



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**PLANTEAMIENTO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA LA
FORMACIÓN DE LOS ASESORES DE VENTAS QUE LABORAN EN
UNA EMPRESA DEDICADA A LA IMPRESIÓN LITOGRAFICA OFFSET**

Willian Aníbal Vásquez Perdomo

Asesorado por el Ing. Carlos Domingo Mendoza Cifuentes

Guatemala, febrero de 2012

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**PLANTEAMIENTO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA LA
FORMACIÓN DE LOS ASESORES DE VENTAS QUE LABORAN EN UNA
EMPRESA DEDICADA A LA IMPRESIÓN LITOGRÁFICA OFFSET**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

WILLIAN ANÍBAL VÁSQUEZ PERDOMO
ASESORADO POR EL ING. CALOS DOMINGO MENOZA CIFUENTES

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, FEBRERO DE 2012

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Ing. Alfredo Enrique Beber Aceituno
VOCAL II	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL III	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. Juan Carlos Molina Jiménez
VOCAL V	Br. Mario Maldonado Muralles
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADORA	Inga. Miriam Patricia Rubio de Akú
EXAMINADORA	Inga. Maria Martha Wolford de Hernández
EXAMINADOR	Ing. Marco Vinicio Monzón Arriola
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

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

PLANTEAMIENTO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA LA FORMACIÓN DE LOS ASESORES DE VENTAS QUE LABORAN EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA IMPRESIÓN LITOGRAFICA OFFSET

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería de Mecánica Industrial, con fecha noviembre de 2009.


Willian Aníbal Vásquez Perdomo

Guatemala 10 de junio 2011

Ingeniero
César Ernesto Urquizú Rodas
Director Escuela Ingeniería Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería, USAC


Estimado Ingeniero Urquizú:

Por este medio le informo que he revisado el trabajo de graduación titulado: PLANTEAMIENTO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA LA FORMACIÓN DE LOS ASESORES DE VENTAS QUE LABORAN EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA IMPRESIÓN LITOGRAFICA OFFSET, elaborado por el estudiante Willian Aníbal Vásquez Perdomo.

El mencionado trabajo llena los requisitos para dar mi aprobación, e indicarle que el autor y mi persona somos responsables por el contenido y conclusiones de la misma.

Atentamente,

Carlos D. Mendoza
ING. INDUSTRIAL
COLEG. 7,661



Ing. Carlos Domingo Mendoza Cifuentes
ASESOR



REF.REV.EMI.151.011

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **PLANTEAMIENTO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA LA FORMACIÓN DE LOS ASESORES DE VENTAS QUE LABORAN EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA IMPRESIÓN LITOGRAFICA OFFSET**, presentado por el estudiante universitario **Willian Aníbal Vásquez Perdomo**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS


Jaime Roberto Ruiz Díaz
Ingeniero Industrial
Col. 5182
Ing. Jaime Roberto Ruiz Díaz
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, septiembre de 2011.

/mgp



El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **PLANTEAMIENTO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA LA FORMACIÓN DE LOS ASESORES DE VENTAS QUE LABORAN EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA IMPRESIÓN LITOGRAFICA OFFSET**, presentado por el estudiante universitario **Willian Aníbal Vásquez Perdomo**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Ing. Cesar Ernesto Urquizú Rodas
DIRECTOR
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, febrero de 2012.

/mgp



El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de *conocer* la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **PLANTEAMIENTO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA LA FORMACIÓN DE LOS ASESORES DE VENTAS QUE LABORAN EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA IMPRESIÓN LITOGRÁFICA OFFSET**, presentado por el estudiante universitario: **Willian Aníbal Vásquez Perdomo**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

Ing. Murphy Olimpo Paiz Recinos
DECANO



Guatemala, febrero de 2012

ACTO QUE DEDICO A:

Dios	Por regalarme la vida, llenarme de bendiciones y rodearme siempre de las mejores personas.
Mis padres	Aura Esperanza y Fredy Etelmo por darme todo su amor y comprensión, por sacrificarse toda su vida para darnos a mi y a mis hermanos lo mejor.
Mis abuelos	En especial a Enriqueta por haberse dedicado desde que nací a amarme, mucho de lo que soy ahora se lo debo a ella.
Mis hermanos	Aura Noemí y Freddy Daniel por estar a mi lado apoyándome en todo momento.
Mis primos	En especial a Mayra, Carlos y José Luís por ser una fuente de inspiración en mi vida.
Mi cuñado	Max Antonio por ser como un hermano que me ha apoyado siempre.

AGRADECIMIENTOS A:

Universidad de San Carlos	Por permitirme ser parte de ella y formarme como profesional.
Mis maestros	Todos los ingenieros con los que compartí en las aulas, por brindarme sus conocimientos y experiencias.
Mis compañeros	Con los que recibí clases a lo largo de mi formación, sin la ayuda de ellos esto no fuera posible.
A Print Studio	Por permitirme desarrollar mi trabajo de graduación en sus instalaciones y darme todo el apoyo necesario para su exitosa culminación.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
GLOSARIO	VII
RESUMEN	IX
OBJETIVOS.....	XI
INTRODUCCIÓN.....	XIII
1. ANTECEDENTES GENERALES.....	1
1.1. Antecedentes de la empresa.....	1
1.1.1. Historia.....	1
1.1.2. Ubicación.....	2
1.1.3. Misión.....	3
1.1.4. Visión.....	3
1.1.5. Estructura organizacional.....	4
1.1.6. Actividades a las que se dedica.....	5
1.1.7. Descripción del proceso de producción.....	5
1.1.7.1. Fundamento de la impresión <i>offset</i>	5
1.1.7.2. Materias primas.....	13
1.1.7.3. Áreas de trabajo.....	19
1.2. Conceptos básicos de la capacitación.....	23
1.2.1. Importancia de la capacitación.....	26
1.2.2. Finalidad de la capacitación.....	29
1.2.3. Tipos de capacitación.....	30
1.2.4. Medio de capacitación.....	32
1.3. ¿Cómo elaborar un programa de capacitación?.....	34

1.3.1.	Proceso de elaboración de un plan de capacitación.....	36
1.3.2.	Determinación de las necesidades de capacitación.....	38
1.3.3.	Programación y desarrollo de la capacitación.....	41
2.	DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	45
2.1.	Descripción del puesto de asesor de ventas.....	45
2.2.	Funciones laborales específicas del asesor de ventas.....	47
2.2.1.	Asignadas	47
2.2.2.	Adquiridas	49
2.3.	Principales problemas del departamento de ventas.....	49
2.3.1.	Problemas cuantificables.....	50
2.3.2.	Problemas no cuantificables.....	52
2.4.	Detección de las necesidades de capacitación.....	53
2.4.1.	Entrevistas.....	55
2.4.1.1.	Resultados.....	62
2.4.2.	Boletas de encuesta.....	65
2.4.2.1.	Resultados.....	69
2.5.	Áreas de conocimiento que necesita manejar el asesor de ventas.....	71
2.5.1.	Área técnica.....	71
2.5.2.	Área comercial.....	72
3.	PROPUESTA DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.....	75
3.1.	Programa de capacitación.....	75
3.1.1.	Actividad de la empresa.....	75
3.1.2.	Justificación.....	75
3.1.3.	Alcance.....	76

3.1.4.	Fin del plan.....	76
3.1.5.	Objetivo del plan.....	76
3.1.6.	Estrategias.....	77
3.1.7.	Modalidades de capacitación.....	79
3.1.8.	Esquema de contenidos.....	80
3.2.	Recursos para la capacitación.....	109
3.2.1.	Humanos.....	109
3.2.2.	Materiales.....	110
3.3.	Presupuesto.....	111
3.4.	Cronograma.....	114
3.5.	Procedimiento de evaluación.....	117
4.	IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.....	119
4.1.	Comité de capacitación.....	119
4.1.1.	Integrantes.....	119
4.1.2.	Funciones.....	121
4.1.3.	Programación de trabajo.....	122
4.2.	Elección de los capacitadores.....	125
4.2.1.	Perfil del capacitador.....	126
4.2.2.	Asignación de funciones.....	127
4.3.	Formación de los capacitadores.....	128
4.4.	Adecuación del área destinada al programa.....	130
4.5.	Elaboración del material de estudio.....	130
4.5.1.	Material escrito.....	131
4.5.1.1.	Manuales técnicos.....	131
4.5.1.2.	Tablas y laboratorios.....	132
4.6.	Elaboración del material de apoyo.....	133
4.6.1.	Material audiovisual.....	134
4.7.	Establecimiento de los horarios de capacitación.....	136

4.8.	Coordinación con las áreas involucradas.....	135
4.8.1.	Reunión con los jefes de área.....	136
4.8.2.	Reunión con gerencia general.....	136
5.	SEGUIMIENTO Y MEJORA CONTINUA.....	137
5.1.	Proceso de seguimiento a la capacitación.....	139
5.2.	Evaluación de los capacitadores.....	142
5.2.1.	Entrevistas con las personas capacitadas.....	143
5.2.2.	Evaluación de desempeño.....	149
5.3.	Análisis de los instrumentos de evaluación.....	153
5.4.	Proceso de mejora continua.....	155
5.4.1.	Análisis por parte del comité de capacitación.....	156
5.5.	Instauración de cambios.....	156
5.5.1.	Información general.....	157
5.5.1.1.	Información a gerencia.....	157
5.5.1.2.	Información a jefes de área.....	157
	CONCLUSIONES.....	159
	RECOMENDACIONES.....	161
	BIBLIOGRAFÍA.....	163

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Organigrama de la empresa.....	4
2.	Sistema de rodillos.....	9
3.	Prensa <i>offset</i>	13
4.	Formato de entrevista para detección de necesidades de capacitación.....	56
5.	Formato de encuesta para detección de necesidades de capacitación.....	66
6.	Formato de plan de contenidos para la modalidad de inducción.....	81
7.	Formato de plan de contenidos para la modalidad de capacitación al puesto de trabajo.....	82
8.	Formato de plan de contenidos para el módulo de conceptos generales.....	86
9.	Formato de plan de contenidos para el módulo de procedimientos de ventas.....	88
10.	Formato de plan de contenidos para el módulo de papel.....	91
11.	Formato de plan de contenidos para el módulo de tintas.....	93
12.	Formato de plan de contenidos para el módulo de arte.....	96
13.	Formato de plan de contenidos para el módulo de preprensa.....	98
14.	Formato de plan de contenidos para el módulo de prensa.....	100
15.	Formato de plan de contenidos para el módulo de procesos finales.....	102

16.	Formato de plan de contenidos para el módulo de encuadernación.....	103
17.	Formato de plan de contenidos para el módulo de cotizaciones.....	105
18.	Cronograma propuesto para el desarrollo de contenidos.....	116
19.	Cronograma de trabajo sugerido por los directores del programa.....	125
20.	Diagrama de mejora continua.....	138
21.	Formato de evaluación del curso de capacitación.....	144
22.	Formato de calificación del curso de capacitación.....	147
23.	Formato de evaluación de desempeño del capacitador.....	150
24.	Formato de calificación de la evaluación de desempeño del capacitador	152
25.	Formato de evaluación de la prueba escrita.....	154
26.	Diagrama de proceso de mejora continua.....	155

TABLAS

I.	Resultados de entrevistas para detección de necesidades de capacitación.....	62
II.	Resultados de entrevistas para detección de necesidades de capacitación y preguntas directas.....	63
III.	Resultados de encuesta para detección de necesidades de capacitación.....	69
IV.	Tiempos teóricos requeridos para el desarrollo de los contenidos del programa de capacitación.....	112
V.	Costos extras para el programa de capacitación.....	114

GLOSARIO

Color <i>pantone</i>	Es un sistema de identificación, comparación y comunicación del color para las artes gráficas. Sistema de definición cromática más reconocido y utilizado por lo que normalmente se llama <i>Pantone</i> y suele denominarse color directo.
<i>dpi</i>	<i>Dots per inch</i> , unidad de medida para resoluciones de impresión, es el número de puntos individuales de tinta que una impresora puede producir en un espacio lineal de una pulgada.
Emulsión	Parte de la placa que repelerá el agua y retendrá la tinta grasa.
Hexacromia	Proceso de impresión <i>offset</i> que se basa en la utilización de seis colores, cyan, magenta, amarillo, negro, naranja y verde.
Intelli-trac	Dispositivo electromecánico que se utiliza en las presas para hacer una medición automática de las densidades de color del pliego que se imprime.

jpg	Es un formato de compresión de imágenes, tanto en color como en escala de grises, con alta calidad.
Placa	Lámina de aluminio preparada adecuadamente para actuar como forma de impresora en el proceso de impresión <i>offset</i> .
Preprensa	Departamento de la empresa en donde se preparan las placas necesarias para le impresión <i>offset</i> .

RESUMEN

La capacitación constante del recurso humano es la principal herramienta con la que cuenta una empresa para diferenciarse de la competencia. Personal con el conocimiento técnico, específico a su puesto, permite que este se desenvuelva eficientemente y que haga un uso adecuado de los recursos que le brinda la empresa para realizar su trabajo, lo que se traduce en mayor generación de efectivo con el empleo de menos recursos.

El departamento de ventas de la litografía Print Studio, tiene la tarea de generar negocios, estando en contacto permanente con sus clientes y trasladar la información al personal de la empresa para producir lo que el cliente necesita.

Para desempeñar su trabajo los asesores de ventas deben poseer una amplia gama de conocimientos técnicos, de todos los departamentos que conforman la empresa.

Los asesores con más tiempo de laborar en la empresa han adquirido los conocimientos empíricamente o por observación, pero esta forma de aprender requiere tiempo y en la actualidad una empresa no se puede dar el lujo de que su personal tome meses antes de que empiece a ser productivo para la misma.

Es por ello, que se realizó una investigación para determinar las áreas que debe dominar el asesor de ventas, para así proponer un programa de capacitación para el departamento de ventas.

Al determinar los conocimientos que se deben impartir en el programa se debe formar un comité que sea el responsable de llevar a cabo la planificación y puesta en marcha del programa de capacitación.

Este comité debe estar conformado por los directores y los capacitadores, que tienen la tarea de elaborar y reunir todo el material necesario para impartir los cursos de capacitación.

El programa de capacitación debe basarse en la mejora continua y esta se lleva a cabo cíclicamente. El ciclo que la mejora continua debe seguir es: la planificación de programa de capacitación, la puesta en práctica y desarrollo de los cursos, la evaluación de los que reciben los cursos de capacitación, la evaluación de los capacitadores y los instrumentos de evaluación y por último la fase en la que se analizan los resultados de las evaluaciones y se hacen las correcciones necesarias al programa.

El programa de capacitación del departamento de ventas debe hacer una prueba piloto, de la cual se debe aprender y todos los conocimientos adquiridos extrapolarlos para desarrollar programas de capacitación para todos los departamentos de la empresa.

OBJETIVOS

General

Diseñar un programa de capacitación para la formación de los asesores de ventas, que laboran en una empresa dedicada a la impresión litográfica *offset*.

Específicos

1. Identificar los principales problemas que tiene el departamento de ventas por la falta de formación específica de su personal.
2. Establecer el perfil de trabajo óptimo que debe poseer un asesor de ventas.
3. Determinar las áreas técnicas y comerciales en las que los asesores de ventas deben ser capacitados.
4. Elaborar el esquema de los contenidos que deben desarrollarse en el programa de capacitación.
5. Investigar las bases teóricas que implica el diseño de un programa de capacitación.

6. Determinar los recursos necesarios para implementar el programa de capacitación propuesto.
7. Establecer mecanismos de evaluación para verificar los avances obtenidos por el programa.

INTRODUCCIÓN

El recurso más valioso que posee cualquier empresa es el recurso humano, por lo tanto, si la gerencia quiere que su empresa destaque y se diferencie de la competencia es necesario que se proponga tener dentro de su personal a las personas con la mejor formación específica para el puesto que desempeñan.

Los inconvenientes surgen cuando la mayoría de empresas guatemaltecas contratan a personas que tienen poca formación en el área o puesto que va a desempeñar, esto debido a diferentes factores, como la falta de instituciones dedicadas a la formación, falta de recursos económicos que permitan acceder al empleado a cursos o talleres, malos procesos de reclutamiento o por que culturalmente los guatemaltecos son reacios a buscar por sus propios medios la formación profesional.

Aun cuando la empresa ponga mucha atención en el proceso de reclutamiento, esto implica que se contrate únicamente a personas que posean títulos universitarios, técnicos o estudios de alguna índole, pero, muchas veces la formación que estas personas reciben es de aspecto muy general y para desarrollar todo su potencial dentro del cargo que se les asigne es necesario que se les brinde capacitación específica para sus actividades laborales.

Es por ello, que si la gerencia de una empresa desea ser la mejor, tiene que invertir para darle a su personal capacitación constante y debe estar conciente que la capacitación no es un gasto, si no, una inversión que le permitirá más adelante obtener beneficios que se traducirán en mayor productividad y más eficiencia en la utilización de todos sus recursos.

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1. Antecedentes de la empresa

En Guatemala existen varias empresas que se dedican a la impresión *offset* y van desde las pequeñas que son llamadas imprentas, hasta las medianas y grandes que reciben el nombre de litografías. Print Studio es la empresa que permitió realizar el estudio en sus instalaciones, brindando su colaboración en todos los aspectos.

1.1.1. Historia

Print Studio fue fundada el 10 de junio de 1993, surgió como una empresa con soporte tecnológico en el tema de las artes gráficas, con el objetivo de ofrecer al mercado un servicio profesional e innovador.

A través del tiempo sus fundadores y socios fueron conociendo las diferentes necesidades y especialidades que presentaba esta industria y aprovecharon las oportunidades para brindar un servicio integral, iniciando desde la idea o etapa creativa hasta plasmarla en una impresión sobre papel, teniendo como principal ventaja competitiva la calidad, el tiempo y el servicio, por medio de un equipo de trabajadores y avanzada tecnología.

Es reconocida a nivel nacional e internacional como una organización de alta calidad y de alto volumen de impresión, sirviendo a Guatemala, Centroamérica y Estados Unidos.

Es una empresa independiente, familiar, flexible que sabe entregar calidad y brindar el mejor servicio.

Actualmente, cuenta con más de 100 empleados, una estructura sólida y con proyectos de expansión, tecnología e innovación en desarrollo.

Premios y logros:

Premio El Tucán, al primer lugar en la competencia de artes gráficas en Guatemala, en la categoría de libros.

Premio Tucán, al primer lugar en la categoría de libros. SICPA, Centroamérica, S.A.

Premio Tucán, al primer lugar en la categoría de folletos. SICPA, Centroamérica, S.A.

Certificado GRACoL (G7) otorgado por PIA/GATF Technical Assessment, por cumplir con los procesos de estandarización de color en la industria litográfica.

Premio The premier Print Award otorgado por Printing Industries of America Inc. U.S.A. en la categoría de Hi-Fidelity Printing.

Premio The premier Print Award otorgado por Printing Industries of America Inc. U.S.A. en la categoría de Art Books.

1.1.2. Ubicación

Print Studio, S.A. se encuentra ubicada en la 39 calle C 13-50, zona 8 de la ciudad de Guatemala.

1.1.3. Misión

En Print Studio, nuestra misión es servir a nuestros clientes con excelencia, integrando la inversión continua en tecnología con el desarrollo de nuestro talento y habilidades profesionales para ser líderes en la industria de las artes gráficas.

Esta integración permite ir más allá del rol tradicional del negocio para ofrecer soluciones innovadoras y formar asociaciones inteligentes.

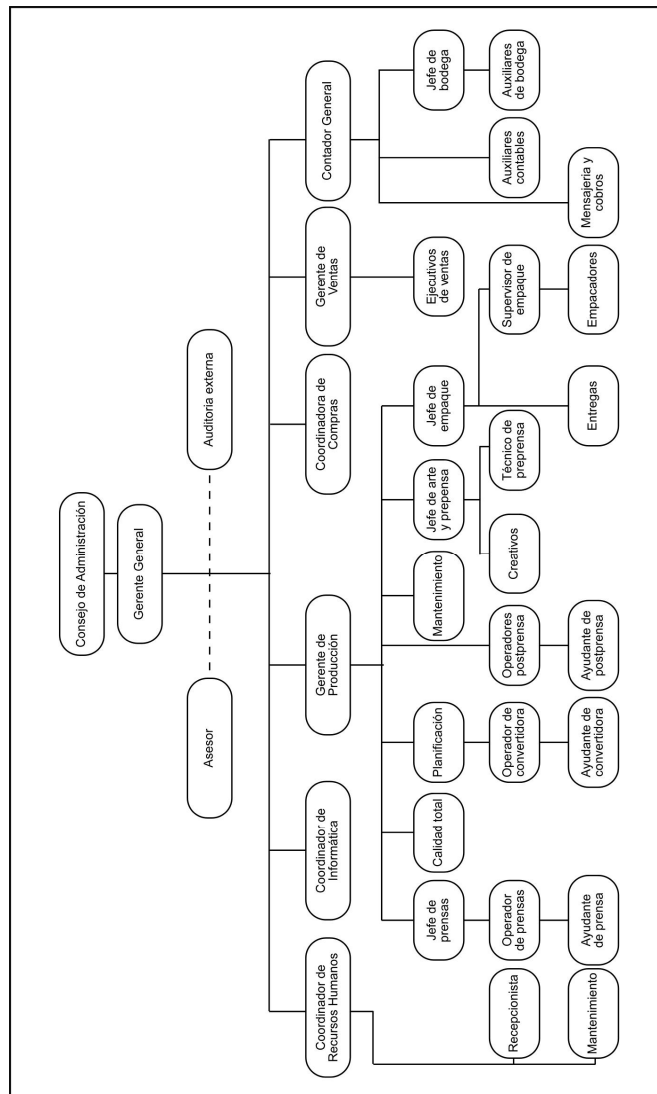
1.1.4. Visión

Llegar a ser la mejor empresa de litografía en Guatemala, innovando siempre en procesos y productos que se puedan ofrecer a los clientes. Diferenciándose de los demás en la calidad de productos y servicio que ofrece, expandiendo continuamente la cartera de clientes extranjeros y nacionales. Entendiendo los negocios de los clientes para satisfacer sus necesidades con profesionalismo, a través de calidad del servicio, confiabilidad e integridad.

1.1.5. Estructura organizacional

Print Studio es una empresa bien organizada y divide en departamentos específicos, para distribuir y definir las responsabilidades de todo el personal.

Figura 1. Organigrama de la empresa



Fuente: elaboración propia.

1.1.6. Actividades a las que se dedica

Print Studio se dedica a la impresión litográfica en papel, abarcando una amplia gama de productos como: foliares, volantes, afiches, libros pegados en caliente, revistas, material POP, calendarios, catálogos, etiquetas, *hang tags*, libros cosidos y empastados, cajas plegadizas, invitaciones, aplicación de barnices con aroma en la impresión, *stickers* y sobres.

También una parte muy pequeña del negocio es la elaboración de negativos y *scans*, aunque esta cada vez es menor debido a la implementación de tecnología digital tanto en la litografía como en la fotografía.

1.1.7. Descripción del proceso de producción

El proceso de producción para la impresión *offset*, es complejo y abarca diferentes disciplinas que van desde el diseño gráfico, pasando por la ingeniería química, hasta la ingeniería mecánica.

1.1.7.1. Fundamento de la impresión *offset*

- Color

El color es una percepción visual que se genera en el cerebro al interpretar las señales nerviosas que le envían los fotorreceptores de la retina del ojo y que a su vez interpretan y distinguen las distintas longitudes de onda que captan de la parte visible del espectro electromagnético.

Es un fenómeno fisicoquímico asociado a las innumerables combinaciones de la luz, relacionado con las diferentes longitudes de onda en la zona visible del espectro electromagnético, que perciben las personas y animales a través de los órganos de la visión, como una sensación que permite diferenciar los objetos con mayor precisión.

Cuando la luz incide sobre un objeto, su superficie absorbe ciertas longitudes de onda y reflejan otras. Solo las longitudes de onda reflejadas podrán ser vistas por el ojo y por tanto en el cerebro solo se percibirán esos colores.

