

658.312 404
M261e



16



UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

TITULACIÓN: PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

PROYECTO:

ELABORACION DE UN PLAN DE CAPACITACION
PARA EL PERSONAL DEL AREA COMERCIAL

ATENCION:

PSIC. CL. ANTONIO SANTOS

EMPRESA:

SUMESA S.A.

RESPONSABLE DEL PROYECTO:

STEFANO MALTA ZIADE

FECHA:

16 DE FEBRERO DE 2011

658.312 404
M261e

Resumen

El presente proyecto muestra la trayectoria de la Identificación de Necesidades de Capacitación del área comercial de la empresa SUMESA S.A., hasta la ejecución de un plan de capacitación que contribuya a los colaboradores a adquirir, perfeccionar, y fortalecer las principales habilidades y conocimientos que requieren para el óptimo desarrollo de sus funciones.

Para esto, se utilizó algunas herramientas que permitieron obtener datos importantes, tanto cualitativos como cuantitativos, para diseñar un cronograma de capacitación que incluía a cargos como Jefes de Ventas, Supervisores, Pre-vendedores, Mercaderistas, Impulsadoras, entre otros.

Palabras Claves:

- Análisis
- Capacitar
- Cronograma
- Diagnosticar
- Diseño
- Ejecutar
- Evaluar
- Plan
- Proyecto
- Productividad

ÍNDICE GENERAL

PROPUESTA

- Antecedentes de la Empresa
- Antecedentes del Proyecto
- Finalidad
- Objetivos
- Metodología
- Grupo Objetivo
- Beneficios

DESARROLLO DEL PROYECTO

- Marco Teórico
- Identificación del Tema
- Elaboración de la Propuesta
- Ejecución del Proyecto
- Conclusiones y Recomendaciones

INFORME

INFORME EJECUTIVO

ANEXOS

1. Antecedentes

1.1. Antecedentes de la Compañía

SUMESA S.A., es una compañía fundada en 1973, dedicada a la industrialización de productos alimenticios, bajo estándares de calidad, utilizando tecnología de punta.

La compañía, se ha basado en ofrecer a los consumidores productos de alta calidad a un precio asequible, formando un alimento indispensable en la mesa de la familia ecuatoriana. Porque alimentar el futuro del Ecuador, es la base de nuestro esfuerzo de producir siempre lo mejor.

1.1.2. Misión

Somos pioneros en la fabricación y comercialización de alimentos y bebidas de consumo masivo para el mercado Ecuatoriano, enfocados en productos de calidad, con valor agregado y rentables que satisfacen las necesidades de nuestros clientes.

Contamos con solidez, alta recordación de nuestras marcas tradicionales y un equipo comprometido que trabaja permanentemente en lograr los mejores beneficios para nuestros colaboradores, clientes, proveedores y accionistas.

1.1.3. Visión

Ecuador se sorprenderá con el giro que daremos al contar con una cultura que nos identifique positivamente, una estructura organizacional optima conformada por un equipo humano talentoso, comprometido, disciplinado, altamente motivado y con estándares superiores de eficiencia en todos nuestros procesos; siendo estos los

pilares fundamentales que servirán de base para consolidar tres marcas líderes en Ecuador y una en un segundo país.

Siempre comprometidos en ofrecer alimentos innovadores que mejoren la calidad de vida de nuestros consumidores.

1.2. Antecedentes Del Proyecto

La compañía no dispone de un plan o programa de capacitación anual para el personal del área comercial, por lo que no se ha incrementado y desarrollado habilidades y conocimientos actuales de los cargos. Así como tampoco no se ha realizado un diagnóstico de necesidades de capacitación para investigar, descubrir e identificar problemas de desempeño laboral relacionados con la falta de conocimientos habilidades y actitudes en el personal.

2. Finalidad

Perfeccionar nuestra presencia en el mercado interno y externo, mediante el fortalecimiento de las habilidades y conocimientos del personal comercial con el fin de que muestren la calidad de nuestros productos y servicios.

3. Objetivos

3.1. Objetivo General

- Diseñar un Plan y Cronograma de Capacitación para el Área Comercial.

3.2. Objetivos Específicos

- Elaborar el Manual de Políticas, Procesos y Procedimientos de Capacitación.
- Elaborar Formato de Asistencia de Capacitación.
- Elaborar Formato de Evaluación de la Capacitación.
- Diagnosticar las Principales Necesidades de Capacitación.
- Elaborar el Plan y Cronograma de Capacitación para del Área Comercial.
- Ejecutar el Plan de Capacitación del Área Comercial.
- Evaluar el Cumplimiento y los Resultados del Plan de Capacitación.

4. Metodología

4.1. Estudio De Gabinete

4.1.1. Fuentes Primarias:

- Manual de Procedimientos, Procesos y Políticas de Capacitación.
- Formato de Asistencia de Capacitación.
- Formato de Evaluación de la Capacitación.
- Formulario de Diagnostico de Necesidades de Capacitación.
- Plan y Cronograma de Capacitación para el personal del Área Comercial

4.1.2. Fuentes Secundarias:

- Manual de Descripciones de Cargo del Área Comercial.

- Nomina del personal del Área Comercial.
- Organigrama Comercial de la Compañía.
- Reglamento Interno de la Compañía.

4.2. Metodología Cualitativa

4.2.1. Grupos Focales

Utilizaremos la técnica de grupos Focales para corroborar los datos obtenidos en el Diagnostico de Necesidades de Capacitación.

4.2.1.1. Grupo Objetivo

- Personal del Área Comercial a Nivel Nacional.

4.2.1.2. Muestra

- Se realizarán grupos focales con un número de 152 personas.

4.3. Metodología Cuantitativa

4.3.1. Encuestas

Utilizaremos las encuestas (Diagnostico de Necesidades de Capacitación) para conocer los principales requerimientos del Área Comercial.

4.3.2. Grupo Objetivo

- Personal del área Comercial a nivel Nacional

4.3.3. Muestra

- Se aplicara a un grupo total de 152 personas.

5. Beneficios

- Disminución del índice de errores en ventas en un 20%.
- Incrementar el número de ventas en un 35%.
- Disminuir en un 50% el índice de rotación en el Área Comercial
- Incremento y Fortalecimiento de habilidades, conocimientos y actitudes de los colaboradores.
- Mayores ingresos por mayor productividad.

PLAN DE ACCION

ACTIVIDADES	TIEMPO	RECURSOS	RESPONSABLES	
			DIRECTOS	INVOLUCRADOS
1. ELABORACIÓN DEL MANUAL DE POLÍTICAS, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE CAPACITACIÓN.	4 SEMANAS	<ul style="list-style-type: none"> • Papelería • Computadora • Sala de Reuniones 	<ul style="list-style-type: none"> • Stefano Malta • Alison Galarza (Jefa de RRHH) 	<ul style="list-style-type: none"> • Julián García (Gerente General) • Omar Buritica (Gerente Comercial) • Jefes Departamentales
2. CREACION DE LOS FORMATOS PARA EL PLAN DE CAPACITACION.	3 SEMANAS	<ul style="list-style-type: none"> • Papelería • Computadora 	<ul style="list-style-type: none"> • Stefano Malta • Alison Galarza (Jefa de RRHH) 	<ul style="list-style-type: none"> • Carolina Cedeño (Coord. de Selección Y Capacitación)
3. APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION.	9 SEMANAS	<ul style="list-style-type: none"> • Papelería • Computadora • Sala de Reuniones 	<ul style="list-style-type: none"> • Stefano Malta • Alison Galarza (Jefa de RRHH) • Carolina Cedeño (Coord. de Selección y Capacitación) 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerentes, Jefes y Supervisores del Área Comercial.
4. DISEÑO Y EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACION	16 SEMANAS	<ul style="list-style-type: none"> • Papelería • Computadora • Sala de reuniones • Sala de Capacitaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Stefano Malta • Carolina Cedeño (Coord. De Selección y Capacitación) 	<ul style="list-style-type: none"> • Todo el Personal del Área Comercial: Gerente Comercial, Jefe de Ventas, Supervisor de Ventas, Pre-vendedores, Mercaderistas, Impulsadoras, etc.
5. IMPLEMENTACIÓN DE LA EVALUACION DE LA CAPACITACION	8 SEMANAS	<ul style="list-style-type: none"> • Papelería • Infocus • Computadora 	<ul style="list-style-type: none"> • Stefano Malta • Carolina Cedeño (Coord. De Selección y Capacitación) 	<ul style="list-style-type: none"> • Todo el Personal del Área Comercial: Gerente Comercial, Jefe de Ventas, Supervisor de Ventas, Pre-vendedores, Mercaderistas, Impulsadoras, etc.

MARCO TEORICO

INDICE

CAPITULO 1. CAPACITACION

- 1.1. Concepto de Capacitación**
- 1.2. Importancia de la Capacitación**
- 1.3. Factores que Afectan la Capacitación**
 - 1.3.1. El Apoyo de la Alta Gerencia
 - 1.3.2. El Compromiso de los Especialistas y los Generalistas
 - 1.3.3. La Complejidad de la Organización
 - 1.3.4. Los Principios del Aprendizaje
- 1.4. Costos y Beneficios de la Capacitación**
 - 1.4.1. Costos
 - 1.4.2. Beneficios
- 1.5. Fases del Proceso de la Capacitación**
 - 1.5.1. El Diagnóstico
 - 1.5.2. El Diseño
 - 1.5.3. La Evaluación
 - 1.5.4. La Ejecución
- 1.6. Diagnostico de necesidades de capacitación**
 - 1.6.1. Concepto de DNC
 - 1.6.2. Importancia del DNC
 - 1.6.3. Objetivos del DNC
 - 1.6.4. Cuando realizar un DNC
 - 1.6.5. Métodos del DNC
 - 1.6.6. **Pasos para realizar el DNC**
 - 1.6.6.1. El análisis organizacional
 - 1.6.6.2. El análisis de los recursos humanos
 - 1.6.6.3. El análisis de la estructura de puestos
 - 1.6.6.4. El análisis de la capacitación
- 1.7. Diseño de un programa de capacitación**
- 1.8. Ejecución de un programa de capacitación**
 - 1.8.1. Técnicas de Capacitación**
 - 1.8.1.1. Lecturas
 - 1.8.1.2. Capacitación en clase
 - 1.8.1.3. Capacitación por computadora
 - 1.8.1.4. Recursos audiovisuales
 - 1.8.1.5. Teleconferencia
 - 1.8.1.6. Correo electrónico

- 1.8.1.7. Tecnología de multimedia
- 1.8.1.8. E-learning o entrenamiento virtual

1.9. Evaluación de un programa de capacitación

1.9.1. Como Evaluar la capacitación

- 1.9.1.1. Reacción
- 1.9.1.2. Aprendizaje
- 1.9.1.3. Comportamiento
- 1.9.1.4. Resultados

1.9.2. Niveles de resultados en la evaluación de la capacitación

- 1.9.2.1. La reacción
- 1.9.2.2. Grado de aprendizaje
- 1.9.2.3. El desempeño
- 1.9.2.4. El rendimiento de la inversión
- 1.9.2.5. El resultado.

1. Concepto de Capacitación

El concepto de capacitación puede tener diferentes significados, pero se entiende que es, la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que contribuyen al desarrollo de los individuos en el desempeño de una actividad. Es una actividad realizada en una organización, dirigidas a mejorar las competencias, actitudes o conductas de su personal, con la finalidad de incrementar los resultados productivos para asegurar un desempeño exitoso.

“La capacitación es el proceso de modificar, sistemáticamente, el comportamiento de los empleados con el propósito de que alcancen los objetivos de la organización. La capacitación se relaciona con las habilidades y las capacidades que exige actualmente el puesto. Su orientación pretende ayudar a los empleados a utilizar sus principales habilidades y capacidades para poder alcanzar el éxito”.¹

2. Importancia de la Capacitación

Las organizaciones capacitan para poder optimizar sus resultados, su posición competitiva. Todas las personas buscan capacitarse para hacer bien sus tareas, para crecer personal y profesionalmente, para mejorar su posición relativa en la estructura y para tener un mejor nivel de vida.

Según Edwin Flippo *“la capacitación es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo.”²*

Mcgehee señala que *“el entrenamiento significa educación especializada. Abarca todas las actividades que van desde la adquisición de habilidad motora hasta la obtención de conocimientos técnicos, el desarrollo de aptitudes administrativas y actitudes referentes a problemas sociales”³*

¹ Tomado del artículo: “Para onde vai a gestão de pessoas”, IISM Management, núm. 44, mayo-junio de 2004, p.56.

