UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO EN LA DISTRIBUIDORA COFASA.

ESTUDIANTE:

Claudia Karina Ramón López

TUTOR:

Ing. Guido Ordoñez

Cuenca– Ecuador

Diciembre 2011

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

DIRECCIÓN DE POSGRADOS
AUTORIZACIÓN DE EMPASTADO

DE: Ing. José Luis Román
PARA: Msc. Luis Andrés Chávez Ing.
DIRECTOR DEL SINED DE LA UNIVERSIDAD ISRAEL
ASUNTO: Autorización de Empastado
FECHA Quito, 1 de diciembre de 2011.

Por medio de la presente certifico que lapregradista**Claudia Karina Ramón López** con CI No.0105814735 ha realizado las modificaciones solicitadas de acuerdo a la última revisión realizada en mi tutoría, al documento de tesis titulada **Plan de Capacitación y Desarrollo del Recurso Humano en la Distribuidora COFASA**, del título de ingenierocomercial.

Atentamente

_____
Ing. José Luis Román

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
DIRECCIÓN DE POSGRADOS
AUTORIZACIÓN DE EMPASTADO

DE: Ing. Jaime Izquierdo
PARA: Msc. Luis Andrés Chávez Ing.
DIRECTOR DEL SINED DE LA UNIVERSIDAD ISRAEL
ASUNTO: Autorización de Empastado
FECHA Quito, 1 de diciembre de 2011.

Por medio de la presente certifico que la pregradista**Claudia Karina Ramón López** con CI No.0105814735 ha realizado las modificaciones solicitadas de acuerdo a la última revisión realizada en mi tutoría, al documento de tesis titulada **Plan de Capacitación y Desarrollo del Recurso Humano en la Distribuidora COFASA**, del título de ingeniero comercial.

Atentamente

_____
Ing. Jaime Izquierdo

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
DIRECCIÓN DE POSGRADOS
AUTORIZACIÓN DE EMPASTADO

DE: Eco. Carmen Andrade
PARA: Msc. Luis Andrés Chávez Ing.
DIRECTOR DEL SINED DE LA UNIVERSIDAD ISRAEL
ASUNTO: Autorización de Empastado
FECHA Quito, 1 de diciembre de 2011.

Por medio de la presente certifico que la pregradista**Claudia Karina Ramón López** con CI No.0105814735 ha realizado las modificaciones solicitadas de acuerdo a la última revisión realizada en mi tutoría, al documento de tesis titulada **Plan de Capacitación y Desarrollo del Recurso Humano en la Distribuidora COFASA**, del título de ingeniero comercial.

Atentamente

_____
Eco. Carmen Andrade

CERTIFICADO DE AUTORIA

El documento de tesis con título "PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO EN LA DISTRIBUIDORA COFASA." ha sido desarrollado por la Tgnla. Claudia Karina Ramón López con Cedula de Identidad No. 0105814735 persona que posee los derechos de autoría y responsabilidad, restringiéndose la copia o utilización de cada uno de los productos de esta tesis sin previa autorización.

_____

Claudia Karina Ramón López

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación “Plan de capacitación y desarrollo del Recurso Humano en la Distribuidora COFASA”, realizado por la Sra. Claudia Karina Ramón López, egresada de la facultad de Administración de Empresas, se ajusta a los requerimientos técnico-metodológicos y legales establecidos por la Universidad tecnológica Israel, por lo que se autoriza su presentación.

Cuenca, 1 de diciembre de 2011.

_____

Ing. Guido Ordoñez

DIRECTOR DE TESIS

AGRADECIMIENTO:

Doy gracias a Dios, por darme la oportunidad de vivir,la capacidad y sabiduría del día a día y por regalarme una familia donde existe todo el apoyo para la realización de mi carrera.

De manera muy especial agradezco a mis padres y hermanos por su amor, su tiempo y su apoyo, gracias mil gracias de todo corazón; ya que siempre han estado conmigo en todo el transcurso de mi vida universitaria.

Mi más sincero agradecimiento a todos los docentes de la Universidad Israel; y al Ing. Guido Ordoñez, por dedicar parte de su tiempo en el asesoramiento de este presente trabajo investigativo.

DEDICATORIA:

Con amor a Dios por darme la vida, sabiduría y fortaleza.

Con mucho amor y cariño a mi esposo Damián y mi hija Maite que ha estado conmigo en todos los momentos dando el apoyo y las fuerzas para que culmine esta carrera.

Con cariño a mis adorados padres Rómulo y Esthela quienes con su sacrificio y esfuerzo, han sido siempre un ejemplo a seguir y apoyarme incondicionalmente en todas las circunstancias de mi vida con sus consejos, amor y comprensión.

A mis hermanos que han sido un gran apoyo en todas las etapas de mi vida en pos de alcanzar una meta, a ellos con todo mi amor y cariño dedico el presente trabajo.

TABLA DE CONTENIDOS

	PAG.
Introducción	1
CAPITULO II.	
Análisis de la situación actual de la empresa	
1.1 Descripción del Objeto de estudio	3
1.1.1 Razón Social……...	3
1.1.2 Antecedentes del Negocio……..	3
1.1.3 Misión de la Empresa…….....	4
1.1.4 Visión de la Empresa…….....	4
1.1.5 Actividades que realiza la empresa…….	4
1.1.6 Análisis FODA…….	5
1.1.7 Administración del Personal……	8
CAPITULO II.	10
Marco Teórico	
2.1 Marco Teórico……..	10
Detención de necesidades de adiestramiento……	13
Capacitación y Desarrollo……..	17
Desarrollo de los Recursos Humanos…….	18

Componentes del Desarrollo Humano……. 19

Formas de Desarrollo Humano……. 21

2.2 Metodología……... 24

CAPITULO III.

Análisis de las necesidades de entrenamiento del personal de la empresa

3.1Diagnóstico de las necesidades de entrenamiento…….. 26

3.2 Análisis del personal que va a ser entrenado……... 27

3.2.1 Evaluación del desempeño de los trabajadores…….. 28

3.2.2 Aplicación de Cuestionarios…….. 36

3.3 Definición clara del objetivo de Capacitación……..... 40

CAPITULO IV.

Plan de Capacitación y Desarrollo del Personal

4.1Elaboración de Políticas y Normas para el Plan de Capacitación del Personal. …….. 44

4.1.1 Definición de la Filosofía, Objetivos y Estrategias del Plan…… 45

4.1.2 Características del Plan de Capacitación…….. 47

4.2 Determinación de Herramientas de Mejoramiento del Personal. …… 50

4.3 Determinación de Técnicas de Adiestramiento. …… 52

CAPITULO V.

Modelo de Evaluación de la Capacitación del Personal de la Empresa

5.1 Evaluación de la Capacitación. ……. 55

5.2 Indicadores de la Evaluación de la Capacitación. ……... 59

5.3 Presupuesto …….. 61

CAPITULO VI.

Conclusiones y Recomendaciones

6.1 Conclusiones. ……. 64

6.2 Recomendaciones……. 65

Bibliografía…….. 66

LISTA DE GRAFICOS

PAG.

Gráfico # 1…….. 27

Gráfico # 2…….. 58

LISTA DETABLAS

PAG.

Tabla # 1…….. 31

Tabla # 2…….. 34

Tabla # 3…….. 61

Tabla # 4…….. 61

Tabla # 5…….. 62

Tabla # 6…….. 63

LISTA DEAEXOS

PAG.

Anexo # 1…….. 68

Anexo # 2…….. 69

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo se plantea un plan de capacitación y desarrollo de la Distribuidora COFASA siendo una herramienta muy importante para el mejoramiento de la empresa.

El objetivo fue la consolidación de un instructivo para la formación y mejoramiento del desempeño del personal que permita a la empresa una mayor coordinación en sus actividades y por ende lograr mayor posición en el mercado al que se dirige.

Se partió de identificar las necesidades de formación de los trabajadores, las habilidades y competencias a desarrollar y la jerarquización de los distintos niveles de especialización de las tareas. Del análisis surgen las guías de entrenamientoacorde con cada puesto de trabajo.

ABSTRACT

The present work presents a plan of capacitation itself and I unroll of the Distributor COFASA being a very important tool for the company improvement.

The objective was the consolidation of an instruction manual for the formation that allows to the company a bigger coordination in its activities and improvement of the performance of the staff and that way achieving bigger position the one you go to on the market.

It was split to identify the employees's needs of formation, the abilities and competitions to develop and the hierarchization of the several levels of specialization of the tasks. The guides of workout in agreement with each position happen of analysis.

INTRODUCCION

Al realizar esta investigación, que considera un tema muy importante para el desarrollo de las empresas como es la capacitación del recurso humano siendo considerado como el recurso más valioso en las organizaciones, la Distribuidora COFASA debe invertir en ellos, proporcionándoles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades, ejecutando actividades designadas para capacitar y motivar al empleado y así ampliar sus responsabilidades dentro de la organización. Desarrollar las capacidades del trabajador, proporciona beneficios para los empleados y para la organización, ayuda a los trabajadores aumentando sus habilidades y cualidades y beneficia a la organización incrementando las habilidades del personal de una manera costo-efectiva.

La capacitación hará que el trabajador sea más competente y hábil. Además, al utilizar y desarrollar las habilidades del trabajador, la organización entera se vuelve más fuerte, productiva y rentable.

Se deben considerar que el personal talentoso puede abandonar la organización aunque su salario sea adecuado. El trabajador generalmente necesita nuevos desafíos que lo estimulen y mantengan satisfecho con su trabajo. Es

responsabilidad del administrador reconocer el potencial de los trabajadores y ofrecerles nuevas oportunidades.

Para realizar la capacitación se realizará un estudio que permita determinar que parte de la organización es necesario mejorar y cuáles son las necesidades de adiestramiento del personal con el fin de adaptar el plan de capacitación con la empresa.

Primero cabe destacar que es necesario asegurarse que lo que se enseñe sea realmente una necesidad de la organización, luego que lo que se enseña sea aprendido, que lo aprendido sea trasladado a la tarea y finalmente que lo trasladado a la tarea se sostenga en el tiempo. La única forma de asegurarnos que todo esto suceda es a través de una buena evaluación, estudio y análisis antes, durante y después de la implementación de cualquier programa de capacitación en la empresa.

CAPITULO I

ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA

1.1 Descripción de la Empresa.

1.1.1 Razón Social

El nombre o Razón social es Distribuidora COFASA, cuyo propietario y representante legal es el Sr. Freddy Arturo Saavedra Guzmán, quien decidió crear esta empresa para cumplir con su objetivo de mejorar sus ingresos, generando fuentes de trabajo y a su vez servir a los demás.

1.1.2 Antecedentes del negocio

Esta empresa nace del sueño de su propietario de mejorar sus ingresos, comenzó sus operaciones en el año 2008 dedicada a la venta y distribución de productos de consumo masivo de la línea de cosméticos, cuidado personal y productos afines con la finalidad de obtener rentabilidad.

En un principio distribuye sus productos únicamente a los principales cantones de la provincia del Azuay, pero luego de constatar que las ventas tenían éxito y que la práctica de distribución se hacía común y aumentaba con el tiempo, se plantea como objetivo realizar una mayor cobertura geográfica, en la actualidad al mercado al que se dirige con sus productos es una gran parte de la zona Austral del país, como son las provincias de Morona Santiago, Zamora Chinchipe, Loja,

Cañar y Azuay; procurando mantener e incrementar día a día su cartera de clientes.

La Distribuidora COFASA está ubicada por el sector del Mercurio, donde posee sus instalaciones (oficina y bodegas). Cuenta con un activo de 450 clientes, los mismos que día a día fortifican el desempeño de la empresa.

1.1.3 Misión de la empresa

Distribuir y comercializar con productos de calidad, brindando un servicio eficaz y eficiente a precios competitivos, satisfaciendo las necesidades de los clientes y asegurando el progreso de la Empresa, así como de sus colaboradores; contribuyendo de esta manera al bienestar de la sociedad.

1.1.4 Visión de la empresa

Ser una empresa reconocida en la Ciudad de Cuenca con respecto a los productos que ofrece logrando a futuro alcanzar la mayor participación y crecimiento posible, ser constantemente competitiva, ampliar su portafolio de productos y tener siempre los clientes más satisfechos.