Es un proceso diferente a la luz natural, pues ella tiene todas las longitudes de onda, allí todo el proceso nada más tiene que ver con luz, ahora en los colores que se perciben en un objeto hay que tener en cuenta también el objeto en sí, que tiene capacidad de absorber ciertas longitudes de onda y reflejar las demás.

Por ejemplo una manzana roja. Cuando es vista bajo una luz blanca, parece roja. Pero esto no significa que emita luz roja, que sería el caso de una síntesis aditiva. Si lo hiciera, se podría ver en la oscuridad. En lugar de eso, absorbe algunas de las longitudes de onda que componen la luz blanca, reflejando solo aquellas que el humano ve como rojas. Si una fuente de luz no contiene una onda roja, la manzana se miraría negra, porque no habría ninguna onda roja para la manzana y reflejaría el negro.

Los humanos ven la manzana roja debido al funcionamiento particular de su ojo y a la interpretación que hace el cerebro de la información que le llega del ojo.

- Síntesis aditiva (colores primarios)

Se le llama síntesis aditiva al obtener un color de luz determinado por la suma de otros colores.

El proceso de reproducción aditiva normalmente utiliza luz roja, verde y azul para producir el resto de colores. Combinando uno de estos colores base con otro en proporciones iguales produce los colores aditivos secundarios, más claros que los anteriores: cian, magenta y amarillo.

Variando la intensidad de cada luz de color finalmente deja ver el espectro completo de estas tres luces. La ausencia de los tres da el negro y la suma de los tres da el blanco. Estos tres colores se corresponden con los tres picos de sensibilidad de los tres sensores de color en los ojos. Las televisiones y los monitores de ordenador son las aplicaciones prácticas más comunes de la síntesis aditiva.

- Síntesis sustractiva (colores primarios)

Todo lo que no es luz directa es luz reflejada en un objeto, la primera se basa en la síntesis aditiva de color, la segunda en la síntesis sustractiva de color.

La síntesis sustractiva explica la teoría de la mezcla de pigmentos y tintes para crear color. El color que parece que tiene un determinado objeto depende de qué partes del espectro electromagnético son reflejadas por él, o dicho a la inversa, qué partes del espectro son absorbidas.

En la síntesis sustractiva los colores primarios son el amarillo, el magenta y el cian, cada uno de estos colores tiene la misión de absorber el campo de radiación de cada tipo de cono, pues actúan como filtros, el amarillo, no deja pasar las ondas que forman el azul, el magenta no deja pasar el verde y el cian no permite pasar al rojo.

Así, mezclando sobre un papel blanco cian al 100% y magenta al 100%, no dejarán pasar el color rojo y el verde con lo que el resultado es el color azul. De igual manera el magenta y el amarillo formarán el rojo, mientras el cian y el amarillo forman el verde.

El azul, verde y rojo son colores secundarios en la síntesis sustractiva y son más oscuros que los primarios. En las mezclas sustractivas se parte de tres primarios claros y según se mezcla, los nuevos colores se van oscureciendo, al mezclar se está restando luz. Los tres primarios mezclados dan el negro. La aplicación práctica de la síntesis sustractiva es la impresión a color y los cuadros de pintura.

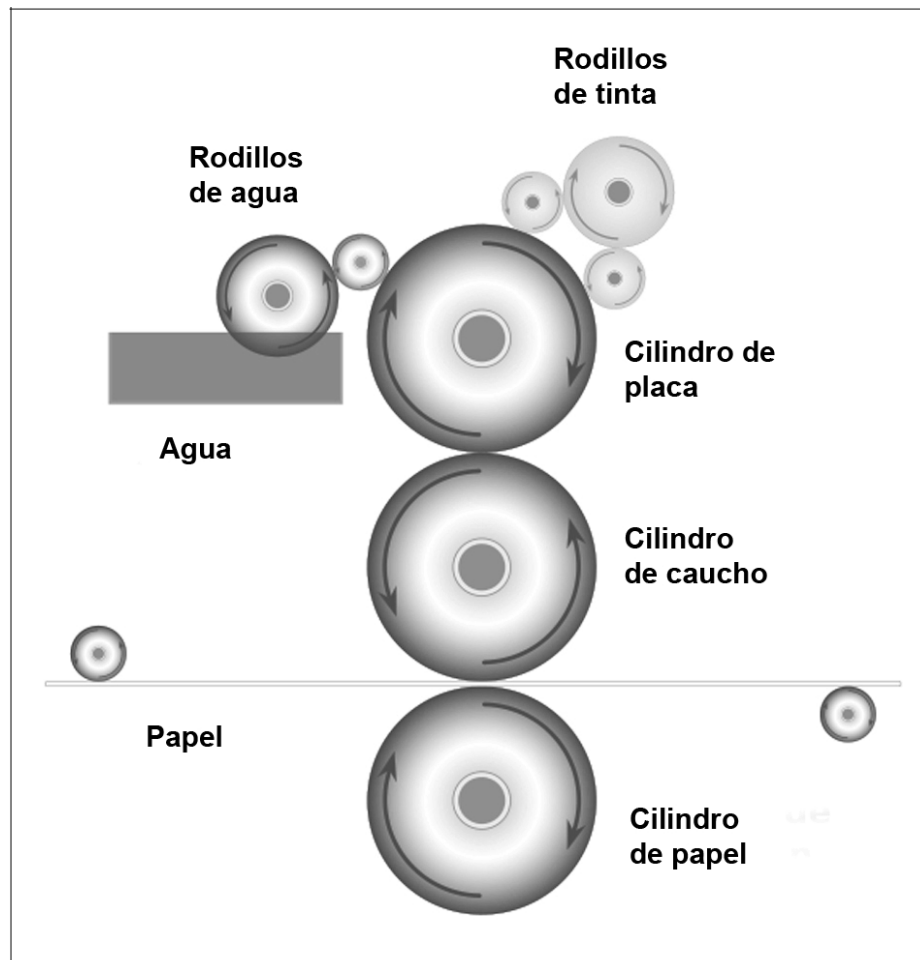
- Impresión *offset*

La impresión *offset* es un método de reproducción de documentos e imágenes sobre papel o materiales similares, desarrollado por Ira Rubel a comienzos del siglo XX.

El proceso de impresión en *offset* consiste en una plancha metálica plana (llamada comúnmente placa), sin relieve, en la cual se han hecho aparecer fotomecánicamente los textos e imágenes que se deben imprimir.

Este proceso aprovecha la no solubilidad de la grasa en el agua, la parte no impresora de la plancha es hidrófila, es decir, tomadora de agua, y en cambio la parte impresora la rechaza. Al imprimir se aplica agua sobre la plancha (solo la parte no impresora la tomará) y una tinta grasa que es rechazada por el agua y se deposita sobre zonas impresoras, de donde pasa a un rodillo de caucho y de allí al papel.

Figura 2. Sistema de rodillos



Fuente: elaboración propia.

La prensa se denomina *offset* (del inglés: indirecto) porque el diseño se transfiere de la plancha de impresión al rodillo de goma citado, antes de producir la impresión sobre el papel. Este término se generó por contraposición al sistema dominante anterior que fue la litografía, en el que la tinta pasaba directamente al papel.

Es precisamente esta característica la que confiere una calidad excepcional a este tipo de impresión, puesto que el recubrimiento de caucho del rodillo de impresión es capaz de impregnar, con la tinta que lleva adherida, superficies con rugosidades o texturas irregulares. Esto debido a las propiedades elásticas del caucho que no presentan los rodillos metálicos.

El rodillo de placa (donde esta sujeta la plancha metálica) recoge tinta solo en las partes que han sido impresas anteriormente (en el área de pre prensa). La tinta que este toma, la deposita por presión en el caucho (que es una pieza rectangular y delgada sujeta al cilindro de caucho) y este a su vez deposita esta tinta, también por presión sobre el papel que ha elegido el cliente.

Hay que aclarar que esto es en forma resumida como sucede el proceso, pero intervienen varios rodillos más, que ayudan a que el proceso se lleve a cabo. Por ejemplo, antes que la tinta llegue al rodillo de placa pasa por aproximadamente cinco rodillos que esparcen la tinta uniformemente para que llegue de la misma manera a lo largo de toda la placa.

La impresión *offset* se basa en la síntesis sustractiva y se hace generalmente en un sustrato blanco.

El proceso de sustracción del color se basa en la luz reflejada desde un objeto y que ha pasado a través de los pigmentos de tintas que absorben o sustraen (restan) ciertas ondas, permitiendo que otros sean reflejados.

Los colores primarios sustraídos (cyan, magenta y amarillo) pueden ser combinados para formar el rojo, verde y azul, combinando los puros primarios sustraídos en cantidades iguales producirán el negro.

El proceso del color sustraído es lo que permite ver el color en los objetos que están en el ambiente.

En teoría, combinando todas las tintas proceso deben prevenirse la reelección de todas las ondas de luz, creando el negro. Las tintas proceso (incluso las mejores) no tienen la absorción ideal y las características de reelección y cuando son combinadas, cierta luz es aún reflejada al espectador. El resultado es un tono café en lugar de ser negro. Para reproducir las sombras negras que se ven en las fotografías, se necesita usar tinta negra en proceso de impresión de color.

El papel tiene un efecto significativo en la reproducción del color. El papel refleja la luz no absorbida de nuevo al espectador y una superficie más reflexiva como la de un papel recubierto se puede utilizar para reproducir una gama más amplia de colores que en un papel sin recubrimiento. La superficie áspera de un papel sin recubrimiento dispersa la luz, reduciendo la cantidad reflejada de nuevo al espectador.

Como se puede ver entonces la impresión no se hace con un solo rodillo, sino mínimo con cuatro, utilizando lo que la industria llama colores proceso o cmyk (c por cyan, m por magenta y por *yellow* o amarillo y k por negro, se utilizó esta letra y no b de *black* pues podía confundirse también por *blue* o azul).

Es por eso que las prensas *offset* tienen como mínimo cuatro torres o baterías, si van a ser utilizadas para impresión a color o pueden tener una si son utilizadas para aplicación de barniz.

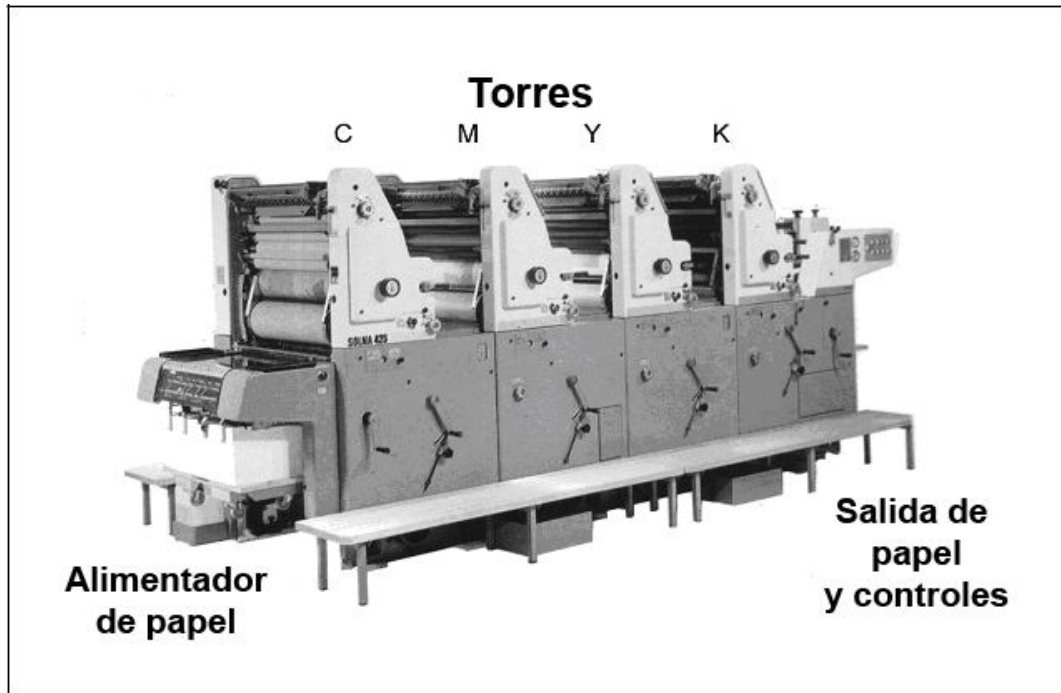
Existen dos tipos básicos de prensas *offset*, las planas y las rotativas y aunque el proceso de impresión es el mismo, se diferencian en que las planas tienen que ser alimentadas por pliegos cortados y al final entregan el mismo pliego solo que impreso de un solo lado y hay que volverlo a colocar en la alimentadora para imprimir el otro.

Mientras que las rotativas son alimentadas por bobinas (rollos de papel), imprimen ambos lados al mismo tiempo y al final entregan cortado y doblado el producto.

En la actualidad, las prensas son digitales (solo en su control) y pueden tener hasta seis torres, pues hay una nueva forma de impresión llamada hexacromía que incluye además del cmyk otros dos colores especiales (naranja y verde) que permiten ampliar la gama de colores que una prensa puede reproducir en el sustrato (papel).

Un modelo clásico de una prensa *offset* de cuatro colores sería como el que se presenta en la siguiente figura.

Figura 3. Prensa *offset*



Fuente: <www.paoliparram.wordpress.com>. [Consultado en enero de 2011]

1.1.7.2 Materias primas

En litografía cada departamento tiene diferentes requerimientos de materiales, pero el más oneroso y por lo tanto más significativo es el papel, que constituye del 60% al 70% del costo total del producto terminado.

Los materiales más significativos se detallan a continuación.

- Placas

Son planchas metálicas de aleación y recubrimientos especiales, sensibles a la luz y tienen diferentes tamaños dependiendo del tipo de máquina en el que se va a utilizar.

En la actualidad hay dos tipos diferentes de placas, *las convencionales* que son expuestas a luz especial junto con un negativo (*film*) para que este vea la placa solo en las áreas específicas donde se necesita el color y *las denominadas CTP (computer to plate, por sus siglas en inglés)*, estas ya no necesitan negativos debido a que una máquina especial graba directamente la imagen que se necesita sobre la placa por medio de un rayo láser.

- *Film*

Es una emulsión que contiene una sustancia sensible a la luz como el nitrato de plata sobre una capa plástica. Las más modernas capas fotosensibles son de sales de plata con un tamaño variable del cristal que afecta a la sensibilidad de la película.

Cuando esta emulsión es sometida a una exposición controlada de luz u otro tipo de rayos la imagen queda grabada en la película. Para obtener una imagen final, inalterable en futuras exposiciones a la luz, se le aplican a la película una serie de procesos químicos, en un proceso llamado revelado.

Se utiliza en rollos de gran formato y de esta se sacan los negativos y positivos de cada color (cmyk) que se utilizarán para exponer las placas (convencionales).

- Papel

Es una delgada hoja elaborada mediante pasta de fibras vegetales que son molidas, blanqueadas, desleídas en agua, secadas y endurecidas posteriormente; a la pulpa de celulosa normalmente, se le añaden sustancias como el polipropileno o el polietileno con el fin de proporcionar diversas características.

Este es el sustrato donde se hará la impresión y comercialmente en Guatemala se pueden encontrar los siguientes tipos:

- ◆ Bond: que es papel común y corriente que maneja la mayoría de personas, un ejemplo de este es el papel de cuadernos y sobre el cual está impreso este documento.
- ◆ El papel bond se puede encontrar por diferentes gramajes, 60, 70, 80, 90 y 120, el gramaje significa el peso que tiene el papel por metro cuadrado, así, un bond 80 tiene un peso de 80 g/m².
- ◆ Couché: es un galicismo para estucado. Españolizado a veces como cuché o couché. El papel couché es el papel más común para uso de impresión de revistas. Este papel en su fabricación ha recibido una capa externa de compuesto inorgánico para mejorar su acabado dándole mayor suavidad y blancura. Su textura y terminación puede ser brillante, satinada o mate.

Su principal ventaja es que su acabado es liso y menos absorbente que los papeles no estucados, permite mejor definición de los detalles y un rango cromático más amplio.

Además, los acabados estucados suelen proteger los papeles y dibujos de la radiación ultravioleta y proporcionarle mayor resistencia al desgaste.

El estucado se suele realizar con compuestos derivados del Caolín (como la caolinita) y del yeso.

El couché al igual que el bond se compra por gramaje aunque en el mercado nacional se le encuentra como couché 60. (Que es utilizado en etiquetas para envases) 80 y 100. (Empleados para la impresión de revistas, trifoliales, insertos, etcétera). Existen couchés más gruesos pero estos solo se manejan comercialmente fuera del país. En este caso el número indica la cantidad de libras que pesa la resma (500 pliegos de 25 x 38 pulgadas).

- ◆ *Husky*: es un papel tipo cartoncillo e igualmente es fino y tiene el mismo acabado del couché, es decir, recubrimiento brillante o mate. Este por ser cartoncillo se mide su espesor en milésimas de pulgada y en el mercado guatemalteco se manejan el *husky* 8 y *husky* 10.

El número que acompaña al nombre indica el espesor del material en milésimas de pulgadas, así por ejemplo, *husky* 8 es un cartoncillo cuyo espesor de 0.008 plg.

- ◆ *Texcote*: son cartoncillos y también se miden por su espesor. En el mercado guatemalteco se encuentran los calibres 8, 10, 12, 14, 16, 18, 20, 22, 24 y 26.

Existen dos tipos, el de una y de dos caras, que es muy poco usado en el medio. Una cara significa, que una de las caras tiene recubrimiento y es estucado lo que lo hace brillante y el otro lado no tiene, por lo que tiene la textura porosa como la del papel bond, mientras que el de dos caras tiene recubrimiento en ambos lados.

El texcote es utilizado principalmente en la elaboración de cajas (como las de cereal o medicinas) o pastas de libro.

Otro tipo de cartones serian el *news back* y *white back* que son muy parecidos al texcote pero de inferior calidad, mientras que el texcote es blanco de ambos lados estos dos son amarillentos en el lado brillante y el lado poroso es café (en el *news back*) y crema (en el *white back*).

- ◆ Papeles finos: que son todos aquellos que se elaboran a partir de papeles reciclados con algodón y son mucho más caros que los papeles comerciales. Hay diferentes tipos de estos papeles que varían según texturas, colores, acabados y se venden en el mercado como papel o cartulina.

Cada tipo de papel fino tiene sus propias presentaciones pero todos se venden por peso, es decir g/m^2 .

- Tintas

Una tinta es una mezcla homogénea de materia colorante, resinas, disolventes y algunos aditivos cuya finalidad es reproducir una imagen sobre un soporte mediante un proceso de impresión.

La composición en cantidad y variedad de los componentes será función del tipo de tinta y de las propiedades que esta deba tener.

En su origen la fuente de todos los componentes de la tinta, era 100% natural pero ha ido evolucionando hacia productos sintéticos que garantizan mejor las prestaciones técnicas que se le exigen hoy a una tinta.

Las tintas de imprentas son sustancias que se aplican mediante una forma impresora a un soporte en el que quedan adheridas.

Los diferentes tipos de tintas que se utilizan con más frecuencia son:

- ◆ Tintas proceso: que son los cuatro colores sustractivos que se mencionaron anteriormente (cyan, magenta, amarillo y negro).
- ◆ Tintas pantone: las tintas proceso tienen un límite en la variedad de colores que pueden reproducir, entonces se utilizan tintas pantone, que no son más que tintas especialmente formuladas por un laboratorio basados en fórmulas establecidas por las guías de pantone (cartas de color estandarizadas por los fabricantes de tinta). Estos colores tienen la peculiaridad de ser mucho más brillantes que las proceso y son utilizadas principalmente en logotipos institucionales.
- ◆ Barnices: estos tienen la peculiaridad de ser transparentes, es decir, dejan ver todo lo que está debajo de ellos y son utilizados para darle protección a la tinta y además dan o quitan el brillo a la misma.

Hay varios tipos de barnices pero se pueden dividir en los que están hechos a base de agua y los hechos a base de aceite, ambos se pueden conseguir en presentación brillante (para dar mucho más brillo a la impresión) empleado en material publicitario y en mate (para quitar el brillo de la impresión) utilizado en material de lectura.

Hay un tipo especial de barniz que es el denominado UV y este es aplicado en la misma forma que los hechos a base de agua o aceite, pero para su secado es necesario que sea expuesto a rayos ultra violeta, de ahí el nombre de barniz UV, es el mejor barniz en cuanto a protección y brillo y el acabado da la sensación de que el material tiene pequeña película plástica (aunque no lo es) es muy brillante y lisa al tacto, aunque también existe en presentación mate.

1.1.7.3. Áreas de trabajo

Print Studio está dividido en dos grandes áreas, la primera la conforma todo el personal que realiza tareas administrativas y la segunda está conformada por todo el personal que realiza labores técnicas y de operación.

El área administrativa está conformada por los siguientes departamentos:

- Ventas
- Recursos humanos
- Compras
- Informática
- Contabilidad

Cada uno de los departamentos realiza labores de oficina y tiene a su cargo distintas tareas que tienen como fin la administración de los recursos con los que cuenta la empresa, auditar o generar trabajo para el área de producción. Todos los departamentos realizan actividades conjuntas o actividades que dependen de la información o trabajo que realicen otros.

El área administrativa cuenta con aproximadamente el 20% de todo el personal que trabaja en Print Studio.

El área de producción es la que tiene el mayor número de personal dentro de la empresa un 80% aproximadamente y de la misma forma es la que más departamentos tiene, siendo estos:

- **Planificación:** es el encargado de realizar la programación de las actividades que va a realizar cada uno de los departamentos, estableciendo horarios y recursos. Al mismo tiempo, es la responsable de asegurarse que todos los insumos que se van a utilizar para un trabajo estén en el momento y lugar justo. Está conformado por el gerente de producción y su asistente.
- **Calidad:** es el encargado de revisar que se estén cumpliendo todos los procedimientos que se han establecido para realizar cada actividad. Dedicar la mayor parte de su tiempo a la auditoría de los trabajos en cada uno de los procesos que conlleva su elaboración, recopilando muestras y comparándola contra los estándares establecidos. También, es el encargado de velar por la seguridad e higiene industrial dentro de la planta de producción.

- Arte: es el encargado de revisar todo el material digital que el cliente proporciona para la elaboración de su trabajo. Su función principal es la de velar que los archivos digitales cumplan con los estándares establecidos para que no ocasionen problemas en el resto del proceso de producción. Dentro de la línea de producción es siempre la primera fase de cualquier proyecto.
- Preprensa: este departamento es el encargado de convertir la información digital que da el cliente y que es revisada por arte, en placas de metal que van a ser utilizadas por las prensas. Siempre son el segundo paso en la línea de producción. Cuentan con un equipo especializado para realizar su trabajo, es uno de los pasos más delicados del proceso, pues aquí se garantiza que los colores que el cliente necesita son los que se obtendrán en el papel.
- Prensas: son los encargados de velar por que la impresión sobre el sustrato cumpla con las especificaciones proporcionadas por el cliente, desde el primer pliego aprobado hasta el último. Este departamento posee seis máquinas de impresión que ocupan el 40% del espacio de la planta. Tiene prensas que van desde uno, dos, cuatro, cinco y seis torres de impresión y sus formatos máximos de pliego son de 17, 28, 29 y 40 pulgadas.
- Acabados: es el departamento más diversificado de todos. Cuenta con una gran cantidad de máquinas que permiten trabajar los pliegos impresos por las prensas y darle la forma deseada. Las máquinas más representativas de este departamento son:

- ◆ Guillotinas: toman los pliegos de papel y los cortan al tamaño solicitado. Son máquinas especiales que permiten tener cortes milimétricos y cortar gran cantidad de pliegos al mismo tiempo.
- ◆ Troqueladoras: permite darle formas especiales al papel o prepararlos para ser doblado.
- ◆ Dobladoras: doblan los pliegos impresos de diferentes formas para que sean procesados por otras máquinas.
- ◆ Embuchadora: toma los pliegos doblados y los compagina para posteriormente colocarles grapas y cortarlos al tamaño final, esta es la máquina que elabora las revistas.
- ◆ Pegadora de libros: toma los pliegos doblados, los compagina, fresa sus bordes y agrega una goma especial para posteriormente unirlos a la portada, con esta máquina se elaboran todos los libros de lomo cuadrado.
- ◆ Pegadora de cajas: toma los pliegos que pasaron por la troqueladora, para realizar pegues de diferente tipo, con esta máquina se elaboran cajas de cereales o de medicina.
- ◆ Editorial: está conformado por diferentes máquinas que permiten elaborar un libro cosido y empastado.