² Edwin B. Flippo, Principios de administración de personal. Sao Paulo, atlas, 1970, p. 236.

³ W. Mcgehee, p.w. Thayer, Training in business and industry, Nueva York, Wiley Interscience, 1961.

Capacitar a una persona es incrementar sus capacidades para poder desempeñar con éxito en su puesto. Es hacer que su perfil se adecue al perfil de conocimientos y competencias requeridos para el puesto, adaptándolo a los permanentes cambios que la tecnología y el mundo globalizado exigen.

La capacitación siempre debe estar en relación con el puesto o con el plan de carrera, así como también con los planes que tiene la organización, su visión, misión y valores. No puede estar dissociada de las políticas generales de la empresa.

3. Factores que Afectan la Capacitación

Es necesario tener en cuenta que cuando realicemos un programa de capacitación, involucremos a todos los directivos y jefes de los departamentos de la organización. De esta manera estarán más comprometidos en la realización de esta.

Wayne Mondy⁴, señala que el cambio es el principal factor que afecta las necesidades de capacitación y desarrollo. También existen otros factores que podrían poner en peligro alcanzar los objetivos organizacionales.

Antes de programar una capacitación debemos tener en cuenta ciertos factores:

3.1. El Apoyo de la Alta Gerencia: Pilar fundamental para el desarrollo de las actividades de capacitación y desarrollo. Sin este pilar, los programas de capacitación y desarrollo serían un desperdicio de tiempo, dinero y esfuerzo. El apoyo de la alta gerencia debe ser real y constante, y se debe comunicar con claridad a toda la organización. Se debe involucrar a los ejecutivos de la organización en los programas de capacitación para un mayor involucramiento.

⁴ R. Wayne Mondy, Robert M. Noe y Girard R. Premieux, Human Resource Management, Prentice-Hall, Upper Saddle River, 2002, pp. 217-291

- 3.2. El Compromiso de los Especialistas v los Generalistas:** Todos los gerentes y directivos de la empresa deben estar involucrados en el programa de capacitación v desarrollo. Los profesionales de capacitación v desarrollo deben proporcionar su experiencia técnica.
- 3.3. La Complejidad de la Organización:** Con el paso del tiempo, los individuos v los equipos de trabajo se amplían y enriquecen, y el resultado es que las personas pasan más tiempo en el puesto v desempeñan funciones mas complejas donde se exigen nuevos conocimientos. Es por ello que debemos aumentar sus habilidades v desarrollar sus actitudes que le permitan adaptarse rápido a los nuevos cambios del futuro. Se debe detectar a tiempo las necesidades de capacitación, para evitar estos inconvenientes.
- 3.4. Los Principios del Aprendizaje:** el aprendizaje modifica el comportamiento de los individuos, así como también, fortalecen sus habilidades, conocimientos v actitudes.

4. Costos v Beneficios de la Capacitación

Debemos tener en cuenta el costo y el beneficio que conlleva a ejecutar un programa de capacitación, antes de ejecutar el programa, debemos estar seguros de contar con el dinero suficiente, el lugar donde se capacitara el personal, el instructor, etc.

4.1. Costos

Hay que tomar en cuenta el material que vayamos a utilizar en el entrenamiento, el costo del instructor o centro de capacitación, la tecnología que vayamos a requerirlas horas de producción perdidas, por lo que estarán capacitando a los empleados.

4.1. Beneficios

Entre los beneficios que tendríamos al terminar el programa de capacitación, es el mejoramiento de la eficiencia de los servicios, el aumento de la eficacia de los productos, la reducción de errores, menor supervisión, mejor atención al cliente, mayor creatividad e innovación, enriquecimiento del puesto de trabajo, modificación de comportamientos, mejor rendimiento en sus actividades diarias, genera más compromiso con la organización, personal altamente motivado, mayor iniciativa, mejor comunicación con los miembros de la organización, mayor cooperación, trabajo en equipo, armonía y coordinación.

5. Fases del Proceso de Capacitación

La capacitación debe de tratar de orientar tales experiencias de aprendizaje hacia lo positivo y benéfico, y complementarlas y reforzarlas con actividades planeadas para que los individuos en todos los niveles de la empresa puedan adquirir conocimientos con mayor rapidez y desarrollar aquellas actitudes y habilidades que los beneficiaran a sí mismos y a la empresa.

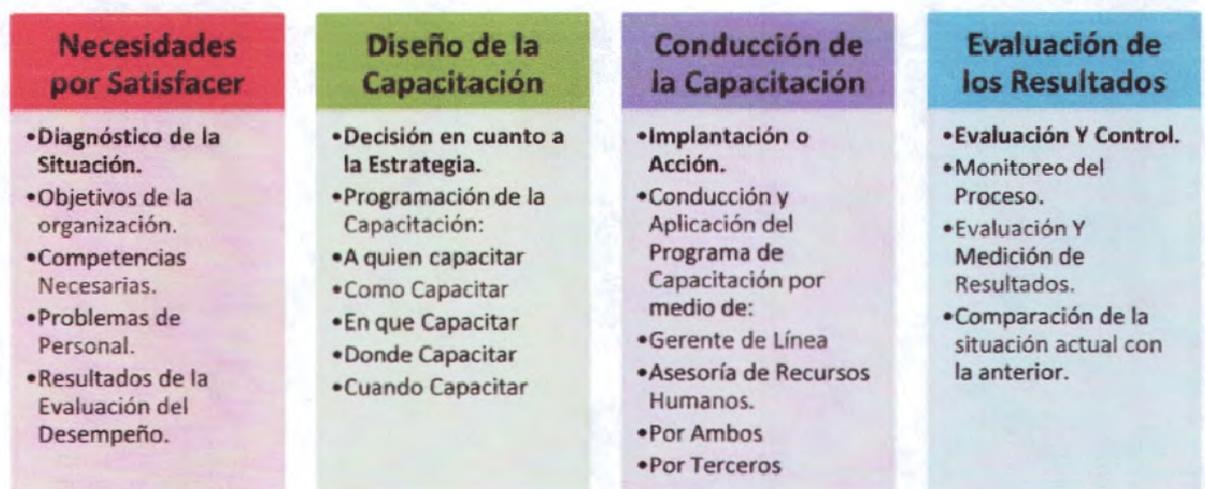
Para llevar a cabo la capacitación, se debe de seguir ciertas etapas, que son:

5.1. El Diagnóstico: Se debe realizar el diagnóstico en el área o departamento que vayamos a capacitar, esto es un inventario de las necesidades o las carencias de la capacitación que deben de ser atendidas o satisfechas. Se los puede separar con necesidades presentes, pasadas y futuras. Aquí se revisara el diagnóstico de la situación, tales como los objetivos de la organización, las

competencias necesarias, los problemas que debemos resolver, problemas del personal y los resultados de la evaluación de desempeño.

- 5.2. **El Diseño:** Cuando ya tengamos todas las necesidades de capacitación diagnosticadas, en cada una de las áreas o departamentos de la organización, se deberá realizar el diseño del programa de capacitación para atender cada una de ellas. Debemos tener en cuenta la personas que van a capacitar al personal, a qué grupo de personas estará dirigido, donde se capacitará, y el cronograma de capacitación con sus fechas y horas.
- 5.3. **La Ejecución:** Cuando ya se tiene realizado el programa de capacitación, procederemos a ejecutarla y dirigir el programa.
- 5.4. **La Evaluación:** Al finalizar el programa de capacitación, procederemos a realizar un formato de evaluación de capacitación, para así diagnosticar si se logró el aprendizaje en las principales áreas de atención. Así como también comparar con los resultados anteriores para revisar si hubo o no mejoras.

Figura de las cuatro etapas del proceso de capacitación⁵:



⁵ Tomado de María Teresa Gómez, "Será que Vocé E um Lider?" Vocé S.A., vol. 1, núm. 1, abril de 1998, p. 50.

6. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

6.1. Concepto de DNC

“El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) es el factor que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de ésta. Es el proceso de investigar, descubrir e identificar problemas de desempeño laboral relacionados con la falta de conocimientos habilidades y actitudes en el personal.”⁶

Esta es una de las primeras etapas de la capacitación, se debe realizar el inventario de necesidades que presenta la organización en cada una de las áreas. Estas necesidades son carencias, que tienen cada una de las personas en la organización, donde se debe diagnosticar cuáles son los conocimientos, habilidades que debería tener el cargo, para poder fortalecerlos mediante capacitación programada, y de esta manera la productividad y la eficacia aumentarán notoriamente.

Es importante que constantemente se capacite a los miembros de la organización, aunque tengan un excelente desempeño, debe ser la capacitación constante e ininterrumpida, para la mejoría y actualización de las habilidades y las competencias.

6.2. Importancia del DNC

La capacitación es de vital importancia, porque de esta manera se puede contar con un personal calificado y productivo. Si se hace un buen programa de capacitación, en donde fortalecemos las competencias, habilidades y conocimientos de las personas, el desempeño de ellos será exitoso y beneficioso para la empresa. El otorgar al

⁶ “Administración moderna de personal” Autor: Joaquín Rodríguez Valencia,

colaborador las herramientas necesarias para realizar adecuadamente su trabajo. genera en él mayor motivación, al contar con los conocimientos que requiere para trabajar mejor y más rápidamente.

6.3. Objetivos del DNC

Con el diagnóstico de necesidades, podremos identificar las carencias o deficiencias de la capacitación, podremos proponer programas de capacitación de acuerdo a las necesidades detectadas. nos ayuda a solucionar los problemas que podrían afectar al funcionamiento de una función o tarea, permite incrementar habilidades, conocimientos, actitudes al personal. para un desempeño mas optimo, permite modificar el comportamiento de las personas.

6.4. Cuando realizar un DNC

Idalberto Chiavenato⁷⁷, en su libro "Gestión del Talento Humano", señala que existen ciertos indicadores que nos podrían ayudar a realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación.

Indicadores a priori: Se refiere a las necesidades futuras, son eventos que, si llegan a suceder. provocaran futuras necesidades de capacitación. fácilmente previstas. como la reducción de los empleados, la expansión de la empresa y el ingreso de nuevos empleados. sustituciones o movimientos del personal. ausentismos. faltas. licencias y vacaciones del personal, cambio en los programas de trabajo o producción modernización de los equipamientos y nuevas tecnologías, producción y comercialización de nuevos productos o servicios, cambio de los procesos y métodos de trabajo.

⁷⁷ Idalberto chiavenato, Recursos Humanos, op. cit., pp. 505-506.

Indicadores a posteriori: Se refiere a las necesidades pasadas. son los problemas provocados por las necesidades de capacitación que aun no han sido atendidas, como, problemas de producción, baja calidad de producción, averías frecuentes en los equipamientos y las instalaciones, comunicaciones deficientes, número elevado de accidentes en el trabajo, exceso de errores y desperdicios, poca versatilidad de los trabajadores, mal aprovechamiento del espacio disponible, problemas de personal como: relaciones deficientes entre el personal, número excesivo de quejas, mala atención al cliente, comunicaciones deficientes, poco interés en el trabajo, falta de cooperación, errores en la ejecución de las ordenes.

6.5. Métodos del DNC

En la actualidad, nos encontramos con muchos métodos para levantar un inventario de necesidades de capacitación. Las organizaciones deben seleccionar cuál es el método más adecuado para ejecutarla.

Para determinar habilidades y competencias, uno de los métodos es evaluar el proceso productivo de la organización, esto se refiere en cuanto a factores críticos como los puntos débiles en el desempeño de las personas, los costos elevados, etc.

Otro método es el de comunicarse con los colaboradores, ellos consideraran las necesidades de capacitación que necesitan. Las personas expresan con palabras claras y objetivos, que tipos de información, habilidades, competencias o actitudes necesitan adquirir o fortalecer para desempeñar mejor sus actividades diarias.

Otro método utilizado para determinar necesidades de capacitación implica la visión empresarial del futuro. La introducción de nuevas tecnologías o equipamientos, los

nuevos procesos para producir los productos o servicios de la organización. los nuevos productos y servicios o el desarrollo de los actuales productos y servicios son señales de que las personas necesitan adquirir o construir nuevas habilidades, competencias y destrezas.

6.6. Pasos para realizar el Diagnostico de Necesidades de capacitación:

6.6.1. El análisis organizacional: se deberá realizar un diagnostico de toda la organización, revisar la misión, visión, valores, objetivos estratégicos de la organización, para incluir en el programa de capacitación y fortalecerlos en cada una de las personas.