1.1.5 Actividades que realiza la organización

La Distribuidora COFASA, lleva a cabo las siguientes actividades:

Se dedica a la compra y venta al por mayor y menor de cosméticos, artículos para el cuidado personal y productos afines, por consiguiente no es una empresa directamente productora sino únicamente distribuidora de dichos productos.

Actualmente la empresa para cumplir con su actividad principal que es la distribución, cuenta con una amplia línea de productos, y una variedad de marcas que permiten a satisfacer a sus clientes, ya sean líneas de uso profesional como para salas de belleza, spas, clínicas de uñas, etc., o uso público para comisariatos, bazares, farmacias, abarrotes, etc.

1.1.6 **Análisis FODA**

El análisis FODA es definido por Joaquín Rodríguez como un “mecanismo que permite determinar los factores que pueden favorecer (fortalezas y oportunidades) y obstaculizar (debilidades y amenazas) el logro de objetivos organizacionales.

Actualmente este análisis es visto en el campo administrativo como una de las principales herramientas analíticas o de diagnóstico, que permite evaluar la situación tanto interna como externa de una empresa. Quien usa esta herramienta puede analizar al mismo tiempo tanto las cualidades propias que caracterizan a su empresa, así como indagar cual es la situación de su organización frente a la competencia.

Por tanto, el FODA es una matriz de gran utilidad porque permite conocer de mejor manera un negocio, examinándolo desde dos puntos de vista; tanto interno mediante el análisis de las Fortalezas y Debilidades, sobre los cuales se puede ejercer cierto control; y desde un punto de vista externo a ~~travésdel~~través del estudio de las Oportunidades y Amenazas, que son elementos que se localizan fuera de la empresa, razón por la cual no se puede ejercer un mayor dominio sobre ellos; sin embargo hay que tomarlos en consideración por su influencia en el sistema interno del negocio.

Identificación de FODA en la empresa

- **Fortalezas**

✓ En la Distribuidora COFASA se han identificado las siguientes Fortalezas:

- ✓ Oferta de productos de mayor calidad y rotación en el mercado.
- ✓ Excelentes relaciones bancarias con la apertura para obtener créditos en caso que sea necesario.
- ✓ Sistemas de información actualizados para el manejo de datos relacionados con inventarios y reportes contables.
- ✓ Cobertura de mercado

- **Debilidades**

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 12 pto

Con formato: Normal, Sin viñetas ni numeración

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 12 pto

- Como debilidades se han podido identificar las siguientes:
  - ✓ El Gerente desconoce de temas de administración de empresas.
  - ✓ El Personal de la empresa no está capacitado en base a las necesidades de la empresa.
  - ✓ Mal ambiente de trabajo, ocasionado por la falta de trabajo en equipo.
  - ✓ Retraso en los despachos.
  - ✓ Retrasos en la entrega de mercaderías por parte de ciertos proveedores.
  - ✓ Descoordinación del personal en el cumplimiento de las actividades de la empresa.
  - ✓ Dependencia de transportes externos para la entrega de la mercadería fuera de la provincia, por lo que no se puede dar un servicio de entrega inmediata.
  - ✓ No cuenta con políticas claras de coordinación.
  - ✓ Baja participación del personal y compromiso con la empresa, no existe apertura a cambios.
  - ✓ Falta de capacitación al personal, de cursos de motivación y relaciones humanas.
  - ✓ Mala coordinación entre el área de facturación y bodega, lo que retrasa el despacho de los pedidos y la entrega de la mercadería.

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 12 pto

Con formato: Normal, Sin viñetas ni numeración

- **Oportunidades**
  - ✓ Capacidad de crecimiento del mercado objetivo.

- ✓ Crecimiento del portafolio de productos.
- ✓ Alto nivel de rotación de sus productos.

- **Amenazas**
  - ✓ Inestabilidad económica y política del país
  - ✓ Desarrollo de nuevos productos sustitutos a menor precio.
  - ✓ Incumplimiento de los convenios por parte de las empresas transportistas de carga, lo que retrasaría la entrega a tiempo de los productos.
  - ✓ Falta de poder adquisitivo de los consumidores, por sus ingresos reducidos o por los elevados precios de los productos de la canasta básica.
  - ✓ Competencia existente en el mercado.

1.1.7 Administración actual del personal

COFASA es una empresa que requiere de talentos humanos pues sin ellos no podría funcionar, ellos son el factor principal para alcanzar sus objetivos.

De ahí que el objetivo principal de la administración de los recursos humanos es ayudar a que la empresa se vuelva exitosa, es una forma de apoyar el trabajo que realizan los dirigentes de la organización pues considera tanto los objetivos de la compañía, así como los objetivos individuales de todo el personal que labora en ella.

Como se puede observar a partir del análisis FODA en lo que respecta a la forma de cómo ha sido administrada la empresa, se ha conseguido determinar que esta no ha sido manejada hasta la actualidad con políticas determinadas o establecidas bajo un reglamento, sino solamente bajo la intuición o experiencia de su dueño, a demás el personal que labora en ella no cuenta con la capacitación adecuada para desempeñarse de forma apropiada; de ahí la necesidad de que a través de esta tesis se pueda brindar soluciones a la organización en lo que concierne al área de personal.

Sin embargo es importante recalcar que la Distribuidora COFASA a pesar de haber sido manejada por experiencia y sin la aplicación de conocimientos sólidos referentes al campo administrativo, se ha mantenido en el tiempo con resultados exitosos y crecimiento.

Por tanto se puede señalar que hay considerables aspectos que se deben continuar ejecutando, pues son cualidades con las que ha sabido administrar el propietario del negocio, por ello la necesidad de manejar la empresa con la misma experiencia e intuición, tales habilidades han desempeñado un papel importante en la historia del negocio, sin embargo a esto se tiene que incrementar los conocimientos y estudios necesarios que les permitirá ser más valiosos.

Entonces es importante mencionar que en la empresa existen algunos aspectos que no están muy bien administrados, y debido a que cada día se presentan en el

medio ambiente externo de la organización, nuevos conocimientos, nuevos avances tecnológicos, y nuevas innovaciones es indispensable que la empresa se vuelva más organizada para de ese modo no quedar rezagada ante sus competidores. Esto solo lo podrá lograr si cuenta con personal altamente capacitado y comprometido con las labores que desempeñan.

CAPITULO II.

MARCO REFERENCIAL

2.1 Marco conceptual

~~2.1~~

El desarrollo de este proyecto de investigación y análisis sobre la Capacitación y el Desarrollo del Personal se realizará en base a ~~criteriosemitidos~~criterios emitidos por diversos autores que expresan sus conocimientos y opiniones en cuanto al presente tema.

"El término capacitación se utiliza para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros. Se orienta hacia la cuestiones de desempeño de corto plazo".[1]

La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

"La capacitación es, potencialmente, un agente de cambio y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y

[1] Bohlander,G, 1999,265

Con formato: Sangría: Izquierda: 0.63 cm, Sin viñetas ni numeración

Con formato: Fuente: 12 pto

Con formato: Espacio Después: 0

Con formato: Fuente: 12 pto

Con formato: Fuente: 12 pto

Con formato: Fuente: 12 pto

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Fuente: 12 pto

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Superíndice / Subíndice

a adecuar la cultura, la estructura y la estrategia (en consecuencia el trabajo) a esas necesidades".[2]

"La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. La capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores."[3]

Para que la capacitación responda a la función enunciada anteriormente debe cumplir las siguientes especificaciones:

- Estar dirigido a conductas específicas en situaciones o tareas específicas
- El resultado debe producir cambios en la conducta o actuación de los individuos
- Debe mejorar la eficiencia de la empresa
- Debe ser sistemático, es decir, cuidadosamente planificado, implementado ~~demanera~~de manera innovadora y rigurosamente evaluado.[4]

De igual manera, se señala que la capacitación, es la educación profesional que adapta al hombre para un cargo o función, así mismo dota al personal de

[2]Gore, E., 1998,314
[3]Siliceo, 1996,254
[4] Villegas,1997, 212

Con formato: Fuente: 12 pto
Con formato: Fuente: 12 pto
Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Superíndice / Subíndice
Con formato: Espacio Después: 0
Con formato: Fuente: 12 pto
Con formato: Fuente: 12 pto
Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Superíndice / Subíndice
Con formato: Fuente: 12 pto
Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Superíndice / Subíndice
Con formato: Espacio Después: 0
Con formato: Fuente: 12 pto
Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Superíndice / Subíndice
Con formato: Fuente: 12 pto
Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Superíndice / Subíndice
Con formato: Fuente: 12 pto
Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Superíndice / Subíndice
Con formato: Sin Superíndice / Subíndice
Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Superíndice / Subíndice
Con formato: Fuente: 12 pto
Con formato: Fuente: 12 pto
Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Superíndice / Subíndice

~~conocimientos,habilidades~~conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para el cumplimiento de dichas funciones, con un nivel adecuado de eficiencia[5].

Para tal efecto, el adiestramiento debe orientar tales experiencias de aprendizaje hacia lo positivo y beneficio de manera tal de complementarlas y reforzarlas con actividades planeadas, con el fin de que en todos los niveles de la empresa puedan desarrollar con mayor rapidez sus conocimientos, destrezas y habilidades que los beneficien a sí mismos y a su empresa.

El adiestramiento debe tratar de orientar las experiencias de aprendizaje hacia lo positivo, lo benéfico, 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, habilidades que los beneficiaran a sí mismos, y a su empresa.

En el desarrollo del Capítulo III, sobre las necesidades de entrenamiento del personal de la empresa se puede presentar la siguiente información en la que se podrá basar el desarrollo de dicho capítulo.

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Fuente: 12 pto

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Fuente: 12 pto

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Fuente: 12 pto

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Fuente: 12 pto

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Fuente: 12 pto

Con formato: Espacio Después: 0 pto

[5] Chiavenato 1998, 416

Detección de necesidades de adiestramiento:

Concepto:: "Es un proceso mediante el cual se establecen los requerimientos de adiestramiento para el personal que labora en la organización para programar las diferentes acciones de adiestramiento"[6].

En lo que se refiere a los principales medios para la detección de necesidades de capacitación, los cuales son utilizados por la mayoría de las organizaciones, son los siguientes:

Análisis de cargos: cuadro de las tareas que debe cumplir el ocupante y las habilidades que debe poseer. permite tener el conocimiento y la definición de lo que se quiere en cuanto a aptitudes, conocimientos y capacidad, hace que se puedan preparar programas adecuados de capacitación para desarrollar la capacidad y proveer conocimientos específicos según las tareas, además de formular planes de capacitación concretos y económicos y de adaptar métodos didácticos.

Revisar la descripción de funciones para cada cargo y señalar las habilidades críticas que requiere la persona que ocupa el puesto. Si algún colaborador no tiene los conocimientos necesarios para su posición, éstos deben incluirse en el

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Superíndice / Subíndice
Con formato: Espacio Después: 0
Con formato: Fuente: 12 pto
Con formato: Sin Superíndice / Subíndice
Con formato: Sin Superíndice / Subíndice
Con formato: Espacio Después: 0
Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Superíndice / Subíndice
Con formato: Fuente: 12 pto
Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Superíndice / Subíndice
Con formato: Sin Superíndice / Subíndice
Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Superíndice / Subíndice
Con formato: Fuente: 12 pto
Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Superíndice / Subíndice

[6] Chiavenato I, 1998, 426

programa de capacitación y la persona que carezca de ellos debe asistir a los módulos correspondientes del curso.

Escala de Actitud: Ees un instrumento que permite medir la predisposición favorable, desfavorable o indiferente que existe en los individuos hacia personas, objetos o situaciones. Se parte del supuesto de que toda persona posee una predisposición, cualquiera esta sea. La predisposición es aprendida a través del proceso de socialización y por ende susceptible a ser medida.

Cuestionarios: investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación que evidencien las necesidades de adiestramiento.

Evaluación del Desempeño: mediante ésta, no solo es posible descubrir a losempleadosLos empleados que vienen ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino averiguar también que sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables del adiestramiento.