Cada trabajo pasa por diferentes máquinas dependiendo de la naturaleza del mismo, así, un mismo tipo de producto puede pasar por diferentes máquinas en el departamento de acabados.

- ◆ Empaque: es el encargado de hacer todos los trabajos manuales, es decir, todos aquellos procesos que no pueden ser realizados por algunas de las máquinas del departamento de acabados. También, realizan la inspección final del material y realizan el embalaje, de acuerdo con las características del mismo.
- ◆ Entrega: es el departamento encargado de realizar la entrega del producto final al destino solicitado por el cliente, aunque también lleva el material a los distintos proveedores de servicios subcontratados que se tienen.
- ◆ Bodegas: son dos bodegas las que funcionan en la empresa y son la bodega de papel y la de insumos. Su función principal es proporcionar todos los materiales que sean solicitados por planificación.
- ◆ Convertidora: es el encargado de convertir el papel que se compra en bobinas a pliegos, según los tamaños y cantidades solicitadas por planificación.

1.2. Conceptos básicos de la capacitación

La capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo y modifica sus actitudes frente al que hacer de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

Como componente del proceso de desarrollo de los recursos humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto de trabajo o la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa y por otro lado un conjunto de métodos, técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la organización para su normal desarrollo de sus actividades.

En tal sentido la capacitación constituye un factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto o cargo asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo, contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

En esta era de cambios acelerados y de competitividad cada día más dura y más ruda, es vital para las organizaciones propiciar el desarrollo integral de las potencialidades de las personas y contar con colaboradores que posean un alto nivel de dominio personal, que brinden servicios de responsabilidad y calidad, sobre todo cuando se trata por ejemplo, de empresas de servicios, donde la atención directa es la satisfacción de las necesidades del usuario, pues ello, eleva a la vez la capacidad creativa y de aprendizaje de la organización.

La capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizás sea la única ventaja competitiva sostenible. Se requiere convertir a las organizaciones en organizaciones inteligentes, creativas, con capacidad de ver la realidad desde nuevas perspectivas.

El prestigio, reconocimiento y rendimiento laboral de una organización depende en primer lugar de la atención profesional y del buen trato que brinde su personal a los usuarios o clientes en todo contacto interpersonal que se tenga con ellos y en segundo lugar de las óptimas relaciones interpersonales que existan entre todos los miembros que componen la organización.

Por estas razones y con la finalidad de mantener y asegurar el prestigio ganado a través de los años, es necesario que dentro de los procesos de capacitación se desarrollen las siguientes potencialidades humanas: flexibilidad, originalidad, creatividad, espíritu de innovación, calidez y actitud de mejora continua.

Es necesario reiterar que la capacitación no es un gasto, por el contrario, es una inversión que redundará en beneficio de la institución y de los miembros que la conforman.

Desarrollar las capacidades del colaborador, proporciona beneficios para los empleados y para la organización. Ayuda a los colaboradores aumentando sus habilidades y cualidades, mientras beneficia a la organización incrementando las aptitudes del personal de una manera costo-efectiva.

Dado que el acceso a la capacitación con información actualizada da la oportunidad de estar en mejores condiciones para ser competitivos en las perspectivas laborales y profesionales.

Por ello, la capacitación y desarrollo del recurso humano, son las acciones claves para el cambio positivo de los colaboradores, siendo estos en las aptitudes, conocimientos, actitudes y en la conducta social, lo que va traer consigo mantener el liderazgo tecnológico, el trabajo en equipo y la armonía entre las personas colaboradoras dentro de una organización.

La capacitación es el proceso sistemático por el que se modifica la conducta de los colaboradores, para favorecer el logro de los objetivos y fines de las instituciones. En síntesis, es un esfuerzo por mejorar el rendimiento actual o futuro del colaborador.

Dicho de otra manera, la capacitación y desarrollo son formas de educación orientados a mejorar la percepción, habilidad, destreza, motivación, etcétera, de los colaboradores. Siendo necesario e imprescindible planificar y elaborar un plan de capacitación.

1.2.1. Importancia de la capacitación

¿Invertir en el recurso humano?, ¿para qué? Son preguntas latentes e invalorables todavía de parte de la población y de algún sector empresarial, porque piensan en la utilidad y no en la productividad, por ello, es bueno hacerles recordar que la educación no es otra cosa que una inversión.

El colaborador que recibe capacitación siente que la empresa lo estima y por lo tanto, le está asignando un salario espiritual y considera que están invirtiendo en su talento, para mejorar su rendimiento, la calidad de su trabajo, elevar su productividad y consecuentemente, piensa que puede estar próximo a un ascenso.

Si bien es cierto, que el aumento del salario económico es importante para mejorar la calidad de vida, también es cierto que, pasado cierto período, la nueva remuneración se diluye en satisfacer ciertas necesidades y nuevamente, se requiere nuevo aumento; en cambio, el salario espiritual permite mejorar la calidad humana del hombre, coadyuva a la felicidad de su hogar. Este colaborador será el principal publicista de la empresa por que se sentirá orgulloso de ser su servidor y artífice de su engrandecimiento.

El desarrollo de los recursos humanos es central ante el reto tan importante que las empresas enfrentan en este mundo globalizado y competitivo. La capacitación y desarrollo del recurso humano, es una estrategia empresarial importante que debe acompañar a los demás esfuerzos de cambio que la organización lleve adelante.

Mediante esta estrategia los colaboradores aprenden cosas nuevas, crecen individualmente, establecen relaciones con otros individuos, coordinan el trabajo a realizar, se ponen de acuerdo para introducir mejoras, etcétera, en otras palabras les conviene tanto al colaborador como empresa, por cuánto los colaboradores satisfacen sus propias necesidades y por otra parte ayudan a las organizaciones a alcanzar sus metas.

Como se puede apreciar, la capacitación y desarrollo comienza con una inversión y las empresas deberán poner más atención para lograr con eficiencia y rentabilidad mejores logros.

La capacitación ha demostrado ser un medio muy eficaz para hacer productivas a las personas, su eficacia se ha demostrado en más del 80% de todos los programas de capacitación.

No obstante, los gerentes no deben dar por hecho que exista una relación causal entre el conocimiento impartido o las destrezas enseñadas y el aumento significativo de la productividad.

Se deben impartir programas diseñados para transmitir información y contenidos relacionados específicamente al puesto de trabajo o para imitar patrones de procedimientos. Los futuristas afirman que el personal requerirá capacitación muchas veces durante toda su vida laboral. La mayoría de las personas disfrutan la capacitación y la consideran útil para su carrera.

La formación y el perfeccionamiento son áreas en las que ha aumentado el interés en los últimos años. Decidir, diseñar y poner en marcha programas de formación y perfeccionamiento de los empleados, con el objetivo de mejorar sus capacidades, aumentar su rendimiento y hacerlos crecer, es una razón por la que cada vez existe mayor preocupación por la capacitación.

Las empresas utilizan las actividades de formación y perfeccionamiento como una de las estrategias más importantes para seguir siendo competitivas. Los cambios rápidos que se producen en las tecnologías y la necesidad de disponer de una fuerza laboral que sea continuamente capaz de llevar a cabo nuevas tareas, supone un importante reto al que tiene que hacer frente el departamento de recursos humanos.

En resumen la capacitación es importante, porque permite:

- Consolidación en la integración de los miembros de la organización
- Mayor identificación con la cultura organizacional
- Disposición desinteresada por el logro de la misión empresarial
- Entrega total de esfuerzo por llegar a cumplir con las tareas y actividades

- Mayor retorno de la inversión
- Alta productividad
- Promueve la creatividad, innovación y disposición para el trabajo
- Mejora el desempeño de los colaboradores
- Desarrollo de una mejor comunicación entre los miembros de una organización
- Reducción de costos
- Aumento de la armonía, el trabajo en equipo y por ende de la cooperación y coordinación
- Obtener información de fuente confiable, como los colaboradores

1.2.2. Finalidad de la capacitación

Todo plan de modernización de las empresas, debe sustentarse en una alta inversión en recursos humanos. La capacitación sirve para el desarrollo de las capacidades y habilidades del personal. Hoy son los propios colaboradores quienes están demandando capacitación en áreas y temas específicos; han asimilado la necesidad de mejorar para incrementar el valor transferido a los clientes.

Un desarrollo de recursos humanos efectivo en una empresa implica planeamiento, estructuración, educación y capacitación, para así brindar conocimiento, destrezas y compromiso en los miembros y personal al máximo y utilizarlos creativamente como herramientas para brindar poder.

La capacitación facilita el aprendizaje de comportamientos relacionados con el trabajo, por ello, el contenido del programa debe ajustarse al trabajo. La ayuda de los expertos permite identificar los conocimientos, destrezas y las características personales que los instructores puedan enseñar y que sean válidos para el objetivo final.

La capacitación hará que el colaborador sea más competente y hábil. Generalmente, es más costoso contratar y capacitar nuevo personal aun cuando este tenga los requisitos para la nueva posición, que desarrollar las habilidades del personal existente. Además, al utilizar y desarrollar las habilidades del colaborador, la organización entera se vuelve más fuerte, productiva y rentable.

1.2.3. Tipos de capacitación

- Capacitación inductiva

Es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo colaborador, en general a su ambiente de trabajo. Normalmente se desarrolla como parte del proceso de selección de personal, pero puede también realizarse previo a esta.

En tal caso, se organizan programas de capacitación para postulantes y se selecciona a los que muestran mejor aprovechamiento y mejores condiciones técnicas y adaptación.

- Capacitación preventiva

Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos.

Esta tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodologías de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial.

- Capacitación correctiva

Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar problemas de desempeño. En tal sentido, su fuente original de información es la evaluación de desempeño realizada normalmente en la empresa, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuales son factibles de solución a través de acciones de capacitación.

- Capacitación para el desarrollo de carrera

Estas actividades se asemejan a la capacitación preventiva, con la diferencia de que se orientan a facilitar que los colaboradores puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones en la empresa, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades.

Esta capacitación tiene por objeto mantener o elevar la productividad presente de los colaboradores, a la vez que los prepara para un futuro diferente a la situación actual en el que la empresa puede diversificar sus actividades, cambiar el tipo de puestos y con ello la pericia necesaria para desempeñarlos.

1.2.4. Medios de capacitación

Se refiere a las técnicas, instrumentos y metodologías que coadyuvan al cumplimiento de las actividades y objetivos de la capacitación. Dentro de los más utilizados están:

- Conferencia

Permite llegar a una gran cantidad de personas y transmitir un amplio contenido de información o enseñanza. Se puede emplear como explicación preliminar antes de demostraciones prácticas. Por ejemplo, es útil al impartir las medidas de seguridad, organización de planta, etcétera.

- Manuales de capacitación

Manuales de capacitación u otros impresos, permiten la exposición repetida, es útil aplicación de secuencias largas o procedimientos complicados que no pueden retenerse en una sola presentación. Pueden combinarse con conferencias y prácticas de tareas reales.

- Vídeos

Puede sustituir a las conferencias o demostraciones formales, permite la máxima utilización de instructores más capaces. Los cortes, empalmes o en la cámara lenta son útiles para incidir en demostraciones de realidad. Ayudan a la comprensión de ideas abstractas y en la modificación de actitudes.

La grabación y proyección en vídeos de los colaboradores sujetos a capacitación, son un medio muy eficaz, sobre todo cuando se trata de mejorar la calidad del servicio.

- Simuladores

Dan al aprendiz la posibilidad de participación y práctica repetida mediante la adquisición de habilidades necesarias en el trabajo real, se usan también sustitutos del equipo real. Pueden aislar y combinar las diferentes partes críticas o peligrosas del trabajo.

- Realización efectiva del trabajo

El nuevo colaborador aprende mientras trabaja, bajo la guía de un instructor, es útil en la transmisión de habilidades, de experiencia ensayo y error. Su limitación es que no siempre el buen colaborador es buen instructor. Puede durar pocos días o meses.

En general, el período de aprendizaje brinda preparación para una gran variedad de especialidades, cubriendo múltiples actividades.

- Discusión de grupos e interacción social

Comprende el desarrollo de habilidades interpersonales requeridas por tareas ejecutivas y de supervisión como vías de solución de problemas mediante grupos de discusión, dirección de debates y contratos con personas para el manejo directivo de problemas reales de supervisión. Se usa mayormente en formación de ejecutivos.

- Entrevistas para la solución de problemas

Se orienta básicamente al asesoramiento de colaboradores. Los supervisores encargados de capacitación mantienen periódicamente estas estrategias para mejorar la eficiencia en el trabajo de cada individuo. Se usa generalmente en la capacitación de directivos.

- Técnicas grupales

Consiste en ejercicios vivenciales, dinámicas grupales como los juegos de roles, psicodramas, lluvia de ideas y otros que pueden ser valiosos elementos para llevar a cabo la capacitación, de acuerdo con los objetivos planteados.

1.3. ¿Cómo elaborar un programa de capacitación?

El plan de capacitación y desarrollo de los recursos humanos, constituye un factor de éxito de gran importancia, pues determina las principales necesidades y prioridades de capacitación de los colaboradores de una empresa o institución.

Dicha capacitación permitirá que los colaboradores brinden el mejor de sus aportes, en el puesto de trabajo asignado, ya que es un proceso constante, que busca lograr con eficiencia y rentabilidad los objetivos empresariales como: elevar el rendimiento, la moral y el ingenio del colaborador.

Para formular la formación de personal en la empresa, deben contemplarse tres aspectos:

- La situación real de la plantilla en lo que se refiere a experiencias profesionales y niveles de formación.
- El análisis, de acuerdo con las demandas y necesidades de los puestos de trabajo, de las características de las personas que los ocupan, incidiendo en los aspectos sobresalientes y eventuales puntos débiles que sean susceptibles de acciones de formación y en consecuencia de mejora.
- El grado de profesionalismo que se desee alcanzar con el fin de instrumentar las acciones de formación y desarrollo personal más adecuados.

La aplicación del programa de capacitación que se lleve a cabo con los criterios expuestos, revertirá sin duda muy directamente en la plantilla de la empresa, por cuanto a través del mismo se posibilitará la mejora profesional y la óptima adecuación persona-puesto de trabajo.

Desde el punto de vista económico, los programas de capacitación impartidos por una empresa, son quizás una de sus mejores inversiones. Igualmente se ha demostrado que el ausentismo y la rotación también pueden reducirse con un adecuado plan de capacitación, por lo que este representa en el orden de motivación del empleado y su repercusión sobre su moral y la satisfacción que obtiene de su trabajo.

El mayor patrimonio que la empresa posee es el grado de capacitación de su personal, en relación a esto, una empresa será tanto más eficiente, cuanto más elevada sea la preparación y la calidad de sus empleados.

1.3.1. Proceso de elaboración de un plan de capacitación

El número y variedad de planes o programas de capacitación son muy grandes en una empresa de gran envergadura, al igual que su duración; puede ser horas, días, meses o años. El tipo de capacitación que se adoptará en una organización dependerá: del tamaño de la empresa, de las facilidades para el desarrollo del programa y de lo que se quiera enseñar específicamente.

La mayoría de los programas de capacitación para colaboradores manuales y de oficina inciden más en las habilidades para el trabajo. Los programas de capacitación de personal van desde el planeamiento hasta la evaluación de tareas.

La programación de la capacitación exige una planeación que incluya lo siguiente:

- Enfoque de una necesidad específica
- Definición clara del objetivo de la capacitación
- División del trabajo a ser desarrollado, en módulos, paquetes o ciclos
- Elección de los métodos de capacitación
- Definición de los recursos necesarios para la implementación de la capacitación, como tipo de entrenador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales, manuales, etcétera.
- Definición de la población objetivo, es decir, el personal que va a ser capacitado, considerando:
 - ◆ Número de personas
 - ◆ Disponibilidad de tiempo
 - ◆ Grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes
 - ◆ Características personales de comportamiento
- Local donde se efectuará la capacitación, considerando las alternativas en el puesto de trabajo o fuera del mismo, en la empresa o fuera de ella.
- Época o periodicidad de la capacitación, considerando el horario más oportuno o la ocasión más propicia.
- Cálculo de la relación costo-beneficio del programa

- Control y evaluación de los resultados, considerando la verificación de puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficiencia.

Una vez determinada la naturaleza de las habilidades, los conocimientos o comportamientos terminales deseados como resultado de la capacitación, el siguiente paso es la elección de las técnicas que van a utilizarse en el programa de capacitación con el fin de optimizar el aprendizaje.

1.3.2. Determinación de las necesidades de capacitación

Constituye la función inicial y estratégica, que consiste en el diagnóstico de las necesidades para la capacitación de los colaboradores, estableciendo un inventario de necesidades.

La determinación de las necesidades de capacitación, es una responsabilidad del área de recursos humanos, quien coordina con los jefes de las unidades administrativas para determinar y priorizar estas necesidades, por otra parte tiene la responsabilidad de utilizar diversos medios, como contar con la asesoría de especialistas para tener una mejor percepción de los problemas provocados por la carencia de capacitación.

Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son:

- Evaluación del desempeño
- Observación
- Cuestionarios
- Encuestas
- Solicitud de supervisores, jefes y gerentes

Además, de estos medios, existen algunos indicadores de necesidades de capacitación. Estos indicadores sirven para identificar eventos que provocarán futuras necesidades de capacitación (indicadores *a priori*) o problemas comunes de necesidades de entrenamiento ya existentes (indicadores *a posteriori*).

- Indicadores *a priori*

Son los eventos que, si ocurrieran, proporcionarían necesidades futuras de capacitación fácilmente previsibles y estos son:

- ◆ Crecimiento y desarrollo de la empresa y admisión de nuevos colaboradores.
- ◆ Reducción del número de colaboradores
- ◆ Cambio de métodos y procesos de trabajo
- ◆ Sustituciones o movimiento de personal
- ◆ Faltas, licencias y vacaciones del personal
- ◆ Expansión de los servicios
- ◆ Modernización de maquinaria y equipo
- ◆ Producción y comercialización de nuevos productos o servicios

- Indicadores *a posteriori*

Son los problemas provocados por las necesidades de capacitación no atendidas. Estos problemas por lo general, están relacionados con la producción o con el personal y sirven como diagnóstico de capacitación.

Problemas de producción:

- ◆ Calidad inadecuada de la producción
- ◆ Baja productividad
- ◆ Averías frecuentes en equipos e instalaciones
- ◆ Comunicaciones defectuosas
- ◆ Prolongado tiempo de aprendizaje e integración en el campo
- ◆ Gastos excesivos en el mantenimiento de máquinas y equipos
- ◆ Exceso de errores y desperdicios
- ◆ Elevado número de accidentes

Problemas de personal:

- ◆ Relaciones deficientes entre el personal
- ◆ Número excesivo de quejas
- ◆ Poco o ningún interés por el trabajo
- ◆ Falta de cooperación
- ◆ Faltas y sustituciones en demasía
- ◆ Errores en la ejecución de órdenes
- ◆ Dificultades en la obtención de buenos elementos

1.3.3. Programación y desarrollo de la capacitación

Una vez hecho el diagnóstico de capacitación, sigue la elección y prescripción de los medios de capacitación para sanar las necesidades percibidas.

Una vez que se ha efectuado la determinación de las necesidades se procede a su programación. La programación de la capacitación debe ser sistematizada e implica el detalle de las características en lo referente al diseño de la instrucción: objetivos, contenidos, métodos, materiales y evaluación, los mismos que deben ser diseñados para cada actividad.

- Planeación de la capacitación

Específicamente en esta etapa debe:

- ◆ Definir la filosofía, objetivos, políticas, estrategias y demás acciones del sistema de capacitación y desarrollo.
- ◆ Determinar el diagnóstico de necesidades priorizadas de capacitación y desarrollo del personal.
- ◆ Definir quienes deben ser desarrollados.
- ◆ Precisar que necesitan aprender los colaboradores (conocimientos, habilidades o destrezas).
- ◆ Seleccionar al instructor.
- ◆ Elaborar el presupuesto de inversión.
- ◆ Establecer las normas metodológicas.
- ◆ Definir el tipo de capacitación, tiempo a emplear, empleo de medios, materiales, instructores, etcétera.

- Organización de la capacitación

Esta se refiere a la materialización del planeamiento, estableciendo la programación de las acciones de cómo se desarrollará el plan de capacitación fijando horarios, lugar, contratación de instructores, preparación de materiales, etcétera.

- Ejecución de la capacitación

Es la etapa de la puesta en marcha del plan de capacitación y desarrollo, específicamente se coordina y prepara el programa para el desarrollo del evento.

En esta fase deben estar considerados los diversos medios de capacitación y decisiones de todos los aspectos del proceso, como motivar al personal hacia el aprendizaje, distribuir la enseñanza en el tiempo, asegurar el impacto, que se aplique lo aprendido, etcétera.

- Evaluación de la capacitación

La evaluación es un proceso continuo que comienza con el desarrollo de los objetivos de capacitación. Lo ideal es evaluar los programas de capacitación desde el principio, durante, al final y una vez más, después de que los participantes regresen a sus trabajos.

Esta fase permite conocer en qué medida se han logrado cumplir los objetivos establecidos para satisfacer las necesidades determinadas en el planeamiento.

Al principio, es útil hacer un examen inicial (preprueba) para determinar el nivel de habilidad de cada participante y para recibir información de lo que esperan aprender.

Uno de los problemas relacionados con cualquier programa de capacitación se refiere a la evaluación de su eficiencia.

Esta evaluación debe considerar dos aspectos principales:

- ◆ Determinar hasta qué punto la capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
- ◆ Demostrar si los resultados de la capacitación, presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

En primer lugar es necesario establecer normas de evaluación antes de que se inicie el proceso de capacitación. Los criterios que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación se basan en los resultados que se refieren a:

- ◆ Las reacciones de los capacitados al contenido del programa y al proceso general.
- ◆ Los conocimientos que se hayan adquirido mediante el proceso de capacitación.

- ◆ Los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación.
- ◆ Los resultados o mejoras mensurables para cada miembro de la organización como menor tasa de rotación, de accidentes o ausentismo.

Además, será necesario determinar si las técnicas de capacitación empleadas son más efectivas que otras que podrían considerarse. La capacitación también podrá compararse con otros enfoques para desarrollar los recursos humanos, tales como el mejoramiento de las técnicas de selección o estudio de las operaciones de producción.

- Seguimiento de la capacitación

Específicamente consiste en verificar el cumplimiento de objetivos, comparando el desempeño antes y después de la capacitación, contrastando el rendimiento y productividad de grupos capacitados versus grupos no capacitados; tasas de errores antes y después de la capacitación, ausentismos, etcétera.

Aunque no es fácil medir con precisión los resultados de la capacitación, la evaluación puede conllevar dos dimensiones, desde el punto de vista de la empresa, en cuánto mejoró sus niveles de productividad y rendimiento económico y desde el punto de vista del trabajador en cuánto posibilitó su eficiencia y sus perspectivas de desarrollo personal.

2. DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1. Descripción del puesto de asesor de ventas

Nombre de la empresa: Print Studio, S.A.

Nombre del cargo: asesor de ventas.

Área: empresa dedicada a la impresión litográfica *offset*.

Dependencia jerárquica directa: depende directamente del gerente de ventas y gerente general.

Finalidad del puesto: todo tipo de funciones relacionadas con la venta del servicio de impresión litográfica *offset*.

Objetivo general del puesto: proporcionar un servicio de atención y asesoría directa a los clientes de la empresa, siendo el vínculo de comunicación que existe entre el cliente y el personal de la empresa.

