar estos sondeos se puede utilizar el formato que se presenta a continuación.

**Figura 15. Formato de sondeo de utilización de papel.**

<b>SONDEO DE UTILIZACIÓN DE PAPEL</b>	
Departamento:	_____ Area:_____
¿Qué cantidad de los siguientes papeles se utilizan en su oficina cada mes?	
1. Papel blanco, papel de cartas	_____
2. Papel de informática de calidad bond	_____
3. Sobres o carpetas de manila	_____
4. Periódicos	_____
5. Cajas onduladas	_____
6. Otros (especifique)	_____

## 5.5. Propuesta del programa de reciclaje

Los programas para reciclar el papel de oficina son relativamente sencillos de diseñar y gestionar. A continuación se presentan los pasos que hay que seguir para implementar el programa de reciclaje del papel de oficina:

- a) Se debe designar a una o varias personas que serán las encargadas del programa de reciclaje, debe haber un coordinador que será el responsable de informar acerca de todo el programa.
- b) Se debe empezar por hacer conciencia en los empleados de que es necesario minimizar el uso de hojas de papel en la oficina, no solo porque ahorra sino porque reduce la contaminación y costos innecesarios. La forma de hacerlo es aplicar el programa de “**las 3 R’s**”, el cual consiste en:
  - **Reduzca:** Use e-mail, imprima en ambos lados de la hoja, reduzca la frecuencia y número de reportes, cualquier cotización solicítela por e-mail, si le piden su número de fax, de su correo electrónico, antes de imprimir revise la ortografía en su procesador de palabras y vea en vista preliminar, no imprima por gusto, aproveche al máximo el espacio en la hoja.
  - **Re-Use:** Use ambos lados de la hoja, antes de destruir una hoja, piénselo, puede volverla a usar.
  - **Recicle:** Recuerde depositar el papel en las cajas que se colocarán cerca para contribuir con la clasificación de papeles para reciclar.
- c) Crear un sistema práctico de recolección: El siguiente paso es crear un sistema de recolección que funcione, ya que el éxito del programa depende de la participación de todos los empleados, por lo que es crucial desarrollar un programa cómodo y sencillo. Para esto se colocarán cajas y recipientes de mesa en todos los escritorios,

faxes, impresoras y fotocopiadoras posibles. Luego estas cajas serán llevadas a los contenedores de residuos para luego ser vendidos a la empresa recicladora o planta de procesamiento.

- d) Mantenerse informado sobre las mejoras: El grupo designado o los encargados del programa deben mantenerse al tanto de los cambios por lo que deben participar en seminarios sobre el tema y dedicar el tiempo necesario para comprender el reciclaje para evitar problemas futuros si se desea la prosperidad del programa.
- e) Apoyo de la gerencia: Se debe pedir el apoyo a las gerencias para poder implementar correctamente el programa, informándoles sobre cuándo, dónde, por qué y cómo se llevará a cabo el reciclaje de papel.
- f) Controlar y mantener el interés: Finalmente, se debe promocionar, controlar y mantener el programa de una forma constante. Se deben proporcionar boletines informativos, reuniones o incluso premiaciones a las personas que destaquen en la actividad de reciclaje con el fin de motivar a los empleados y hacer público el progreso del programa.
- g) En cuanto al momento de la venta de papel, se deben tener en cuenta dos especificaciones importantes: no debe contener humedad, ni material extraño. La humedad es importante porque el papel se compra por peso. Se considera material extraño o contaminante el vidrio, metal, plástico y desperdicios de comida.

## **5.6. Beneficios del reciclaje**

El papel recolectado para reciclaje, además de ser utilizado para producir nuevo papel, también se puede utilizar para la elaboración de servilletas y papel higiénico. El

papel periódico se utiliza para producir cubiertas de libros, cajas, álbum de fotos, tubos para papel higiénico e incluso se llega a utilizar como material de construcción para techar, aislar y yeso.