Entrevistas con Supervisores y Gerentes: contactos directos con supervisores y gerentes respecto de problemas solucionables mediante adiestramiento, que se descubren en las entrevistas con los responsables de los diversos sectores.

Entrevistas de Salida: cuando el empleado va a retirarse de la empresa, es el momento más apropiado para conocer su opinión sincera acerca de la empresa y

Con formato: Fuente: 12 pto

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Fuente: 12 pto

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Fuente: 12 pto

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Espacio Después: 0

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Fuente: 12 pto

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Fuente: 12 pto

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Superíndice / Subíndice

las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir deficiencias de la organización, susceptibles de corrección.

Examen de ~~empleados:~~empleados: resultados de los exámenes de selección de empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.

Informes periódicos de la empresa o de Producción: muestran las deficiencias por falta de adiestramiento.

Modificación del Trabajo: cuando se introduzcan modificaciones parciales o totales en las rutinas de trabajo, es necesario adiestrar previamente a los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.

Observación: el entrenador tiene absoluta libertad de movimiento en la compañía. En sus "paseos" puede observar muchas cosas, indicadores de necesidades de adiestramiento, especialmente que están ocultas o apenas surgen al observar, el entrenador necesita una mente alerta y creativa, ojos y oídos atentos y boca cerrada, logrando verificar donde hay evidencia de trabajo ineficiente, como daño de equipo, atraso en el cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número elevado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación elevada, entre otros.

Con formato: Fuente: 12 pto

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Fuente: 12 pto

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Fuente: 12 pto

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Fuente: 12 pto

Con formato: Sangría: Izquierda: -0.25 cm, Espacio Después: 0 pto, Sin viñetas ni numeración

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Sangría: Izquierda: -0.25 cm, Espacio Después: 0 pto

Con formato: Fuente: 12 pto

Con formato: Sangría: Izquierda: -0.25 cm, Espacio Después: 0 pto, Sin viñetas ni numeración

Con formato: Sangría: Izquierda: -0.25 cm, Espacio Después: 0 pto

Investigación: Las compañías, asociaciones industriales, universidades y otras organizaciones investigan constantemente. A veces los resultados producen nuevos productos, materiales o nuevos usos de los que ya existen. Esto hace que la compañía planee nuevamente algunas fases de la producción, lo cual implica, desde luego, nuevas necesidades de adiestramiento que el especialista debe captar para ponerse en acción.

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Fuente: 12 pto

Autoanálisis: Todas las personas "normales" se auto-evalúan constantemente. Quieren hacer siempre lo mejor que puedan y criticar su desempeño confrontándolo con la noción de un trabajo ideal. Así, saben lo que necesitan en conocimiento, destreza, presentación, etc. Cuando se les da una oportunidad de expresar sus ideas, por ejemplo mediante un programa de auto-evaluación periódica con miras al desarrollo establecido formalmente por la compañía, éste indica~~n~~ llanamente cuáles son sus necesidades. También se pueden conocer las necesidades de ~~adestramiento~~adiestramiento en grupo cuando se confrontan las repuestas de varias personas.

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Fuente: 12 pto

Reuniones Interdepartamentales: discusiones Interdepartamentales acerca de asuntos concernientes a objetivos organizacionales, problemas operativos, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Sangría: Izquierda: -0.25 cm, Espacio Después: 0 pto

Con formato: Fuente: 12 pto

Solicitud de Supervisores y Gerentes: cuando la necesidad de adiestramiento apunta a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores son propensos a solicitar adiestramiento para su personal. [7]

Las necesidades de adiestramiento deben inventariarse, determinarse e investigarse con cierta periodicidad para establecer, a partir de ellas, los programas adecuados para ~~s~~satisfacer dichas necesidades de manera conveniente [8]

Teniendo claro el objetivo de la capacitación del personal de la empresa, en base a las necesidades, se plantea realizar el Plan de Capacitación y Desarrollo del Personal en el Capítulo IV, para lo cual se tiene como referencia los siguientes conceptos y opiniones de ciertos autores:

Capacitación y Desarrollo

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

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Fuente: 12 pto

Con formato: Fuente: 12 pto

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Sangría: Izquierda: -0.25 cm

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Fuente: 12 pto

Con formato: Fuente: 12 pto

Con formato: Sangría: Izquierda: -0.25 cm, Espacio Después: 0 pto

Con formato: Sangría: Izquierda: -0.25 cm

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Espacio Después: 0 pto

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Fuente: 12 pto

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Superíndice / Subíndice

[7] Chiavenato, 1998, 426
[8] Chiavenato, 2000, 560

sus actitudes frente a los quehaceres 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, y/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 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

Desarrollo de los Recursos Humanos

Es la gestión integrada e integral del desarrollo personal de los funcionarios y demás colaboradores, para fortalecer su visión crítica, su sentido solidario y de pertenencia; Propiciando la competitividad de la empresa, implica la intervención planificada y participativa en el desarrollo de actitudes, valores, destrezas y conocimientos requeridos para el logro de objetivos de la empresa.

Con formato: Fuente: 12 pto

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Fuente: 12 pto

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Fuente: 12 pto

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Fuente: 12 pto

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Fuente: 12 pto

~~Significa el proceso integral del hombre, es decir comprende la adquisición del conocimiento, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades y destrezas requeridas por los colaboradores, para alcanzar la eficacia y excelencia en la realización de sus tareas, funciones y responsabilidades.~~ El ingrediente esencial para alcanzar el éxito institucional hasta llegar a una excelencia - administrativa es la capacitación del personal.

Ninguna organización puede alcanzar el éxito sin cierto grado de compromiso y esfuerzo de sus miembros, sobre todo en un mundo como el de hoy donde los retos de competitividad, intensificados por la globalización de los mercados, obligan a las empresas e instituciones a aprovechar en mayor grado la iniciativa y creatividad de sus colaboradores.

Para mantener el grado de compromiso y esfuerzo, las organizaciones tienen que propiciar climas laborales positivos que les faculte valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que le permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente eficiente y eficaz que conduzca al logro de los objetivos y metas de la organización, y al mismo tiempo logre satisfacer las aspiraciones de sus integrantes.

No se debe olvidar que las Empresas u Organizaciones dependen para su funcionamiento, evolución y logros de objetivos, primordialmente del elemento

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Fuente: 12 pto

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Fuente: 12 pto

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Fuente: 12 pto

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Superíndice / Subíndice

humano o capital intelectual con que cuenta. Por ello debe poner toda su atención en los requerimientos de sus necesidades de desarrollo personal.

Con formato: Fuente: 12 pto

Componentes del desarrollo humano

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Fuente: 12 pto

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Superíndice / Subíndice

Los principales componentes del desarrollo humano, que se deben prestar atención para una efectiva toma de decisiones en capacitación y/o entrenamiento del recurso humano en las empresas son:

Con formato: Fuente: 12 pto

Equidad: es necesario que las personas tengan acceso a la igualdad de oportunidades. Es preciso eliminar todas las barreras que obstaculizan las oportunidades económicas y políticas, de modo que las personas puedan disfrutar de dichas oportunidades y beneficiarse con ellas.

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Fuente: 12 pto

Potenciación: el desarrollo debe ser efectuado por las personas y no sólo para ellas. Es preciso que las personas participen plenamente en las decisiones y los procesos que conforman sus vidas

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Fuente: 12 pto

Productividad: la productividad se refiere a la que genera el trabajo: la producción por cada colaborador, la producción por cada hora trabajada, o cualquier otro tipo de indicador de la producción en función del factor trabajo.

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Fuente: 12 pto

Cuando se trata de medir el rendimiento del trabajo de un colaborador o grupo de colaboradores que integran una unidad administrativa, se relaciona la cantidad de

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Superíndice / Subíndice

unidades producidas con el tiempo total que llevó producirlas; a esta relación se le denomina productividad del trabajo; por lo tanto la productividad del trabajo estará dada en unidades de un producto por hora-hombre empleada.

Con formato: Fuente: 12 pto

Es preciso posibilitar que las personas aumenten su productividad y participen plenamente en el proceso de generación de ingresos y en el empleo remunerado. Por consiguiente, el crecimiento económico es uno entre varios modelos de desarrollo humano, o un subconjunto de ellos.

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Fuente: 12 pto

Sostenibilidad: es menester asegurar el acceso a las oportunidades no sólo para las generaciones actuales, sino también para las futuras. Deben reponerse todas las formas de capital: físico, humano, medioambiental.

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Fuente: 12 pto

Formas del desarrollo humano

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Fuente: 12 pto

- **Adiestramiento:** acción destinada a desarrollar habilidades y destrezas del colaborador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo, preponderantemente físico, desde este punto de vista se imparte a colaboradores operativos u obreros par el uso de maquinas y equipos.

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Fuente: 12 pto

En un caso extremo, el adiestramiento consiste en sólo unas pocas horas o minutos de enseñanza por el jefe inmediato que se limita a darle a los colaboradores un bosquejo esquematizado de cómo debe operar en su puesto de trabajo (por ejemplo operar una máquina). En el lado opuesto hallamos el

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

adiestramiento consistente en cursos formales destinados a crear especialistas calificados en el transcurso de unos años.

- **Capacitación:** incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, en los aspectos técnicos del trabajo. Fomentando e incrementando los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar su labor, mediante un proceso de enseñanza-aprendizaje bien planificado. Se imparte generalmente a empleados, ejecutivos y funcionarios en general cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual, preparándolos para desempeñarse eficientemente; en síntesis podemos afirmar que toda empresa o institución debe orientar la capacitación para la calidad y la productividad.

- **Especialización:** tiene por finalidad incrementar y mejorar los conocimientos técnicos de los colaboradores con estudios superiores, es decir a los recursos humanos con instrucción profesional. La especialización genera nuevos cambios, mayor operatividad y eficiencia, a través de capacitación y entrenamiento formativo del profesional.

- **Formación:** significa el proceso integral del hombre, adquisición de conocimientos, fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Sangría: Izquierda: 0.5 cm, Espacio Después: 0 pto, Sin viñetas ni numeración

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Espacio Después: 0

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 12 pto

Con formato: Izquierda, Sangría: Izquierda: 1.27 cm, Sin viñetas ni numeración

Con formato: Sangría: Izquierda: 0.5 cm, Espacio Después: 0 pto, Sin viñetas ni numeración

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Espacio Después: 0

adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desempeño de los puestos o cargos.

Incluye acciones educativas que buscan preparar y formar al colaborador para desenvolverse en su medio y para el ejercicio de una profesión en un determinado mercado laboral, sus objetivos son amplios y mediatos, es decir a largo plazo.

La formación y perfeccionamiento del colaborador consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o ~~futuro,aumentando~~futuro, aumentando su capacidad a través del mejoramiento de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

Tendencias en el desarrollo humano

La administración tradicional reforzaba una posición disminuida del factor humano frente al capital y la tecnología; Es decir más importante era el capital, la tecnología y otros bienes de capital, quedando los colaboradores en segundo plano.

En los tiempos recientes, el empresariado privado ha reconocido la importancia del recurso humano llegando a establecerlo como uno de los factores determinantes de la competitividad de la empresa. De ahí el surgimiento de muy diversas escuelas y muy variadas teorías todas ellas encaminadas a asegurar el

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Fuente: 12 pto

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Fuente: 12 pto

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Fuente: 12 pto

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Superíndice / Subíndice

servicio a los clientes o usuarios, como la razón de ser de la empresa y la participación de los colaboradores como único mecanismo de satisfacer estas necesidades de los clientes, que cada día son más exigentes; así como también asegurar el proceso de innovación, calidad y éxito de las organizaciones. En los últimos decenios muchas empresas se vieron alejadas de la observancia de los valores en relación con la ~~membresía~~membrecía. Por un período se creyó que la opción inmediata era concentrar el poder en los cuerpos técnico-gerenciales.

La búsqueda de la competitividad y excelencia de parte de las organizaciones en la actualidad, lleva a reforzar la posición estratégica del recurso humano tanto en lo que se refiere a su desarrollo como en la identificación de los mecanismos y de los procesos más idóneos para la administración del mismo.

Cada día cobra más la importancia de los recursos humanos como colaboradores, como cliente o usuarios, como proveedores, así como público en general, por lo que su aporte es revalorizado y traída a su correcta dimensión en las organizaciones y empresas modernas.