6.6.2. El análisis de los recursos humanos: Revisar los comportamientos, conocimientos, actitudes, competencias, que debe tener cada persona en la organización, para que puedan contribuir a alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

6.6.3. El análisis de la estructura de puestos: análisis de los requisitos y especificaciones de los puestos, para revisar cada una de las habilidades y conocimientos del cargo, y fortalecerlos mediante capacitación.

6.6.4. El análisis de la capacitación: definir cuáles van a ser los indicadores, objetivos y metas que se deben utilizar para evaluar la eficiencia y eficacia del programa de capacitación.

Figura de los pasos para levantar un inventario de necesidades de capacitación⁸:



7. Diseño de un programa de capacitación

Esto constituye la segunda etapa del programa de capacitación, en donde se deberá planificar cuales van a ser las acciones de capacitación y cuál es el objetivo específico. Una vez que hemos realizado el diagnostico de necesidades de capacitación, se deberá priorizar las necesidades urgentes del diagnostico realizado, los conocimientos, actitudes, competencias que fortaleceremos e incrementaremos. Así como también definir quienes van a ser las personas capacitadas, como van a capacitar, en que capacitar, los capacitadores, el lugar donde se realizará la capacitación, el cronograma de fechas en los días que se capacitarán, y los motivos por los cuales se capacitará.

Muchas veces los centros de capacitación nos ofrecen una variedad de temas para capacitar a nuestro personal, hay que tener en cuenta que cada organización tiene

⁸ Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, tercera edición, año 2009, pág. 379.

necesidades particulares, y se deberá seleccionar con mucho cuidado los temas y cursos que se dictaran. Si no tenemos en cuenta las necesidades que necesita la organización, la capacitación no solucionará las necesidades de la empresa. Es por ello que el programa de capacitación debe estar ligado a las necesidades de la empresa.

El programa de entrenamiento exige planeación que incluya los siguientes aspectos⁹:

- Enfoque de una necesidad específica cada vez
- Definición clara del objetivo de entrenamiento.
- División del trabajo por desarrollar, en módulos, paquetes o ciclos.
- Determinación del contenido del entrenamiento
- Elección de los métodos de capacitación y de la tecnología disponible.
- Definición de los recursos necesarios para la implementación del entrenamiento, como tipo de entrenador o instructor, recursos audiovisuales, maquinas, equipos o herramientas necesarios, materiales, manuales, etc.
- Definición de la población objetivo, es decir, el personal que va a ser entrenado, considerando:
 - Número de personas.
 - Disponibilidad de tiempo.
 - Grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes
 - Características personales de comportamiento.
- Lugar donde se efectuará el entrenamiento, considerando las alternativas: en el puesto de trabajo o fuera del mismo, en la empresa o fuera de ella.

⁹ Jhon R. Hinrichs, op. cit., p. 848

- Época o periodicidad del entrenamiento, considerando también 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 eficacia.

8. Ejecución de un programa de capacitación

La conducción, implantación y ejecución del programa es la tercera etapa del proceso. Existe cualquier cantidad de tecnología para la capacitación, la empresa dependerá también de los recursos económicos que dispone para escoger la herramienta de capacitación que más le conviene. Así como también hay una gran variedad de técnicas para transmitir la información necesaria y para desarrollar las habilidades requeridas en el programa de capacitación.

Debe haber un responsable de la conducción y ejecución del programa, el mismo que deberá supervisar y controlar que todo se realice de una mejor forma, para así no tener inconvenientes.

8.1. Técnicas de Capacitación

La tecnología se refiere a los recursos didácticos, pedagógicos y educativos que se aplican en la capacitación. La influencia de la tecnología de la información en los métodos de capacitación reduce los costos operacionales. Existen varias técnicas de capacitación, a saber:

- 8.1.1. Lecturas:** Es la técnica más utilizada para transmitir información en programas de capacitación, la información que se dicta en la capacitación está impresa en un documento que será entregada a la persona. La desventaja es que pueden haber dudas o significados o de comprobar si las personas comprendieron el material de lectura.
- 8.1.2. Capacitación en clase:** Este es un tipo de entrenamiento que se realiza fuera del local de trabajo, en un aula. Un grupo de personas se reúnen en un local acompañado de un instructor que dictara la clase. Este es el tipo de capacitación más utilizado.
- 8.1.3. Capacitación por computadora:** Esta es una de las técnicas que se están utilizando últimamente, consiste en utilizar un DVD o CD con información que se va transmitir, y no es necesario el instructor.
- 8.1.4. Recursos audiovisuales:** Esta es una de las herramientas más utilizadas por los capacitadores, en donde realizan presentaciones visuales, videos, audio, grabaciones etc. Es de gran beneficio ya que reflejan mayor atención al público.
- 8.1.5. Teleconferencia:** El equipo de audio y video se usa para que las personas participen en reuniones, aún cuando están muy distantes entre sí o lejos del lugar del evento. De esta manera la empresa ahorra dinero en gastos como boletos de avión, hoteles y restaurantes.
- 8.1.6. Correo electrónico:** El correo electrónico, es una de los medios de comunicación más utilizados en el mundo, permite comunicarse con personas en cualquier parte del mundo y en cualquier lugar con acceso a internet. Permite el envío de mensajes con gran rapidez.

8.1.7. Tecnología de multimedia: Es la comunicación electrónica que integra voz, video y texto, codificados digitalmente y transportados por redes de fibras ópticas.

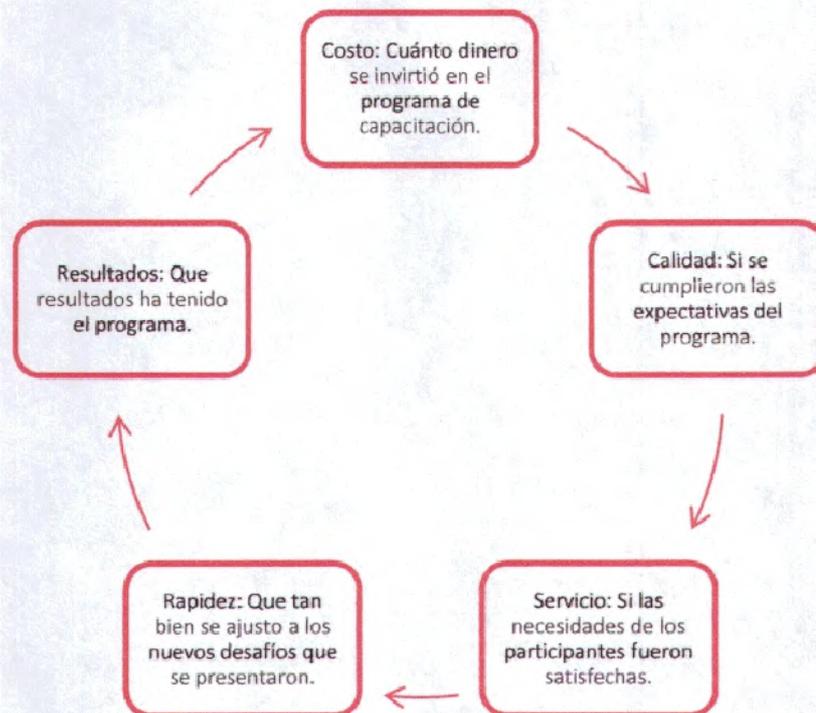
8.1.8. E-learning o entrenamiento virtual: Es la capacitación por computadora, en donde la persona localiza el sitio a cualquier hora y lugar. Tiene como ventaja su bajo costo, en comparación con los programas convencionales.

9. Evaluación de un programa de capacitación

Es necesario evaluar siempre el programa de capacitación, para revisar si realmente se logró alcanzar los objetivos planteados. Esto corresponde a la etapa final de la capacitación, donde se revisa si la capacitación realmente funcionó y satisfizo las necesidades de la organización, las personas y los clientes.

La capacitación representa un alto costo para la organización, ya que se invierte en el tiempo de instructor, materiales, la pérdida de producción mientras los individuos se capacitan y no desempeñan su trabajo, es por ello que se requiere que la inversión produzca un rendimiento razonable.

Las principales medidas para evaluar la capacitación son:



Todas estas preguntas anteriores, si se contestaron positivamente quieren decir que si obtuvo un buen resultado el programa de capacitación, si ocurriese el caso contrario, el programa no habrá alcanzado los objetivos y su esfuerzo sería inútil y no tendría efecto.

9.1. Como evaluar la capacitación

Hay diversos elementos a través de los cuales se puede evaluar la eficacia de los procesos de capacitación:

9.1.1. Reacción: Se mide el nivel de satisfacción de los asistentes, si realmente se mostraron interesados, hubo participación, preguntas, y otras manifestaciones.

9.1.2. Aprendizaje: Esto se lo mide a base de preguntas y ejercicios. Los jefes inmediatos deberán realizarle cuestionarios a sus colaboradores, para medir el grado de conocimiento de adquirieron en el programa.

9.1.3. Comportamiento: Durante la actividad.

9.1.4. Resultados: Beneficios de la capacitación comparados con los costos del entrenamiento.

Que Evaluamos en la Capacitación

QUÉ	CÓMO	QUIÉN	DÓNDE
<ul style="list-style-type: none">•Capacidad•Desempeño•Productividad•Aspectos Económicos	<ul style="list-style-type: none">•Pruebas•Observación Guiada•Estándares de Produccion•Indicadores Económicos	<ul style="list-style-type: none">•Instructores•Supervisores•Supervisores•Responsable de la explotación	<ul style="list-style-type: none">•Situación de formacion•Situación de trabajo•Situación de trabajo•Unidad Operativa

9.2. Niveles de resultados en la Evaluación de la Capacitación

A continuación Donald Kirkpatrick¹⁰, nos propone cuatro niveles de resultados en la evaluación de la capacitación:

9.2.1. La reacción es la “prueba de la sonrisa” o la reacción del aprendiz. Mide la satisfacción de los participantes en la experiencia de la capacitación. Si el

¹⁰ Kirkpatrick, D. Evaluación de acciones formativas, los cuatro niveles, Gestión 2000, s.a., España, 1999.

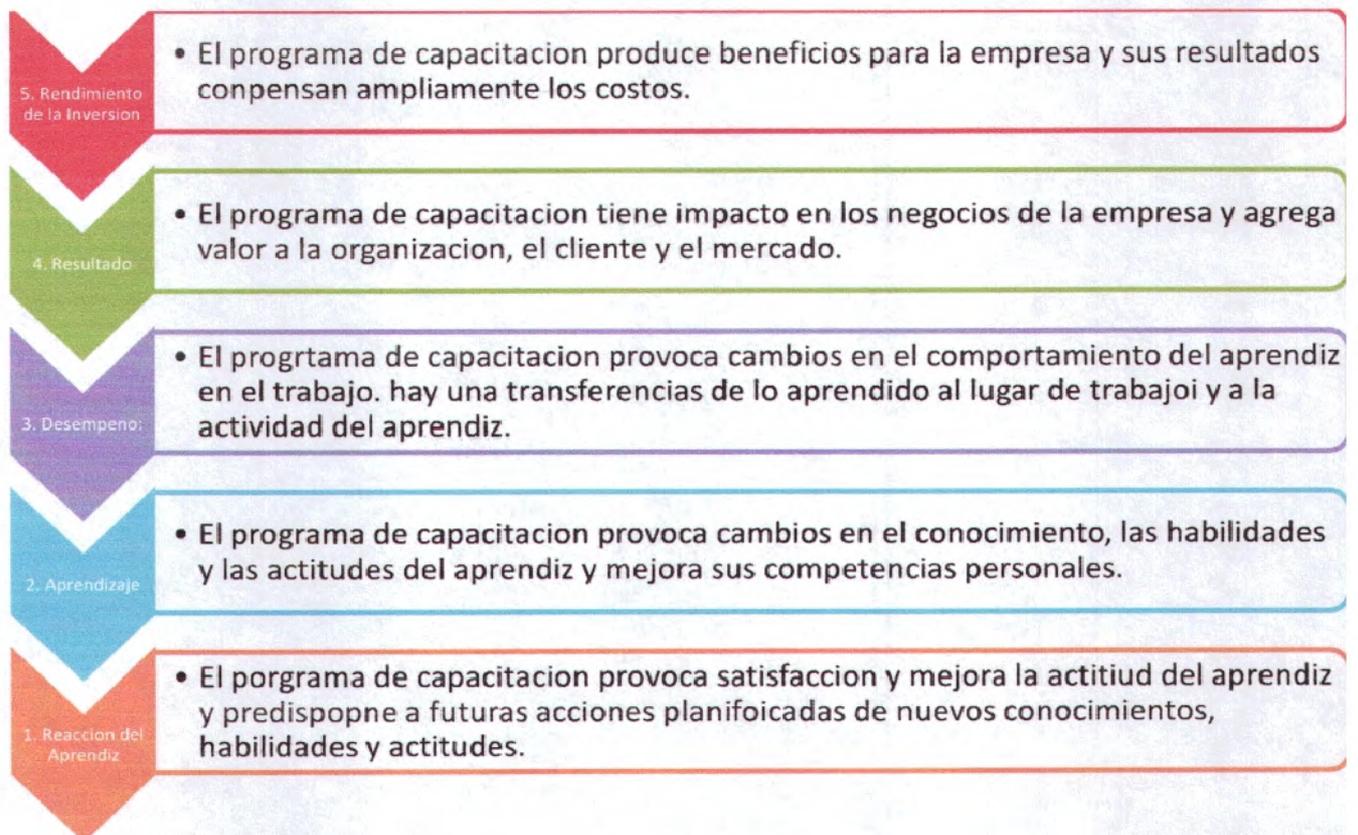
facilitador atraio la atención del grupo. si al participante le gustaron los ejercicios si el aula era cómoda y si la recomendaría a otras.