Otras características:

- Ambiente de trabajo: cinco personas conforman el departamento de ventas, dos son mujeres y están ubicadas en oficinas separadas del resto del personal, dos hombres que se encuentran en la misma oficina que el departamento de arte. El Gerente de ventas está ubicado en la primera planta de la empresa junto a las oficinas de los hombres. Oficinas dotadas de aire acondicionado y buenas condiciones de iluminación.

- Relaciones: cada una de las cinco personas que trabajan en la oficina tienen asignadas las mismas tareas, aunque las realizan de diferente forma y en diferente tiempo debido a que dependen de sus clientes para realizarlas. Todos colaboran con sus compañeros en pequeñas y grandes tareas.
- Disponibilidades: el trabajo lo realizan sin límite de horario, aunque el horario de oficina es de 8:00 a 17:00 es muy frecuente que tengan citas con los clientes fuera de este horario, ya sea dentro de las instalaciones de la empresa o fuera de ellas.
- Estilo de trabajo requerido: el puesto requiere rapidez en las actividades, actuación bajo presión, aceptación de responsabilidades, simpatía y empatía, comunicación, grado de conocimiento de los servicios, manejo de *software* especializado, dominio de términos técnicos y dinamismo.
- Técnicas y equipos: conocimientos de cierre de ventas, contabilidad, experiencia y formación en el sector que opera. Equipos: ordenador, impresora, teléfono y fax.
- Utensilios: Internet, lupa, guías de color pantone, cinta métrica y muestrario de papel.
- Sistema retributivo: salario base más comisiones por ventas realizadas, más premios en efectivo por cumplir metas establecidas.
- Sistema de supervisión y control: el control del departamento de ventas está a cargo del gerente de ventas y se realiza mediante reuniones periódicas y revisión de reportes específicos llenados por los asesores.

- Criterios de evaluación: la evaluación final la establece el gerente general mediante la observación del cumplimiento de metas de ventas y cantidad de prospecciones realizadas.

2.2. Funciones laborales específicas del asesor de ventas

El propósito principal del asesor de ventas dentro de la empresa es conseguir en el mercado trabajos nuevos para procesar en la planta ya sea de clientes existentes o de clientes nuevos.

Para alcanzar dicho propósito es necesario que desarrolle una serie de funciones tanto con el cliente, como dentro de la empresa, pudiendo ser clasificadas en dos grupos:

- Asignadas y
- Adquiridas

2.2.1. Asignadas

Aquí se agrupan todas las actividades que son responsabilidad directa del ejecutivo y son inherentes a su puesto, siendo estas:

- Contactar y visitar a los clientes existentes en busca de nuevos trabajos para imprimir.
- Asesorar al cliente con todo lo relacionado al trabajo que desea imprimir, sugiriendo materiales, acabados y cantidades, todo de acuerdo con las necesidades específicas del cliente.

- Prospectar empresas o personas individuales con el fin de convertirlos en clientes frecuentes de los servicios prestados por la empresa.
- Transmitir la información que obtiene del cliente a todos los involucrados en el proceso de producción para que el producto que se obtenga cumpla con todas las características solicitadas.
- Proporcionar al analista de costos la información necesaria para que pueda calcular el costo de realizar el trabajo, tomando en cuenta todas las características solicitadas por el cliente.
- Recolectar y elaborar toda la papelería necesaria para ingresar el trabajo a producción.
- Coordinar con los responsables las visitas que el cliente tenga que realizar a la empresa.
- Atender a los clientes que visiten las instalaciones de la empresa.
- Elaborar reportes solicitados por el gerente de ventas.
- Solicitar y coordinar visitas del personal de la empresa a las instalaciones del cliente.
- Llevar el control de las cuentas por cobrar que estén relacionadas con sus clientes.

2.2.2. Adquiridas

Aquí se agrupan todas aquellas actividades que el asesor realiza que no son responsabilidad directa de él pero que las lleva a cabo con el objeto de brindar una respuesta rápida a los requerimientos de sus clientes, aún cuando exista personal específico para realizarlas, estas son:

- Elaboración de presupuestos
- Elaboración de pruebas
- Llevar pruebas de color al cliente
- Realizar cobros
- Colaborar con la entrega de materiales
- Buscar proveedores para trabajos que tengan que subcontratarse

2.3. Principales problemas del departamento de ventas

El departamento de ventas posee una serie de problemas que impiden que sus funciones se realicen de forma eficiente y por ende tiene un impacto negativo en el resto de la organización.

Se pueden dividir en dos grupos, los *cuantificables* que son los que pueden medirse en función de dinero o tiempo y son relativamente fáciles de calcular, pero esto no implica que se haga su medición y los no cuantificables que por la naturaleza de los mismos no se pueden medir directamente, solo se pueden observar sus consecuencias y es muy difícil de calcular su costo.

2.3.1. Problemas cuantificables

Uno de los principales problemas que posee el departamento de ventas es la alta rotación en su personal. En la actualidad esta conformado por cuatro asesores de ventas, de los cuales solo dos tienen más de siete años dentro de la organización y los otros dos tienen menos de año y medio.

Los asesores de ventas solo duran en funciones entre seis y doce meses, luego del cual son despedidos al no cumplir con las metas que le son asignadas o se retiran de la empresa al no cumplir con sus expectativas personales.

Dentro de los costos que conlleva cambiar constantemente de personal están:

Costos de reclutamiento y selección:

- Gastos de emisión y de procesamiento de solicitud del empleado
- Gastos de mantenimiento del órgano de reclutamiento y selección
- Gastos en anuncios de periódicos, hojas de reclutamiento, honorarios de empresas de reclutamiento, material de reclutamiento, formularios, etcétera.

Costos de integración:

- Gastos de la sección de entrenamiento

Costo de desvinculación:

- Gastos del órgano de registro y documentación relativos al proceso de desvinculación.

Costo extralaboral:

- Gastos del personal extra para cubrir la deficiencia inicial del nuevo empleado.
- Tiempo adicional de producción causada por la deficiencia inicial del nuevo empleado.
- Tiempo adicional del supervisor que se emplea en la integración y en el entrenamiento del nuevo empleado.
- Aumento de errores, repeticiones y problemas del control de calidad provocados por la inexperiencia del nuevo empleado.

Costo extrainversión:

Aumento del volumen de salarios pagados, ya que inicialmente se le paga una bonificación fija a los nuevos asesores, aún cuando no lleven a cabo ninguna venta, pagándoseles por un período promedio de tres meses o más según convenio entre gerencia general y el candidato.

2.3.2. Problemas no cuantificables

Aquí se enumeran todos aquellos problemas que contribuyen a disminuir la productividad o afectan la imagen de la empresa y son principalmente:

Los que afectan la actitud del personal:

- Actitudes, comentarios y predisposiciones que el empleado que esta retirándose transmite a sus compañeros.
- Influencia sobre la moral y la actitud del supervisor y jefe
- Zozobra en el departamento, ya que se crea incertidumbre en cuanto al futuro del resto del personal.
- Inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de los compañeros.

Pérdidas en los negocios:

- Los negocios de la empresa pueden sufrir deterioro por la deficiente calidad de la atención causada por la inexperiencia de los nuevos asesores.
- La imagen de la empresa queda manchada al percatarse el cliente que en un mismo año lo visitan varias persona de la misma empresa, creando desconfianza.

- Pérdida de clientes al ser mejor atendidos por asesores de la competencia.

El cálculo de los costos que acarrearán todos estos problemas no puede medirse directamente y solo se pueden ver reflejados en los índices de ventas, de producción o en el clima laboral que se vive en la empresa.

2.4. Detección de las necesidades de capacitación

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) es de vital importancia para diseñar el programa de capacitación que se adecue al departamento de ventas.

El objetivo de este paso es determinar que personas necesitan capacitación y que tipo de capacitación es la que requieren.

Los métodos que pueden utilizarse para obtener la información que se necesita son variados y pueden mencionarse algunos:

- Análisis documental, (expedientes, manuales de puesto, función o procedimientos, o reportes, etcétera).
- Entrevista
- Encuesta
- Cuestionarios de evaluación de conocimientos
- Inventario de habilidades
- Análisis de tareas
- Observación

- Establecimiento de la situación ideal

Al observar las funciones que deben realizar los ejecutivos se logró determinar que las actividades que más les consumen tiempo son: la elaboración de presupuestos para entregar al cliente y el ingreso de trabajos a planificación, sumado a esto se observó que la asesoría que este le brinda al cliente al momento que solicita un trabajo, es de vital importancia para cerrar el negocio o crear un sentimiento de confianza hacia la empresa.

Para realizar estas tres actividades de manera eficiente es necesario que el ejecutivo posea un amplio conocimiento de datos técnicos relacionados con materiales, máquinas, acabados y diseño.

Las áreas en las que necesita mayor conocimiento son: materias primas, artes digitales, preprensa, prensa y acabados finales.

- Descripción de la situación real

La mayoría de situaciones problemáticas ocurren con los asesores que tienen poco tiempo de trabajar en la empresa, teniendo dificultad en la elaboración de presupuestos debido a que se les complica utilizar el *software* para esta tarea, cometen errores al ingresar datos ya que para cada trabajo el proceso de costeo es diferente y depende de las características del mismo.

El ingreso de los trabajos a planificación lleva mucho tiempo pues el asesor comete errores al llenar la papelería correspondiente, al no conocer los detalles técnicos del trabajo.

La asesoría que se le da al cliente no es satisfactoria pues en ocasiones se ofrecen hacer materiales que la planta no está en capacidad de producir por la falta de conocimiento que se tiene de las especificaciones de la maquinaria y procesos, además, hay problema en la identificación de materiales o acabados.

Para realizar la detección de necesidades de capacitación se hicieron entrevistas y encuestas al personal.

Las entrevistas fueron dirigidas al departamento de ventas y las encuestas a todas las demás áreas.

El objetivo fue determinar cómo se ven los ejecutivos a ellos mismos y cómo los ve el resto del personal.

2.4.1. Entrevistas

Fueron dirigidas a todos los asesores de ventas y estuvo dividida en dos partes.

La primera consistió de una serie de preguntas que requerían una respuesta libre y la segunda parte consistió en un cuestionario que tuvo como fin determinar el grado de conocimiento técnico que poseen los asesores.

El formato utilizado para realizar la entrevista se muestra a continuación:

Figura 4. **Formato de entrevistas para detección de necesidades de capacitación**

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN
Entrevista

Nombre de la persona que contesta el formulario:

Función o cargo dentro de la empresa:

Departamento o área:

Fecha:

Instrucciones: conteste las preguntas que se le presentan continuación:

1. Enumere las funciones claves o tareas principales que debe desempeñar.

1.	
2.	
3.	
4.	

Continuación de figura 4.

- 2. Señale las principales debilidades que usted tiene y que no le permiten un mejor desempeño en cada una de las funciones clave mencionadas en la pregunta 1 (con relación a destrezas, actitudes, habilidades y conocimientos)**

Para tarea 1.	
Para tarea 2.	
Para tarea 3.	
Para tarea 4.	

- 3. Señale otras destrezas, actitudes, habilidades y conocimientos que, si las tuviera o las profundizará, le ayudaría a mejorar el desempeño en su cargo.**

Para tarea 1.	
Para tarea 2.	
Para tarea 3.	
Para tarea 4.	

Continuación de figura 4.

4. Si existiera la posibilidad de realizar una capacitación más específica, que temas le interesaría desarrollar para fortalecer sus propias competencias laborales:

5. ¿Cuál es la resolución mínima (expresada dpi) que deben tener las fotografías que los clientes envían?

6. ¿Mencione el nombre de un programa que no es apto para poder trabajar artes digitales?

7. ¿Por qué no es recomendable que el cliente envíe sus fotografías en formato .jpg?

8. ¿Por qué la prueba de color (*sherpa*) no representa los colores pantone?

Continuación de figura 4.

9. ¿Mencione el nombre del formato en el que los clientes deben enviar sus fotografías digitales?

10. ¿Cuál es el tamaño máximo de pliego que acepta la prensa 640?

11. ¿Cuál es el tamaño mínimo que puede engrapar la embuchadora?

12. ¿Cuál es el tamaño mínimo que se puede considerar para colocar la barra de color en el pliego de impresión?

13. ¿A partir de qué calibre de papel puede troquelarse en la máquina *Bobst*?

14. ¿Cuál es la función de la barra de color en el pliego de impresión?

Continuación de figura 4.

15. ¿Cuándo decimos que un papel es *Couché 80*, qué significa el número 80?

16. ¿Cuál es la diferencia entre placas convencionales y placas *CTP*?

17. ¿Por qué no se debe aplicar *work and turn* cuando se imprime en *texcote*?

18. ¿Cuántos colores se pueden imprimir al mismo tiempo (en un solo pase) en la prensa *CD74*?

19. ¿Cuál es el tamaño máximo que debe medir la portada para que pueda pegarse un libro en la máquina pegadora automática?

Continuación de figura 4.

20. ¿Cuál es el máximo número de pliegos que se pueden imprimir con un juego de placas CTP?

21. ¿Cuál es la diferencia entre el barniz UV y el barniz normal?

22. ¿Cómo se miden los cartoncillos (texcote, CMPC, etcétera)?

23. ¿Cuál es el tamaño máximo del pliego que se puede trabajar en la máquina que estampa?

24. ¿Cuál es la función del *Intelli Trac*?

Fuente: elaboración propia.

2.4.1.1. Resultados

Al tabular las respuestas dadas por los asesores en la primera parte de la entrevista se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla I. **Resultados de entrevistas para detección de necesidades de capacitación**

Pregunta	Respuesta	Frecuencia
1	Contactar clientes	4
	Seguimiento de ventas	3
	Ingreso de materiales	3
	Cotizar	2
2	Determinar prioridades	3
	Falta de conocimientos de procesos de producción	3
	Manejo de programa de cotización	2
	Dificultad de ingreso de materiales	2
	Falta de comunicación con las otras áreas	2
3	Mejorar la planificación del uso del tiempo	2
	Manejo del programa de cotización	2
	Conocimiento de funcionamiento de maquinaria	2
	Libertad para negociar	1
	Conocimientos de precios de insumos	1

Continuación tabla I.

Pregunta	Respuesta	Frecuencia
4	Negociación estratégica	2
	Mercadeo	1
	Técnicas de negociación	1
	<i>Software</i> de diseño	1
	Como lograr la satisfacción del cliente	1

Fuente: elaboración propia.

La segunda parte consistió en 20 preguntas directas y al calificarlas se obtuvieron los siguientes resultados.

Tabla II. **Resultados de entrevistas para detección de necesidades de capacitación, preguntas directas**

Vendedor	No. Buenas	% de aciertos
1	10	50,0%
2	10	50,0%
3	19	95,0%
4	11	55,0%

Fuente: elaboración propia.

Para velar por la objetividad de la prueba en lugar de nombres se les asignó un número al azar a los ejecutivos. Como se ve el promedio de respuestas correctas es de 12,5 que equivale a un 62,5%.

De lo anterior se deduce que según los asesores las principales actividades que desempeñan son de dos tipos, las relacionadas con la atención al cliente y las relacionadas a los trámites dentro de la organización.

Es interesante notar que todo lo relacionado a los trámites dentro de la organización necesita un amplio dominio de conocimientos técnicos y tres de las cinco principales debilidades que indicaron que poseen tienen relación con la falta de dichos conocimientos.

Al mismo tiempo señalaron que tres de las cinco principales destrezas que les ayudarían a mejorar su desempeño tienen que ver con las actividades relacionadas a los trámites dentro de la organización, aunque indicaron que su deseo de capacitación va enfocado principalmente a mejorar todo lo relacionado con la atención al cliente, es decir, las técnicas de ventas.

La parte de la entrevista de preguntas directas puso de manifiesto que la mayoría de los asesores domina solamente un 50% del total de los conocimientos técnicos que deberían manejar, aunque el promedio indica un 62,5% debido al alto puntaje de uno de ellos.

2.4.2. Boletas de encuesta

Consistieron en una serie de preguntas que fueron hechas a siete personas distintas que integran los mandos medios de los diferentes departamentos que conforman la empresa (empaques, producción, contabilidad, cómputo, compras, recursos humanos y arte/calidad) y tuvieron como objetivo determinar cómo ve el resto de la empresa al departamento de ventas.

En la encuesta se realizaron preguntas directas con respuestas de selección múltiple para así evitar que el encuestado se desviará de lo que se necesita averiguar, aunque en algunas estuvo permitido marcar más de una respuesta, esto a criterio del encuestado.

El formato utilizado para realizar la encuesta se muestra a continuación:

Figura 5. **Formato de encuestas para detección de necesidades de capacitación**

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN
Encuesta

Departamento o Área en el que se desempeña:

Fecha:

Por favor conteste las preguntas que se le presentan continuación, seleccionando la opción que considere:

1. ¿Cómo califica el trabajo que hace el departamento de ventas?

Excelente

Bueno

Regular

Malo

2. ¿A su criterio qué tarea se le dificulta más al asesor de ventas?

Cerrar la venta

Contactar nuevos clientes

Ingresar trabajos a planificación

Elaborar presupuestos

Otra _____

Continuación figura 5.

3. ¿Señale qué necesitan los asesores mejorar con urgencia, para desempeñar mejor su trabajo?

Conocimientos técnicos

Habilidades de ventas

Actitud

Otra _____

4. ¿Cómo califica el nivel de conocimientos técnicos sobre litografía que posee el departamento de ventas?

Excelente

Bueno

Regular

Malo

5. ¿Cómo califica el nivel de habilidades de ventas que posee el departamento (técnicas, cierre de ventas, manejo de problemas, etc.)?

Excelente

Bueno

Regular

Malo

6. ¿En su área cuando ha tenido problemas o retrasos con un trabajo y es responsabilidad del asesor se debe a?

Descuidos

Error por falta de conocimiento

Mala actitud

Otro _____

Continuación figura 5.

7. ¿Por qué considera que hay mucha rotación de personal en el departamento de ventas?

Sueldo

Por no llegar a las metas

No se adaptan a las exigencias del puesto

Por el ambiente laboral

Otra _____

8. ¿Estaría dispuesto brindar parte de su tiempo para capacitar a los asesores en el área que usted se desempeña?

SI

NO

Fuente: elaboración propia.

2.4.2.1. Resultados

Al tabular las respuestas dadas por los encuestados se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla III. **Resultados de encuestas para detección de necesidades de capacitación**

Pregunta	Respuesta	Frecuencia
1	Excelente	0
	Bueno	4
	Regular	3
	Malo	0
2	Cerrar la venta	2
	Contactar nuevos clientes	4
	Ingresar trabajos a planificación	3
	Elaborar presupuestos	2
	Otros: seguimientos de trabajos en proceso	1
3	Conocimientos técnicos	3
	Habilidades de ventas	0
	Actitud	5
	Otros: mayor apoyo a otras áreas	1
4	Excelente	0
	Bueno	2
	Regular	5
	Malo	0

Continuación de tabla III

Pregunta	Respuesta	Frecuencia
5	Excelente	0
	Bueno	2
	Regular	5
	Malo	0
6	Descuidos	5
	Error por falta de conocimientos	3
	Mala actitud	2
7	Sueldo	0
	Por no cumplir con sus metas	7
	No se adaptan a las exigencias del puesto	3
	Por el ambiente laboral	0
	Otro: falta de trabajo en equipo	1
8	SI	5
	NO	2

Fuente: elaboración propia.

Al analizar los resultados de la encuesta se observó que la mayoría de la organización considera que el trabajo que realiza el departamento de ventas es bueno o regular e indican que muchos de los problemas que posee el departamento son por actitud y falta de conocimientos técnicos.

Indican además, que los asesores tienen problemas en realizar sus actividades principales (atención al cliente y trámites dentro de la organización) y según los resultados, califican la realización de ambas como regular.

Acotan que la mayoría de problemas se debe a descuidos o falta de conocimiento y la rotación del personal se debe a que estos no cumplen con las metas que se les establecen, debido a que no desempeñan sus actividades de forma correcta.

Lo positivo es que se logró determinar que el 71% de los encuestados está dispuesto a participar en la capacitación de los asesores.

2.5. Áreas de conocimiento que necesita manejar el asesor de ventas

Ya se determinó que las principales actividades que el asesor de ventas realiza van encaminadas a la atención al cliente y los trámites dentro de la organización. Esto permite dividir en dos áreas los conocimientos que el asesor debe manejar para tener un buen desempeño, y estas son:

- El área técnica
- El área comercial

2.5.1. Área técnica

Aquí están agrupados todos los conocimientos de tipo técnico de los diferentes departamentos que conforman la empresa. Para poder desempeñar todos los trámites dentro de la organización el ejecutivo debe ser capaz de manejar el vocabulario correspondiente a cada departamento y de la misma forma debe saber ¿cómo trabaja cada uno de ellos?, ¿qué información debe proporcionarles?, ¿en qué momento? y ¿a qué persona?

Los departamentos en los que el asesor debe tener dominio son:

- Arte
- Preprensa
- Empaque
- Producción
- Contabilidad
- Cómputo
- Compras
- Recursos humanos
- Calidad

2.5.2. Área comercial

Aquí se agrupan todos los conocimientos relacionados con la atención directa al cliente y que le permitirán alcanzar su objetivo principal, el poder interactuar con los clientes para poder brindarles el mejor servicio posible con los recursos con los que cuente y así obtener ganancias económicas tanto personales como para la organización.

En el área comercial se debe tener una buena base de conocimientos relacionados con los siguientes temas:

- Técnicas de ventas
- Técnicas de negociación
- Administración del tiempo
- Comunicación asertiva
- Manejo de problemas
- *Marketing* para ventas
- Finanzas para ventas

3. PROPUESTA DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

3.1. Programa de capacitación

Esta es una guía que constituye una herramienta que le permita a la empresa iniciar un programa de capacitación constante para todos los departamentos que la conforman.

3.1.1. Actividad de la empresa

Print Studio, S.A. es una empresa dedicada a la impresión *offset* sobre papel en máquinas planas.

3.1.2 Justificación

El recurso más importante en cualquier organización lo conforma el personal implicado en las actividades laborales. Aunque la organización cuente con lo más moderno en tecnología y maquinaria, el éxito de la misma va ligada al personal con el que cuenta.

Contar con personal que tenga muchos años trabajando dentro de la empresa es importante, pero lo es más que ellos estén actualizando constantemente sus conocimientos en el área que se desarrollan.

Estas afirmaciones llevan automáticamente a enfocarse en el tema de la capacitación como uno de los elementos vertebrales para mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos de las personas dentro de la empresa.

Por las razones antes expuestas se plantea el siguiente programa de capacitación para los asesores de ventas, para garantizar que tengan los conocimientos necesarios para desarrollar sus funciones sin mayores inconvenientes.

3.1.3. Alcance

El siguiente plan de capacitación es aplicable a todos los asesores de ventas de nuevo ingreso, así como a los asesores que actualmente laboran en la empresa y que sientan la necesidad de reforzar su conocimiento en ciertas áreas

3.1.4. Fin del plan

Elevar el nivel de rendimiento de los asesores de ventas y con ello, el incremento de la productividad y niveles de ventas de la empresa.

3.1.5. Objetivo del plan

Objetivo general

Brindar los conocimientos necesarios a los asesores de ventas para que ejecuten de forma eficiente las responsabilidades adquiridas en su puesto de trabajo.

Objetivos específicos

- Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en las áreas especializadas.
- Proporcionar al asesor de nuevo ingreso la base teórica necesaria para que pueda desarrollar sus funciones principales: atención al cliente y trámites dentro de la organización.
- Proporcionar orientación e información, relativa a todos los procesos y procedimientos utilizados en los diferentes departamentos.
- Ayudar en la preparación de personal calificado, acorde a los planes y requerimientos del puesto de trabajo.

3.1.6 Estrategias

Las estrategias que pueden apuntalar el proceso de formación y capacitación de los asesores de ventas, dentro de un marco de desarrollo humano y profesional son: la planificación, la participación y la retroalimentación.

La planificación

El programa de capacitación se debe desarrollar sobre un proceso de planificación integral, en el que se tomen en cuenta todos los elementos relacionados con cada una de las actividades que se realizarán.

Debe tomarse en cuenta: ¿Quién realizará la capacitación? para poder coordinar con todos los involucrados ¿cuál es la mejor hora del día para realizar la actividad? y ¿qué elementos necesita el capacitador y los asesores?