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Fuente: 12 pto

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Fuente: 12 pto

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Fuente: 12 pto

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Espacio Después: 0 pto, Interlineado: Doble

2.2 Metodología

De acuerdo al problema que se desea solucionar en esta organización, se puede determinar que dicha investigación es factible, porque se está dando una propuesta y una solución para el mejor desarrollo de dicha empresa.

A partir del desarrollo de este capítulo que determina la situación actual de la empresa en donde se da a conocer las características y falencias relevantes de la misma, que nos dan la pauta para continuar con el proceso de investigación de este proyecto.

Para el diagnostico de necesidades de entrenamiento del personal de la empresa, se desarrollara un estudio analítico y descriptivo que dará a conocer ciertas características de los aspectos que se desean conocer y recolectar, para lo cual se desarrollaran investigaciones de campo que será realizado en la empresa.

La información se obtendrá mediante un cuestionario de preguntas que permitan definir y obtener de mejor forma los datos requeridos, logrando de esta manera proporcionar soluciones a la empresa.

La información obtenida del análisis será el elemento básico para la elaboración del Plan de Capacitación y Desarrollo del Personal, que permitirá plantear y elaborar políticas y normas que corroboren un mejor desempeño del personal de la Distribuidora COFASA.

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Espacio Después: 0 pto, Interlineado: Doble

CAPITULO III.

ANALISIS DE LAS NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA.

3.1 Diagnóstico de las necesidades de entrenamiento.

El diagnóstico de las necesidades que tiene la empresa, es un proceso mediante el cual se establece los requerimientos de capacitación para el personal que labora en la organización con el fin de determinar y programar las diferentes acciones de adiestramiento.

La detección de necesidades permite localizar e identificar en una situación de trabajo, los obstáculos que se presentan en el logro de los objetivos. En este orden de ideas, la necesidad de capacitación es la falta de conocimiento, habilidad o destreza, en una persona que impide el desarrollo de su trabajo satisfactoriamente o interfiere con el desarrollo completo de su potencial y así prepararse para sus grandes responsabilidades.

Un elemento sustancial en la elaboración de los planes de capacitación lo constituye la determinación de las necesidades de aprendizaje. Estas necesidades indican aquellos aspectos en los cuales se deben capacitar el trabajador.

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

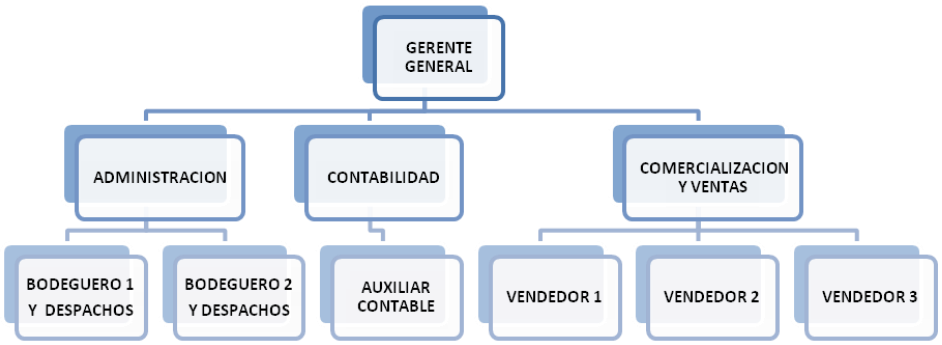
Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

3.2 Análisis del personal que va a ser entrenado

Es importante realizar un análisis del personal que va a ser entrenado para conocer cuáles son las sus características y poder determinar el tipo de capacitación adecuada para dichas personas, conocer la estructura orgánica del personal, es decir el organigrama de la empresa, donde se muestra en forma clara y objetiva cómo están divididas las responsabilidades del trabajo jerárquicamente en toda la empresa, es decir cómo está organizada la empresa, lográndose identificar las necesidades de capacitación del personal.

Gráfico N° 1

Estructura Organizacional



Fuente: Empresa
Autor: Tesista

A partir de este organigrama se podrá realizar un análisis de puestos para obtener información acerca de todos los puestos de trabajo que existen en la organización, logrando obtener datos sobre las responsabilidades, las habilidades que requiere

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

un puesto y el tipo de individuo que se debe contratar para ocuparlo, la capacidad y experiencia que debe poseer.

3.2.1 Evaluación del desempeño de los trabajadores.

Realizar una evaluación del desempeño de cada uno de los trabajadores de la distribuidora es muy importante para conocer cuáles son las principales falencias del desempeño y así determinar las necesidades específicas de capacitación; esta evaluación se realizará mediante un análisis de puestos de trabajo de cada uno de los que labora en la empresa;

Análisis y descripción de puestos de trabajo

Puesto de trabajo.- El puesto de trabajo no se refiere ~~allugar~~allegar o sitito donde se ejecuta el trabajo, hace referencia ~~alas~~a las tareas. Entonces el puesto no es la persona ni el ~~sitio,sino~~sitio, sino las tareas que debe desempeñar o cumplir ~~unindividuo~~un individuo, por lo que es importante hacer una ~~diferenciaciónentre~~diferenciación entre ¿Quién es la persona?, y ¿Qué tareas ~~cumple?También~~cumple? También es importante considerar que no siempre ~~elnúmero~~el número total de empleados que laboran en una empresa ~~esiguales~~igual al número de puestos de trabajo, ya que ~~confrecuencia~~con frecuencia diversas personas ocupan el mismo puesto ~~detrabajo~~de trabajo.

Análisis de puestos

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Espacio Después: 0

Con formato: Fuente: 12 pto

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Es un proceso que permite obtener información acerca ~~detodos~~de todos los puestos de trabajo que existen en la ~~organización,es~~organización, es decir mediante este análisis ~~se~~ obtiene datos sobre ~~lasresponsabilidades~~las responsabilidades, las habilidades que requiere un puesto y ~~un puesto y~~ ~~el~~ El tipo de individuo que se debe contratar para ~~ocuparlo,que~~ocuparlo, que capacidad y experiencia debe poseer.

~~Es importante hacer una diferenciación entre descripción yespecificación del puesto. La descripción de puestos comosu nombre lo indica es una lista que describe lascaracterísticas del puesto (funciones, responsabilidades,condiciones de trabajo, etc.), en cambio, la especificacióndel puesto es una lista que determina las características personales que debe poseer el individuo que aspire aocupar tal puesto (nivel académico, experiencia,habilidades, etc.)~~

La descripción del puesto deberá contener lo siguiente:

- La denominación del puesto.
- Área a la que pertenece.
- Identificar jerárquicamente a quien tiene que reportarse y a quien tiene que dar órdenes el ocupante del puesto, es decir por quien es supervisado y a quien supervisa.
- Un resumen del puesto, para indicar la función principal, la toma de decisiones, el porcentaje de actividades rutinarias y eventuales.

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

- Las responsabilidades con las que tiene que cumplir el ocupante del puesto.
- Las características personales que debe poseer el aspirante al puesto, como nivel académico, experiencia, aptitudes, conocimientos requeridos y condiciones de carácter físico o mental. Tales características no necesariamente deben coincidir con las que posee el ocupante real del puesto.
- Las condiciones de trabajo en las que se desempeña la labor, como el horario de trabajo, los riesgos labores, si es necesario realizar viajes imprevistos, descripción del lugar de trabajo.

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Espacio Después: 0 pto, Interlineado: Doble

TABLA N°1
CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

NOMBRE PUESTO	ÁREA	SUPERVISA	SUPERVISADO POR:	FUNCIÓN	RESPONSABLE	CONDICIONES DE TRABAJO
Gerente	Administrativo	Todo el personal	Nadie	Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades	Representar legalmente a la empresa. Cumplir metas y objetivos. Bienestar de los empleados. Desarrollo y crecimiento de la empresa. Supervisar el tratamiento de información y documentos. Seguridad de la empresa y bienes y equipos. Muy alta responsabilidad sobre bienes y equipos,	Trabajo a tiempo completo Ambiente laboral propio de oficinas. Realiza viajes fuera de la provincia.
Jefe de Ventas	Ventas	Personal Ventas	Gerente	Establecer políticas de ventas y promoción de productos.	Elaborar reportes de ventas y cobros. Aprobar créditos. Mantener actualizada la cartera de clientes. Atender y asesorar a clientes. Supervisión del -personal. Tratamiento de información y documentos.	Trabajo a tiempo completo. Realiza viajes fuera de la ciudad.

Con formato ...

NOMBRE PUESTO	ÁREA	SUPERVISA	SUPERVISADO POR:	FUNCIÓN	RESPONSABLE	CONDICIONES DE TRABAJO
Jefe Administrativo	Administrativa	Personal Bodega	Gerente	Tomar decisiones sobre las fuentes y usos del dinero. Administrar estratégicamente todos los recursos. Autorizar el despacho de pedidos. Elaborar un informe que detalle las facturas que están por vencer. Archivar documentos. Receptar llamadas.	Coordinar las necesidades económicas. Mantener buenas relaciones con instituciones financieras. Ser parte del equipo de planificación del mes. Muy alta responsabilidad de la supervisión del personal, seguridad del dinero, tratamiento de información y documentos. Hacer los pedidos de mercadería para que no falten los productos. Tener al día el directorio de proveedores. Manejo de archivos. Cumplir la función de recepcionista y secretaría.	Trabajo a tiempo completo. Ambiente laboral propio de oficinas.
Bodegueros	Bodega	Nadie	Jefe Administrativo	Controlar todas las actividades que se desarrollan en el área de bodega.	Controlar que la entrada y salida de los productos sea de acuerdo a la facturación Alta responsabilidad sobre bienes y equipos, y la supervisión del personal.	Trabajo a tiempo completo. Ambiente laboral limpio, ordenado, ventilación apropiada, poca iluminación y expuesto al polvo.

Con formato ...
Con formato ...
Con formato ...

NOMBRE PUESTO	ÁREA	SUPERVISA	SUPERVISADO POR:	FUNCIÓN	RESPONSABLE	CONDICIONES DE TRABAJO
Vendedores	Ventas	Nadie	Jefe de Ventas	Alcanzar los montos establecidos de ventas	Atender debidamente al cliente y en forma oportuna. Elaborar informes de ventas. Efectuar el seguimiento comercial de las ventas Alta responsabilidad sobre información y documentos. Estar al día con la recuperación de la cartera. Llamar a los clientes morosos.	Trabajo permanente. Expuesto a las condiciones de medio ambiente, a condiciones peligrosas: atropello de un vehículo, accidente de tránsito, robo, etc. ~~Expuesto a las condiciones del medio ambiente.~~ ~~A condiciones peligrosas: atropello de un vehículo, accidente de tránsito.~~
Contadora	Financiera	Nadie	Gerente	Presentar oportunamente los respectivos informes contables.	Supervisión de asientos contables. Elaborar estados financieros. Declaración mensual de impuestos. Realizar el análisis financiero de la empresa. Muy alta responsabilidad del tratamiento de información y documentos. Alta responsabilidad sobre bienes y equipos.	Modalidad de trabajo: diez horas semanales. Ambiente laboral propio de oficinas.

Fuente: Empresa
Autor: Tesista

Con formato: Fuente: 9 pto, Sin Superíndice / Subíndice
Con formato: Fuente: 9 pto, Sin Superíndice / Subíndice
Con formato: Fuente: 9 pto, Sin Superíndice / Subíndice
Con formato ...
Con formato ...
Con formato ...
Con formato ...
Con formato ...
Con formato ...
Con formato ...
Con formato ...
Con formato ...
Con formato ...
Con formato ...
Con formato ...
Con formato ...
Con formato ...
Con formato ...
Con formato ...
Con formato ...
Con formato ...
Con formato ...
Con formato ...
Con formato ...
Con formato ...