El papel corrugado generalmente se utiliza para producir cajas de cartón. El papel de archivo puede ser de dos tipos de alta y de baja calidad. El de baja calidad puede ser utilizado para elaborar material de empaque y el de alta calidad es utilizado para elaborar papel similar al bond.

Así es pues, que el programa de reciclaje de papel ayuda al medio ambiente al evitar que se sigan cortando más árboles para la producción de papel, ya que como se mencionó anteriormente, con los reprocesos del papel ya utilizado se pueden obtener diferentes tipos de papel nuevos, lo cual es un beneficio para todos, la empresa obtiene cierta utilidad al vender el papel utilizado y las empresas de reciclaje no necesitan materias primas para producir, lo que ayuda a que nuestro medio ambiente mejore.

## CONCLUSIONES

1. Es importante resaltar que un programa de inducción consiste en dar a conocer a los empleados los conceptos básicos de la filosofía, cultura y políticas de la empresa, además de sus responsabilidades laborales y de las actitudes en el desempeño de las mismas; mientras que una capacitación se refiere a perfeccionar o mejorar las habilidades de los empleados para lograr una mayor eficiencia. Por lo anterior, se utilizaron las técnicas de evaluación del desempeño y observación directa en el diagnóstico de necesidades, únicamente para recolectar más información acerca de las conductas y actitudes de los empleados en sus puestos determinando los factores necesarios a incluir en el programa de inducción, pues las necesidades son manifiestas y no requieren ser detectadas mediante el uso de ninguna técnica específica.
2. El programa de inducción, diseñado en el presente trabajo de graduación, trata de inculcar en los colaboradores de la empresa los principios, valores y actitudes que conforman la filosofía de ésta, para estandarizar el camino a seguir por cada uno de los miembros de la misma y conseguir con esto el logro de los objetivos como organización.
3. La implementación del programa de inducción no estaría completa si no se realiza el manual del instructor, en él se detallan todas las actividades a realizar, así como la metodología que se utilizará para impartir cada curso, los recursos necesarios para su desarrollo, el tiempo disponible para cada una de las actividades y el responsable de ellas. Es un documento de apoyo indispensable, tanto para el instructor como para el organizador del evento y la empresa misma, pues el recurso humano es un ente en

movimiento y el sistema implementado debe funcionar en cualquier momento, así haya rotación de personal.

4. Se establecieron dos encuestas para el sistema de evaluación del programa de inducción con las cuales se obtendrá la opinión de los participantes acerca del evento, de los cursos y de los instructores, para verificar si se cumplieron los objetivos y metas del programa y aplicar las mejoras correspondientes en el siguiente evento.
  
5. Para poder dar un seguimiento al programa de inducción se necesita tener un margen de comparación, por lo que el plan sugerido en el presente trabajo se aplica sólo a los empleados ya existentes en la empresa y que no han recibido inducción, de manera que sean evaluados antes y después de participar en el programa para poder comparar los resultados y verificar si hubo un mejoramiento en sus actitudes y habilidades.

## RECOMENDACIONES

1. Gerencias de la empresa: antes de poner en marcha el programa de inducción, se debe adquirir el compromiso de las gerencias de la empresa hacia el mismo, para obtener su disponibilidad a cooperar con la persona organizadora del evento, en cuanto a su participación como instructores si se necesitara y a brindar el apoyo necesario.
2. Jefes de Personal: es conveniente proporcionar el programa de inducción, tanto al personal de nuevo ingreso como al que ya está laborando, para que todo el personal de la empresa cuente con una base de conocimientos acerca de la misma y de las actitudes necesarias en sus puestos de trabajo.
3. Departamento de Capacitación y Desarrollo: será necesario revisar y actualizar el contenido del programa de inducción cada cierto tiempo o cuando se introduzcan nuevas políticas a la organización, innovaciones administrativas o una nueva filosofía.
4. Gerencias y Organizador del Evento: tanto la persona encargada de organizar el evento como los instructores deben revisar el contenido del manual del instructor con el fin de recordar o conocer los procedimientos, actividades y metodologías que serán empleadas durante el programa de inducción. Los instructores deben estudiar el tema que impartirán con anticipación para estar en la disposición de aclarar cualquier duda que pueda surgir.
5. Organizador del Evento: es importante que la persona encargada del evento revise, con anticipación, todos los detalles de la organización para que éstos puedan ser