- 9.2.2. Lo aprendido evalúa la capacitación por cuanto se refiere al grado de aprendizaje y si el participante adquirió nuevas habilidades y conocimientos y si sus actitudes y comportamientos cambiaron como resultado de su aplicación.
- 9.2.3. El desempeño evalúa el efecto en el trabajo derivado de las nuevas habilidades aprendidas y de la adopción de nuevas actitudes que modifican el comportamiento. Los cambios de comportamiento se deben evaluar por medio de la observación, la evaluación de 360° o las investigaciones de los colaboradores. Si no hay cambios conductuales, entonces la capacitación no funcionó o algo pasa con el programa de capacitación. Cuando el colaborador regresa al contexto de trabajo, un conjunto de factores puede apoyar el cambio de comportamiento, entre ellos el papel de apoyo del gerente y un clima que facilita e incentiva el intento por observar un nuevo comportamiento.
- 9.2.4. El resultado. Se trata de medir el efecto de la capacitación en los resultados del negocio de la organización. Esta puede reducir costos de operaciones, aumentar las utilidades, disminuir la rotación o reducir el tiempo del ciclo cuando tiene un propósito definido en este sentido.
- 9.2.5. El rendimiento de la inversión, también llamado ROI (return on investment). Significa el valor que la capacitación agrega a la organización en términos de rendimiento sobre la inversión realizada.

Lo importante es especificar con claridad los objetivos propuestos para la capacitación y, en función de ellos, evaluar sus resultados (ROI) en capacitación requiere la

definición previa de los indicadores, mediciones claras y objetivos. Los indicadores mencionados serían útiles para comprobar si la capacitación alcanzó sus objetivos y si valió la pena.

A continuación, se detalla la evaluación de los resultados de la capacitación:



Bibliografía:

- Tomado del artículo: "Para onde vai a gestao de pessoas", HSM Management, núm. 44, mayo-junio de 2004, p.56.
- Edwin B. Flippo, Principios de administración de personal. Sao Paulo, atlas, 1970, p. 236.
- W. Mcgehee, p w. Thayer, Training in business and industry, Nueva York, Wiley Interscience, 1961.
- R. Wayne Mondy, Robert m. Noe y Shane R. Premeaux, Human Resource Management, prentice-hall, uppersaddle river, 2002, pp. 217-291
- Tomado de María Teresa Gómez, "Será que Você E um Lider?" Você S.A., vol. 1, núm. 1, abril de 1998, p. 50.
- "Administración moderna de personal" Autor: Joaquín Rodríguez Valencia,
- Idalverto chiavenato, Recursos Humanos, op. cit., pp. 505-506.
- Idalverto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, tercera edición, ano 2009, pág. 379.
- Jhon R. Hinrichs, op. cit., p. 848
- Kirkpatrick, D. Evaluación de acciones formativas, los cuatro niveles, Gestión 2000, s.a., España, 1999.

IDENTIFICACION DEL TEMA

Como parte del proceso de graduación de la carrera, se debe realizar un proyecto de graduación, que consiste en realizar un diagnóstico general del Departamento de Recursos Humanos y aplicar los conocimientos teóricos para luego ejecutarlo en la empresa donde estamos laborando. La UCSG nos daba la facilidad de tener entrevistas de trabajo en diferentes compañías con las que tiene convenio.

En junio del 2010, ingrese a laborar como pasante de Recursos Rumanos, en la compañía SUMESA, S.A., una compañía líder en la fabricación de alimentos y bebidas de consumo masivo. En los primeros días, estuve básicamente conociendo los diferentes productos, procesos, y áreas del departamento como nomina, selección y capacitación.

En el mismo mes, tuve una reunión con la Gerente de Recursos Humanos Mariuxi Hidalgo, en donde le explique sobre la elaboración de un proyecto organizacional en el departamento de recursos humanos.

En el transcurso de los días, mientras iba conociendo los diferentes subsistemas de recursos humanos, se realizo el árbol de problemas y el árbol de objetivos, para determinar cuáles son los problemas existentes del área de recursos humanos. Salió como resultado que no se había realizado en mucho tiempo un diagnóstico de necesidades de capacitación, y no había mucha importancia en lo que se refería a capacitación en el personal del área comercial de la compañía.

Fue en ese momento que establecí que el área comercial tenia la necesidad de que cuente con un plan de capacitación para la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes de su personal. Esta idea fue expuesta a la gerente de recursos humanos, la

misma que fue aceptada para realizar el levantamiento de necesidades de capacitación.

En Julio del presente año, renuncia la Gerente de Recursos Humanos, por lo que mi proyecto queda en Stand By hasta la llegada de la nueva colaboradora que reemplazara su puesto. No tenía la autorización de continuar con mi proyecto y debía esperar a que se incorpore la nueva persona.

En agosto, se incorpora Alison Galarza, nueva jefa de Recursos Humanos, quien fue conociendo poco a poco a los miembros de nuestro departamento, fue en ese momento que le expuse el proyecto que tenía en marcha con la anterior gerente, la explicación de que el área comercial cuente con este plan de capacitación. Como resultado su respuesta fue que aun no continúe con mi proyecto hasta que ella no conociera más los subsistemas y funciones de la organización.

La Jefa de Recursos Humanos al ya conocer más sobre la organización, pidió una reunión con mi persona para hablar sobre el tema del proyecto, se estuvo analizando todos los procesos y subsistemas, por lo que se mostro muy interesada en el proyecto y surgió la idea de realizar el plan de capacitación por competencias. Este nuevo tema, debía ser expuesto al subgerente general Pablo Meave, para su aprobación.

El subgerente general, no nos aprobó el proyecto plan de capacitación por competencias para el personal del área comercial, ya que aun no estaban definidas las competencias que debía tener cada persona del área comercial, y que el levantamiento de competencias se lo iba a realizar una consultora externa. Al recibir esta respuesta, automáticamente fue plantearle que nos enfocaríamos en los conocimientos,

habilidades y actitudes detectadas en el diagnóstico de necesidades de capacitación, por lo que mi proyecto pasa a ser nuevamente al proyecto planteado por la ex Gerente de Recursos Humanos.

Al ya tener aprobado el proyecto plan de capacitación para el personal del área comercial, establecimos una reunión con el gerente general Julián García, para mostrarle la presentación ejecutiva y la aprobación de este proyecto. Al ya tener las aprobaciones del Gerente General y Sub Gerente General, formalizamos nuestro tema de proyecto a realizar.



ELABORACION DE LA PROPUESTA

Para la elaboración de la Propuesta, con ayuda de la Jefa de Recursos Humanos, Alison Galarza, el primer paso fue reunir datos acerca de la compañía, así como sus antecedentes, su fundador, tipo compañía, sus productos, etc. Es importante reunirse con los colaboradores que tienen muchos años en la organización, ya que ellos son los que conocen más a fondo la compañía.

Con ayuda del departamento de Organización y Métodos, me facilitaron datos como la Misión, Visión, y Valores de la compañía. Tuve también la oportunidad de reunirme con el fundador de la compañía, el Ing. Jorge García donde charlamos acerca de la historia de la empresa y sus logros. Es importante saber esta información para saber hacia dónde va encaminado el proyecto.

Para conocer los antecedentes del proyecto, lo que se debe realizar es observar y diagnosticar los procesos y procedimientos del área de Recursos Humanos. Una vez que hemos establecido los problemas, las carencias, los errores que hemos detectado se procederán a realizar los antecedentes del proyecto, para así tener una justificación.

Pude detectar mediante la observación y la investigación de los procesos, que no disponían de un plan o cronograma de capacitación anual para el personal del área comercial. Así como tampoco se había realizado últimamente un Diagnostico de Necesidades de Capacitación, para detectar cuales son las necesidades del personal comercial. Al no disponer de este plan de capacitación, no se han incrementado conocimientos y habilidades actuales para el personal. Con este diagnóstico detectado en el departamento se estableció como antecedentes del proyecto.

En toda propuesta, debe haber una finalidad, esta nos ayudara a saber el alcance de la propuesta y hacia a donde apuntamos. La finalidad que establecí, es el fortalecimiento de las habilidades y conocimientos del personal comercial con el fin de que muestren la calidad de nuestros productos y servicios.

Para tener mas informacion acerca del por que no disponian de un plan de capacitación, me reuní con los jefes y supervisores de ventas para saber sobre el tema y dialogar sobre las debilidades que existen en el area comercial.

Una vez que ya tenía establecido la finalidad de la propuesta, mi objetivo general fue el de diseñar un plan o cronograma de capacitación para el área comercial. Así como tambien plantee objetivos especificos.

Entre mis objetivos específicos de la propuesta, debía elaborar el manual de políticas, procesos y procedimientos de capacitación, elaborar el formato de asistencia y evaluacion de la capacitación, diagnosticar las principales necesidades de capacitación, elaborar el plan y diseño de capacitación, ejecutar y evaluar el cumplimiento y resultados de la capacitación.

La metodología a utilizar en la propuesta, como primer punto es el estudio del gabinete, en donde se establecen las fuentes primarias y fuentes secundarias. Como fuentes primarias, es la creación del manual de procedimientos, procesos y políticas de capacitación, el formato de asistencia de capacitación, el formato de evaluación de la capacitación, el formulario de diagnostico de necesidades de capacitación, el plan y cronograma de capacitación para el personal del área comercial.

En las fuentes secundarias, utilizaré los manuales de descripciones de cargo del área comercial, la nómina del personal del área comercial y el organigrama comercial de la compañía.

Otra metodología a utilizar es la cualitativa, en donde realizaré grupos focales. Utilizaré esta técnica de grupos focales para corroborar los datos obtenidos en el diagnóstico de necesidades de capacitación.

Mi grupo objetivo está orientado al personal del área comercial a nivel nacional, tales como Quito, Cuenca, Machala, Santo domingo, Santa Elena, etc. En la muestra, se realizaran grupos focales con un número de 152 personas.

En la metodología cuantitativa, se utilizará las encuestas (diagnóstico de necesidades de capacitación) para así conocer los principales requerimientos del área comercial.

El grupo objetivo está orientado también al personal del área comercial a nivel nacional, en las ciudades mencionadas anteriormente. En donde la muestra, se aplicara a un grupo de 152 personas.

Una vez que ya tenía establecido todos los componentes de la propuesta, el siguiente paso es su aprobación. Se debe coordinar una reunión con los directivos de la empresa para la presentación ejecutiva del proyecto.



EJECUCIÓN DEL PROYECTO

En agosto del 2010, el primer paso que realice para elaborar la ejecución del proyecto, con ayuda de la Jefa de Recursos Humanos Alison Galarza, fue realizar el árbol de problemas, para diagnosticar las causas y efectos de no contar con un plan de capacitación, herramienta de gran ayuda para analizar los diferentes problemas y buscar su solución. Para realizarlo manifesté que me facilitara la información correspondiente, es decir, organigramas de la empresa, manuales de funciones del área comercial, formatos que utilizaríamos en la capacitación, etc. Una vez efectuado el árbol de problemas (ver anexo 1), realizamos el árbol de objetivos (ver anexo2), en donde se establece la finalidad, el propósito y los componentes del proyecto.