TABLA N°2
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

NOMBRE PUESTO	ESPECIFICACIÓN	EXÉRIENCIA	APTITUDES	CONOCIMIENTOS	ESFUERZO FISICO	ESFUERZO MENTAL
Gerente	Superior: Ing. Comercial o Economista	Más de 3 años	Iniciativa, liderazgo, Toma de decisiones, Sociable, Creativo, Solución Conflictos, Proactivo.	Administración, Computación, Inglés, Marketing.	Movimiento constante brazos y piernas. Salir fuera de la oficina.	Alta concentración, reflexión, juicio, para alcanzar objetivos.
Jefe de Ventas	Superior: Ingeniero ~~Ing.~~ Marketing o Ing. Comercial	Entre 1 y 3 Años	Iniciativa, liderazgo, toma de decisiones, facilidad palabra, trabajo en equipo, proactivo, ordenado y organizado, don de gente, puntualidad.	Inglés, Computación, Marketing.	Alto. Movimiento constante de brazos y piernas. Salir fuera de la oficina.	Muy alto. Alta concentración, reflexión, análisis para alcanzar metas.
Jefe Financiero Administrativo	Superior: Ing. ~~C~~ comercial o Economista	Por lo menos 1 año	~~Iniciativa, creatividad, liderazgo, toma de decisiones, facilidad de palabra, trabajo en equipo, proactivo, comunicación verbaly escrita, relaciones interpersonales, responsabilidadyhonradez.~~ Iniciativa, creatividad, liderazgo,	Administración, Finanzas, Contabilidad, Recursos Humanos, Computación.	Bajo. ~~M~~movimiento constante de brazos, el trabajo es sedentario.	Alta concentración, reflexión, análisis para administrar eficientemente los recursos.

Con formato ...

			toma de decisiones, facilidad de palabra, trabajo en equipo, proactivo, comunicación verbal y escrita, relaciones interpersonales, responsabilidad y honradez.			
NOMBRE PUESTO	**ESPECIFICACIÓN**	**EXÉRIENCIA**	**APTITUDES**	**CONOCIMIENTOS**	**ESFUERZO FISICO**	**ESFUERZO MENTAL**
Bodegueros	Bachiller	Por lo menos 1 año	Iniciativa, trabajo en equipo, ordenado ~~yorganizado~~y organizado, agudeza visual y auditiva, puntualidad, relaciones interpersonales, responsabilidad y honradez, capacidad para transportar pesos considerables.	Matemáticos, control de inventarios y de organización.	Muy alto. Transporta cajas pesadas de ~~m~~mercaderías El trabajo se ejecuta de pie.	Estar alerta ante todos ~~losdespachos~~los despachos ~~demercadería~~de mercadería.
Vendedores	Bachiller en Comercio y Administración	Por lo menos 1 año	Creatividad, facilidad palabra, ordenado y organizado, don de gente,- comunicación verbal y escrita, responsabilidad ~~yhonradez~~y honradez, capacidad de	Técnicas de ~~Venta,Servicio~~Venta , Servicio y Atención Cliente, Marketing, Estadística.	Muy alto. Trabajo fuera de la empresa, recorre grandes distancias.	Intensa atención, juicio, reflexión, comprensión.

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice
Con formato: Sin Superíndice / Subíndice
Con formato: Sin Superíndice / Subíndice
Con formato ...
Con formato ...
Con formato ...
Con formato ...
Con formato ...
Con formato ...
Con formato ...
Con formato ...
Con formato ...
Con formato ...
Con formato ...
Con formato ...
Con formato ...
Con formato ...
Con formato ...
Con formato ...
Con formato ...
Con formato ...
Con formato ...
Con formato ...
Con formato ...

			~~bajopresión~~bajo presión.			
Contadora	Superior: Contador Publico	Por lo menos 1 año	Iniciativa, sociabilidad, ordenado y organizado, ~~agudezavisual~~agudeza visual y auditiva, solución conflictos, responsabilidad y honradez, capacidad ~~detrabajo~~de trabajo bajo presión.	Relaciones humanas, Estadística básica, Computación	Muy alto. Trabajo fuera de la empresa, recorriendo grandes distancias.	Intensa reflexión. Advertir ~~yaconsejar~~y aconsejar ~~alcliente~~al cliente para ~~quecancele~~que cancele deudas.

Fuente: Empresa
Autor: Tesista

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice
Con formato: Sin Superíndice / Subíndice
Con formato: Sin Superíndice / Subíndice
Con formato: Sin Superíndice / Subíndice
Con formato: Sin Superíndice / Subíndice
Con formato: Sin Superíndice / Subíndice
Con formato: Sin Superíndice / Subíndice
Con formato: Sin Superíndice / Subíndice
Con formato: Sin Superíndice / Subíndice
Con formato: Sin Superíndice / Subíndice
Con formato: Sin Superíndice / Subíndice
Con formato: Sin Superíndice / Subíndice
Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

En la evaluación del desempeño de los trabajadores se utilizara como instrumento de evaluación de cada uno del personal de la empresa, un formato en el cual el llenara toda la información requerida, éste permitirá visualizar el tipo de entrenamiento requerido por su personal.

Partes Del Instrumento:

- Datos personales del trabajador.
- Adiestramiento en función del cargo.
- Conformado (firma del funcionario).
- Adiestramiento en función del desarrollo.
- Análisis del personal que va a ser entrenado

3.2.2 Aplicación de Cuestionarios

Consiste en una serie de preguntas impresas que se hace al colaborador, para conocer las necesidades de capacitación. Las encuestas deben tener espacio que permitan al encuestado escribir sus criterios, vivencias, dificultades y posibilidades, así como las respuestas concretas acerca de las áreas de conocimientos que desea y necesita ser capacitado. Es conveniente preguntar al personal si tiene necesidades de capacitación. Esto puede establecerse mediante entrevistas o a través de encuestas ~~quedeterminen~~que determinen con precisión diferentes tipos de necesidades.

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Centrado

CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES ~~ANÁLISIS DE PUESTOS~~ EN LA EMPRESA "COFASA"

1. Identificación de quien responde el cuestionario

1.1. Nombre del empleado: _____

1.2. Antigüedad en el servicio (meses o años):_____

2. Identificación del puesto

2.1. Nombre del cargo: _____

2.2. Área a la que pertenece: _____

2.3. Es supervisado por: _____

2.4. Supervisa a: _____

3. Características del puesto

3.1. ¿Cuál es la función o tarea principal que desempeña en su puesto de trabajo?

_____

_____

3.2. ¿En qué porcentaje aproximado su actividad es de carácter rutinario?

_____ %

3.3. Detalle las actividades rutinarias con el respectivo tiempo empleado para desarrollarlas.~~:~~

_____ _____

_____ _____

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

3.4. ¿En qué porcentaje aproximado su actividad es de carácter eventual?

_____ %

3.5. Detalle las actividades eventuales:

_____ _____

_____ _____

_____ _____

_____ _____

3.6. La actividad que desempeña, ¿exige la toma de decisiones? (Marque con una X solo una respuesta).

Siempre _____ Frecuentemente_____ En ocasiones_____

3.7. Al tomar una decisión en la actividad que desempeña considera: (marque con una X solo una respuesta).

Consultar solo para casos difíciles _____

Decide por sí mismo _____

Consultar _____

Debe consultar _____

3.8. Detalle cuáles son las responsabilidades que usted tiene en su puesto de trabajo:

_____ _____

_____ _____

_____ _____

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

4. Necesidades de Capacitación

4.1. ¿En qué porcentaje aproximado ~~C~~considera usted ~~que~~que posee l~~ posee l~~a capacitación adecuada por parte de la empresa para realizar todas las funciones referentes a su ~~cargo~~cargo?~~.~~ _____.

4.2. ¿Cómo considera el clima laboral de la empresa? (marque con una X solo una respuesta).

Muy adecuado _____

Adecuado _____

Poco adecuado _____

Nada adecuado _____

4.3. ¿En caso se ausentarse eventualmente, hay una persona quien pueda reemplazarlo en su cargo, para que no existan retrasos?

Si _____ No _____ ¿Quién? _____

A través de este cuestionario se podrá definir las características del personal y de la empresa, y se podrán identificar cuáles son las necesidades de capacitación de esta empresa de acuerdo a las actitudes y aptitudes del personal.

Con formato: Fuente: Negrita, Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Fuente: Negrita

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Fuente: Negrita

3.3 Definición clara del objetivo de ~~e entrenamiento~~ Capacitación.

Una vez realizado el cuestionario a cada uno de los empleados de la empresa, para identificar las necesidades de capacitación y el desempeño de los cargos asignados a los colaboradores, y mediante un análisis del mismo se logró obtener la siguiente información:

- Información sobre las exigencias del puesto de trabajo, es decir ciertas actividades indispensables para poder cumplir con las funciones encomendadas; como: comunicación, toma de decisiones, esfuerzo físico, recorrer distancias largas, etc. se ha determinado que a todo el personal se le podrá capacitar en cuanto a relaciones humanas, que es indispensable para poder mantener una correcta comunicación en todos los puestos de trabajo, fomentando el trabajo en equipo, y mejorando el clima laboral.

  En la entrevista también se pudo obtener que al gerente como al personal administrativo necesitan capacitación en temas administrativos como: Planificación estratégica, que les permitirá trazar las estrategias para mejorar la empresa, puesto que esta actividad se la ha venido realizando por mera intuición del Gerente; y a pesar que la empresa ha tenido muy buenos resultados con la capacitación se podría mejorar. Administración y Organización: esta es una de las principales tareas que requiere de capacitación, para que de esta manera se desarrolle de manera ordenada

Con formato: Fuente: Negrita, Sin Superíndice / Subíndice
Con formato: Sin Superíndice / Subíndice
Con formato: Fuente: Negrita, Sin Superíndice / Subíndice
Con formato: Fuente: Negrita
Con formato: Sin Superíndice / Subíndice
Con formato: Fuente: Negrita, Sin Superíndice / Subíndice
Con formato: Fuente: Negrita
Con formato: Sin Superíndice / Subíndice
Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

las demás actividades sin provocar pérdida de tiempo y errores en los procesos que se desarrollan en la empresa.

De igual manera al personal de ventas de la empresa será necesario darles la capacitación en cuanto a técnicas de venta, atención al cliente, para aumentar las ventas de la empresa y según el tipo de productos sobre el correcto uso de los mismos para que ellos a su vez puedan dar a conocer a los clientes. Estas herramientas son claves para el mejor desempeño en ventas que es el departamento que trae los ingresos para la empresa.

- Datos sobre las actividades actuales que está desempeñando cada trabajador, permitiendo identificar la capacitación adecuada con respecto a las actividades pertinentes a cada puesto de trabajo, lo que permite identificar la similitud de las actividades o hasta que grado se podrá reemplazar a la persona en caso de alguna eventualidad con el fin de que no se retrasen los despachos.

Por ejemplo: la auxiliar es la encargada de la facturación, pero no existe nadie más que sepa de este campo, es decir, esta persona es indispensable, lo que es tanto una ventaja como una desventaja, para la empresa y para ella; porque de esta manera tiene más compromiso con la empresa, o por lo contrario como no tiene reemplazo se despreocupa de las actividades a ella encomendadas causando molestias a los demás departamentos.

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Párrafo de lista, Con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0.63 cm + Sangría: 1.27 cm

- De acuerdo a las funciones se puede determinar el tipo de materiales o equipos que se emplean para ejecutar el trabajo, lo cual permitirá definir el tipo de conocimiento que debe poseer la persona ocupante de ese puesto.

De la entrevista se obtuvo que será necesaria la capacitación en el sistema contable de la empresa, tanto para el gerente (reportes y balances financieros) como para la asistente, quien debe registrar diariamente las operaciones de la empresa, y al no contar con una correcta capacitación estos procesos toman demasiado tiempo.

- El tiempo empleado para desarrollar el trabajo, lo cual permite evaluar cómo está alcanzando sus objetivos el empleado. (Se le evalúa en términos de cantidad y calidad).

Analizando dicha información, se puede determinar cuáles son las necesidades insatisfechas de entrenamiento, que serán un claro objetivo para diseñar el plan de capacitación; se plantea realizar la capacitación de los siguientes temas:

Temas de capacitación

Utilización del Programa de la Empresa.