preparados y planificados, siendo conveniente que se elabore una lista de los mismos para evitar cualquier olvido, pues, de esto depende en gran parte el éxito del programa de inducción.

6. Organizador del Evento: al final de cada evento, la persona encargada deberá asegurarse de darle seguimiento a las encuestas realizadas a los participantes durante el mismo, ya que, las evaluaciones dan la oportunidad de conocer cómo se desarrolló el evento, en general, y conocer que mejoras necesita, por lo que es importante verificar y hacer visibles los resultados a través de gráficas o tablas, de manera que sean más fáciles de comprender.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Arreaga Espinoza, Fredy Vinicio, Guía práctica de capacitación del personal operativo de la estación Super Servicio Texaco San Marcos, tesis Ing. Ind. Guatemala, USAC, Facultad de Ingeniería, 2001, 207 pp.
2. Fuentes y Fuentes, Pedro Emilio, Administración de la capacitación, tesis Ing. Mec. Ind. Guatemala, USAC, Facultad de Ingeniería, 1998. 69 pp.
3. Guerra Orellana, Lisbeth Samara, Importancia y propuesta de un proceso de inducción en la dotación de personal, tesis Ing. Ind. Guatemala, USAC, Facultad de Ingeniería, 2000.
4. López Ayala, Marvin Danilo. Propuesta de un programa de capacitación a usuarios de un sistema de información económica en un empresa distribuidora de energía eléctrica, tesis Ing. Ind. Guatemala, USAC, Facultad de Ingeniería, 2003. 137 pp.
5. Luna, Herbert F. **Manual Mc Graw Hill de reciclaje** (volumen 1), México: Editorial Mc Graw Hill, 1996, 18.78 pp.
6. Mendoza Nuñez, Alejandro. **Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo**, 4<sup>a</sup>. Edición, México: Editorial Trillas, 1998.
7. Núñez Gabriel, Gerardo Marco Tulio, Programa de reciclaje para la Universidad de San Carlos de Guatemala: plan piloto para la facultad de Ingeniería, Tesis Ing. Ind. Guatemala, USAC, Facultad de Ingeniería, 2001, 93 pp.
8. Paredes Villavicencio, Luis Guillermo, El proceso de capacitación y su desarrollo, Tesis Ing. Ind. Guatemala, USAC, Facultad de Ingeniería, 1982. 88 pp.

9. Sampieri Hernández, Roberto y otros, **Metodología de la investigación**, México: Editorial Mc Graw Hill, 1998, 501 pp.
  
10. Werther, William y Davis Keith, **Administración de personal y recursos humanos**, México: Editorial Mc Graw Hill, 2000, 515 pp.

# APÉNDICES

# APÉNDICE 1

## FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



Central Distribuidora, S.A.  
Departamento de Capacitación y Desarrollo



---

### EVALUACION DEL DESEMPEÑO

**DATOS DE LA PERSONA EVALUADA**

Nombre: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_ Codigo de Empleado: \_\_\_\_\_

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

**DATOS DEL EVALUADOR**

Nombre: \_\_\_\_\_

Jefe Inmediato:     Compañero:     Cliente:     Subalterno:

**INSTRUCCIONES:**

Las siguientes preguntas permiten evaluar cómo se desempeña el empleado en su puesto de trabajo. Lea detenidamente cada criterio de evaluación con el fin de calificar objetivamente la actuación del empleado y marque con una "X" la calificación que corresponda a cada criterio con base en la siguiente escala:

1 = Mínimo aceptable      2 = Bueno      3 = Muy bueno      4 = Sobresaliente

	1	2	3	4
1. Realiza su trabajo de forma organizada y ordenada de modo que puede localizar datos con facilidad y rapidez				
2. Escucha a la gente sin interrumpir				
3. Trata de resolver problemas en lugar de ignorarlos o evitarlos				
4. Se identifica con las normas y valores de la empresa				
5. Valora las ideas y experiencia de los demás				
6. Muestra inquietud por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del cliente				
7. Demuestra franqueza con sus actitudes				
8. Su área de trabajo se encuentra despejada y organizada				
9. Toma la iniciativa en cualquier situación para alcanzar resultados				
10. Cumple con las normas, procedimientos y valores de la empresa				
11. Expresa satisfacción por los éxitos de sus compañeros				
12. Atiende con rapidez al cliente				
13. Asume la responsabilidad de sus propios errores				
14. Comprende la necesidad de que todos colaboren unos con otros para la mejor consecución de los objetivos generales				
15. Maneja múltiples prioridades sin ser afectado por el estrés				
16. Sus reportes escritos están claramente estructurados				
17. Anticipa problemas antes de que ocurran, actúa anticipadamente para crear oportunidades o para evitar problemas				
18. Es capaz de sacrificar intereses personales cuando sea necesario en beneficio de objetivos organizacionales				
19. Busca permanentemente resolver las necesidades de sus clientes, anticipándose a sus pedidos o solicitudes				
20. Demuestra estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de su conducta				
21. Es una persona accesible para comunicarse con él				
22. Trabaja sin supervisión constante				
23. Es honesto en todas sus relaciones				
24. Acepta la responsabilidad por sus acciones y actitudes en lugar de echar la culpa a otros o buscar pretextos				
25. Tiene habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones				
26. Mantiene una actitud abierta para aprender de los otros (compañeros, subalternos, etc.)				
27. Establece relaciones basadas en el respeto y la confianza				
28. Su trato con el cliente es muy cortés				
29. No se amilana con los problemas				
30. Da a todos un trato equitativo				

TOTAL

**GRACIAS POR SU COLABORACION**

# APÉNDICE 2

## GUÍA DE OBSERVACIÓN

	<small>Central Distribuidora, S.A. Departamento de Capacitación y Desarrollo</small>	
<b>Guía de Observación</b>		
Empleado _____	Puesto _____	
Nombre del observador _____	Fecha: _____	
Jefe Inmediato _____	Tiempo en el Puesto _____	
1. Conoce la misión y los valores de la empresa?      Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>		
2. Ha recibido algún curso dentro de la empresa?      Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>		
3. Se siente parte de la empresa?      Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>		
4. Cuáles son las funciones y actividades principales del puesto?		
_____		
_____		
_____		
5. Cuáles son las fortalezas y debilidades en este puesto?		
_____		
_____		
_____		
6. Quiénes son sus clientes internos y externos?		
_____		
_____		
7. Cuál es la actitud del empleado en el momento en que un cliente llega a su lugar de trabajo?		
Muy buena <input type="radio"/> Buena <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Mala <input type="radio"/>		
_____		
8. Cómo fue el trato que le dio al cliente? Cuál fue el modo en que lo trató?		
Muy buena <input type="radio"/> Buena <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Mala <input type="radio"/>		
_____		
9. Cómo fue la comunicación entre el empleado y su cliente?		
Muy buena <input type="radio"/> Buena <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Mala <input type="radio"/>		
_____		
10. Cómo es la relación del empleado con sus compañeros de trabajo?		
Muy buena <input type="radio"/> Buena <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Mala <input type="radio"/>		



Centro de Rehabilitación S.A.  
Especialización en Capacitación y Desarrollo



### ENCUESTA DE EVALUACIÓN DEL EVENTO

Instrucciones:

Quisiera conocer tu opinión sobre Academia Gallo, de sus actividades e instalaciones. Marca con una "X" la casilla que consideras correcta.