Una vez que ya teníamos establecido el árbol de problemas y de objetivos, el siguiente paso fue reunirme con mi jefa para establecer los antecedentes de la empresa, antecedentes del proyecto, la finalidad del proyecto, objetivos, la metodología que íbamos a utilizar, el grupo objetivo y los beneficios que tendríamos al realizarlo.

Una vez concluido la estructura del proyecto, realicé un diagrama de Gantt (ver anexo 3), para tener un marco de referencia cronológico, en el que estuvo dividido por fases a seguir en la realización del proyecto.

Una vez realizado este Diagrama de Gantt, se debía hacer paso por paso las actividades planteadas, y la elaboración de una bitácora para señalar las fechas de las reuniones, los responsables y los involucrados. Entre las primeras actividades que realicé fue el de revisar si contábamos con el Manual de Políticas de Capacitación. Al no contar con este Manual, se prosiguió con la creación de un Manual de Políticas, Procesos y Procedimientos de capacitación.

Para realizar este manual, tuvimos que involucrar a todos los Jefes de los Departamentos y Directivos de la compañía, para definir cuál iba a ser el objetivo, alcance, responsabilidades y políticas de la capacitación. Fueron seis reuniones que establecimos en dos semanas con todos los involucrados para tener definido el manual y finalmente ser aprobado.

Una vez establecido y aprobado el manual de Políticas de Capacitación (ver anexo 4) en el mes de septiembre del presente año, el siguiente paso fue el de la creación de los formatos para el Plan de Capacitación, tales como el formulario de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, formato de Asistencia de Capacitación y formato de Evaluación de la Capacitación.

La jefa de recursos humanos me facilitó con un formato que utilizaba en su anterior trabajo, le hicimos pequeños ajustes y lo adecuamos a las necesidades de la empresa. Una vez que teníamos establecido el formato de diagnóstico de necesidades de capacitación (ver anexo 5), establecimos una reunión con la Gerencia General para su aprobación y comentarios.

Para elaborar el formato de Asistencia de Capacitación (ver anexo 6), lo realicé con ayuda de los textos de Martha Alles, en donde en uno de sus libros tiene un formato estándar. A este formato se le realizaron ajustes y fue aprobado por la jefa de recursos humanos y la gerencia general.

El formato de Evaluación de la Capacitación (ver anexo 7), estuvieron involucrados todos los jefes de los departamentos, para analizar qué resultados y aspectos necesitaban medir en la capacitación realizada. Una vez que ya teníamos definido

cuales eran los alcances y objetivos a medir en el formato de evaluación de la capacitación, se formalizó el formato y fue aprobado por el gerente general.

Con el propósito de realizar la presentación ejecutiva del proyecto, se debía involucrar a todos los Jefes y Supervisores de Ventas a nivel nacional. Para ello se mando por correo electrónico una invitación, donde se mencionaba una reunión en la ciudad de Guayaquil, con el propósito de mostrarles el proyecto, y una inducción acerca de cómo se debe llenar de manera adecuada el formato de diagnóstico de necesidades de capacitación.

En octubre, establecimos una reunión con todos los jefes departamentales del área comercial a nivel nacional, estuvieron presentes jefes y supervisores de ventas de las ciudades de Machala, Portoviejo, Cuenca, Santo domingo, Quito, Ibarra, Ambato y Santa Elena. Así como también estuvo presente el Gerente Comercial Omar Buritica.

En la reunión, la Jefa de Recursos Humanos, y mi persona explicamos los antecedentes del proyecto, la finalidad, los objetivos, la metodología que íbamos a utilizar y los beneficios que obtendríamos al realizarlo. Así como también el uso correcto de la aplicación del DNC. Una vez explicado el uso de la misma, surgieron preguntas y comentarios que contestamos sin problema alguno. Se les explico que iban a tener cuatro semanas para su aplicación.

La entrega máxima del Cuestionario de Necesidades de Capacitación, fue establecida hasta la primera semana de noviembre. A medida que iban entregando los formularios del DNC, se iba priorizando cuales eran las necesidades Altas, Medias y Bajas. Las necesidades altas, son los conocimientos y habilidades que debíamos capacitar

urgentemente, las medias son las necesidades que debíamos capacitar después de las urgentes, y las bajas son las necesidades que debíamos capacitar una vez que hiciéramos las urgentes y medias.

Una vez obtenida la información priorizada en Altas, Medias y Bajas, establecimos nuevamente otra reunión con todos los jefes y supervisores de ventas a nivel nacional, para conversar con ellos cuales iban a ser los temas de Capacitación que se iban a dar de acuerdo a lo detectado en el DNC. Esta reunión fue realizada en el mes de noviembre. Así como también definir quienes van a ser las personas capacitadas, como van a capacitar, en que capacitar, los capacitadores, el lugar donde se realizará la capacitación, el cronograma de fechas en los días que se capacitarán, y los motivos por los cuales se capacitará

En el mismo mes, establecimos una reunión con el gerente general Julián García, y el Gerente Comercial Omar Buritica, para la aprobación del Diagnostico de Necesidades detectado (ver anexo 8).

En el mes de diciembre, establecí una reunión con mi jefa de recursos humanos para conversar sobre el cronograma de capacitación. Me indico que en un cronograma de capacitación debe incluir el Curso/evento, objetivo principal, ciudad, modalidad, grupo objetivo, número de personas, horario, total de horas, y los meses y días que se dictara la capacitación. Una vez que tenía claro de cómo realizar el cronograma, empecé a recibir visitas de diferentes proveedores de capacitación.

Antes de prestar los servicios de un proveedor de capacitación, lo primero que tuve que establecer, es una reunión con el Jefe de Costos Carlos Tomalá, para conversar acerca

del presupuesto que nos darán para capacitar al personal del Área Comercial. La reunión fue realizada a principios de enero del 2011 y estuvo involucrado el Gerente General de la compañía y la Jefa de Recursos Humanos.

Una vez que me establecieron el presupuesto para capacitar al personal del área comercial y seleccionar el proveedor de capacitación, se diseñó el Cronograma de Capacitación (ver anexo 9). Antes que nada primeramente vamos a capacitar a las personas con temas de "sensibilización al cambio", "comunicación y lenguaje corporal", "motivación para vendedores", etc. Con el propósito de sensibilizar a todas las personas, antes de dictar los cursos de "técnicas efectivas de presentación", "tipos de clientes", "manejo de conflictos", "administración del tiempo", "manejo de objeciones", entre otras. Todos estos cursos, crean personas no solamente eficientes si no efectivos.

En la misma semana de enero, le presentamos al Gerente General el cronograma de Capacitación desarrollado, para su aprobación y ejecución de la misma. Una vez aprobado el plan, se inscribió a las personas en los cursos.

El cronograma de capacitación, está programada que comience la segunda semana de enero. La capacitación se la está realizando In House en la sala de sesiones #1 de la compañía, estuve presente para ubicar a las personas en sus puestos y verificando que el capacitador comience puntualmente, que el infocus, el micrófono y la pantalla estuvieran listos para la presentación del tema. También se verificó la asistencia de los colaboradores con el formato de Asistencia de Capacitación.

El cronograma de capacitación, esta prevista finalizarse hasta la tercera semana del mes de marzo del presente año. Al finalizar las capacitaciones, se procederá a la aplicación de la Evaluación de la Capacitación a todos los asistentes, realizar el análisis e informe de la evaluación de la capacitación y la ultima actividad es la retroalimentación del informe a los Gerentes, jefes y supervisores del Área Comercial.

Al terminar todo el cronograma de capacitación, evaluaremos al personal para medir el impacto que esta tuvo y revisar si fue efectiva y que alcance obtuvo. Le planteo a mi jefa evaluar la capacitación del mes de enero, pero esta me indico que debe estar analizado en conjunto, ya que una sola no demostraría el efecto que se quiere conseguir.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusión

Cuando se identifique el tema del proyecto, es necesario tener reuniones frecuentes con los miembros del Departamento de Recursos Humanos, de esta manera se puede observar, analizar cada procedimiento y procesos del área. Con los conocimientos teóricos aprendidos en la Universidad, se analizan los problemas existentes y las necesidades urgentes.

Recomendaciones

Es necesario contar con una guía de preguntas, de esta manera se nos facilitaría encontrar los posibles problemas del área. Así como también coordinar reuniones anticipadamente con ellos por el poco tiempo que ellos disponen.

Conclusión

Durante el desarrollo del proyecto, se debe mantener reuniones y enseñar los avances al Jefe de Recursos Humanos y Gerente General por lo menos una vez a la semana. Es importante involucrar al gerente general, ya que es la persona que aprobará la ejecución del proyecto. Así como escuchar las opiniones dadas por el, ya que debemos ajustarnos a las políticas de la compañía.

Recomendaciones

Al involucrarnos con el Gerente General y Jefe de Recursos Humanos en el desarrollo del proyecto que realicemos, se nos facilitará la aprobación de la misma. Debemos ser siempre proactivos y tener listas las respuestas a las preguntas que nos plantearán.

Conclusiones

Cuando vayamos a realizar el diseño de la capacitación, debemos tener una lista de los proveedores de capacitación, para comparar los precios de los talleres y cursos. Antes debemos tener una reunión con la persona encargada de los presupuestos de la compañía, en mi caso fue con el Jefe de Costos, quien me dio un presupuesto para capacitar al área comercial. Con este presupuesto seleccionamos al proveedor que más se ajusta a las necesidades de la compañía

Recomendaciones

Como sugerencia, al tener una reunión con el encargado del presupuesto de la compañía, mostrarle la presentación ejecutiva del proyecto, indicarle los beneficios que conllevaría al realizar el proyecto.

Conclusiones

En la ejecución del proyecto, se debe realizar una reunión con todo el personal involucrado, de esta manera se pedirá a ellos la colaboración y participación constante en la ejecución de la misma. Así como también una inducción del manejo de los formatos.

Recomendaciones

Coordinar anticipadamente la reunión para que estén presentes todos los involucrados, realizar una presentación del proyecto y enseñar de manera personalizada el uso de los formatos.



**MANUAL DE POLITICAS,
PROCEDIMIENTOS Y PROCESOS DE
CAPACITACION**

**DEPARTAMENTO DE RECURSOS
HUMANOS**

AGOSTO DEL 2010



TABLA DE CONTENIDO

1. OBJETIVO.....	3
2. ALCANCE.....	3
3. DEFINICIONES.....	3
3.1 Detección de Necesidades de Capacitación DNC.....	3
3.2 Departamento de Recursos Humanos (DRH).....	3
3.3 Competencias	3
4. RESPONSABILIDADES.....	3
5. POLITICAS.....	4
5.1 Acerca de la actualización del manual del políticas de capacitación.....	4
5.2 Acerca del diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC).....	4
5.3 Acerca de la coordinación del plan de capacitación.....	4
5.4 Acerca de la capacitación externa.....	5
5.5 Acerca de la evaluación del curso.....	6



SUMESA S.A.

MANUAL DE POLÍTICAS DE CAPACITACIÓN

1. OBJETIVO
2. ALCANCE
3. DEFINICIONES
4. RESPONSABILIDADES
5. POLÍTICAS

1. OBJETIVO

Establecer los criterios generales para el desarrollo de competencias del personal de SUMESA S.A., en base a la misión y visión de la empresa y las habilidades y conocimientos requeridos para el cargo.

2. ALCANCE

Aplicable a todos los colaboradores de la empresa SUMESA S.A.

3. DEFINICIONES

3.1 Detección de Necesidades de Capacitación (DNC):

Es el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades, o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma.

3.2 Departamento de Recursos Humanos (DRRHH):

Busca que las estrategias y políticas que usa cada departamento sean las más adecuadas, y en todo caso funge como asesoría y consultoría de cada departamento.

3.3 Competencias:

Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad.



4. RESPONSABILIDADES

- 4.1. La responsable de editar, revisar, actualizar, difundir y controlar la aplicación de las presentes políticas es la Gerencia de Recursos Humanos, por medio de su Jefatura de Recursos Humanos.

5. POLÍTICAS

5.1. ACERCA DE LA ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DEL POLÍTICAS DE CAPACITACIÓN

- 5.1.1. El presente manual debe revisarse por lo menos una vez al año a partir de su autorización; o antes, en el caso de que se modifique o mejore el sistema administrativo y/u operativo de la organización.