Administración - Sistema institucional

Planeamiento Estratégico

Administración y organización

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Párrafo de lista, Con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0.63 cm + Sangría: 1.27 cm

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 12 pto

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Párrafo de lista, Con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0.63 cm + Sangría: 1.27 cm

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 12 pto

Con formato: Párrafo de lista

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Fuente: Negrita, Subrayado, Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Subrayado

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Fuente: Negrita, Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Fuente: Sin Negrita, Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Fuente: Sin Negrita

Con formato: Fuente: Sin Negrita, Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Fuente: Sin Negrita

Gestión del Cambio

Recursos Humanos - Imagen institucional

Relaciones Humanas

Ventas

Técnicas de ventas

Atención al cliente

Utilización de los productos.

Con formato: Fuente: Sin Negrita, Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Fuente: Sin Negrita

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Fuente: Negrita, Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Fuente: Sin Negrita, Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

~~Mediante el análisis de puestos se logrará obtener el siguiente tipo de información:~~

~~Datos sobre las actividades actuales que está desempeñando el trabajador.~~

~~Información sobre las exigencias del puesto de trabajo, como por ejemplo: comunicación, toma de decisiones, esfuerzo físico, recorrer distancias largas, etc.~~

~~El tipo de materiales, herramientas, equipos que se emplean para ejecutar el trabajo, lo cual permitirá definir el tipo de conocimiento que debe poseer la persona ocupante de ese puesto.~~

~~El tiempo empleado para desarrollar el trabajo, lo cual permite evaluar cómo está alcanzando sus objetivos el empleado. (Se le evalúa en términos de cantidad y calidad).~~

~~Información sobre el horario y el ambiente de trabajo. El tipo de incentivos que recibe el empleado.~~

CAPITULO IV.

PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL

4.1Elaboración de Políticas y normas para el plan de Capacitación del personal.

El Plan de Capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

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 ya la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa. Y, por otro un conjunto de métodos técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la empresa para su normal desarrollo.

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

En tal sentido la capacitación constituye factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto 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.

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

~~que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto.~~ De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora.

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

4.1.1 Definición de la filosofía, objetivos ~~, políticas~~ y estrategias del Plan.

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Políticas

Con formato: Espacio Después: 0 pto, Interlineado: Doble

- La capacitación debe contribuir al logro de objetivos y dotar a los participantes de habilidades interpersonales y de trabajo en equipo para generar sinergias positivas de trabajos multidisciplinarios, orientados a la efectividad de resultados y al logro de la Visión y Misión Empresarial.

- Asistirán a la capacitación todos los colaboradores de la empresa; ya sean profesionales, Jefes y colaboradores de la Empresa para que cumplan con eficientemente con las responsabilidades asignadas contribuyendo con el mejoramiento de la imagen institucional.

- El seminario taller será dinámico con participación activa de los participantes.

- Se entregará bibliografía a todos los participantes.

- Se otorgará certificados de participación y aprobación de cada módulo.

- Los seminarios se los realizaran los por la mañana

- La asistencia a los seminarios será obligatoria.

- Se debe asistir con puntualidad a cada uno de los seminarios.

- Se pide que durante la capacitación, se eviten las interrupciones de toda clase.

- La capacitación se realizará en las instalaciones de la empresa.

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 12 pto, Sin subrayado, Color de fuente: Automático, Sin Superíndice /

Con formato: Párrafo de lista, Justificado, Interlineado: Doble, Con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0.63 cm + Sangría: 1.27 cm

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin subrayado, Color de fuente: Automático, Sin Superíndice /

Con formato: Párrafo de lista, Justificado, Interlineado: Doble, Con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0.63 cm + Sangría: 1.27 cm

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 12 pto, Sin subrayado, Color de fuente: Automático, Sin Superíndice / Subíndice , Sin Resaltar

Con formato: Párrafo de lista, Justificado, Interlineado: Doble, Con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0.63 cm + Sangría: 1.27 cm

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Resaltar

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin subrayado, Color de fuente: Automático, Sin Superíndice / Subíndice , Sin Resaltar

Con formato: Párrafo de lista, Justificado, Interlineado: Doble, Con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0.63 cm + Sangría: 1.27 cm

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin subrayado, Color de fuente: Automático, Sin Superíndice / Subíndice , Sin Resaltar

Con formato: Párrafo de lista, Justificado, Interlineado: Doble, Con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0.63 cm + Sangría: 1.27 cm

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin subrayado, Color de fuente: Automático, Sin Superíndice / Subíndice , Sin Resaltar

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin subrayado, Color de fuente: Automático, Sin Superíndice / Subíndice , Sin Resaltar

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin subrayado, Color de fuente: Automático, Sin Superíndice / Subíndice , Sin Resaltar

- Se utilizarán los siguientes recursos:

- Proyector de transparencias

- Pizarra y marcadores

- Servicio de fotocopiado

Filosofía: ~~que~~

El plan de Capacitación ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto.

~~**Propósito: Consolidar y racionalizar las acciones de adiestramiento del personal anualmente, por medio de la detección de necesidades diseñadas para tal fin, a objeto de satisfacer las demandas de adiestramiento y/o desarrollo de cada unidad organizativa.**~~

Objetivos:

- Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en sus puestos.
- Brindar oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para otros puestos para los que el colaborador puede ser considerado.

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin subrayado, Color de fuente: Automático, Sin Superíndice / Subíndice , Sin Resaltar

Con formato: Párrafo de lista, Justificado, Interlineado: Doble, Con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0.63 cm + Sangría: 1.27 cm

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Resaltar

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 12 pto, Sin subrayado, Color de fuente: Automático, Sin Superíndice / Subíndice , Sin Resaltar

Con formato: Justificado, Sangría: Primera línea: 0.63 cm, Espacio Después: 0 pto, Interlineado: Doble

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 12 pto, Sin Resaltar

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 12 pto, Sin subrayado, Color de fuente: Automático, Sin Superíndice / Subíndice , Sin Resaltar

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Resaltar

Con formato ...

Con formato ...

Con formato: Fuente: Negrita, Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Fuente: Negrita, Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Fuente: Negrita

Con formato: Fuente: Negrita, Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Fuente: Negrita

Con formato ...

Con formato ...

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 12 pto

Con formato ...

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato ...

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 12 pto

- Modificar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementar la motivación del trabajador y hacerlo más receptivo a la supervisión y acciones de gestión.

- ~~Satisfacer las necesidades de adiestramiento y desarrollo del personal de cada unidad organizativa a fin de incrementar sus niveles de eficiencia.~~
- ~~Visualizar el tiempo y espacio, las acciones de adiestramiento a nivel organizacional.~~
- Proporcionar insumos ~~que permitan elaborar el presupuesto~~ correspondientes, en función a los ~~recursos humanos~~recursos humanos y materiales requeridos para cumplir con cada puesto de trabajo~~para tal fin~~.

- ~~Establecer prioridades para desarrollar acciones de adiestramiento.~~
- ~~Ejercer el control y evaluación de los resultados sobre las acciones de adiestramiento.~~
- ~~Establecer bases reales para seleccionar los recursos docentes internos y externos.~~

Estrategias:

Las estrategias a emplear son:

- Desarrollo de trabajos prácticos que se vienen realizando cotidianamente
- Presentación de casos particulares de cada área
- Realizar talleres
- Metodología de exposición – diálogo

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 12 pto, Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 12 pto, Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Sin Superíndice / Subíndice

Con formato ...

4.1.2 Características del Plan de Capacitación.

Desarrollo de la Capacitación

Administración - Sistema institucional

Los procesos de trabajo no sólo re quieren de equipos y tecnología de punta compatibles con el aprovechamiento del desempeño laboral, sino también de nuevas formas de gestión, organización y capacitación para el trabajo productivo, que además de propiciar el uso racional y eficiente de los recursos disponibles, estimulen la capacidad de innovación, el potencial creativo y la superación intelectual de los trabajadores y promuevan el fortalecimiento de su identidad institucional.

Se dará capacitación a todo el personal pero principalmente al Gerente de la empresa y al jefe administrativo para mejorar el Sistema Institucional, que permitan mejorar o perfeccionar sus conocimientos en cuanto a: Planeamiento Estratégico (8 horas), Administración y organización y Gestión del Cambio (6 horas) con el objetivo de familiarizarlos con los conceptos y teorías administrativas que les permitan el logro de resultados empresariales, mediante el diseño y el mantenimiento de un ambiente propicio en el que las personas alcancen con eficacia y eficiencia metas compartidas.

Los principales aspectos que los trabajadores deberán tener en cuenta con esta capacitación son:

Con formato: Sin subrayado, Color de fuente: Automático, Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Sin subrayado, Color de fuente: Automático, Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Sin subrayado, Color de fuente: Automático, Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Fuente: Negrita, Sin subrayado, Color de fuente: Automático, Sin Superíndice /

Con formato: Fuente: Negrita, Sin subrayado, Color de fuente: Automático, Sin Superíndice /

Con formato: Fuente: Sin Negrita, Sin subrayado, Color de fuente: Automático, Sin Superíndice /

Con formato: Fuente: Sin Negrita, Sin subrayado, Color de fuente: Automático, Sin Superíndice / Subíndice

- Conocer la misión de la empresa COFASA, sus objetivos y valores institucionales.
- Reconocer la importancia de su labor en la empresa.
- Reflexionar sobre el conocimiento de sus derechos y obligaciones.
- Mantener fortalecido y claro su nivel de compromiso con la Institución.

El costo total de estos seminarios será de 1.800 dólares

Con formato: Fuente: Sin Negrita

Recursos Humanos - Imagen institucional

Con formato: Sin subrayado, Color de fuente: Automático, Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Fuente: Negrita, Sin subrayado, Color de fuente: Automático, Sin Superíndice / Subíndice

Se proporcionará una formación integral en la función de Recursos Humanos a todos los miembros de la empresa, la capacitación aborda temas como: Relaciones Humanas, Relaciones Públicas, desde una perspectiva estratégica, global y eminentemente práctica.

Con formato: Fuente: Sin Negrita, Sin subrayado, Color de fuente: Automático, Sin Superíndice /

Con formato: Fuente: Sin Negrita, Sin subrayado, Color de fuente: Automático, Sin Superíndice / Subíndice

El programa proporciona al participante el criterio para mejorar la comunicación entre los departamentos, evitando malos entendidos, permitiendo a la empresa contar con un personal motivado y trabajando en equipo.

El costo de este curso es de $600.

La capacitación del programa de la empresa se la realizará a todo el personal de la empresa, lo cual tendrá un costo de 45 dólares por persona, y se lo llevará a cabo los días sábados.

Ventas

Es de vital importancia la capacitación impartida para el personal de ventas de la empresa, ya que son los que hacen posible la subsistencia de la misma.

El adiestramiento para este personal será en Técnicas de Ventas (8 horas) y Atención al Cliente (2 semanas) que les permitan llegar con mayor facilidad y de forma efectiva a los clientes.

También se buscará la posibilidad realizar seminarios sobre la utilización de los productos como aplicación de tratamientos capilares, tintes y ciertos productos que requieren de esta capacitación para que los vendedores puedan a su vez dar un buen servicio a sus clientes.

El costo de esto seminarios será de 3000 dólares

El seminario sobre el uso de los productos cada proveedor es el responsable de la capacitación, se deberá coordinar y organizar todo para la realización de estos a todo el personal.

4.2 Determinación de ~~h~~Herramientas de ~~m~~Mejoramiento del ~~p~~Personal.

En la ejecución del plan de capacitación se puede tener en cuenta algunas herramientas para el mejoramiento del personal logrando la adquisición del conocimiento, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades y destrezas requeridas por los colaboradores,

Con formato: Sin subrayado, Color de fuente: Automático, Sin Superíndice / Subíndice

Con formato: Espacio Después: 0 pto, Interlineado: Doble

Con formato: Justificado, Espacio Después: 0 pto, Interlineado: Doble

para alcanzar la eficacia y excelencia en la realización de sus tareas, funciones y responsabilidades. Entre las herramientas están las siguientes:

Formación

Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.

Actualización

Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico - tecnológicos en una determinada actividad.

Especialización

Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a un área determinada de actividad.

Perfeccionamiento

Se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.