Es de vital importancia la coordinación entre los involucrados y que se tenga claro que se va hacer, pues el tiempo que se emplee debe ser lo menos posible, esto no implica que la actividad tenga que ser corta.

La participación

Para que el programa de capacitación tenga posibilidades de éxito, es importante que estén involucradas la mayor cantidad de personas posible de los diferentes departamentos que conforman la empresa.

Cuando alguien tiene la oportunidad de participar, se involucra y compromete al 100%, lo que permite que aporte ideas que permitan desarrollar el programa. Para que esto se lleve a cabo el programa debe integrar todos los intereses y necesidades de los distintos grupos que van a estar involucrados.

Se debe garantizar la horizontalidad del programa, es decir, que todos los asesores deben estar incluidos y no se debe excluir a ninguno debido a sus diferentes disponibilidades de tiempo, de recursos o conocimientos.

La retroalimentación

La retroalimentación debe ser solicitada a los asesores que fueron capacitados. Pueden ser realizadas de dos formas: mediante la entrevista con los asesores y críticas constructivas enfocándose principalmente en qué aspectos se pueden mejorar, y mediante la evaluación que se debe realizar antes de finalizar la capacitación, para que permita determinar si se están alcanzando los objetivos planteados.

3.1.7. Modalidades de capacitación

El Plan de capacitación podrá usar estas modalidades según las necesidades de la empresa:

- Inducción

Su objeto es la ambientación inicial al medio social y físico donde trabaja el asesor y se programa para todo colaborador nuevo. Deberá ser ejecutado de preferencia por el jefe inmediato.

- Capacitación al puesto de trabajo

Se desarrollará en el propio puesto de trabajo y mientras el interesado ejecuta sus tareas. La ejecutará el jefe inmediato, la enseñanza se hará individual o en grupos.

- **Cursos específicos**

Consistirían en eventos de capacitación sobre métodos, insumos, tecnología y procedimiento utilizados en todos los departamentos que conforman la empresa u otro tema de interés empresarial.

- **Cursos de actualización**

Los cursos de actualización generalmente se deberán programar en universidades, escuelas especializadas, institutos y otras instancias comprometidas con la actualización y desarrollo permanente de conocimientos.

Puede ser impartida también por los proveedores que proporcionen nuevos servicios, acabados, tecnologías, etcétera.

3.1.8. Esquema de contenidos

En cada una de las modalidades de la inducción se deben tratar diferentes contenidos, acordes a los conocimientos o destreza que se pretendan desarrollar.

Para desarrollar el programa de capacitación, se establecieron contenidos teóricos y prácticas a realizar, para alcanzar el nivel requerido de dominio.

Esto se hizo siguiendo un orden lógico, desglosando los temas, además se establece un tiempo sugerido para el desarrollo de cada parte.

El esquema de contenidos sugerido para cada modalidad de la capacitación es el siguiente:

- Inducción

En esta modalidad se deberá tratar como mínimo lo siguientes conceptos:

Figura 6. **Formato de plan de contenidos para la modalidad de inducción**

Plan de contenidos sugerido para la modalidad de inducción			
Objetivo: presentar Print Studio al nuevo ejecutivo de ventas para que conozca el ambiente físico, laboral y al personal de la organización.			
No.	Contenido temático	Prácticas	Tiempo estimado
1.	La Empresa Visión Misión Principios		5 minutos
2.	Reglamento interno de trabajo Derechos y deberes del personal Normas y controles		10 minutos
3.	Instalaciones Distribución de planta Distribución de oficinas Áreas comunes (cafetería, baños, etcétera)		15 minutos
4.	Personal Organigrama de la empresa Presentación de su jefe inmediato Presentación al equipo de ventas Presentación a mandos medios Presentación a personal de oficinas		15 minutos
	Horarios Entrada Refacción Almuerzo Salida		5 minutos
Responsable : el indicado de impartir esta capacitación deberá ser el jefe de recursos humanos.			

Fuente: elaboración propia.

- Capacitación al puesto de trabajo

En esta modalidad el contenido a cubrir deberá ser el siguiente:

Figura 7. **Formato de plan de contenidos para la modalidad de capacitación al puesto de trabajo**

Plan de contenidos sugerido para la modalidad de inducción al puesto de trabajo			
Objetivo: establecer las responsabilidades, funciones y obligaciones con las que el nuevo asesor de ventas debe cumplir, así como los parámetros con los cuales será medido su trabajo.			
No.	Contenido temático	Prácticas	Tiempo estimado
1.	Instalación en su lugar de trabajo Asignación de equipo de cómputo Entrega de materiales de oficina Asignación de código para llamadas telefónicas Asignación de extensión telefónica Asignación de código de vendedor Asignación de correo electrónico Asignación de claves para programas y servidores PBX, fax, y pagina web de la empresa Listado de no. de extensiones del personal	El asesor debe comprobar que todo lo que se le sea asignado funcione correctamente y notificar cualquier anomalía	30 minutos
2.	(En cada paso se debe dar una explicación del cómo funciona y qué función tiene dentro de la empresa) Tareas Descripción de las áreas asignadas al puesto Descripción de las tareas adquiridas en el puesto		25 minutos

Continuación de la figura 7.

No.	Contenido temático	Prácticas	Tiempo estimado
3.	Reportes Reporte de visitas Reporte de prospección Cuentas por cobrar Reporte de arte Reporte de facturación Reporte de propuestas no aceptadas	El asesor debe llenar los reportes que le corresponda bajo la supervisión de su jefe inmediato, al menos la primera vez.	1 hora 30 minutos
4.	Cartera de clientes Clientes ya asignados a otros asesores Clientes para prospectar		15 minutos
5.	Proceso del trabajo Contactar al cliente Cotización Aprobación de presupuesto Ingreso al departamento de arte Ingreso a planificación Servicio posventa Cobro		45 min
6.	Metas de ventas Monto de la meta global Monto de la meta personal Tabla de comisiones Premios Penalizaciones		15 minutos
7.	Horarios de los demás departamentos Horario de recepción de paquetes en mensajería Horarios de ingresos de trabajo a planificación Horarios de cafetería Horarios de entrega (panel y camión) Horarios de reuniones del departamento de ventas		15 minutos

Continuación de la figura 7.

No.	Contenido temático	Prácticas	Tiempo estimado
8.	Introducción al sistema operativo mac (computadora) Cómo encender y apagar la computadora. Cómo buscar archivos. Cómo ingresar a los servidores. Cómo eliminar archivos. Manejo de diferentes ventanas.		20 minutos

Responsable: el indicado de dar ésta parte de la capacitación deberá ser el gerente del departamento de ventas.

Fuente: elaboración propia.

- Cursos específicos

Esta modalidad es la más extensa ya que en ella se pretende abarcar todos los conocimientos necesarios para que el asesor de ventas sea capaz de desempeñarse satisfactoriamente en su puesto.

Se dividirá en diferentes módulos y queda a criterio del asesor o de su jefe inmediato qué módulos debe tomar y en qué orden. No necesariamente todos los asesores deben tomar todos los módulos, solo aquellos en los que crean que necesitan reforzar sus conocimientos.

Únicamente los asesores de nuevo ingreso deben estar en la obligación de tomar todos los módulos, exceptuando aquellos que ya tengan experiencia en el ramo de impresión *offset*.

Los módulos en los que se dividen los cursos específicos son:

Conceptos generales

Procedimientos de ventas

Papel

Tintas

Arte

Preprensa

Prensas

Procesos finales

Encuadernación

Cotizaciones

- Capacitación cursos específicos
 - ◆ Conceptos generales

En este módulo se tratarán conceptos básicos relacionados con la impresión *offset* y deberán ser los siguientes:

Figura 8. **Formato de plan de contenidos para el módulo de conceptos generales**

Plan de contenidos sugerido para la modalidad de capacitación de cursos específicos Módulo conceptos generales			
Objetivo: proporcionar al asesor los conocimientos básicos necesarios para que comprenda cómo funciona la impresión <i>offset</i> y los principios en los que se basa.			
No.	Contenido temático	Prácticas	Tiempo estimado
1.	Color <ul style="list-style-type: none"> • Teoría del color. • Colores aditivos (ejemplos). • Colores sustractivos (ejemplos). • Influencia del sustrato en el color (ejemplos). • Influencia de la luz en el color. 	El asesor debe interactuar con un color key, para que vea cómo se van superponiendo los colores básicos y van formando la gama completa de colores.	30 minutos
2.	Preprensa <ul style="list-style-type: none"> • Negativos y positivos. • Placas convencionales. • Placas CTP. • Proceso de preprensa. 	Que el asesor manipule negativos, placas y observe como el técnico de pre-prensa realiza el quemado de una placa.	30 minutos

Continuación de la figura 8.

No.	Contenido temático	Prácticas	Tiempo estimado
3.	<p>Funcionamiento de una prensa <i>offset</i></p> <p>Partes de una prensa.</p> <p>¿Cuál es el principio físico y químico en el que se basa la impresión <i>offset</i>?</p> <p>¿Qué es y qué función tiene la batería de rodillos?</p> <p>¿Qué es y qué función tiene el caucho?</p> <p>¿Cuál es la secuencia de los colores proceso en la prensa y porque es necesario ese orden?</p> <p>Función del PQC.</p>	<p>El asesor debe ir a la planta y observar cómo funciona cada una de las partes de la prensa, y hacer las preguntas necesarias para resolver las dudas que surjan.</p>	45 minutos
4.	<p>Procesos finales (Conocer físicamente y ver cómo funcionan las diferentes máquinas que se utilizan en procesos finales)</p> <p>Guillotinas.</p> <p>Dobladoras.</p> <p>Troqueladoras.</p> <p>Embuchadora.</p> <p>Pegadora de libros.</p> <p>Estampadora.</p> <p>Máquina de área editorial.</p>	<p>Debe observar cada una de las máquinas y hacer las preguntas para resolver las dudas que surjan.</p>	30 minutos

Responsable: la parte de color y preprensa la debe impartir el jefe del departamento de arte, mientras que la parte del funcionamiento de prensas y procesos finales debe ser impartida por el gerente de producción.

Fuente: elaboración propia.

Continuación de la figura 9.

No.	Contenido temático	Prácticas	Tiempo estimado
3.	<p>Coordinar las visitas de clientes a la empresa</p> <p>Procedimiento a seguir para solicitar una autorización de visita a la empresa.</p> <p>Prohibiciones al cliente durante la visita a la empresa.</p> <p>Cuando no se pueden realizar visitas a la empresa. (contratos de confidencialidad)</p>		10 minutos
4.	<p>Atención a los clientes que visiten la empresa</p> <p>Áreas asignadas para la atención del visitante.</p> <p>Áreas restringidas al visitante (sin previa autorización).</p> <p>Recursos disponibles para atender al cliente (agua, café, etcétera).</p>		5 minutos
5.	<p>Solicitar visitas del personal fuera de la empresa</p> <p>Procedimiento para solicitar la salida del personal.</p> <p>Horarios permitidos para la salida del personal.</p> <p>Lugares a los que está prohibido llevar al personal.</p>		5 minutos
6.	<p>Ingreso de trabajos</p> <p>¿Qué requisitos se deben llenar para poder ingresar un trabajo?</p> <p>Procedimiento para ingresar un trabajo al departamento de arte.</p> <p>¿Qué es la tabla de órdenes y cuál es su función?</p> <p>Diferentes tipos de tablas de órdenes y cuándo usarlas.</p> <p>Papelería que hay que llenar para ingresar un trabajo al departamento de arte.</p>	<p>Que el asesor realice como ejercicio el ingreso de un trabajo ficticio para poder observar que errores comete y corregirlos, al mismo tiempo que se resuelven dudas que puedan surgir.</p>	

Continuación de la figura 9.

No.	Contenido temático	Prácticas	Tiempo estimado
	Procedimiento para ingresar a planificación. Papelería que se debe llenar para ingresar un trabajo a planificación. Ingreso de casos especiales.		1 hora
7.	Seguimiento de los trabajos en planta ¿Qué es el <i>Meeting maker</i> y cómo usarlo? ¿Qué es el reporte estatus arte y cómo usarlo? Personas autorizadas para dar información de estatus de trabajos en planta.	Que el ejecutivo abra y manipule el programa de <i>Meeting maker</i> y elabore las preguntas que vayan surgiendo.	15 minutos
8.	Control de las cuentas por cobrar. ¿Cómo interpretar el reporte de cuentas por cobrar? Persona encargada de elaborar los reportes.		5 minutos

Responsable: la persona indicada de impartir este módulo es el gerente de ventas, con excepción del punto 6 "Ingreso de trabajos", ésta parte debe ser impartida por el analista de costos, pues es la persona con más experiencia en este procedimiento.

Fuente: elaboración propia.

- Capacitación cursos específicos
 - ◆ Papel

En este módulo se deberá tratar todo lo relacionado a los diferentes tipos de papel que se utilizan en Print Studio o que se pueden encontrar en el mercado:

Figura 10. **Formato de plan de contenidos para el módulo de papel**

Plan de contenidos sugerido para la modalidad de capacitación de cursos específicos			
Módulo papel			
Objetivo: que el asesor adquiera los conocimientos necesarios para poder identificar cualquier tipo de papel que el cliente le muestre.			
No.	Contenido temático	Prácticas	Tiempo estimado
1.	Diferentes tipos de papel que hay en el mercado Papeles más utilizados en Print Studio. Papeles especiales. Diferencia entre papeles mates brillantes.	Que el asesor manipule los diferentes tipos de papel con forme los vayan nombrando para que se dé cuenta de las características físicas de cada uno.	10 minutos
2.	¿Cómo se compra el papel? ¿Cuáles son los principales proveedores de papel para Print Studio (molinos y locales)? ¿Qué es una bobina? Tamaños en los que se pueden comprar las bobinas (para los diferentes papeles). ¿Qué papeles se consiguen en pliegos? ¿Qué dimensional es utilizada para comprar papel (en los diferentes tipos)? ¿Cuál es el pedido mínimo que despachan los molinos?		40 minutos

Continuación de la figura 10.

No.	Contenido temático	Prácticas	Tiempo estimado
3.	<p>Características físicas del papel.</p> <p>¿Qué es el hilo del papel y cuándo es importante considerarlo en la impresión?</p> <p>¿Qué papeles localmente son medidos y diferenciados por su grosor?</p> <p>¿Cómo utilizar el vernier para obtener el grosor del papel (calibre del papel)?</p> <p>¿Cuál es la equivalencia en peso de los diferentes papeles según su grosor?</p> <p>¿Qué papeles localmente son medidos y diferenciados por su peso?</p> <p>¿Cómo utilizar la balanza para obtener el peso del papel?</p>	<p>El asesor debe manipular cada uno de los papeles, primero identificando que tipo de papel es y después midiéndolo, ya sea su espesor o su peso, según sea el caso, a 3 ejemplos que proporcione el capacitador.</p>	1 hora
4.	<p>Diferentes tipos de cartoncillos.</p> <p>¿Cuál es la diferencia física entre los diferentes tipos de cartoncillos que se encuentran en el mercado?</p> <p>¿Cuál es la diferencia en precio entre los diferentes tipos de cartoncillos?</p>	<p>El asesor debe manipular los diferentes tipos de textos para conocer sus características.</p>	15 minutos

Responsable: la persona indicada de impartir este módulo es el encargado de compras, ya que es el que más domina el tema.

Fuente: elaboración propia.

- Capacitación cursos específicos
 - ◆ Tintas

En este módulo se deberá tratar todo lo relacionado a los diferentes tipos de tintas que se pueden encontrar en el mercado:

Figura 11. **Formato de plan de contenidos para el módulo de tintas**

Plan de contenidos sugerido para la modalidad de capacitación de cursos específicos			
Módulo tintas			
Objetivo: que el asesor sea capaz de diferenciar los diferentes tipos de tintas que existen y que los pueda identificar en un material impreso.			
No.	Contenido temático	Prácticas	Tiempo estimado
1.	Diferentes tipos de tinta y sus características Tintas proceso. Tintas pantone. Tintas pantone metálico. ¿Qué son y cómo utilizar las guías de pantone? Diferentes guías de pantone. Diferencia entre un color pantone directo y un pantone procesado. Diferencia de precios entre las diferentes tintas.	Que el asesor manipule las diferentes guías de pantone con las que se trabaja en la empresa y haga las preguntas que considere.	30 minutos
2.	¿Cómo diferenciar los tipos de tintas en el material impreso? ¿Qué es el cuenta hilos y como usarlo?	El asesor debe observar bajo la lente del cuenta hilos diferentes tipos de impresión en diferentes tipos de papel.	

Continuación de figura 11.

No.	Contenido temático	Prácticas	Tiempo estimado
3.	<p>¿Qué características tienen las tintas proceso bajo la lente del cuenta hilos?</p> <p>¿Qué características tienen las tintas pantone bajo la lente del cuenta hilos?</p> <p>¿Cuáles son las características de la tinta pantone metálica?</p>	<p>Determinar qué tipo de tintas es la que se utilizó en la impresión.</p>	20 minutos
	<p>Diferentes tipos de barnices y sus características.</p> <p>Barniz acuoso (brillante y mate).</p> <p>Barniz tintero (brillante y mate).</p> <p>Barniz UV (brillante y mate).</p>	<p>Que el asesor manipule diferentes muestras de materiales impresos que tengan los diferentes tipos de barnices y que sea capaz de identificarlos.</p>	20 minutos
4.	<p>¿Cómo se aplican los diferentes tipos de barnices?</p> <p>¿Cuál es el procedimiento para aplicar cada barniz?</p> <p>¿Qué consideraciones especiales se deben tomar en cuenta en la aplicación de cada barniz?</p> <p>¿Qué rubros se deben tomar en cuenta al momento de costear la aplicación de cada tipo de barniz?</p>		15 minutos
5.	<p>Aplicación especial de barnices</p> <p>Barnices reservados que se pueden hacer en Print Studio.</p>	<p>Que el asesor manipule diferentes muestras de materiales con aplicación especial de barnices.</p>	

Continuación de figura 11.

No.	Contenido temático	Prácticas	Tiempo estimado
	Barnices reservados sectorizados, que son procesados por proveedores.		15 minutos
6.	Distribuidores de tintas y barnices. ¿Quiénes son los principales proveedores de tintas y barnices para Print Studio? Aspectos importantes de la forma de trabajar de los principales proveedores.		5 minutos
7.	Control de calidad de las tintas y barnices ¿Qué es un arrastre de tintas? Interpretación de los valores máximo, estándar y mínimo obtenidos en el arrastre de tintas. ¿Cuándo se hace un arrastre de tintas? Procedimiento para solicitar parches de color al proveedor.	Que el asesor realice un arrastre de una tinta pantone.	20 minutos

Responsable: la persona indicada de impartir éste módulo es el encargado de compras, ya que el es que más domina el tema.

Fuente: elaboración propia.

- Capacitación cursos específicos

- ◆ Arte

En este módulo se deberá tratar todo lo que el asesor debe conocer respecto a la elaboración, revisión y requisitos básicos que deben cumplir los artes digitales:

Figura 12. Formato de plan de contenidos para el módulo de arte

Plan de contenidos sugerido para la modalidad de capacitación de cursos específicos			
Módulo arte			
Objetivos: que el asesor comprenda todos los términos que se manejan en el departamento de arte. Que el asesor sepa de todos los requisitos que debe cumplir un arte digital. Que el asesor sepa obtener la información básica de los artes que el cliente proporcione.			
No.	Contenido temático	Prácticas	Tiempo estimado
1.	Términos básicos manejados en arte Resolución de una fotografía digital. Extensiones de fotografías digitales (.jpg, .tiff, .psd). Formato de fotografías digitales (cmyk, rgb). ¿Qué es un vector? ¿Qué es una fuente? ¿Qué es un pdf? ¿Qué es la sherpa y sus limitaciones? ¿En qué consiste calibrar un monitor (teoría) y su importancia? ¿Qué es un cuadernillo? ¿Qué es un <i>dummy</i> ? ¿Qué es un <i>postcrip</i> ?	Que el asesor vea junto al instructor en la pantalla de la computadora todos los términos que le van explicando.	45 minutos

Continuación de figura 12.

No.	Contenido temático	Prácticas	Tiempo estimado
2.	<p>Programas utilizados en diseño gráfico</p> <p>¿Qué es Photoshop y para qué sirve?</p> <p>¿Qué es Freehand y para qué sirve?</p> <p>¿Cuáles son las limitantes de Freehand?</p> <p>¿Qué es Adobe Indesign y para qué sirve?</p> <p>¿Qué es Adobe Page Maker y para que sirve?</p> <p>¿Qué es Adobe Illustrator y para qué sirve?</p> <p>¿Qué es Adobe Reader y para qué sirve?</p>	<p>Que el asesor de un vistazo a cada uno de los programas que el instructor le muestra y vea un ejemplo sencillo de lo que se puede trabajar en cada programa.</p>	<p>1 hora 30 minutos</p>
3.	<p>Programas que no son utilizados en diseño gráfico</p> <p>Listado de programas que no pueden ser utilizados en diseño gráfico.</p> <p>Razones por las que estos programas no pueden ser utilizados.</p>		<p>5 minutos</p>
4.	<p>Especificaciones técnicas con las que debe cumplir un arte digital para poder ser procesado.</p> <p>Especificaciones que deben cumplir las fotografías en los artes digitales.</p> <p>Especificaciones que deben cumplir las fuentes y textos de los artes digitales.</p> <p>Especificaciones que deben cumplir los archivos que componen el arte digital.</p> <p>¿Qué aspectos causan problema en un arte digital al momento de procesarlo?</p>		<p>20 minutos</p>

Responsables: la persona indicada de impartir este módulo es el jefe del departamento de arte, ya que es el que más domina el tema.

Fuente: elaboración propia.

- Capacitación cursos específicos

- ◆ Prerensa

En este módulo se deberá tratar todo lo que el asesor debe conocer respecto a la terminología utilizada en el departamento de prerensa, así como todos los procesos que aquí se realizan:

Figura 13. **Formato de plan de contenidos para el módulo de prerensa**

Plan de contenidos sugerido para la modalidad de capacitación de cursos específicos			
Módulo prerensa			
<p>Objetivos: que el asesor comprenda todos los términos técnicos que se manejan en el departamento de prerensa. Que el asesor tenga conocimiento de los diferentes procesos que se llevan a cabo en el departamento de prerensa. Que el asesor conozca los equipos que se utilizan en el departamento de prerensa.</p>			
No.	Contenido temático	Prácticas	Tiempo estimado
1.	<p>Términos básicos manejados en prerensa</p> <p>¿Qué es un negativo y un positivo? Diferencia entre negativo y positivo y sus usos.</p> <p>¿Qué es una placa? Tipos de placa que se utilizan y su uso (convencional y CTP). Diferencias de las placas según la máquina en la que se usen.</p>	<p>Que el asesor manipule cada uno de los elementos que se le vayan mostrando y realice las preguntas que considere.</p>	30 minutos
2.	<p>Equipo utilizado en el departamento de pre-prensa</p> <p>¿Qué es la filmadora? ¿Qué es la insoladora de placas? ¿Qué es la quemadora de placas CTP?</p>	<p>Que el ejecutivo observe como funciona cada una de las máquinas que se le van presentando.</p>	

Continuación de figura 13.

No.	Contenido temático	Prácticas	Tiempo estimado
3.	Procesos que se llevan a cabo en el departamento de pre-prensa ¿Cuál es el proceso para elaborar negativos y positivos? ¿Cuál es el proceso para elaborar una placa convencional? ¿Cuál es el proceso para elaborar una placa CTP?		20 minutos

Responsables: las personas indicadas de impartir este módulo son el técnico del departamento de pre-prensa o el jefe del departamento de arte, ya que son las personas que más dominan el tema.

Fuente: elaboración propia.

- Capacitación cursos específicos

- ◆ Prensa

En este módulo se deberá instruir al asesor sobre cómo trabaja una prensa *offset*.