5.2. ACERCA DEL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC)

- 5.2.1. El DNC debe ser una herramienta que tome en consideración las características de las personas que ocupan el puesto, los requisitos ideales para desempeñarlo y las necesidades detectadas en el servicio que brindan al consumidor y/o al usuario.

- 5.2.2. El Gerente (o Jefe) de Recursos Humanos es el responsable de coordinar durante el mes de enero con los Gerentes, Jefes y Supervisores, la aplicación del formulario para el diagnóstico de necesidades de capacitación.

- 5.2.3. Los titulares de los puestos señalados en el punto precedente conjuntamente con los trabajadores, son los responsables de detectar y proponer la capacitación del personal, solicitando objetivamente en el formato aludido para entregarlo oportunamente a la Gerencia de Recursos Humanos para la elaboración del Programa de capacitación anual.

- 5.2.4. El programa de capacitación debe ser presentado en forma anual.

5.3. ACERCA DE LA COORDINACION DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.

- 5.3.1. Cualquier curso a impartir debe cumplir los requisitos siguientes:
- a) Estar validado a través del diagnóstico de necesidades de capacitación.
 - b) Contar con disponibilidad presupuestaria, debidamente autorizada por la Subgerencia General.
 - c) Ser coordinado, supervisado y evaluado por el DRH.

	MANUAL DE POLITICAS DE CAPACITACION	Página 5 de 6
	Fecha de elaboración: 30 de agosto del 2010	
	Departamento de RRHH	

- d) Cuando se presente la necesidad de un curso no previsto en el Programa Anual se deberá solicitar la autorización del Subgerente General.
- 5.3.2. El Jefe de Recursos Humanos es responsable de coordinar la logística de los cursos internos, informando sobre los mismos con una anticipación mínima de 3 días a los participantes, solicitando su asistencia e indicando el lugar y horario asignado para llevarse a cabo.
- 5.3.3. El número de participantes en un curso grupal es de mínimo 15 personas y máximo 25. En caso de no cumplir con el mínimo requerido, el curso será cancelado.
- 5.3.4. El personal tiene la obligación de asistir puntualmente al curso y permanecer en el aula durante el tiempo que dure su impartición.
- 5.3.5. Los jefes inmediatos son responsable de brindar a los trabajadores el tiempo necesario para la capacitación.
- 5.3.6. En caso de ausencia justificada (cargas de trabajo, vacaciones, incapacidad, comisión de viaje, etc.) de algún curso, el trabajador debe informar a la Jefatura de Recursos Humanos con la debida antelación utilizando el formato para tal fin, con la finalidad de evitar costos innecesarios y reprogramar su participación o de lo contrario la empresa estará en todo su derecho de cobrar el costo de dicho evento.
- 5.3.7. El participante deberá asistir a cuando menos el 80% de las clases; de lo contrario no certificará para tal evento.
- 5.3.8. Los casos considerados como faltas justificadas son: Vacaciones, incapacidad, y problemas personales de suma importancia, debidamente justificados.
- 5.3.9. La tolerancia para entrar a clase es de 15 minutos, después de este tiempo se considerará retraso. Cuatro retrasos dentro de un mismo evento serán considerados como falta injustificada.
- 5.3.10. Si por alguna causa el participante decide dejar de asistir al curso, debe avisar por escrito a la Jefatura de RRHH, con el fin de que el caso sea analizado.



REGISTRO DE CAPACITACIÓN

CODIGO: F-RRH-001
REVISION: 00
FECHA: 25/10/2010
PÁGINA: 1/1

LUGAR: _____ FECHA: _____ HORA: _____
TEMA: _____ TIEMPO DURACION: _____
NOMBRE DEL INSTRUCTOR: _____

No.	PARTICIPANTES	AREA	FIRMA DEL PARTICIPANTE
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			
26			
27			
28			
29			
30			

FIRMA DEL INSTRUCTOR: _____



EVALUACION DE LA CAPACITACION

F-RRH-002

REVISION: 00

FECHA: 25/10/2010

PAGINA 1/1

Nombre del centro de capacitación:

Nombre del curso impartido:

Nombre del instructor

Cronología del curso:

Inicio

Final

Resultados de las evaluaciones de los participantes:

Contenido

Percepción sobre la adecuación y utilidad de los temas tratados.

Metodología

Percepción de la forma en que se desarrolló el curso y las actividades de aprendizaje.

Instructor

Percepción acerca del instructor en cuanto a la conducción de actividades de aprendizaje, capacidad de comunicación, respuesta a las preguntas e inquietudes de los asistentes.

Puntualidad y cumplimiento

De días de capacitación, horario y actividades previstas.

Materiales

Percepción sobre Manuales de aprendizaje, ejercicios, láminas, carteles, etc.

Aulas, equipos y locales

Percepción sobre comodidad, operatividad y adecuación de las mismas.

Servicios de apoyo

Percepción sobre alimentación, teléfono, fotocopiado, etc.

Talleres y laboratorios

Percepción sobre la operatividad de éstos.

Si no corresponde anote N/A

Tabla de evaluación

Muy Bueno	4
Bueno	3
Regular	2
Malo	1

Observaciones:

Día

Mes

Año



DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

(El presente formulario debe ser llenado por el Jefe Inmediato del colaborador)

Fecha: _____

Nombre Jefe Inmediato: _____

Nombre Colaborador: _____ Cargo: _____

Área: _____ Compañía: _____ Ciudad/Región: _____

1.- Enumere las principales tareas o responsabilidades que el colaborador debe desempeñar en orden de importancia (no más de cuatro)

Tarea 1	
Tarea 2	
Tarea 3	
Tarea 4	

2.- Señale la (s) principal (es) necesidades de capacitación en relación a conocimientos, habilidades o actitudes que Ud. considera necesita el cargo.

	Nivel o Profundidad			Tipo de Capacitación		
	Avanzado	Medio	Básico	Actual.	Preventiva	Correctiva
Para tarea 1						
Para tarea 2						
Para tarea 3						
Para tarea 4						

3.- Indique otra (s) habilidad (es), conocimiento (s), destreza (s) o actitud (es) que al adquirir o profundizar, le ayudaría al colaborador a mejorar la calidad, rapidez y precisión en el cumplimiento de las tareas del cargo.

		Nivel o Profundidad			Tipos de Capacitación		
		Avanzado	Medio	Básico	Actual.	Preventiva	Correctiva
1							
2							
3							
4							

4.- Escriba por orden de importancia las necesidades de capacitación del cargo analizado.

NECESIDADES DE CAPACITACIÓN		Prioridad		
		Alta	Media	Baja
1				
2				
3				
4				

5.- Indique en qué aspectos o materia el colaborador posee conocimientos profundos al punto de que podría actuar como capacitador.

1	
2	
3	

Firma Jefe Inmediato

Firma de Colaborador



DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Escriba por orden de importancia las necesidades de capacitación de los cargos analizados.

NECESIDADES DE CAPACITACIÓN		Prioridad		
		Alta	Media	Baja
1	TECNICAS DE VENTAS	X		
2	OPTIMIZACION DEL TIEMPO		X	
3	NUEVAS TEFCNICAS DE ESTUDIOS DE MERCADO			X
4	ADMINISTRACION DE VENTAS	X		
5	CIERRE DE VENTAS	X		
6	PNL		X	
7	INTELIGENCIA DE MERCADO			X
8	MARKETING EN CONSUMO MASIVO			X
9	TRATO AL CLIENTE	X		
10	MOTIVACION		X	
11	ESTRATEGIAS DE MERCADO			X
12	MARKETING ESTRATEGICO			X
13	CARACTERISTICAS DE LOS CLIENTES	X		
14	MANEJO DE NEGOCIACION	X		
15	ADMINISTRACION DE NEGOCIOS			X
16	EXCEL 2007NIVEL 1 Y 2		X	
17	POWER POINT 2007 NIVEL 1 Y 2		X	

PRODUCTOS 

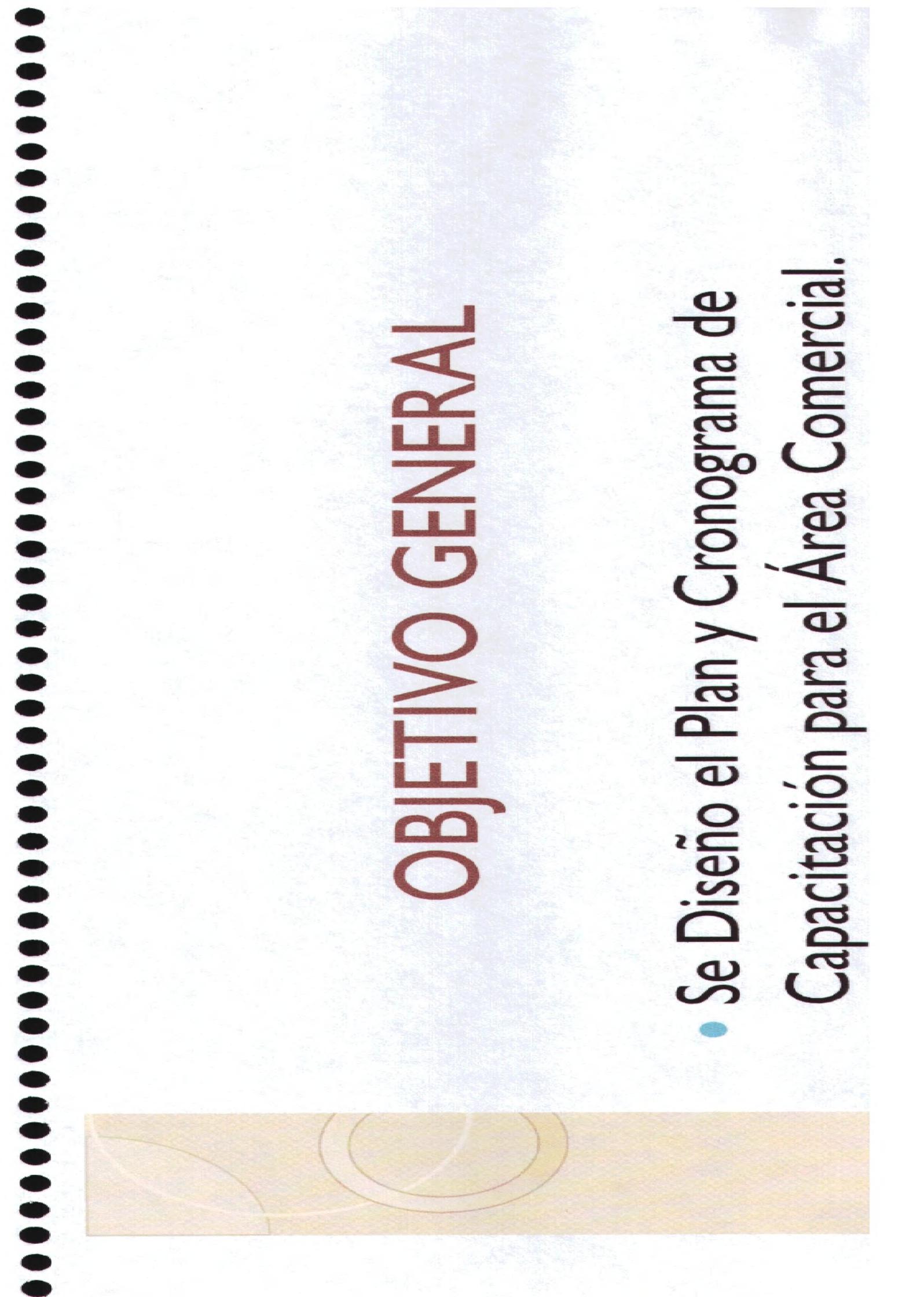


PLAN DE CAPACITACION PARA EL PERSONAL DEL ÁREA COMERCIAL



ANTECEDENTES DEL PROYECTO

La compañía SUMESA S.A., no disponía de un plan o programa de capacitación anual para el personal del área comercial, por lo que no se había anteriormente incrementado y desarrollado habilidades y conocimientos actuales de los cargos. Así como tampoco no se había realizado un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación para investigar, descubrir e identificar problemas de desempeño laboral relacionados con la falta de conocimientos habilidades y actitudes en el personal.