Complementación

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 12 pto, Negrita, Sin subrayado, Color de fuente: Automático, Sin Resaltar

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 12 pto, Negrita, Sin Resaltar

Con formato: Justificado, Espacio Después: 0 pto, Interlineado: Doble

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 12 pto, Sin subrayado, Color de fuente: Automático, Sin Resaltar

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 12 pto, Sin Resaltar

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 12 pto, Negrita, Sin subrayado, Color de fuente: Automático, Sin Resaltar

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 12 pto, Negrita, Sin Resaltar

Con formato: Justificado, Espacio Después: 0 pto, Interlineado: Doble

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 12 pto, Sin subrayado, Color de fuente: Automático, Sin Resaltar

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 12 pto, Sin Resaltar

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 12 pto, Negrita, Sin subrayado, Color de fuente: Automático, Sin Resaltar

Con formato: Justificado, Espacio Después: 0 pto, Interlineado: Doble

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 12 pto, Negrita, Sin Resaltar

Con formato ...

Con formato ...

Con formato ...

Con formato ...

Con formato: Justificado, Espacio Después: 0 pto, Interlineado: Doble

Con formato ...

Con formato ...

Con formato ...

Con formato ...

Con formato ...

Su propósito es reforzar la formación de un colaborador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.

Estas herramientas de adiestramiento y desarrollo para el mejoramiento del personal se pueden dar en tres niveles de acuerdo a las necesidades de capacitación y los conocimientos de cada uno de los trabajadores de la empresa; estos niveles son:

Nivel Básico: se orienta a personal que se inicia en el desempeño de una ocupación o área específica en la Empresa.

Tiene por objeto proporcionar información, conocimientos y habilidades esenciales requeridos para el desempeño en la ocupación.

Nivel Intermedio: se orienta al personal que requiere profundizar conocimientos y experiencias en una ocupación determinada o en un aspecto de ella.

Su objeto es ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño en la ocupación.

Nivel Avanzado: se orienta a personal que requiere obtener una visión integral y profunda sobre un área de actividad o un campo relacionado con esta.

Su objeto es preparar cuadros ocupacionales para el desempeño de tareas de mayor exigencia y responsabilidad dentro de la Empresa.

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 12 pto, Sin subrayado, Color de fuente: Automático, Sin Resaltar

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 12 pto, Sin Resaltar

Con formato: Fuente: Negrita, Sin subrayado, Color de fuente:

Con formato: Justificado, Espacio Después: 0 pto, Interlineado: Doble

Con formato: Espacio Después: 0 pto, Interlineado: Doble

Con formato: Fuente: Negrita, Sin subrayado, Color de fuente:

Con formato: Espacio Después: 0 pto, Interlineado: Doble

Con formato: Fuente: Negrita, Sin subrayado, Color de fuente:

Con formato: Espacio Después: 0 pto, Interlineado: Doble

4.3 Determinación de Técnicas de Adiestramiento.

Capacitación Inductiva

Orienta a facilitar la integración de un nuevo colaborador, tanto en general como a su ambiente de trabajo, en particular.

Se la desarrollará como parte del proceso de Selección de Personal, pero puede también ser realizada 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 de adaptación.

Capacitación Preventiva

Está orientada a prever los cambios que se pueden producir en el personal; esta tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodología de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial.

Capacitación Correctiva

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 cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.

Con formato: Fuente: Sin Negrita, Sin subrayado, Color de fuente:
Con formato: Fuente: Sin Negrita, Sin subrayado, Color de fuente:
Con formato: Fuente: Sin Negrita, Sin subrayado, Color de fuente:
Con formato: Fuente: Sin Negrita
Con formato: Fuente: Sin Negrita, Sin subrayado, Color de fuente:
Con formato: Fuente: Sin Negrita, Sin subrayado, Color de fuente:
Con formato: Fuente: Sin Negrita, Sin subrayado, Color de fuente:
Con formato: Fuente: Sin Negrita, Sin subrayado, Color de fuente:
Con formato: Fuente: Sin Negrita, Sin subrayado, Color de fuente:
Con formato: Fuente: Sin Negrita
Con formato: Sin subrayado, Color de fuente: Automático
Con formato: Fuente: Sin Negrita, Sin subrayado, Color de fuente:
Con formato: Fuente: Sin Negrita, Sin subrayado, Color de fuente:
Con formato: Fuente: Sin Negrita, Sin subrayado, Color de fuente:
Con formato: Fuente: Sin Negrita, Sin subrayado, Color de fuente: Automático
Con formato: Sin subrayado, Color de fuente: Automático
Con formato: Fuente: Sin Negrita, Sin subrayado, Color de fuente: Automático
Con formato: Sin subrayado, Color de fuente: Automático
Con formato: Fuente: Sin Negrita, Sin subrayado, Color de fuente: Automático

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.

Con formato: Sin subrayado, Color de fuente: Automático

Con formato: Fuente: Sin Negrita, Sin subrayado, Color de fuente:

Con formato: Fuente: Sin Negrita

Con formato: Fuente: Sin Negrita, Sin subrayado, Color de fuente:

Con formato: Fuente: Sin Negrita

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin Negrita

Con formato: Espacio Después: 0 pto, Interlineado: Doble

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin subrayado, Color de fuente:

Con formato: Fuente: 12 pto

CAPITULO V.

MODELO DE EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE LA EMPRESA.

5.1 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.

En esta fase permite conocer en qué medida se ha logrado cumplir, los objetivos establecidos para satisfacer las necesidades determinadas en el planeamiento.

Al principio, es útil hacer un examen inicial (pre-prueba) para determinar el nivel de habilidad de cada participante y para recibir información de lo que esperan aprender. Estos datos pueden utilizarse para evaluar si se ha conseguido mejorar el conocimiento y las habilidades y si se ha satisfecho las necesidades de los participantes.

Se puede evaluar tanto el programa como a los participantes, con el único fin de conocer los logros, como las deficiencias, con el fin de considerarlos y/o corregirlos

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin subrayado, Color de fuente:

Con formato: Centrado, Espacio Después: 0 pto

Con formato: Sin subrayado, Color de fuente: Automático

Con formato: Fuente: 12 pto

Con formato: Espacio Después: 0

Con formato: Fuente: 12 pto, Negrita, Sin subrayado, Color de fuente: Automático

Con formato: Fuente: 12 pto, Negrita

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin subrayado, Color de fuente: Automático

Con formato: Fuente: 12 pto

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin subrayado, Color de fuente:

Con formato: Fuente: 12 pto

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin subrayado, Color de fuente:

Con formato: Fuente: 12 pto

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin subrayado, Color de fuente: Automático

Con formato: Fuente: 12 pto

Para la evaluación del programa se recomienda medir: la reacción o impacto que generó, el aprendizaje para saber en cuanto se incrementaron los conocimientos, habilidades y destrezas de los participantes, las actitudes para conocer en cuanto ha modificado su conducta o comportamiento y finalmente los resultados finales para saber si la organización ha mejorado sus resultados, como por ejemplo incremento de ventas, índice de productividad, ausentismos, etc.

En cuanto a la evaluación de los participantes, se hace necesario aplicar tanto una prueba de entrada como de salida, independientemente de las evaluaciones parciales que pudieran aplicarse durante el desarrollo del evento de capacitación.

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:

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

Proceso de cambio:

El proceso de capacitación y desarrollo se constituye un proceso de cambio. Los colaboradores mediocres se transforman en colaboradores capaces y probablemente los colaboradores actuales se desarrollen para cumplir nuevas responsabilidades.

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin subrayado, Color de fuente:
Con formato: Fuente: 12 pto
Con formato: Fuente: 12 pto, Sin subrayado, Color de fuente:
Con formato: Fuente: 12 pto
Con formato: Fuente: 12 pto, Sin subrayado, Color de fuente:
Con formato: Fuente: 12 pto, Sin subrayado, Color de fuente:
Con formato: Fuente: 12 pto
Con formato: Fuente: 12 pto, Sin subrayado, Color de fuente:
Con formato: Fuente: 12 pto
Con formato: Fuente: 12 pto, Sin subrayado, Color de fuente:
Con formato: Fuente: 12 pto
Con formato: Fuente: Negrita
Con formato: Fuente: 12 pto, Negrita, Sin subrayado, Color de fuente: Automático
Con formato: Fuente: 12 pto, Negrita
Con formato: Fuente: 12 pto, Sin subrayado, Color de fuente: Automático
Con formato: Fuente: 12 pto

A fin de verificar el éxito de un programa, los gerentes de personal deben insistir en la evaluación sistemática de su actividad. Además de estos dos aspectos, es necesario determinar si las técnicas de entrenamiento empleadas son efectivas. La evaluación de los resultados del entrenamiento puede hacerse en tres niveles:

1.- En el nivel organizacional. En este nivel, el entrenamiento debe proporcionar resultados como:

- Aumento de la eficiencia organizacional
- Mejoramiento de la imagen de la empresa
- Mejoramiento del clima organizacional
- Mejores relaciones entre empresa y empleados
- Facilidad en los cambios y en la innovación
- Aumento de la eficiencia, etc.

2.- En el nivel de los recursos humanos. En este nivel, el entrenamiento debe proporcionar resultados como:

- Reducción de la rotación de personal
- Disminución del ausentismo
- Aumento de la eficiencia individual de los empleados
- Aumento de las habilidades de las personas
- Elevación del conocimiento de las personas
- Cambio de actitudes y de comportamientos de las personas, etc.

3.- En el nivel de las tareas y operaciones. En este nivel, el entrenamiento puede proporcionar resultados como:

- Aumento de la productividad
- Mejoramiento de la calidad del servicio
- Mejoramiento de la atención al cliente

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 12 pto, Sin subrayado, Color de fuente: Automático, Sin Resaltar

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, Sin Resaltar

Con formato: Espacio Antes: 0 pto, Después: 0 pto, Interlineado: Doble, Con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0.63 cm + Sangría: 1.27 cm

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 12 pto, Sin subrayado, Color de fuente: Automático, Sin Resaltar

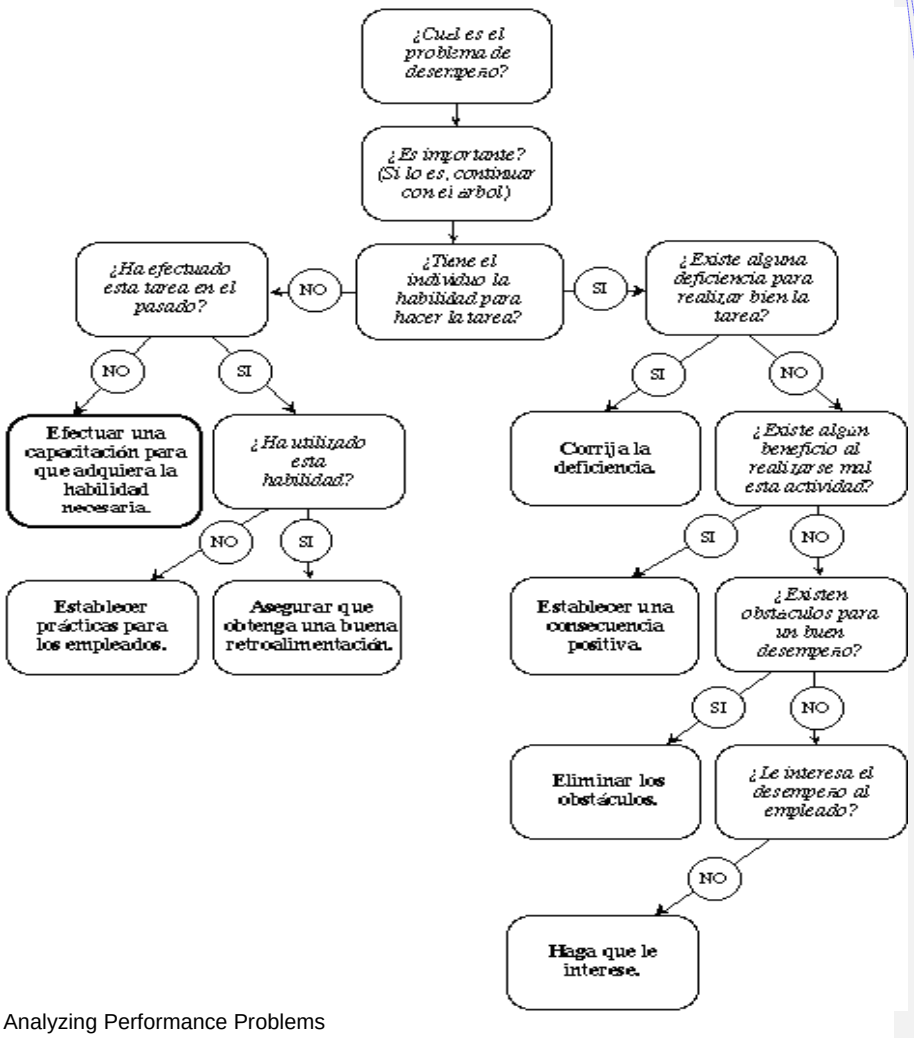
Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 12 pto, Sin subrayado, Color de fuente: Automático, Sin Resaltar

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, Sin Resaltar

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, Sin subrayado, Color de fuente: Automático, Sin Resaltar

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, Sin subrayado, Color de fuente: Automático, Sin Resaltar

Grafico N°2
Árbol de decisiones para la capacitación



Fuente: Analyzing Performance Problems
Autor: Robert F. Mager y Peter Pipe

5.2 Indicadores de la Evaluación de la Capacitación.

Con formato: Fuente: Negrita, Sin subrayado, Color de fuente:

Con formato: Fuente: Negrita, Sin subrayado, Color de fuente:

Hay muchas formas en las que pueden evaluar la capacitación. A continuación se presenta ciertas formas que pueden ser utilizadas por la Gerencia de la Distribuidora COFASA como un punto central de la evaluación del impacto del plan este plan de capacitación.