Figura 14. **Formato de plan de contenidos para el módulo de prensa**

Plan de contenidos sugerido para la modalidad de capacitación de cursos específicos			
Módulo prensa			
<p>Objetivos: que el asesor conozca la capacidad y las limitaciones de una prensa <i>offset</i>. Que el asesor conozca el procedimiento para realizar una impresión. Que el asesor conozca los principales problemas que se pueden originar en prensa.</p>			
No.	Contenido temático	Prácticas	Tiempo estimado
1.	<p>Capacidades y limitaciones de las prensas</p> <p>Tamaño máximo y mínimo que puede manejar cada una de las prensas.</p> <p>Grosor de papel máximo y mínimo que puede manejar cada una de las prensas.</p> <p>Cantidad de tintas que pueden imprimirse al mismo tiempo en cada una de las prensas.</p> <p>Efectos sobre el papel al pasar por los rodillos de la prensa.</p> <p>Cantidad máximas de pases por la prensa según tipo de papel.</p> <p>Hasta que tamaño de detalles o textos son capaces de reproducir en la prensa.</p> <p>¿Qué porcentaje de pantalla de color es reproducible en la prensa?</p> <p>¿Qué cantidad de colores son reproducibles en la prensa utilizando tintas proceso?</p>		

Continuación de figura 14.

No.	Contenido temático	Prácticas	Tiempo estimado
	Limitaciones al aplicar de los diferentes tipos de barnices utilizados en la impresión. ¿A qué velocidad imprimen cada una de las prensas? ¿Qué factores influyen en la velocidad de impresión?		30 minutos
2.	Procedimiento a seguir para realizar la impresión Características que debe tener el pliego de papel que entra a prensa. ¿Qué es el agarre de pinza y cuál es su función? ¿Qué es la barra de color y cuál es su función? ¿Qué es el intelli Trax y cuál es su función? ¿Qué es la densidad del color? ¿Qué es el densitómetro y cuál es su función? ¿Cuáles son las densidades estándares de cada uno de los colores proceso? ¿Cuál es el procedimiento para controlar las densidades de los colores durante el tiraje? ¿Quiénes son las personas autorizadas para aprobar color en la prensa?	Estar presentes en el proceso de colocado de placas, registro de pliego y aprobación de color.	30 minutos
3.	Principales problemas en prensa, sus causas y soluciones Moaré. Impresión fuera de registro. Doble imagen. Manchas de arrastre. Repinte. Variación de color. Pliegos que se traban en los cilindros. Manchas de polvo. Textos borrosos. Manchas por golpes de cilindro.	Que el ejecutivo observe ejemplo de pliegos impresos con los problemas mostrados.	20 minutos

Responsable: las personas indicadas de impartir este módulo son el gerente de producción o el encargado de prensas, ya que son las que más dominan el tema.

Fuente: elaboración propia.

- Capacitación cursos específicos
 - ◆ Procesos finales

En este módulo se deberá instruir al asesor sobre las diferentes máquinas que componen el área de procesos finales y las limitaciones que estas poseen:

Figura 15. **Formato de plan de contenidos para el módulo de procesos finales**

Plan de contenidos sugerido para la modalidad de capacitación de cursos específicos			
Módulo procesos finales			
Objetivos: que el asesor conozca las diferentes máquinas que conforman el área de procesos finales. Que el asesor conozca las limitaciones de la maquinaria. Que el asesor conozca a los operarios de cada una de las máquinas.			
No.	Contenido temático	Prácticas	Tiempo estimado
1.	Funciones y limitaciones de las máquinas Guillotinas. Dobladoras. Troqueladoras. Embuchadora. Pegadora de libros. Perforadora.	Que el asesor observe cómo funciona cada una de las máquinas que se le vayan presentando y realice las preguntas que considere.	1 hora y 30 minutos
Responsables: la persona indicada para impartir este módulo es el gerente de producción ya que es el que más domina el tema.			

Fuente: elaboración propia.

- Capacitación cursos específicos
 - ◆ Encuadernación

En este módulo se deberá instruir al asesor sobre el proceso que conlleva elaborar libros cosidos y empastados:

Figura 16. **Formato de plan de contenidos para el módulo de encuadernación**

Plan de contenidos sugerido para la modalidad de capacitación de cursos específicos			
Módulo encuadernación			
Objetivos: que el asesor conozca todas las partes que conforman un libro empastado. Que el asesor comprenda el proceso para la elaboración de libros empastados. Que el asesor conozca las máquinas que interviene en el proceso de encuadernación.			
No.	Contenido temático	Prácticas	Tiempo estimado
1.	Partes de un libro empastado Cuadernillos. Guardas. Forro de pastas. <i>Jacket (French fold y simple).</i> Base de pastas. <i>Head bands.</i> Refuerzos.	Que el asesor manipule un libro empastado para poder ver todas las partes que lo componen y que elabore las preguntas que considere.	21 minutos
2.	Materiales para las diferentes partes del libro empastado Cuadernillos. Guardas. Forro de pastas. <i>Jacket.</i> Base de pastas. <i>Head bands.</i> Refuerzos.	Que el asesor manipule los muestrarios de materiales disponibles para cada parte de los libros y elabore las preguntas que considere.	30 minutos

Continuación de figura 16.

No.	Contenido temático	Prácticas	Tiempo estimado
3.	<p>Máquinas que participan en el proceso de empastado (funciones y limitaciones)</p> <ul style="list-style-type: none"> Cosedora de cuadernillos. Máquina cortadora de cartón chip. Máquina que forra las pastas. Máquina para pegar guardas. Máquina Sulvy (pega refuerzos) Máquina que une pastas y hojas interiores. Máquina de foil y estampado. 	<p>Que el asesor visite la planta y vea las máquinas mientras funcionan y elabore las preguntas que considere.</p>	<p>50 minutos</p>

Responsables: las personas indicadas para impartir este módulo son el gerente de producción o el encargado de control de calidad ya que son los que más dominan el tema.

Fuente: elaboración propia.

- Capacitación cursos específicos
 - ◆ Cotizaciones

En este módulo se deberá instruir al asesor en el manejo del programa para hacer cotizaciones utilizado en la empresa:

Figura 17. **Formato de plan de contenidos para el módulo de cotizaciones**

Plan de contenidos sugerido para la modalidad de capacitación de cursos específicos			
Módulo cotizaciones			
<p>Objetivos: que el asesor sea capaz de manejar el programa que se utiliza para hacer cotizaciones. Que el conozca los pasos necesarios para realizar una cotización. Que el conozca los diferentes casos de cotizaciones que se le pueden presentar.</p>			
No.	Contenido temático	Prácticas	Tiempo estimado
1.	Introducción al programa de cotizaciones Presentación del programa (qué se puede hacer y cuáles son sus limitantes). Barra de menús. Comandos más utilizados por el asesor. Pantallas principales. ¿Qué información se obtiene del programa?	Que el asesor practique en su computadora lo que el instructor le vaya explicando y realice las preguntas que considere.	2 horas 30 minutos
2.	Partes de un presupuesto ¿Qué es un presupuesto? ¿Qué es un ticket? ¿Qué es un rubro? ¿Cuáles son los rubros obligatorios? ¿Cómo se cobran los rubros? ¿Cuáles son los cargos que debe tener un presupuesto?	Que el asesor manipule un presupuesto ya elaborado por el instructor y realice las preguntas que considere.	1 hora 15 minutos

Continuación figura 17.

No.	Contenido temático	Prácticas	Tiempo estimado
3.	<p>Presupuesto</p> <p>¿Cómo imprimir un presupuesto?</p> <p>¿Qué es una impresión estándar y a quién hay que entregársela?</p> <p>¿Qué es una impresión estimate y a quién hay que entregársela?</p> <p>¿Cómo imprimir un pdf de un presupuesto?</p> <p>¿Cómo leer e interpretar un presupuesto impreso (estimate o estándar)?</p> <p>¿Cómo leer e interpretar un calculador de papel impreso?</p> <p>¿Cómo interpretar la ventana de producción?</p>	<p>Que el asesor manipule cada una de las impresiones que se pueden obtener de un presupuesto y realice las preguntas que considere.</p>	<p>30 minutos</p>
4.	<p>Pasos para elaborar un presupuesto</p> <p>Datos que identificarán al presupuesto.</p> <p>Datos de la persona o empresa que solicitan el presupuesto.</p> <p>Especificaciones generales de presupuesto.</p> <p>Elección de papel.</p> <p>Elección de colores.</p> <p>Elección de máquina (prensa).</p> <p>Elaboración de calculador de papel (paso principal).</p> <p>Lectura de la ventana de producción y cobro de rubros correspondientes.</p>	<p>Que el asesore elabore un presupuestos (el caso más sencillo) y que realice las preguntas que considere.</p>	<p>60 minutos</p>
5.	<p>Diferentes casos de cotizaciones que se pueden presentar</p> <p>Foliales (rubros específicos que se deben cobrar).</p> <p>Revistas engrapadas (calculador de papel y rubros específicos que se deben cobrar)</p>	<p>Que el asesor realice un ejemplo de cada uno de los diferentes casos que se le expliquen y que realice las preguntas que considere.</p>	

Continuación figura 17.

No.	Contenido temático	Prácticas	Tiempo estimado
6.	Revistas y libros pegados en caliente (calculador de papel y rubros específicos que se deben cobrar). Materiales troquelados (rubros específicos que se deben cobrar). Libros cosidos (rubros específicos que se deben cobrar). Libros cosidos y empastados (rubros específicos que se deben cobrar). Foil y estampado (rubros específicos que se deben cobrar). Maquilado Diseño, elaboración y montaje.		8 horas
	Tablas y <i>software</i> de ayuda para cotizar Tabla de trabajos manuales. Tabla de trabajos manuales. Tabla de cálculo de envío. Tabla de pesos de papel. Tabla de horas arte.		45 minutos

Responsables: la persona indicada para impartir este módulo es el analista de costos ya que es la persona que más domina el tema.

Fuente: elaboración propia.

- Cursos de actualización

Los cursos de actualización idealmente se deberán programar en universidades, escuelas especializadas, institutos y otras instituciones comprometidas con la actualización y desarrollo permanente de conocimientos.

Puede ser impartida también por los proveedores que proporcionen nuevos servicios, acabados, tecnologías, etcétera.

Dentro de los cursos que gerencia debe buscar inscribir a sus asesores están todos aquellos que se relacionen con los siguientes temas:

- Manejo efectivo del tiempo
- Liderazgo
- Manejo de problemas
- Manejo de cuentas claves
- Conceptos financieros
- Gerencia de ventas
- Negociación
- Presentaciones efectivas

3.2. Recursos para la capacitación

La optimización de los recursos asignados a la capacitación del personal debe ser la prioridad para que el programa de capacitación pueda salir avante.

Con los constantes recortes de presupuesto para todas las actividades que realiza la empresa debido a la crisis generalizada es de vital importancia que los costos se reduzcan al máximo, para poder tener una continuidad del programa de capacitación.

Los recursos básicos necesarios para poner en marcha el programa de capacitación son el recurso humano y el material, hay que demostrar que el programa de capacitación proporcionará ventajas significativas a la empresa y así será más fácil obtener un mayor financiamiento por parte de gerencia.

3.2.1. Humanos

El recurso humano está conformado por los capacitadores y por los asesores.

Muchas empresas multinacionales para optimizar recursos y ajustar el presupuesto asignado han optado por que los capacitadores sean parte del mismo personal.

Es por ello, que lo ideal es que jefes de cada departamento sean los primeros instructores y tal como se pudo observar en la encuesta para la detección de las necesidades de capacitación (Pág. 67) la mayoría de ellos están dispuestos a brindar parte de su tiempo a dicha labor.

Solo se debe invertir un poco en capacitar a los instructores para que puedan transmitir los conocimientos de forma efectiva.

El costo del recurso humano consiste en el tiempo que los capacitadores y los asesores invertirán en el programa de capacitación, ya que este tiempo no se podrá utilizar para realizar sus tareas cotidianas y reducirá las horas efectivas de trabajo.

3.2.2. Materiales

Los recursos materiales deben reducirse al máximo y no gastar dinero en cosas superfluas. Se debe aprovechar la infraestructura con la que cuenta la empresa, para llevar a cabo los cursos propuestos.

Para iniciar, solo es necesario invertir en fotocopias del material de estudio, luz eléctrica del equipo y la sala donde se realizarán los cursos de capacitación. Se debe invertir también en la elaboración de muestrarios o en el material que se utilizará en las prácticas.

Todo este material se puede obtener de la ventaja o sobrante que se haya utilizado en la elaboración de algún producto.

Lo importante es demostrarle a Gerencia que con poco recursos se pueden obtener buenos resultados para que confíen y estén dispuestos a invertir en el proyecto.

3.3. Presupuesto

La cantidad de dinero asignada a poner en marcha el programa de capacitación es directamente proporcional a la cantidad de personas que van a estar involucradas en él y esto incluye tanto instructores como asesores.

La inversión más grande será el dinero asignado a las horas empleadas por los involucrados y aunque no se asigne un pago extra por desarrollar estas actividades hay que tomar en cuenta que todo tiempo asignado a la realización de una tarea tiene un costo, ya sea que se cargue a un rubro especial o se cargue al pago devengado por los integrantes, es decir, que el costo por hora de los involucrados es el mismo que el que se les paga por trabajar, aunque, no estén desarrollando tareas que representen beneficios tangibles como el desarrollo de nuevos negocios o atención al cliente.

Al hacer un resumen del tiempo asignado a cada uno de los diferentes módulos, se obtiene la siguiente tabla que muestra el tiempo total requerido (teórico) para cubrir todos los contenidos que se pueden impartir dentro de la empresa.

Tabla IV. **Tiempos teóricos requeridos para el desarrollo de los contenidos del programa de capacitación**

Modalidad	Tiempo por capacitador (min)	Tiempo por asesor (min)	Horas
Inducción	50	50	0,83
Capacitación al puesto de trabajo	255	255	4,25
Conceptos generales	135	135	2,25
Procedimientos de ventas	160	160	2,67
Papel	125	125	2,08
Tintas	125	125	2,08
Arte	160	160	2,67
Preprensa	50	50	0,83
Prensa	80	80	1,33
Procesos finales	90	90	1,50
Encuadernación	101	101	1,68
Cotizaciones	840	840	14,00
TOTAL	2 171	2 171	36,18

Fuente: elaboración propia.

Para darse una idea de cuánto dinero se tiene que invertir, se puede hacer un cálculo hipotético asumiendo por ejemplo, que se va a capacitar a tres asesores nuevos:

Si se asume que el salario base de un asesor de ventas es de Q3 000,00 mensuales y que al mes tiene 240 horas (contando sábados y domingos) el costo por hora es de Q12,50.

$$(Q12,50/hora) \times (36,18 \text{ horas}) \times (3 \text{ asesores}) = Q1 \ 356,75$$

Si se elige como capacitadores a los mandos medios y gerentes, ellos tienen un sueldo más elevado por lo que se asume que en promedio ganan Q8 000,00 mensuales y que el mes tiene 240 horas (contando sábados y domingos) el costo por hora por capacitador es de Q33,34.

$$(Q33,34/hora) \times (36,18 \text{ horas}) = Q1 \ 206,24$$

Esto da un monto total de:

Costo por asesores	Q1 356,75
Costo por capacitadores	Q1 206,24
Total	Q2 562,99

Estos montos son hipotéticos pues hay que recordar que los costos por hora no son reales, para datos exactos hay que ver cuánto se le paga a cada uno de los capacitadores y multiplicarlo por el número de horas que van a invertir en el programa.

A este monto hay que sumarle otros rubros y estos dependen de cómo se organizará la capacitación, dentro de ellos podemos mencionar:

Tabla V. **Costos extras para el programa de capacitación**

Rubro	Costo aproximado	Comentarios
Refacción	Q15,00 por persona	Este costo es por cada día que dure la capacitación (es opcional).
Material impreso	Q0,25 por página	Depende del tamaño del documento a imprimir.
Muestrario de papel	Q20,00 por persona	Se debe utilizar los excedentes de producción.
Energía eléctrica		Depende del número de horas y los elementos que se utilicen.
Aire acondicionado		Depende el número de horas y donde se imparta la capacitación.

Fuente: elaboración propia.

Estos rubros son menos onerosos pero hay que tomarlos en cuenta al momento de poner en marcha el programa, aunque pueden ser distribuidos en el presupuesto que la empresa tiene para su funcionamiento.

3.4. Cronograma

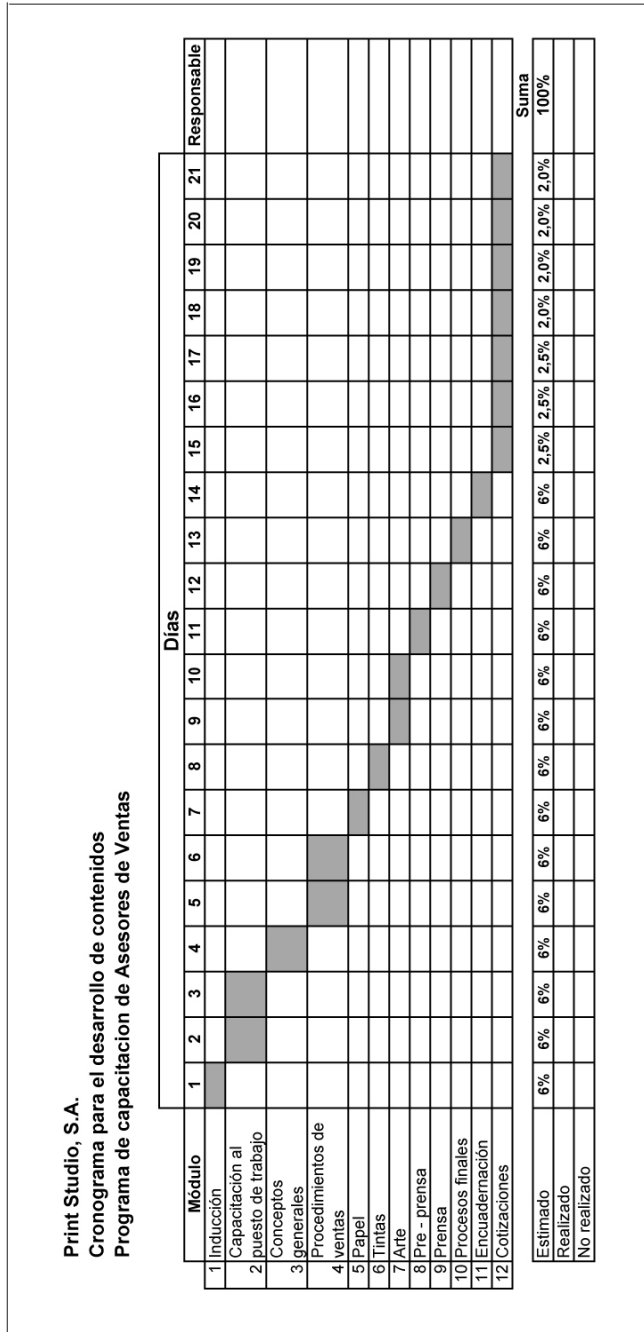
Para no interferir con las actividades diarias en cada uno de los puestos (asesores e instructores) es necesario dosificar el tiempo que se asigna diariamente a la capacitación.

Lo ideal es que se inviertan dos horas diarias consecutivas para desarrollar el contenido de cada módulo, será cuestión ponerse de acuerdo entre los involucrados en que momento del día se hará.

Hay módulos que son más extensos que otros por lo que el capacitador debe programar que tema tocará cada día.

El siguiente cronograma muestra el tiempo (en días) que tomaría desarrollar todos los módulos si estos se hicieran de forma consecutiva. Hay que tomar en cuenta que todos los tiempos asignados son teóricos y que pueden variar dependiendo de la forma en que se desarrolle cada tema, pudiéndose extender en unos y acortar en otros.

Figura 18. Cronograma propuesto para el desarrollo de los contenidos



Fuente: elaboración propia.

3.5. Procedimiento de evaluación

La evaluación ha de ser continua y debe realizarse una prueba escrita al siguiente día de finalizar cada módulo, de esta forma hay tiempo para que el asesor revise y estudie su material impreso y a la vez pueda resolver dudas que surjan en el transcurso del día.

Las evaluaciones deben ser estandarizadas y deben aprobarse con un 75% de aciertos para garantizar que el contenido expuesto haya sido comprendido por el asesor.

De no aprobar la prueba es necesario un repaso general y corto de los temas más importantes que hayan causado problemas o confusión en el asesor y habrá que pasar otra prueba para comprobar si asimilo bien el contenido.

4. IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Cuando ya se cuente con el aval de Gerencia general para iniciar el programa de capacitación, es importante que se hagan los preparativos necesarios para que no surjan inconvenientes.

Además de tener el plan de contenidos que se deben desarrollar en el programa, hay que contar con un grupo de personas que estén a cargo de coordinar todas las actividades relacionadas con la capacitación.

4.1. Comité de capacitación

Se debe formar un comité de capacitación que será el encargado de poner en marcha el programa y velar por que este se desarrolle con éxito, así como procurar su expansión.

Inicialmente el comité debe velar por que se sienten las bases de un programa de capacitación para los asesores de ventas, pero con el tiempo y de lo aprendido en esta fase se debe buscar formar otros programas de capacitación para todas las demás áreas de la empresa.

4.1.1. Integrantes

Las personas que conformen el comité de capacitación para iniciar deben ser voluntarios, ya que de este tipo de personas es de las que se obtienen mejores resultados, además de ser entusiastas y emprendedoras.

El comité debe estar dividido en dos grupos:

- Los directores y
- Los capacitadores

Los directores deben ser como mínimo tres personas y preferiblemente sus integrantes deben pertenecer a mandos medios, ideal si pudiera ser parte de estos el encargado de recursos humanos.

La razón por la cual los mandos medios deben formar parte de los directores es que este grupo de personas deben tomar decisiones que involucran el uso de recursos de la empresa, por lo que deben tener cierto grado de poder de decisión dentro de la organización.

Esto no quiere decir que personas que no pertenezcan a los mandos medios no pueden formar parte de los directores.

Como el programa de capacitación piloto será para los asesores de ventas es recomendable que también participe el gerente de ventas. El gerente general debe ser la persona indicada que haga la convocatoria para la formación de los directores del programa, al tener a todos los voluntarios él debe ser el que elija el grupo de personas que lo conformará.

Los capacitadores pueden ser aquellas personas que tengan dominio suficiente del tema que pretendan impartir, no importa el tiempo que tengan de laborar dentro de la empresa mientras tengan el entusiasmo y las aptitudes para desarrollar los temas.

4.1.2. Funciones

Cada grupo que conforma el comité de capacitación debe tener funciones específicas que cumplan con las diferentes necesidades del programa y cada uno de los integrantes debe tomar consciencia de la importancia de su trabajo para el desarrollo exitoso del programa.

Los mismos integrantes deben decidir qué funciones desempeñará cada persona esto acorde a las habilidades y preferencias de cada uno.

Funciones de los directores

Las funciones de los directores tienen que ser enfocadas a coordinar, dirigir las actividades y el personal que está involucrado en el programa, siendo las principales funciones las siguientes:

- Elección de los capacitadores
- Coordinar la capacitación de los capacitadores (de ser necesario)
- Evaluación de capacitadores
- Revisión del material de estudio (folletos impresos)
- Revisión del material de apoyo
- Revisión de evaluaciones
- Asignación de horarios
- Asignación de los asesores a los diferentes módulos
- Mantener la comunicación con gerencia general
- Proporcionar a los capacitadores los recursos que estos soliciten
- Coordinar la reproducción del material impreso
- Coordinar la adecuación de las áreas asignadas a la capacitación
- Coordinar el seguimiento y la mejora continua del programa

Funciones de los capacitadores

Las funciones de los capacitadores tienen que ser enfocadas a transmitir los conocimientos que poseen, de la mejor forma posible y las principales deben ser:

- Preparar el material de estudio (folletos impresos)
- Preparar el material de apoyo necesario para el desarrollo del módulo
- Preparar las prácticas que se necesiten
- Elaborar la evaluación
- Pasar y calificar la evaluación
- Resolución de dudas

4.1.3. Programación de trabajo

Los directores deben organizarse y programar todas las actividades que tienen que realizar previo a que dé inicio el curso de capacitación.