OBJETIVO GENERAL

- Se Diseñó el Plan y Cronograma de Capacitación para el Área Comercial.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Se elaboró el Manual de Políticas, Procesos y Procedimientos de Capacitación.
- Se elaboró Formato de Asistencia de Capacitación.
- Se elaboró Formato de Evaluación de la Capacitación.
- Se detectó las Principales Necesidades de Capacitación
- Se Elaboró el Plan y Cronograma de Capacitación para del Área Comercial.
- Se ejecutó el Plan de Capacitación del Área comercial.

METODOLOGIA

Estudio de Gabinete:

Fuentes Primarias:

- Se realizo el Manual de Procedimientos, Procesos y Políticas de Capacitación.
- Se elaboro el Formato de Asistencia de Capacitación.
- Se realizo el Formato de Evaluación de la Capacitación.
- Se elaboro el Formulario de Diagnostico de Necesidades de Capacitación.
- Se diseñó y ejecuto el Plan y Cronograma de Capacitación para el personal del Área Comercial.

Fuentes Secundarias:

- Manual de Descripciones de Cargo del Área Comercial.
- Nomina del personal del Área Comercial.
- Organigrama Comercial de la Compañía.

Metodología Cualitativa

Grupos Focales:

Se utilizo la técnica de grupos Focales para corroborar los datos obtenidos en el diagnostico de necesidades de capacitación.

Grupo Objetivo

- Todo el Personal del Área Comercial a Nivel Nacional.

Muestra

- Se realizaron grupos focales con un número de 152 personas.

METODOLOGIA CUANTITATIVA

ENCUESTAS

Se utilizo las encuestas (Diagnostico de Necesidades de Capacitación) para conocer los principales requerimientos del Área Comercial.

Grupo Objetivo

- Todo el Personal del área Comercial a nivel Nacional

Muestra

- Se aplico a un grupo total de 152 personas.

RESULTADOS



DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Escriba por orden de importancia las necesidades de capacitación de los cargos analizados.

	NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	Prioridad		
		Alta	Media	Baja
1	TECNICAS DE VENTAS	X		
2	OPTIMIZACION DEL TIEMPO		X	
3	NUEVAS TECNICAS DE ESTUDIOS DE MERCADO			X
4	ADMINISTRACION DE VENTAS	X		
5	CIERRE DE VENTAS	X		
6	PNL		X	
7	INTELIGENCIA DE MERCADO			X
8	MARKETING EN CONSUMO MASIVO			X
9	TRATO AL CLIENTE	X		
10	MOTIVACION		X	
11	ESTRATEGIAS DE MERCADO			X
12	MARKETING ESTRATEGICO			X
13	CARACTERISTICAS DE LOS CLIENTES	X		
14	MANEJO DE NEGOCIACION	X		
15	ADMINISTRACION DE NEGOCIOS			X
16	EXCEL 2007 NIVEL 1 Y 2		X	
17	POWER POINT 2007 NIVEL 1 Y 2		X	

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- **Conclusión:**

A los colaboradores del Área comercial, no se les capacita frecuentemente en conocimientos y habilidades para el desempeño de sus actividades.

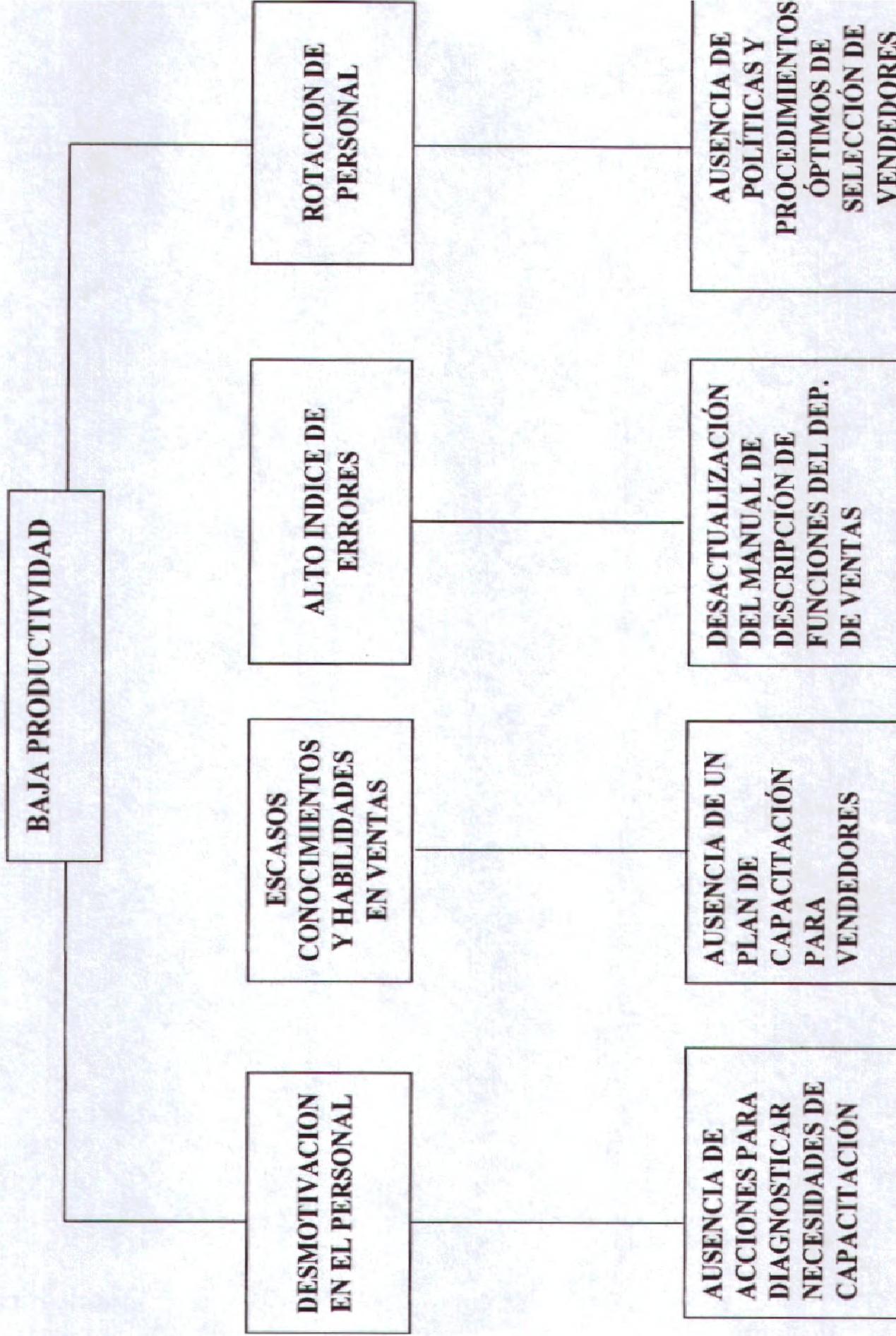
- **Recomendación:**

Es necesario que la compañía cuente con una unidad de Capacitación, para el Diagnostico de Necesidades de Capacitación de sus colaboradores.

ANEXO 1

ÁRBOL DE PROBLEMAS

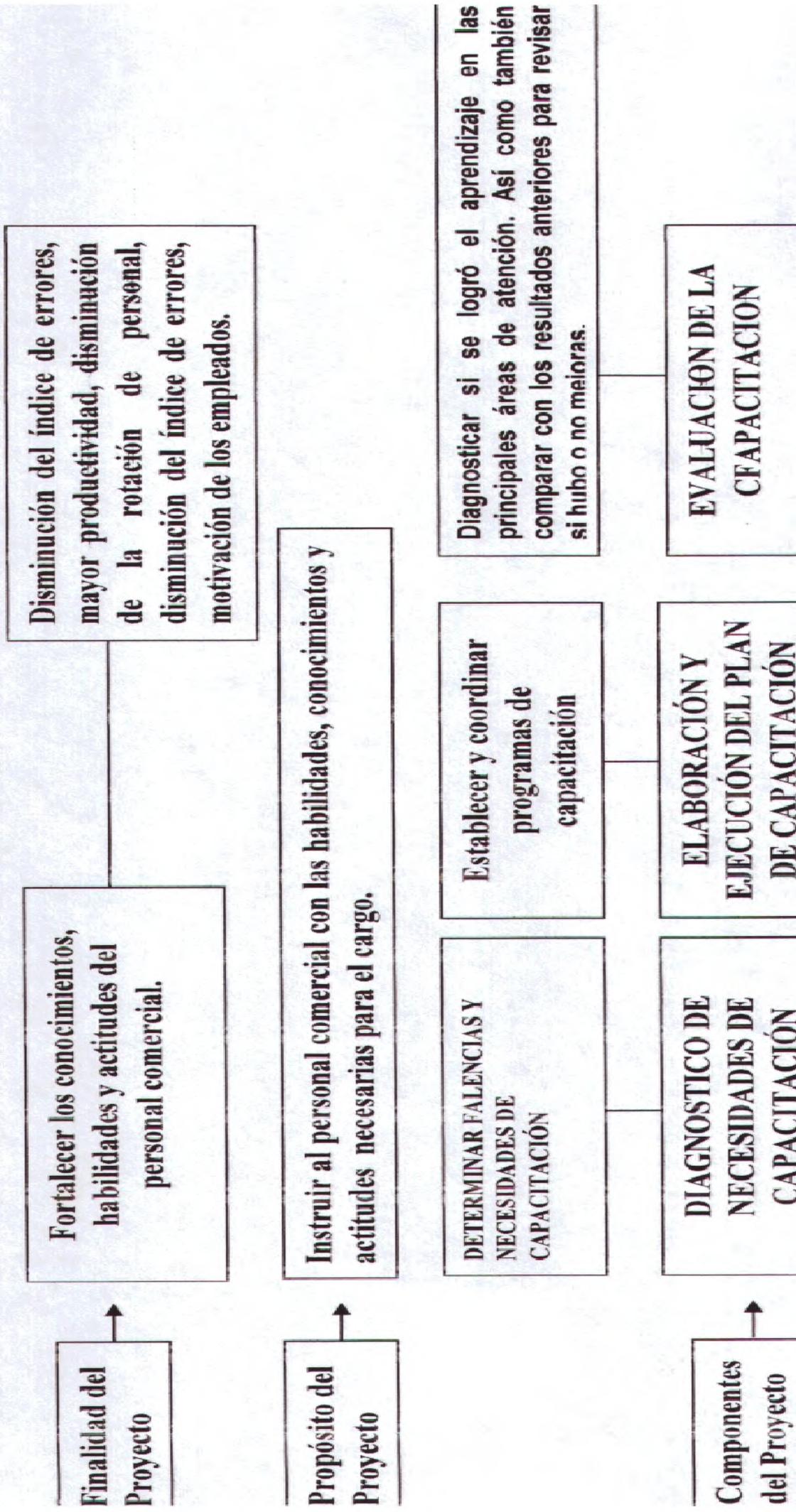
EFECTOS



CAUSAS

ANEXO 2

ÁRBOL DE OBJETIVOS



ANEXO 3

DIAGRAMA DE GANTT - PLAN DE CAPACITACION PARA EL PERSONAL DEL AREA COMERCIAL 2010-2011

MESES/SEMANAS	AGO.				SEPT.				OCT.				NOV.				DIC.				ENE.				FEB.				MAR.				AB.				MAY.				
	semanas				semanas				semanas				semanas				semanas				semanas				semanas				semanas				semanas				semanas				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1. ELABORACIÓN DEL MANUAL DE POLÍTICAS, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE CAPACITACIÓN.	4 sem.																																								
1.1. Creación del Manual de Políticas, Procesos y Procedimientos de Capacitación del Personal.	X	X																																							
1.2. Revisión y Aprobación del Manual de Políticas, Procesos y Procedimientos de Capacitación del Personal por parte de los directivos.			X	X																																					
2. CREACION DE LOS FORMATOS PARA EL PLAN DE CAPACITACION.					3 sem.																																				
2.1. Creación del Formulario de Diagnostico de Necesidades de Capacitación.				X																																					
2.2. Creación del formato de Asistencia a la Capacitación.					X																																				
2.3. Creación del Formato de evaluación de la Capacitación.						X																																			
3. APLICACIÓN DEL FORMULARIO DE DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION.									9 sem.																																
3.1. Coordinar con cada Jefe de Area una reunion para el uso adecuado de la aplicacion del DNC.						X																																			
3.2. Aplicación del DNC							X	X	X	X																															
3.3. Consolidación del DNC										X	X																														
3.4. Reunión con Gerentes, Jefes y Supervisores del Area Comercial para analizar Necesidades Detectadas y Priorizar											X																														
3.5. Aprobación del Diagnostico de Necesidades Detectado y aprobación por											X																														
4. DISEÑO Y EJECUCION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION													16 sem.																												
4.1. Diseño del Cronograma de Capacitación para el Area Comercial (fechas, temas, horarios, lugar, etc.)											X	X																													
4.2. Búsqueda de Proveedores de Capacitación.														X	X																										
4.3. Revisión de Presupuestos de Capacitación.																X																									
4.4. Presentación del Plan de Capacitación para la respectiva aprobación, por parte del Gerente General.																X																									
4.5. Ejecución del Plan de Capacitación del Area Comercial.																	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X													
5. IMPLEMENTACION DE LA EVALUACION DE LA CAPACITACION																													8 sem.												
5.1. Aplicación de la Evaluación de la Capacitación a cada colaborador.																							X	X																	
5.2. Recepción de la Evaluación de la Capacitación																											X	X													
5.3. Análisis e informe de la evaluación de la capacitación.																												X	X												
5.4. Retroalimentación del informe a los Gerentes, Jefes y Supervisores del Area comercial.																																			X	X					