1. ¿A qué que has terminado Academia Gallo, ¿qué opinión tienes al respecto?

- Me alegro de haber asistido  
 No estoy seguro  
 Hubiera preferido no asistir

Comentarios \_\_\_\_\_

- Muy Buena  
 Buena  
 Adecuada

Comentarios \_\_\_\_\_

Academia Gallo Alimentación

- Siempre  A veces  Nunca
- Nutritivos  
 Variados  
 Higiénicos  
 A Tiempo  
 Suficientes

3. ¿Qué influencia tuvieron en tu aprendizaje los demás participantes?

- Influencia positiva  
 Sin influencia  
 Influencia Negativa

Comentarios \_\_\_\_\_

- Mejor  
 Más o Menos Igual  
 Peor  
 No aplicable

Comentarios \_\_\_\_\_

- Siempre  A veces  Nunca
- Nutritivos  
 Variados  
 Higiénicos  
 A Tiempo  
 Suficientes

6. ¿En qué porcentaje llenó tus expectativas Academia Gallo?

- 100%  
 80%  
 60%  
 Menos

Comentarios \_\_\_\_\_

- Muy buenos  
 Pefectos  
 Inadecuados

Comentarios \_\_\_\_\_

- Adecuado  Inadecuado
- Espacio  
 Metilario  
 Ventilación  
 Iluminación  
 Higiene

7. ¿Cómo describirías el ritmo de las actividades de Academia Gallo?

- Apropiado  
 Demasiado Lento  
 Demasiado Rápido

Comentarios \_\_\_\_\_

- Duración Adecuada  
 Demasiado Corto  
 Demasiado Largo

Comentarios \_\_\_\_\_

- Adecuado  Inadecuado
- Material de Apoyo  
 Museo  
 Coordinación

8. ¿Qué valor crees que tendrán los conceptos e habilidades que fueron impartidas en Academia Gallo, para tu trabajo?

- Mucho Valor  
 Valor  
 Sin Valor

Comentarios \_\_\_\_\_

- Muy Eficaz  
 Eficaz  
 Ineficaz

Comentarios \_\_\_\_\_

- Adecuado  Inadecuado
- Espacio  
 Metilario  
 Ventilación  
 Iluminación  
 Higiene  
 Material de Apoyo  
 Sanitarios  
 Museo  
 Coordinación



### ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE INSTRUCTORES

Instrucciones:  
Escribe el nombre del instructor que impartió cada curso y a continuación la letra que consideres correcta de acuerdo a su desempeño en Academia Gallo  
E = Excelente, B = Bueno, R = Regular, M = Malo.

Nombre del Curso	NOMBRE DEL INSTRUCTOR	Dominio del Curso		Ejecución del Curso		Desarrollo del Curso		Ejemplos Reales		Opinión General		Comentarios
		E	B/R/M	E	B/R/M	E	B/R/M	E	B/R/M	E	B/R/M	
Filosofía Organizacional												
Proceso de elaboración de Carveza												
Conocimiento de nuestros productos												
Comunicación efectiva												
Administración del tiempo												
Servicio al cliente interno												

### ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE CURSOS

Instrucciones:  
Escribe la letra que consideres correcta de acuerdo al desarrollo de cada curso impartido en Academia Gallo  
E = Excelente, B = Bueno, R = Regular, M = Malo.

Cursos Impartidos	Cualidad de la Información		Utilidad del curso		Amplitud de la Información		Ejecución		Opinión General		Comentarios
	E	B/R/M	E	B/R/M	E	B/R/M	E	B/R/M	E	B/R/M	
Filosofía Organizacional											
Proceso de elaboración de Carveza											
Conocimiento de nuestros productos											
Comunicación efectiva											
Administración del tiempo											
Servicio al cliente interno											