La primera actividad a programar debe ser la de la convocatoria a todas las personas que estén interesadas en unirse al grupo de capacitadores. Una vez que se tengan a todos los capacitadores potenciales deben reunirse para deliberar y elegir a los candidatos más aptos.

Es muy probable que en ciertas áreas de trabajo solo tengan a una persona que se haya ofrecido a ser capacitador, es función de los directivos determinar si es necesario que esta persona sea sometida a un curso para poder fungir como capacitador.

De la misma forma puede ser que en ciertas áreas de trabajo no haya ninguna persona que se ofrezca, por lo que los directores deben buscar al candidato que crean más apto.

Ya teniendo elegidos a los capacitadores que impartirán los contenidos en cada uno de los módulos hay que programar una serie de reuniones con ellos para explicarles los objetivos que se pretenden alcanzar con el programa de capacitación, al mismo tiempo se le deben explicar sus funciones principales.

Es importante que estas reuniones sean de dos vías, es decir, que tanto los directivos informen lo que necesitan de los capacitadores y al mismo tiempo que estos indiquen a los directores que necesitan para desempeñar sus funciones, que aporten ideas que contribuyan al mejoramiento del programa.

Si se considera necesario hay que programar unos días para capacitar a las personas elegidas y darles las herramientas necesarias para que puedan impartir de la mejor forma posible los temas que tengan que desarrollar.

Esta capacitación queda a criterio de los directores y queda ligada al presupuesto que haya autorizado Gerencia general para el programa.

La siguiente tarea a programar es la elaboración de todo el material escrito (manuales técnicos) y material de apoyo que se van a utilizar para desarrollar los módulos. Esta tarea recae sobre los capacitadores quienes tienen que elaborarlos a criterio propio cubriendo todos los puntos sugeridos en el plan de contenidos especificado en el capítulo anterior.

La elaboración del manual es libre, pudiendo los capacitadores agregar otros temas que consideren importantes. La revisión (de contenido, redacción, ortográfica, etcétera) queda a cargo de los directores, por lo que ambos tienen que estar en constante comunicación y se deben fijar fechas específicas para que no se alargue esta fase.

Al quedar autorizados los materiales (escritos y de apoyo) los directores deben decidir cuántos ejemplares deben reproducir para cumplir con la demanda que se tenga. Y tener los materiales, se debe coordinar la adecuación del área donde se va a realizar la capacitación, aquí se debe ver que el área asignada cumpla con los requerimientos pedagógicos mínimos que se necesitan para dar una clase. Se debe revisar como mínimo:

- Que la iluminación sea la adecuada
- Que la habitación se encuentre ventilada
- Fácil acceso para todas las áreas
- Que exista el mobiliario mínimo (mesas, sillas o escritorios) para todos los participantes.
- Que se tenga acceso a un rotafolio (cañonera y computadora de ser posible).
- Que sea un espacio amplio y que todos los participantes estén cómodos

Como último punto se debe programar la reunión con gerencia general y los mandos medios donde se indique que todo está listo para poner en marcha el programa de capacitación.

En esta reunión se deben discutir cuando se autoriza iniciar la capacitación y los horarios más convenientes para realizarla.

En el siguiente cronograma se muestra el tiempo sugerido para cada una de las actividades anteriormente mencionadas:

Figura 19. **Cronograma de trabajo sugerido para los directores del programa de capacitación**

Print Studio, S.A.									
Cronograma de trabajo para directores									
Programa de capacitación de asesores de ventas									
Actividad	Semanas								Responsable
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Convocatoria de candidatos a pacapcitadores	■								
Elección de capacitadores		■							
Reuniones informativas		■							
Capacitación			■						
Elaboración y revisión de materiales				■		■			
Adecuación del área destina a la capacitación							■		
Reunión con gerencia general y mandos medios								■	
									Suma
Estimado	13%	13%	13%	13%	13%	13%	12%	10%	100%
Realizado									
No realizado									

Fuente: elaboración propia.

4.2. Elección de los capacitadores

La tarea de elegir a los capacitadores es la más delicada de todas, pues en ellos recaerá el éxito de la capacitación.

Los directores deben velar porque los candidatos a capacitadores en primer lugar tengan los conocimientos necesarios para impartir los cursos y en segundo lugar que cumplan con una serie de requerimientos mínimos necesarios para cumplir la función de la docencia.

4.2.1. Perfil del capacitador

Las actitudes y aptitudes mínimas que debe poseer un capacitador son las siguientes:

Actitudes

- Madurez
- Honradez y buena reputación
- Positivo y proactivo
- Debe destacar por su iniciativa y dinamismo
- Puntualidad
- Ordenado

Aptitudes

- Amplio conocimiento sobre el tema que va impartir
- Manejo de equipo de cómputo
- Capacidad de trabajo bajo presión
- Habilidad para expresar sus ideas
- Buena ortografía

La mayor parte de lo requerido son características que debe poseer una persona exitosa laboralmente hablando, por lo que no va ser difícil conseguir un candidato dentro de los mandos medios, que cumpla con este perfil.

Además, de las actitudes y aptitudes requeridas debe cumplir con los siguientes “Qué”

Que quiera: es vital que el instructor tenga deseos de compartir con otros sus conocimientos y sus experiencias y que goce con el desempeño de esta actividad.

Que sepa: nadie puede enseñar lo que no sabe. Nadie puede dar lo que no tiene. Pero el grado de dominio del tema debe ser mayor que lo que se espera que enseñe.

Que sepa cómo: dominar un tema no da a una persona la garantía de tener la capacidad de comunicarlo pedagógicamente. Un individuo puede ser un sabio en un tema y ser pésimo expositor.

Esta es la característica que más debe preocupar a los directores del programa, esto no quiere decir que si no cumple con este requisito es automáticamente descartado.

Al ver el panorama completo de todos los candidatos se puede decidir en invertir en una capacitación para ellos. Lo ideal es que todos la recibieran pero esto queda a criterio de los directores y del presupuesto que se les haya asignado.

4.2.2. Asignación de funciones

Al elegir a todas las personas que conformarán el grupo de capacitadores, es momento de reunirse con ellos y platicar de las expectativas que se espera que cumplan, así como de los objetivos que se pretende alcanzar con el programa.

Teniendo claro esto el próximo paso es asignar a cada persona las funciones que tiene que desempeñar dentro del programa, haciendo énfasis en como se van a programar para realizarlas y determinar el tiempo necesario para llevarlas a cabo.

Esto puede llevar varias reuniones pero es vital que todos estén conscientes de la importancia de cumplir con todas las funciones en el tiempo programado.

4.3. Formación de los capacitadores

Es importante tomar en cuenta al momento de elegir los capacitadores que muchos de los voluntarios aunque estén calificados en lo referente al dominio del tema, no necesariamente están capacitados para transmitir los conocimientos que poseen. Esto no debe ser motivo para que sean excluidos por parte de los directores del programa.

Se debe recordar, lo más importante es que se tenga el deseo de participar y sobre todo el dominio del tema, como transmitir los conocimientos es una habilidad que se puede adquirir sin ningún problema.

Existen varias formas de darle entrenamiento al grupo de capacitadores, cuál elegir va en función de los recursos (tiempo y dinero) que se tengan disponibles para este propósito.

Al hacer una búsqueda por Internet se encuentran personas que prestan el servicio de capacitar a personas y convertirlos en capacitadores, pero el costo de dichos cursos oscila entre los Q5 000,00 y Q4 000,00 por persona, lo que hace un monto bastante grande de inversión inicial para el programa.

INTECAP por su parte tiene un curso especializado para las personas que quieren optar a ser instructores certificados y poder trabajar en INTECAP, este curso es impartido los días sábados, es cuestión que el departamento de recursos humanos logre gestionar con INTECAP un permiso para que el personal de Print Studio pueda optar a recibir este curso.

Como una tercera opción y la más económica está el de autoformarse, es decir conseguir bibliografía especializada sobre el tema y hacer una síntesis de la misma y proporcionarla a los capacitadores para que estos la lean.

Esta tendría que ser tarea de los directores del programa y en sus manos recaería el revisar las bibliografías, elegir las más adecuadas y resumir su contenido trasladándolo a un lenguaje más sencillo y práctico.

En una investigación que se realizó en la Biblioteca Central de la Universidad de San Carlos de Guatemala se encontraron tres documentos que pueden servir de punto de partida, y estos son:

HUBERMAN, Susana (1999). Como se forman los capacitadores: Arte y Saberes de su profesión. Buenos Aires.

ZACCARELLI, Hermant (1993). Entrenamiento de Gerentes como capacitadores: Guía para mejorar el rendimiento de los empleados. Editorial Iberoamericana.

PALENCIA SOLÓRZANO, Lourdes Jahand. "Propuesta de un manual de capacitación para capacitadores". Trabajo de graduación de Licenciada en Psicología, Escuela de Ciencia Psicológicas, universidad de San Carlos de Guatemala, 2000. 98 p.

4.4. Adecuación del área destinada al programa

Se debe establecer un área destinada a ser utilizada en el programa de capacitación, como el espacio físico dentro de una empresa es un recurso muy valioso no se debe pretender tener un lugar de uso exclusivo para esto, se debe elegir un lugar que esté destinado a usos múltiples, pero que cumpla con los requisitos mínimos para llevar a cabo el proceso de aprendizaje.

En Print Studio existen dos salas de reuniones que pueden ser utilizadas para este propósito, pero la más adecuada es la que se encuentra en el segundo nivel ya que cuenta con aire acondicionado, pizarrón, cañonera, luz apropiada, mesa amplia, varias sillas estilo ejecutivo y aislada del ruido ocasionado por la planta de producción.

Este lugar es ideal pues ya cuenta con todo lo necesario para convertirse en un salón de clases y además es poco utilizada, ya que su uso está destinado exclusivamente a reuniones del departamento de ventas, reuniones de gerencia y actividades especiales como celebración de cumpleaños.

4.5. Elaboración del material de estudio

Esta es una de las funciones que le corresponde a los capacitadores y es importante que se ponga mucho interés por parte de ellos en su elaboración, ya que estos documentos o archivos digitales van a quedar en poder de las personas capacitadas y va a servir de material de apoyo a lo largo de la adaptación a su puesto de trabajo. Por tal motivo no debe ser tomado a la ligera la elaboración de los mismos.

4.5.1. Material escrito

De esta clase de material se van a necesitar básicamente dos tipos, los que se utilizarán como libro de texto, donde se encontrará toda la información teórica del curso y el material que se utilizará para la realización de prácticas, laboratorios o evaluaciones.

4.5.1.1. Manuales técnicos

Estos son los que funcionarán como libros de texto, deben contener la información técnica de los temas que serán impartidos en el módulo.

Al momento de redactar los manuales se deben tomar en cuenta dos puntos importantes, el primero debe contener la información en forma condensada y se debe evitar redundar.

El segundo, debe contener la mayor cantidad de gráficos posible, tablas de especificaciones, fotografías y ejemplos que ayuden a comprender los conceptos expuestos.

Elaborar el manual puede llegar a ser muy complicado si se incluye mucho material gráfico, para esto los capacitadores pueden solicitar la ayuda del departamento de arte y que sean ellos los que se preocupen por la diagramación y diseño, así el capacitador pueda enfocarse solo en el contenido.

4.5.1.2. Tablas y laboratorios

Como se indicó en la propuesta de contenidos de los módulos que se deben impartir, en muchos de ellos se recomienda que se realicen prácticas o laboratorios, parte del éxito del aprendizaje es el no improvisar nada en el curso, por lo que los capacitadores deben planificar con anticipación estas actividades.

A las personas que reciben el módulo se les debe entregar por escrito las actividades que van a realizar, con las respectivas instrucciones, objetivos, tiempos y ubicación. Esto permitirá una clase más fluida en la que los tiempos muertos sean casi cero y se pueda aprovechar el tiempo que se tiene.

En este inciso también se deben incluir las evaluaciones que se van hacer a los participantes que deben ser realizadas con antelación y se debe tratar que no sean las mismas para cada grupo que participe en la capacitación.

Lo ideal es elaborar una batería de preguntas de las cuales se pueda disponer para que al momento de hacer la evaluación se tomen unas al azar y que estas conformen la prueba. La cantidad de preguntas que conformen la batería dependerá mucho de lo extenso del contenido del módulo y el criterio del capacitador – evaluador.

4.6. Elaboración del material de apoyo

Como material de apoyo se considera a todos aquellos elementos que ayuden al capacitador a desarrollar el tema que este exponiendo y que permitan a los participantes una mejor comprensión del mismo.

Dentro de los materiales de apoyo que se recomienda elaborar están:

- Presentaciones en *Power Point*
- Videos
- Muestrarios (Papel, tintas, acabados)
- Equipo
- Muestras físicas
- Marcadores
- Pizarrón/borrador
- Rotafolio
- Fotografías
- Modelos, maquetas, etcétera

No es necesaria la utilización de todos estos materiales recomendados, esto está en función del tipo de módulo que se imparta y de lo cómodo que se encuentre el capacitador en el uso de los mismos.

Que el capacitador sea el responsable de elaborar el material no implica que él lo tenga que hacer personalmente, puede requerir la ayuda de los demás departamentos y solamente supervisar su elaboración.

4.6.1. Material audiovisual

El material audiovisual tal vez sea el más importante a tomar en cuenta al momento de elaborar el material de apoyo, se debe recordar la frase que enuncia, una imagen vale más que mil palabras.

Con el avance de la tecnología en estos momentos es más sencilla la elaboración de vídeos, ya que hasta los celulares están capacitados para dicha tarea.

Es importante considerar que no es necesario que los vídeos que se presenten a los participantes sean de calidad de estudio, lo primordial es que estos muestren en forma clara el punto que se está exponiendo.

Los videos son también importantes pues hay procesos que no se realizan periódicamente y si al momento de que se esté realizando la capacitación la máquina no está funcionando o el operario no está presente, si no se cuenta con un vídeo de respaldo se puede retrasar la exposición del tema y por ende el cronograma de actividades.

Es necesario recalcar la importancia de utilizar la mayor cantidad de vídeos posible en los diferentes módulos, ya que estos ayudarán a obtener mejores resultados en la asimilación del contenido por parte de los participantes.

Habrán módulos en los que no sea posible utilizar vídeos por el tema que se está tratando, esto no implica que los participantes no lleguen a comprender el tema, pues pueden ser reemplazados con el uso de otros materiales de apoyo.

4.7. Establecimiento de los horarios de capacitación

Una vez que se haya terminado con la elaboración del material que se va utilizar en el desarrollo de la capacitación (esto incluye su revisión por parte de los directores) ya es posible que se reúnan los integrantes del comité de capacitación para que en consenso se logren establecer los horarios que se destinarán para realizar las capacitaciones.

Hay que recordar que los horarios deben estar coordinadas con las actividades de las dos partes que participan (capacitadores y participantes), tratando en lo posible que no interfiera con ellas.

Al momento que haya conflicto de horarios lo recomendable será darle prioridad a los horarios de los capacitadores, pues como se mencionó lo ideal es que sean mandos medios, por lo tanto, las actividades que estos realizan involucran a más personas.

Lo ideal es que se utilicen las primeras horas del día para desarrollar las capacitaciones, pues es la hora del día cuando más energía se tiene y la mente esta más despejada. Esto no debe ser una regla por lo que cada módulo se puede desarrollar en diferentes horas del día.

4.8. Coordinación con las áreas involucradas

Cuando los directores y capacitadores se hayan puesto de acuerdo con los horarios que se van a utilizar para llevar a cabo el desarrollo de cada uno de los módulos, es momento de reunirse con todas las personas que van a estar involucradas o que van a ser afectadas por el programa.

4.8.1. Reunión con los jefes de área

Los jefes de cada área deben estar de acuerdo con los horarios en los que parte del personal a su cargo participará en el programa o que actividades van a realizar en el espacio físico que está bajo su responsabilidad.

Esta reunión servirá para pulir los horarios a utilizar y también para obtener la colaboración de cada uno de los jefes de área.

Una de las recomendaciones es que los capacitadores sean los jefes de cada área, por lo que es posible que estas reuniones ya no sean necesarias, si es que todos los jefes, participan en el programa de capacitación.

4.8.2. Reunión con gerencia general

Por último, se debe realizar una reunión final con gerencia general en donde se le ponga al tanto de los acuerdos que se llevaron a cabo dentro de las diferentes áreas de trabajo.

Se le debe dar una copia de los materiales que se utilizarán dentro del programa de capacitación y el cronograma de actividades a seguir. Esto con el objetivo que este al tanto de todo lo que se tiene planificado hacer y dé su visto bueno final y autorización para proceder.

Después de obtener el visto bueno de gerencia general se debe entregar una copia a recursos humanos para que forme la base de datos de los manuales de la empresa.

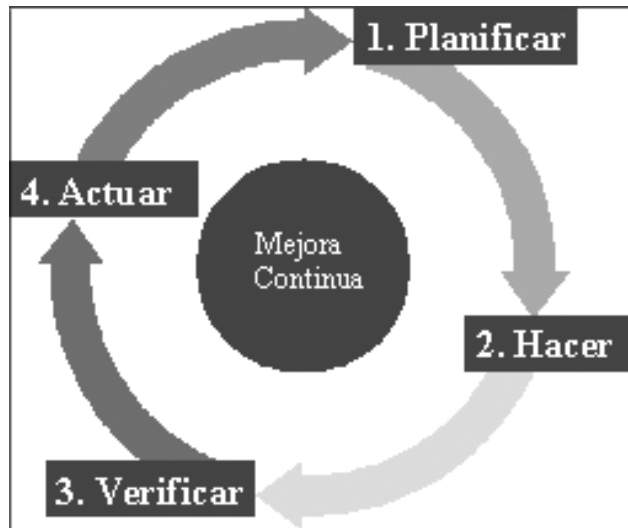
5. SEGUIMIENTO Y MEJORA CONTINUA

El seguimiento y la mejora continua son las bases para obtener un programa de capacitación exitoso. Como cualquier otro proceso dentro de la organización el programa debe estar sujeto a la filosofía de la mejora continua.

El esquema que se debe utilizar para el seguimiento y la mejora continua del programa de capacitación es el siguiente:

- Planificar
- Hacer
- Verificar
- Actuar

Figura 20. **Diagrama de mejora continua**



Fuente: <www.estrucplan.com.ar/articulos/mejora/image002.gif>. [Consultado en enero de 2011]

- Planificar
 - ◆ Organización lógica del trabajo
 - ◆ Observaciones y análisis
 - ◆ Establecimiento de objetivos a alcanzar
 - ◆ Establecimiento de indicadores de control

- Hacer
 - ◆ Correcta realización de las tareas planificadas
 - ◆ Aplicación controlada del plan

- Verificar
 - ◆ Comprobación de los logros obtenidos
 - ◆ Verificación de los resultados de las acciones realizadas
 - ◆ Comparación con los objetivos
 - ◆ Identificación del problema

- Actuar (Ajustar)
 - ◆ Posibilidad de aprovechar y extender aprendizajes y experiencias adquiridas en otros casos
 - ◆ Proponer alternativa de mejora
 - ◆ Estandarización y consolidación

La base del modelo de mejora continua es la autoevaluación. En ella se detectan puntos fuertes, que hay que tratar de mantener y áreas de mejora.

5.1. Proceso de seguimiento a la capacitación

- Planificar

En esta etapa de la mejora continua se debe hacer una organización lógica de las actividades que se van a realizar para darle seguimiento al programa de capacitación.

Esta tarea recae sobre los directores del programa, quienes tienen que planificar el desarrollo de las siguientes actividades:

- ◆ Elaboración de la batería de preguntas para entrevistar a los capacitadores.
 - ◆ Entrevistas a los capacitadores
 - ◆ Elaboración de la batería de preguntas para entrevistar al personal capacitado.
 - ◆ Entrevistas a los capacitados
 - ◆ Evaluación de los métodos de enseñanza
 - ◆ Evaluación del material de apoyo
 - ◆ Medición del alcance de los objetivos
 - ◆ Análisis de toda la información
 - ◆ Elaboración de cronogramas para realizar las actividades
- Hacer

Se deben llevar a cabo todas las actividades programadas en la etapa de planificación tomando en cuenta que se debe seguir al pie de la letra todo lo establecido en esta fase, basándose en el cronograma.

Hay que tomar en cuenta que van a existir aspectos que no se tomaron en cuenta al momento de planificar, por lo que se debe estar preparado para reencauzar la ejecución del seguimiento, tomando en cuenta los objetivos que se pretenden alcanzar.

- Verificar

En esta fase deben participar todos los miembros del comité de capacitación y el objetivo principal de la misma es hacer el análisis de todos los resultados obtenidos durante el desarrollo del programa de capacitación y durante el seguimiento del mismo.

Los integrantes del comité deben analizar los resultados de las evaluaciones realizadas al personal que fue capacitado por parte de los capacitadores.

Al mismo tiempo, deben analizar y comparar los resultados de las entrevistas y la evaluación hecha a los capacitadores, personal capacitado, material de apoyo y métodos de enseñanza por parte de los directores del programa.

Al hacer el cruce de resultados se podrá obtener información importante para el mejoramiento del programa de capacitación. Por ejemplo, al realizar las entrevistas al personal capacitado se puede obtener información que permita determinar que hay capacitadores que necesitan ser reforzados en algún aspecto pedagógico, aunque en la evaluación inicial que hicieron los directores consideraron que no era necesario capacitar a dicha persona.

De la misma manera, se pueden encontrar puntos de mejora en todo lo relacionado al programa como los horarios, materiales de apoyo, temas desarrollados, etcétera.

En esta fase se logra determinar qué alcance tuvo el programa de capacitación, es decir, qué objetivos de los que se plantearon al principio se alcanzaron y en qué grado.

También se logrará analizar los problemas que se presentaron a lo largo del programa y que no se pudieron solventar en el desarrollo del mismo y buscarle la solución idónea.

- Actuar (Ajustar)

Esta fase es importantísima en el seguimiento y mejora continua ya que en ella se debe llevar a cabo todos los cambios que se determinaron necesarios para mejorar el programa de capacitación.

Se debe tomar en cuenta que el programa de capacitación para los asesores de ventas es un programa piloto y se debe aprovechar todo lo aprendido si se quiere implementar otros programas para las demás áreas, por lo que se deben proponer todas las mejoras que se consideren necesarias.

Se habla de proponer porque estas mejoras implican el consumo de recursos de la empresa y deben ser autorizados por Gerencia general.

Por último, se deben estandarizar los procesos a seguir para el desarrollo del programa de capacitación, así como, los pasos que se llevarán a cabo para realizar el correcto seguimiento y la mejora continua.

5.2. Evaluación de los capacitadores

Los capacitadores son parte fundamental del programa de capacitación, ya que de sus habilidades para transmitir sus conocimientos depende el éxito del mismo.

Por tal motivo, es importante que los directores del programa los evalúen para determinar si están realizando bien su tarea y de no ser así tomar las acciones necesarias para corregir.

La forma más directa de evaluarlos consta de dos pasos:

- Entrevistas con las personas capacitadas
- Evaluación de desempeño

5.2.1. Entrevistas con las personas capacitadas

Entrevistar a las personas que fueron capacitadas es una forma más rápida de obtener información subjetiva de la forma de trabajar de los capacitadores.

La entrevista se puede hacer de dos formas diferentes, una en la que los directores entablen una conversación con cada uno de los participantes en el programa de capacitación y la otra en forma de cuestionario, con preguntas directas que permitan obtener la información que sea necesaria.

La primera es de mucha utilidad pues se puede obtener información extra a la que se está buscando al interactuar con la persona, pero tiene el inconveniente de que si el número de personas que participó en el programa es muy elevado la entrevista puede ser un método que lleve mucho tiempo.

Si el número de personas involucradas en el programa de capacitación es grande o el tiempo de los directores del programa es muy limitado se puede utilizar un simple cuestionario para obtener la información que se necesita.

A continuación se presenta un formato base para el cuestionario, al cual se le pueden agregar o quitar preguntas, de acuerdo con el criterio de los directores del programa.