ANEXO 4



**MANUAL DE POLITICAS,
PROCEDIMIENTOS Y PROCESOS DE
CAPACITACION**

**DEPARTAMENTO DE RECURSOS
HUMANOS**

AGOSTO DEL 2010



TABLA DE CONTENIDO

1. OBJETIVO.....	3
2. ALCANCE.....	3
3. DEFINICIONES.....	3
3.1 Detección de Necesidades de Capacitación DNC.....	3
3.2 Departamento de Recursos Humanos (DRH).....	3
3.3 Competencias	3
4. RESPONSABILIDADES.....	3
5. POLITICAS.....	4
5.1 Acerca de la actualización del manual del políticas de capacitación.....	4
5.2 Acerca del diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC).....	4
5.3 Acerca de la coordinación del plan de capacitación.....	4
5.4 Acerca de la capacitación externa.....	5
5.5 Acerca de la evaluación del curso.....	6



SUMESA S.A.

MANUAL DE POLÍTICAS DE CAPACITACIÓN

1. OBJETIVO
2. ALCANCE
3. DEFINICIONES
4. RESPONSABILIDADES
5. POLÍTICAS

1. OBJETIVO

Establecer los criterios generales para el desarrollo de competencias del personal de SUMESA S.A., en base a la misión y visión de la empresa y las habilidades y conocimientos requeridos para el cargo.

2. ALCANCE

Aplicable a todos los colaboradores de la empresa SUMESA S.A.

3. DEFINICIONES

3.1 Detección de Necesidades de Capacitación (DNC):

Es el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades, o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma.

3.2 Departamento de Recursos Humanos (DRRHH):

Busca que las estrategias y políticas que usa cada departamento sean las más adecuadas, y en todo caso funge como asesoría y consultoría de cada departamento.

3.3 Competencias:

Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad.



4. RESPONSABILIDADES

- 4.1. La responsable de editar, revisar, actualizar, difundir y controlar la aplicación de las presentes políticas es la Gerencia de Recursos Humanos, por medio de su Jefatura de Recursos Humanos.

5. POLÍTICAS

5.1. ACERCA DE LA ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DEL POLÍTICAS DE CAPACITACIÓN

- 5.1.1. El presente manual debe revisarse por lo menos una vez al año a partir de su autorización; o antes, en el caso de que se modifique o mejore el sistema administrativo y/u operativo de la organización.

5.2. ACERCA DEL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION (DNC)

- 5.2.1. El DNC debe ser una herramienta que tome en consideración las características de las personas que ocupan el puesto, los requisitos ideales para desempeñarlo y las necesidades detectadas en el servicio que brindan al consumidor y/o al usuario.
- 5.2.2. El Gerente (o Jefe) de Recursos Humanos es el responsable de coordinar durante el mes de enero con los Gerentes, Jefes y Supervisores, la aplicación del formulario para el diagnóstico de necesidades de capacitación.
- 5.2.3. Los titulares de los puestos señalados en el punto precedente conjuntamente con los trabajadores, son los responsables de detectar y proponer la capacitación del personal, solicitando objetivamente en el formato aludido para entregarlo oportunamente a la Gerencia de Recursos Humanos para la elaboración del Programa de capacitación anual.

- 5.2.4. El programa de capacitación debe ser presentado en forma anual.

5.3. ACERCA DE LA COORDINACION DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.

- 5.3.1. Cualquier curso a impartir debe cumplir los requisitos siguientes:
- a) Estar validado a través del diagnóstico de necesidades de capacitación.
 - b) Contar con disponibilidad presupuestaria, debidamente autorizada por la Subgerencia General.
 - c) Ser coordinado, supervisado y evaluado por el DRH.



- d) Cuando se presente la necesidad de un curso no previsto en el Programa Anual se deberá solicitar la autorización del Subgerente General.
- 5.3.2. El Jefe de Recursos Humanos es responsable de coordinar la logística de los cursos internos, informando sobre los mismos con una anticipación mínima de 3 días a los participantes, solicitando su asistencia e indicando el lugar y horario asignado para llevarse a cabo.
- 5.3.3. El número de participantes en un curso grupal es de mínimo 15 personas y máximo 25. En caso de no cumplir con el mínimo requerido, el curso será cancelado.
- 5.3.4. El personal tiene la obligación de asistir puntualmente al curso y permanecer en el aula durante el tiempo que dure su impartición.
- 5.3.5. Los jefes inmediatos son responsable de brindar a los trabajadores el tiempo necesario para la capacitación.
- 5.3.6. En caso de ausencia justificada (cargas de trabajo, vacaciones, incapacidad, comisión de viaje, etc.) de algún curso, el trabajador debe informar a la Jefatura de Recursos Humanos con la debida antelación utilizando el formato para tal fin, con la finalidad de evitar costos innecesarios y reprogramar su participación o de lo contrario la empresa estará en todo su derecho de cobrar el costo de dicho evento.
- 5.3.7. El participante deberá asistir a cuando menos el 80% de las clases; de lo contrario no certificará para tal evento.
- 5.3.8. Los casos considerados como faltas justificadas son: Vacaciones, incapacidad, y problemas personales de suma importancia, debidamente justificados.
- 5.3.9. La tolerancia para entrar a clase es de 15 minutos, después de este tiempo se considerará retraso. Cuatro retrasos dentro de un mismo evento serán considerados como falta injustificada.
- 5.3.10. Si por alguna causa el participante decide dejar de asistir al curso, debe avisar por escrito a la Jefatura de RRHH, con el fin de que el caso sea analizado.



5.4. ACERCA DE LA CAPACITACIÓN EXTERNA

- 5.4.1. Cualquier curso externo e individual deberá ser autorizado por el Subgerente General. El mismo que otorgará un porcentaje de subsidio acorde a la inversión requerida.
- 5.4.2. Los Diplomados y Postgrados no están autorizados, sin embargo el personal que tenga una antigüedad mínima en la empresa de 3 años y que ocupen puestos de mando podrá solicitar de manera escrita un porcentaje de subsidio para su educación. La autorización respectiva está a cargo del Gerente General a solicitud expresa de la Gerencia de RRHH y del Gerente del área a la que pertenezca la persona que se capacitará. Siempre y cuando la educación requerida esté acorde a los conocimientos necesarios para el eficiente desempeño de sus funciones.

5.5. ACERCA DE LA EVALUACION DEL CURSO

- 5.5.1. La Jefatura de Recursos Humanos es la responsable de promover la evaluación del curso, actividad que deberá realizarse después de cada evento.
- 5.5.2. La Jefatura de RRHH entregará al trabajador el formato denominado **EVALUACION FINAL DEL CURSO**, teniendo la oportunidad de evaluar objetivamente:
- El desempeño del instructor
 - El contenido del curso
 - La coordinación del evento
- 5.5.3. En el caso de los cursos técnicos, se tomará una evaluación sobre los conocimientos adquiridos en el curso o taller.

ANEXO 5



DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

(El presente formulario debe ser llenado por el Jefe Inmediato del colaborador)

Fecha: _____

Nombre Jefe Inmediato: _____

Nombre Colaborador: _____ Cargo: _____

Área: _____ Compañía: _____ Ciudad/Región: _____

1.- Enumere las principales tareas o responsabilidades que el colaborador debe desempeñar en orden de importancia (no más de cuatro)

Tarea 1	
Tarea 2	
Tarea 3	
Tarea 4	

2.- Señale la (s) principal (es) necesidades de capacitación en relación a conocimientos, habilidades o actitudes que Ud. considera necesita el cargo.

	Nivel o Profundidad			Tipo de Capacitación		
	Avanzado	Medio	Básico	Actual.	Preventiva	Correctiva
Para tarea 1						
Para tarea 2						
Para tarea 3						
Para tarea 4						

3.- Indique otra (s) habilidad (es), conocimiento (s), destreza (s) o actitud (es) que al adquirir o profundizar, le ayudaría al colaborador a mejorar la calidad, rapidez y precisión en el cumplimiento de las tareas del cargo.

		Nivel o Profundidad			Tipos de Capacitación		
		Avanzado	Medio	Básico	Actual.	Preventiva	Correctiva
1							
2							
3							
4							

4.- Escriba por orden de importancia las necesidades de capacitación del cargo analizado.

NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	Prioridad		
	Alta	Media	Baja
1			
2			
3			
4			

5.- Indique en qué aspectos o materia el colaborador posee conocimientos profundos al punto de que podría actuar como capacitador.

1	
2	
3	

Firma Jefe Inmediato

Firma de Colaborador

ANEXO 6



REGISTRO DE CAPACITACIÓN

CODIGO: F-RRH-001
REVISIÓN: 00
FECHA: 25/10/2010
PÁGINA: 1/1

LUGAR:	FECHA:	HORA:
TEMA:	TIEMPO DURACION:	
NOMBRE DEL INSTRUCTOR:		

No.	PARTICIPANTES	AREA	FIRMA DEL PARTICIPANTE
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			
26			
27			
28			
29			
30			

FIRMA DEL INSTRUCTOR:	
-----------------------	--

ANEXO 7



EVALUACION DE LA CAPACITACION

F-RRH-002

REVISION: 00

FECHA: 25/10/2010

PAGINA 1/1

Nombre del centro de capacitación:

Nombre del curso impartido:

Nombre del instructor:

Cronología del curso:
Inicio Final

Resultados de las evaluaciones de los participantes:

- Contenido Percepción sobre la adecuación y utilidad de los temas tratados.
- Metodología Percepción de la forma en que se desarrolló el curso y las actividades de aprendizaje.
- Instructor Percepción acerca del instructor en cuanto a la conducción de actividades de aprendizaje, capacidad de comunicación, respuesta a las preguntas e inquietudes de los asistentes.
- Puntualidad y cumplimiento De días de capacitación, horario y actividades previstas.
- Materiales Percepción sobre Manuales de aprendizaje, ejercicios, láminas, carteles, etc.
- Aulas, equipos y locales Percepción sobre comodidad, operatividad y adecuación de las mismas.
- Servicios de apoyo Percepción sobre alimentación, teléfono, fotocopiado, etc.
- Talleres y laboratorios Percepción sobre la operatividad de éstos.

Tabla de evaluación	
Muy Bueno	4
Bueno	3
Regular	2
Malo	1

Si no corresponde anote N/A

Observaciones:

Día Mes Año

ANEXO 8



DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Escriba por orden de importancia las necesidades de capacitación de los cargos analizados.

NECESIDADES DE CAPACITACIÓN		Prioridad		
		Alta	Media	Baja
1	TECNICAS DE VENTAS	X		
2	OPTIMIZACION DEL TIEMPO		X	
3	NUEVAS TECNICAS DE ESTUDIOS DE MERCADO			X
4	ADMINISTRACION DE VENTAS	X		
5	CIERRE DE VENTAS	X		
6	PNL		X	
7	INTELIGENCIA DE MERCADO			X
8	MARKETING EN CONSUMO MASIVO			X
9	TRATO AL CLIENTE	X		
10	MOTIVACION		X	
11	ESTRATEGIAS DE MERCADO			X
12	MARKETING ESTRATEGICO			X
13	CARACTERISTICAS DE LOS CLIENTES	X		
14	MANEJO DE NEGOCIACION	X		
15	ADMINISTRACION DE NEGOCIOS			X
16	EXCEL 2007 NIVEL 1 Y 2		X	
17	POWER POINT 2007 NIVEL 1 Y 2		X	

ANEXO 9