Este cuestionario tiene como objetivo obtener información para luego hacer los cambios que consideren sobre tres aspectos de la capacitación:

- Contenido y estructura del curso
- Habilidades del capacitador
- Organización

Figura 21. **Formato de evaluación del curso de capacitación**

EVALUACIÓN DEL CURSO DE CAPACITACIÓN							
Curso:	<input type="text"/>	Fecha:	<input type="text"/>				
Instructor:	<input type="text"/>	Horario:	<input type="text"/>				
Lugar de impartición:	<input type="text"/>						
INSTRUCCIONES: encierre en un círculo el número que presente mejor su respuesta a cada pregunta que se le presente. 1 es el más bajo y 4 el más alto.							
ESTE CUESTIONARIO NO AFECTARÁ SUS CALIFICACIONES							
I.	Contenido y estructura del curso						
1	Los temas tratados son aplicables a su actividad laboral.	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
2	Los temas tratados respondieron a sus intereses y expectativas.	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
3	El desarrollo de los temas se realizó de lo sencillo a lo complejo.	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
4	Las dinámicas de trabajo le permitieron estar activo.	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
5	Las actividades variaron de acuerdo al contenido del curso.	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
6	Las actividades permitieron la socialización de los participantes.	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
7	El material didáctico (presentación, muestrarios, etcétera), fue variado y apropiado.	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
8	Se realizaron evaluaciones.	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
9	La planeación y distribución del tiempo permitió el logro de los objetivos.	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA

Continuación de figura 21.

II.		Habilidades del instructor					
1	Proyectó una imagen agradable.	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
2	Despertó y mantuvo el interés de los participantes.	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
3	Presentó esquemas generales de los temas y explicó los objetivos a lograr.	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
4	Relacionó un tema con otro, remarcó lo importante y realizó síntesis y conclusiones.	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
5	Ayudó a la comprensión de los temas con ejemplos.	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
6	Utilizó un lenguaje, ritmo de exposición y un tono de voz apropiados.	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
7	Apoyó su exposición con desplazamientos en el aula y ademanes apropiados.	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
8	Observó a los participantes, los escuchó y los llamó por su nombre.	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
9	Logró la participación de la mayoría del grupo.	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
10	La información que proporciona fue clara, completa y correcta.	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
11	Recompensó los aciertos y señaló los errores.	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA

III.		Organización					
1	El tiempo entre la publicación de la invitación para participar en el curso y el inicio del mismo fue.	SUFICIENTE	4	3	2	1	INSUFICIENTE
2	En general, el trato que recibió del personal del área de capacitación fue.	BUENO	4	3	2	1	MALO
3	El material que se utilizó (manuales, lapiceros, proyectores, etc.) fue proporcionado oportunamente y en buenas condiciones.	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
4	La ventilación, higiene, iluminación y mobiliario de las instalaciones fueron.	ADECUADAS	4	3	2	1	INDADECUADAS
5	La supervisión de los directores del programa de capacitación fue.	PERMANENTE	4	3	2	1	NULA
6	Se respetaron la fechas y tiempos establecidos.	SIEMPRE	4	3	2	1	NUNCA
7	Al terminar el curso se encuentra.	SATISFECHO	4	3	2	1	INSATISFECHO
8	Ahora, por favor anote lo que le gustó, lo que no le gustó del curso y sus sugerencias.						

Fuente: elaboración propia.

Para poder obtener información que ayude a evaluar la labor del capacitador, del contenido y la organización; se tienen que tabular los resultados de todas las personas que llenaron el cuestionario.

Al tener los datos tabulados se procederá a llenar el siguiente formato siguiendo las instrucciones:

- A. Anote los datos generales del curso
- B. Sume la puntuación que los participantes dieron en cada pregunta y anote el resultado en la columna de puntaje grupal.
- C. Obtenga el porcentaje promedio realizando las siguientes operaciones.

$$\frac{\text{Puntaje grupal}}{\text{No. de participantes} \times 4} = \% \text{ Promedio}$$

El % promedio estará en números decimales, por lo que al multiplicarlo por 100 se obtendrá el porcentaje de la calificación.

- D. Utilice la siguiente escala para poner la calificación

% promedio	Calificación	Abreviatura
0% - 50% =	Deficiente	D
51% - 70% =	Regular	R
71% - 90% =	Bueno	B
91% - 100% =	Excelente	E

Al tener los datos tabulados se debe llenar el siguiente formato por cada curso par obtener la calificación del mismo.

Figura 22. Formato de calificación del curso de capacitación

CALIFICACIÓN DEL CURSO DE CAPACITACIÓN				
Curso: _____		Fecha: _____		
Instructor: _____		Horario: _____		
Lugar de impartición: _____		No. de participantes: _____		
I.	Contenido y estructura del Curso	Puntaje grupal	% Promedio	Calificación
1	Los temas tratados son aplicables a su actividad laboral.			
2	Los temas tratados respondieron a sus intereses y expectativas.			
3	El desarrollo de los temas se realizó de lo sencillo a lo complejo.			
4	Las dinámicas de trabajo le permitieron estar activo.			
5	Las actividades variaron de acuerdo al contenido del curso.			
6	Las actividades permitieron la socialización de los participantes.			
7	El material didáctico (presentación, muestrarios, etc.) fue variado y apropiado.			
8	Se realizaron evaluaciones.			
9	La planeación y distribución del tiempo permitió el logro de los objetivos.			
		PROMEDIO		

Continuación de figura 22.

II.	Habilidades del instructor	Puntaje grupal	% Promedio	Calificación
1	Proyectó una imagen agradable.			
2	Despertó y mantuvo el interés de los participantes.			
3	Presentó esquemas generales de los temas y explicó los objetivos a lograr.			
4	Relacionó un tema con otro, remarcó lo importante y realizó síntesis y conclusiones.			
5	Ayudó a la comprensión de los temas con ejemplos.			
6	Utilizó un lenguaje, ritmo de exposición y un tono de voz apropiados.			
7	Apoyó su exposición con desplazamientos en el aula y ademanes apropiados.			
8	Observó a los participantes, los escuchó y los llamó por su nombre.			
9	Logró la participación de la mayoría del grupo.			
10	La información que proporciona fue clara, completa y correcta.			
11	Recompensó los aciertos y señaló los errores.			
PROMEDIO				

III.	Organización	Puntaje grupal	% Promedio	Calificación
1	El tiempo entre la publicación de la invitación para participar en el curso y el inicio del mismo fue.			
2	En general, el trato que recibió del personal del área de capacitación fue.			
3	El material que se utilizó (manuales, lapiceros, proyectores, etcétera) fue proporcionado oportunamente y en buenas condiciones.			
4	La ventilación, higiene, iluminación y mobiliario de las instalaciones fueron.			
5	La supervisión de los directores del programa de capacitación fue.			
6	Se respetaron la fechas y tiempos establecidos.			
7	Al terminar el curso se encuentra.			
PROMEDIO				

Fuente: elaboración propia.

5.2.2. Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño es el proceso en el cual los directores del programa de capacitación revisarán el desempeño pedagógico de los capacitadores.

La evaluación de desempeño se basa en el criterio que toda persona debe recibir retroalimentación con respecto a su desempeño en las labores que está realizando, para saber como se desempeña en el trabajo que se le encomendó.

Sin esta retroalimentación es posible que el capacitador cometa los mismos errores con cada uno de los grupos con los que interactúe, lo que no le permitirá mejorar en el desempeño de su labor y como consecuencia, no le permitirá al programa de capacitación alcanzar un nivel que permita cumplir con los objetivos que se trazaron originalmente.

Con las entrevistas a las personas capacitadas se obtuvo información de aquellas que estuvieron involucradas directamente con la forma de enseñar de los capacitadores, con la evaluación de desempeño se obtendrá información de personas ajenas al proceso (espectadores), que en este caso serán los directores del programa de capacitación.

Los directores deberán presenciar mínimo una clase de todos los capacitadores que forme el programa de capacitación para llenar el formulario de evaluación de desempeño y así medir la forma en la cual están realizando su trabajo.

El formato que se propone para la realización de la evolución de desempeño es el siguiente:

Figura 23. Formato de evaluación de desempeño del capacitador

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LOS CAPACITADORES

Nombre del capacitador: _____
Módulo que imparte: _____
Nombre del evaluador: _____
Duración de la clase: _____
Fecha: _____

INSTRUCCIONES: observe detenidamente la labor que realiza el Capacitador que este evaluando y marque con una "X" en la casilla que según su criterio corresponda a cada uno de los aspectos que se le pregunta.

La escala de ponderación es la siguiente:

1 DEFICIENTE	2 REGULAR	3 BUENO	4 EXCELENTE
--------------	-----------	---------	-------------

Áreas de desempeño	1	2	3	4
1 Es puntual al iniciar su clase.				
2 Sabe tratar a las personas.				
3 Utiliza un lenguaje adecuado.				
4 ¿Cómo considera el dominio sobre el tema que imparte?				
5 Tiene facilidad de palabra.				
6 Resuelve las dudas satisfactoriamente.				
7 Utiliza el material de apoyo satisfactoriamente.				
8 Expresa sus ideas con claridad.				
9 Su clase es dinámica.				
10 Hace participar a los alumnos.				
11 Domina al grupo de alumnos.				
12 Acepta sugerencias o correcciones por parte de los alumnos.				
13 Abarca con todos los puntos del programa.				
14 Su presentación personal es.				
15 Resuelve dudas que no haya podido contestar en el curso al siguiente día.				

Fuente: elaboración propia.

Se debe realizar el mismo procedimiento que se elaboró con los cuestionarios que llenó el personal que recibió la capacitación.

Al tener los datos tabulados se debe llenar el formato siguiendo las instrucciones:

- A. Anote los datos generales del capacitador.
- B. Sume la puntuación que los observadores dieron en cada pregunta y anote el resultado en la columna de puntaje grupal.
- C. Obtenga el porcentaje promedio realizando las siguientes operaciones

$$\frac{\text{Puntaje grupal}}{\text{No. de observadores} \times 4} = \% \text{ Promedio}$$

El % promedio estará en números decimales, por lo que al multiplicarlo por 100 se obtiene el porcentaje de la calificación.

- D. Utilice la siguiente escala para poner la calificación

% promedio	Calificación	Abreviatura
0% - 50%	Deficiente	D
51% - 70%	Regular	R
71% - 90%	Bueno	B
91% - 100%	Excelente	E

Figura 24. **Formato de calificación de la evaluación de desempeño del capacitador**

CALIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR CAPACITADOR			
Nombre del capacitador:	_____		
Módulo que imparte:	_____		
No. de observadores:	_____		
Fecha:	_____		
Áreas de desempeño	Puntaje grupal	% Promedio	Calificación
Es puntual al iniciar su clase.			
Sabe tratar a las personas.			
Utiliza un lenguaje adecuado.			
¿Cómo considera el dominio sobre el tema que imparte?			
Tiene facilidad de palabra.			
Resuelve las dudas satisfactoriamente.			
Utiliza el material de apoyo satisfactoriamente.			
Expresas sus ideas con claridad.			
Su clase es dinámica.			
Hace participar a los alumnos.			
Domina al grupo de alumnos.			
Acepta sugerencias o correcciones por parte de los alumnos.			
Abarca con todos los puntos del programa.			
Su presentación personal es.			
Resuelve dudas que no haya podido contestar en el curso al siguiente día.			

Fuente: elaboración propia.

Al tener los resultados los directores pueden darse cuenta de cuales son las fortalezas y debilidades de cada uno de los capacitadores, por lo que para finalizar el proceso se debe realizar una reunión en privado con cada uno en la cual se expongan los resultados de las dos evaluaciones realizadas.

Se debe hacer énfasis tanto en las fortalezas como en las debilidades y proponerle a cada uno de ellos alternativas para que puedan mejorar.

5.3. Análisis de los instrumentos de evaluación

Es necesario revisar los exámenes que se le presentan al personal que esta recibiendo la capacitación, para determinar si están cumpliendo la función de medir correctamente el grado de conocimiento que tiene la persona antes y después de recibir la capacitación.

Si los exámenes no están redactados adecuadamente puede ser que el alumno obtenga un punteo bajo, lo que no necesariamente significa que no posea el conocimiento, sino, que la forma en la que se hicieron las preguntas de la evaluación causó una confusión.

La forma en la que se puede hacer esto es pasando un pequeño cuestionario al personal que recibe la capacitación y además pasando el mismo examen a aquellas personas que ya tienen tiempo laborando en la empresa y están en el mismo puesto que los capacitados.

Este cuestionario se puede llenar al mismo tiempo que el formato de evaluación del curso de capacitación.

Figura 25. Formato de evaluación de la prueba escrita

EVALUACIÓN DE LA PRUEBA ESCRITA

Nombre: _____
Módulo recibido: _____
Nombre del Evaluador: _____
Fecha: _____

INSTRUCCIONES: marque con una "X" en la casilla que usted considere que mejor responde la pregunta que se le hace

ESTE CUESTIONARIO NO AFECTARÁ SUS CALIFICACIONES

Entendió todas las preguntas del examen.	SI	NO	
Se le preguntó sólo lo que se le enseñó.	SI	NO	
El lenguaje utilizado en el examen le parece fácil de comprender.	SI	NO	
Todos los términos utilizados en el examen fueron vistos en el curso.	SI	NO	
El número de preguntas le pareció.	EXCESIVO	ADECUADO	POBRE
El examen le pareció.	FÁCIL	INTERMEDIO	DIFÍCIL
¿Cuántas preguntas dejo de contestar?	POCAS	MUCHAS	
¿Las preguntas que no contesto fue por qué?	NO SABÍA	NO ENTENDIO	
¿Cuál cree que será su calificación?	BUENA	REGULAR	MALA

Algún comentario adicional sobre el examen.

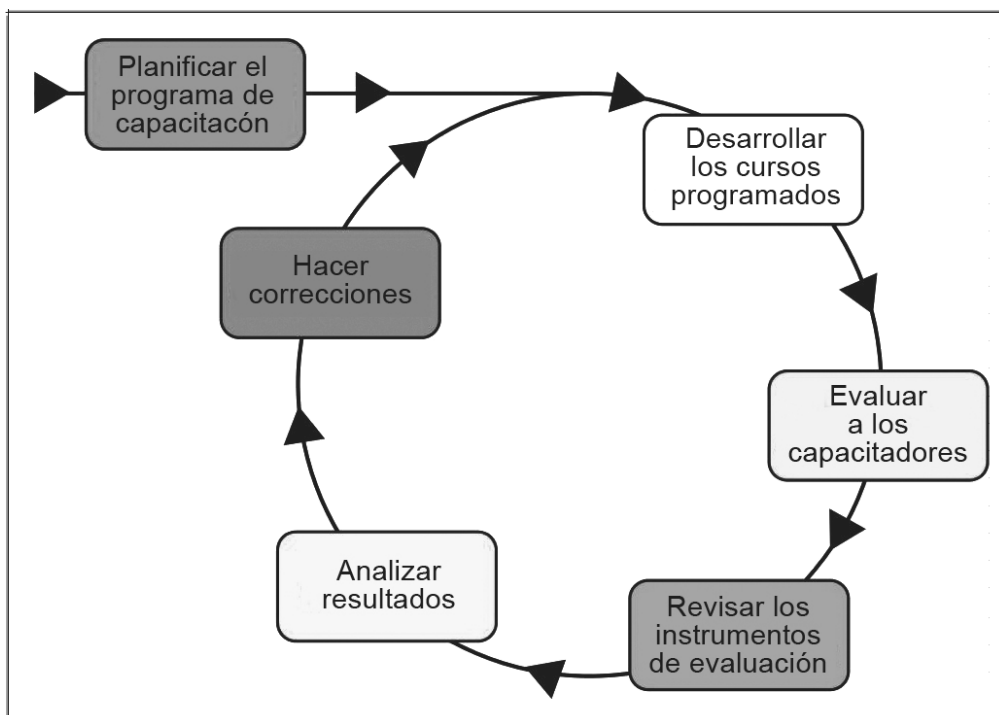
Fuente: elaboración propia.

Al tabular las respuestas obtenidas en este cuestionario se puede formar una idea de qué piensan los evaluados respecto a la prueba escrita y aunado a las calificaciones de control, obtenidas en los exámenes que fueron contestados por el personal, los directores pueden tomar decisiones al respecto de modificar o no los instrumentos de evaluación.

5.4. Proceso de mejora continua

El proceso de mejora continua para el programa de capacitación queda resumido en la siguiente figura:

Figura 26. Diagrama de proceso de mejora continua



Fuente: elaboración propia.

La mejora continua debe ser un proceso cíclico que nunca debe dejar de hacerse para que el programa de capacitación cumpla con los objetivos que se plantea a lo largo del tiempo.

Solo un análisis y cambios constantes en el programa permitirán que este se adapte a los cambios que se presenten en procesos, nuevas tecnologías, *software*, etcétera.

5.4.1. Análisis por parte del comité de capacitación

Es tarea del comité de capacitación, encabezado por los directores, analizar toda la información que se obtenga de la evaluación de los capacitadores y del análisis de los instrumentos de evaluación.

Al tabular los datos de los cuestionarios permitirá al comité darse cuenta de las cosas que se deben cambiar para que el programa mejore.

5.5. Instauración de cambios

Al determinar cuáles son las cosas que se deben cambiar en el programa, el comité debe elaborar la planificación de ¿cómo deben realizar los cambios? y ¿quiénes serán los encargados de hacerlo?

Al tener todo planificado es necesario que se haga el aviso respectivo a todas las partes involucradas en el programa de capacitación, para que estén enteradas de los cambios que se van a realizar, el por qué de ellos y cuándo entrarán en vigencia.

5.5.1. Información general

Es importante mantener informados a todos los mandos sobre los avances que se van realizando con el programa y al momento de tener todos los aspectos del mismo cubiertos, hay que proceder a informar sobre como se va a proceder.

5.5.1.1 Información a gerencia

Los directores del programa de capacitación deben entregar un reporte completo de los avances y desarrollo del programa a gerencia general, para que esté al tanto de lo que acontece en el mismo.

Queda a discreción de ellos si el reporte se entrega conforme se va desarrollando el programa o al final, cuándo se hizo el análisis de los resultados de la evaluación de los capacitadores y de los instrumentos de evaluación.

Se tiene que hacer del conocimiento a gerencia general los cambios que se tienen planificados hacer con el programa para que este dé su visto bueno y su autorización para que se lleven a cabo.

5.5.1.2. Información a jefes de área

Por último, se le debe informar a los jefes de área los avances que se han tenido con el desarrollo del programa de capacitación y al mismo tiempo hacerlos partícipes de los cambios que se van a llevar a cabo y que fueron autorizados por gerencia general, para que estén al tanto de los mismo y a que ellos también den su visto bueno.

Se debe conversar con ellos también para que brinden una retroalimentación de los cambios de conducta que han notado en las personas que han participado en los cursos.

CONCLUSIONES

1. Los principales problemas que aquejan al departamento de ventas por la falta de formación específica de su personal son: los errores al momento de realizar cotizaciones, la repetición constante de procesos al cometer errores y dentro de los que más afecta a su desempeño de alcanzar sus metas es no poder asesorar adecuadamente al cliente al desconocer materiales, especificaciones de maquinaria y procesos.
2. El perfil de trabajo óptimo que el asesor de ventas debe llenar incluye aspectos de índole social como las buenas relaciones interpersonales, ser extrovertido, manejo de la presión, capacidad para asimilar derrotas y otros aspectos de índole formativo como la capacidad de; aprender, habilidad numérica y buena memoria.
3. Las áreas en las que el asesor debe ser capacitado son todos los conocimientos técnicos que corresponden a los diferentes departamentos que conforman la empresa, arte, preprensa, empaque, producción, contabilidad, cómputo, compras y calidad, mientras que en el área comercial es todo lo referente a los recursos de cierre de la venta.
4. El esquema de los contenidos que deben tratarse en el programa de capacitación para asesores se desarrolló en el capítulo cuatro de este documento y en él se deben incluir todos los conocimientos técnicos básicos de cada uno de los departamentos.

5. La base teórica para el diseño de un programa de capacitación indica que la planificación es la principal herramienta con la que se cuenta para desarrollar con éxito el programa y aunada a ella la evaluación constante de los procedimientos y material de apoyo, así como realizar las correcciones necesarias.
6. Los recursos básicos necesarios para implantar el programa de capacitación propuesto se pueden agrupar en dos, el recurso humano formado por los capacitadores encargados de impartir los cursos y material de apoyo que estos usarán, consistente en folletos de base teórica y el material audiovisual para impartir las clases.
7. Los mecanismos de evaluación para medir los avances del programa consisten en cuestionarios que se pasarán antes y después de recibir la capacitación y al mismo tiempo se entrevistarán a los jefes inmediatos para determinar los cambios de conducta que apreciaron en la persona después de recibir la capacitación.

RECOMENDACIONES

1. El programa de capacitación es de vital importancia para toda empresa, sin importar a lo que se dedique, por lo que deben asignársele los recursos necesarios que estén dentro de las posibilidades de la empresa para echarlo a andar.
2. El programa propuesto para el departamento de ventas debe ser tomado como una prueba piloto, para afinar detalles y aprender; y posteriormente desarrollar un programa para cada departamento de la empresa.
3. La puesta en marcha del programa de capacitación debe ser lo antes posible, para que la empresa pueda empezar obtener los beneficios que esto conlleva.

BIBLIOGRAFÍA

1. ARRIAZA HERRERA, Juan Carlos. *Diseño de un programa de capacitación para los lectores de contadores del Instituto Nacional de Electrificación*. Trabajo de graduación de Ing. Industrial. Facultad de Ingeniería, Universidad de San Carlos de Guatemala, 1999. 104 p.
2. CUA CASTRO, Santos Marcos. *Diseño e implementación de un programa de capacitación para la formación de microempresas, programa de consumo, asociación de cooperación para el desarrollo rural de occidente*. Trabajo de graduación de Ing. Industrial. Facultad de Ingeniería, Universidad de San Carlos de Guatemala, 2006. 160 p.
3. DE SOUZA, Roger-Mark. *Manual 1 Puntos de partida para desarrollar un programa de capacitación*. Costa Rica: Mater Litho, 2003. 124 p.
4. FRANCO HERNÁNDEZ, Dunia Magnolly. *Diseño de un programa de capacitación para la formación profesional de técnicos en mantenimiento industrial, en las áreas eléctrica y mecánica basado en competencias laborales*. Trabajo de graduación de Ing. Industrial. Facultad de Ingeniería, Universidad de San Carlos de Guatemala, 2005. 173 p.

5. FUENTES Y FUENTES, Pedro Emilio. *Administración de la capacitación*. Trabajo de graduación de Ing. Mecánico Industrial. Facultad de Ingeniería, Universidad de San Carlos de Guatemala, 1998. 69 p.
6. GODINEZ OROZCO, Vivian Jeannette. *Propuesta de diseño y montaje de un programa de capacitación virtual del proceso de pedidos para una corporación internacional y su efectividad en la gestión administrativa de sus colaboradores*. Trabajo de graduación de Licda. en Psicología. Escuela de Ciencia Psicológicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, 2005. 65 p.
7. PAIN, Abraham. *Cómo realizar un proyecto de capacitación: un enfoque de la ingeniería de la capacitación*. Argentina: Granica, 1989. 205 p. Serie: Management. ISBN: 847577458X.
8. RODRIGUEZ ALDAMA, Juan Francisco. *Diseño e implementación de un programa para diagnosticar necesidades de capacitación, en el Ingenio Los Tarros*. Trabajo de graduación de Ing. Industrial. Facultad de Ingeniería, Universidad de San Carlos de Guatemala, 2006. 138 p.
9. SMITH, Barry J.; DELAHAYE, Brian L. *El ABC de la capacitación práctica*. México: McGraw-Hill, 1990. 437 p. ISBN: 9684222653.
10. WERNER RUÍZ, Wendy del Carmen. *Diseño de un programa de capacitación basado en competencias laborales en una planta de corte de piezas de ensamble de pantalones de lona*. Trabajo de graduación de Ing. Industrial. Facultad de Ingeniería, Universidad de San Carlos de Guatemala, 2007. 174 p.