Evaluación de base: el propósito de realizar esta evaluación es determinar los niveles de los conocimientos, actitudes y habilidades de los participantes antes de la capacitación.

Evaluación de los insumos: con el fin de evaluar los elementos asociados con la capacitación: costos, selección de los capacitadores y participantes, planes de estudio, lugar, materiales.

Evaluación del proceso: el propósito es llevar a cabo evaluaciones periódicas durante el período de capacitación y adaptar el horario, el contenido y el enfoque si fuera necesario.

Evaluación de los resultados: para evaluar los Conocimientos, Actitudes y Habilidades nuevos o mejorados después de la capacitación.

Evaluación del impacto: Determinar el efecto de la capacitación sobre:

- El desempeño individual en el trabajo, es decir como es la aplicación de nuevos conocimientos, actitudes y habilidades en el trabajo; un trabajo que cumple o sobrepasa los requerimientos profesionales y organizativos.
- El desempeño organizacional que determinará la calidad de los servicios y la satisfacción de los clientes.

Para evaluar el impacto de la capacitación que se dará a cada uno de los empleados se propone los siguientes indicadores:

- La medición del nivel formativo de los empleados se podrá analizar mediante una variable que surge de la división entre el número de empleados con titulación. Logrando obtener un ratio que varía entre 0 y 1.
- Para medir si la capacitación está dando resultados se podrá realizar de la misma forma, pero tomando en cuenta el número de empleados que ha mejorado en la realización de sus actividades y el total de los empleados.
- En lo que respecta a los vendedores se podrá medir su desempeño conjuntamente con él % de las ventas a nivel local, regional, inter-regional, o nacional de la empresa.
- La capacitación en Recursos Humanos estará ligada a la variable de la estabilidad laboral, lográndose medir según la tasa de rotación de los empleados en los siguiente períodos, dividiendo el número de trabajadores sustituidos para número de empleados.

Con formato ...

5.3 Presupuesto

Nos da una proyección de lo que se espera de la empresa a un tiempo determinado. A continuación se detallan los rubros provenientes de los movimientos financieros presupuestados por la Distribuidora COFASA.

TABLA N° 3

Ingresos COFASA

Detalle	Ingresos Mensuales	Otros Ingresos	Ingresos Anuales
Ventas	20000,00		240000,00
TOTAL			240000,00
Otros Ingresos			0,00

Fuente: Empresa
Autor: Tesista

TABLA N° 4

Gastos de Operación - Mantenimiento COFASA

Detalle	Gastos Mensuales	Otros Gastos	Gastos Anuales
Compras	13300,00		159600,00
Viaticos	960,00		11520,00
Movilizacion	97,00		1164,00
Combustible	339,50		4074,00
Gastos Administrativos	4800,00		57600,00
Impuestos	865,00		10380,00
Servicios Basicos	45,00		540,00
Capacitación			
TOTAL			**244878,00**
Otros Gastos			0,00

Fuente: Empresa
Autor: Tesista

TABLA N°5

Capacitación

	Costo	TOTAL
Utilización del Programa de la Empresa (45,00 por persona)		450,00
Administración - Sistema institucional		1800,00
Planeamiento Estratégico	1000,00	
Administración Gerencial y Gestión del Cambio	800,00	
Recursos Humanos - Imagen institucional		600,00
Relaciones Humanas	600,00	
Ventas		3000,00
Técnicas de ventas	1000,00	
Atención al cliente	2000,00	
Utilización de los productos.		
TOTAL CAPACITACIÓN		**5850,00**

Fuente: Empresa
Autor: Tesista

TABLA N° 6

EVALUACION FINANCIERA PROYECTO "PLAN DE CAPACITACION PARA LA DISTRIBUIDORA COFASA"

Parámetros de entrada

Período de análisis	4	Años
Tasa de Descuento	15,0%	%

Inversion :	2012	5.850	
Costos :	Operación y Mantenimiento	244.878	anual desde el 2° año
	Otros Gastos	0	anual desde el 2° año
Ingresos :	Beneficios	240.000	por año, desde el 2° año con un incremento del 4% anual

FLUJO DE EFECTIVO

PERIODO	AÑOS		COSTOS				INGRESOS			FLUJO NETO DE EFECTIVO
		Saldo Inicial	INVERSION	Oper - Manten	Otros Gastos	T O T A L	BENEFICIOS	Otros beneficios	TOTAL	
		1200								1.200
1	2012	1200	5.850	244.878		250.728	240.000		240.000	-9.528
2	2013	-9.528		244.878		244.878	249.600		249.600	-4.806
3	2014	-4.806		244.878		244.878	259.584		259.584	9.900
4	2015	9.900		244.878		244.878	269.967		269.967	34.989
VAN			**$ 5.087**	**$ 699.121**	**$ 0**	**$ 704.208**	**$ 722.465**	**$ 0**	**$ 722.465**	**$ 14.595**

Valor Actual Neto del Proyecto	**$ 14.595**
Tasa Interna de Retorno TIR	**72%**
Relación Beneficio / Costo	**1,03**

Fuente: Empresa
Autor: Tesista

CAPITULO VI.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

6.1 Conclusiones.

Al terminar este proyecto de investigación se puede llegar a la conclusión que la capacitación del personal es importante, porque permite que la empresa pueda lograr una mayor consolidación en la integración de los miembros de la organización, y una mayor identificación con la cultura organizacional.

También se debe tomar en cuenta que un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros.

Contar con un personal capacitado permite que se labore con entrega total de esfuerzo por llegar a cumplir con las tareas y actividades, y mayor productividad, logrando en los trabajadores mayor creatividad, innovación y disposición para trabajar, obteniendo un mayor retorno de la inversión.

Realizar un plan de capacitación para la empresa COFASA, además, permite:

- Un mayor desarrollo de una mejor comunicación entre los miembros de la organización.
- Reducción de costos.

Con formato: Fuente: 12 pto, Sin subrayado, Color de fuente:

Con formato: Sin subrayado, Color de fuente: Automático

Con formato: Fuente: 12 pto

Con formato: Fuente: 12 pto, Negrita, Sin subrayado, Color de fuente: Automático

- Aumento de la armonía, el trabajo en equipo y por ende de la cooperación y coordinación.
- Obtener información de fuente confiable, como son los colaboradores.

6.2 Recomendaciones.

Con formato: Fuente: 12 pto, Negrita, Sin subrayado, Color de fuente: Automático

El recurso más importante en cualquier organización lo forma el personal implicado en las actividades laborales de la empresa, lo cual influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan, por esta razón se recomienda a la distribuidora COFASA mantener a sus colaboradores capacitados, siendo la una premisa para su correcto desempeño.

La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe en sus relaciones individuales que tiene con los ejecutivos o funcionarios, en la confianza, respeto y consideración que sea impartida a cada uno. También son importantes el ambiente laboral y la medida en que estén facilita o inhibe el cumplimiento del trabajo de cada persona.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

Chiavenato, 1998, Administración de Recursos Humanos, Editorial Mc Graw Hill, México.

Chiavenato, 1999, Introducción a la Teoría de la Administración, Editorial Mc. Graw Hill, México.

Chiavenato, 2000, Introducción a la Teoría de la Administración, Editorial Mc. Graw Hill, México.

INTERNET

- http://html.rincondelvago.com/entrenamiento-de-recursos-humanos.html
- http://www.monografias.com/trabajos13/adies/adies.shtml
- http://www.monografias.com/trabajos14/mocom/mocom.shtml
- http://www.parasaber.com/salud/estar-en-forma/disciplinas/otros/articulo/estar-forma-entrenador-personal-entrenamiento/9542
- http://www.buenastareas.com/ensayos/Entrenamiento-y-Desarrollo-De-Personal/262515.html
- http://www.monografias.com/trabajos/adpreclu/adpreclu.shtml
- http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/capacitacionrecursoshumanos/
- http://www.gerencie.com/capacitacion-del-personal.html
- http://googleads.g.doubleclick.net/aclk?sa

ANEXOS

Página Web: www.consultorambpc.com
Correo Electrónico: mbpc4@hotmail.com
Teléfonos: 072810-279 celular: 088153367

PROFORMA

FECHA: Junio 28 del 2009.	
Cliente:	
Elaboración de Manuales	2.500,00
Seminario de Atención al Cliente Duración dos semanas - dos horas diarias	2.000,00
Curso de Técnicas de Venta Duración ocho horas	1.000,00
Seminario de Planeación Estratégica Duración ocho horas	1.000,00
Seminario de Administración Gerencial y Gestión del Cambio Duración seis horas (Plana administrativa)	800,00
Restructuración de puestos y cargos (Hasta 20 empleados)	2.000,00
Charlas motivacionales en:	
Como ser Excelente	600,00
Como ser un Líder	600,00
Como mantener buenas Relaciones Humanas	600,00
Estos precios no incluyen IVA	
Atentamente, Ing. Marcia Pulla de Peñaherrera Directora	

DISEÑO DE TESIS

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO EN LA DISTRIBUIDORA COFASA.

ESTUDIANTE:

Claudia Karina Ramón López

TUTOR:

Heriberto López

2011

CONTENIDO DEL PLAN DE TRABAJO DE TITULACION DE PREGRADO

1.- Tema de investigación (resultado de la problematización)

Plan de Capacitación y Desarrollo del Recurso Humano en la Distribuidora COFASA.

2.- Planteamiento del problema

2.1.- Antecedentes

El Adiestramiento del personal es un tema muy importante para el correcto desempeño en toda organización, pues, el Recurso Humano de una Empresa actualmente tiene que ser catalogado como el elemento más esencial y fundamental para llevar a cabo sus objetivos y metas, por ello es necesario que este recurso esté capacitado tanto profesional, técnico y moralmente.

De allí que surge la necesidad de toda empresa de implantar programas de adiestramiento que le permita desarrollar, capacitar y actualizar en su personal, los conocimientos, habilidades y destrezas adecuadas para desempeñar eficazmente las funciones inherentes al cargo de cada miembro de la organización.

Por tal sentido se hace cada vez más necesario que las empresas independientemente de su razón social, tamaño, ubicación, visión y misión, implanten programas de adiestramiento que a través de estos les permita a sus empleados satisfacer sus objetivos personales, laborales y de esta manera contar con un personal altamente calificado, propiciando el aumento de la productividad,

para lograr alcanzar altos niveles de excelencia y mejorar la calidad de vida de sus colaboradores.

En la Distribuidora Cofasa, dedicada a la distribución y comercialización de productos de consumo masivo, como cosméticos, artículos para el cuidado personal y otros afines en gran parte del Austro Ecuatoriano; el incorrecto manejo del recurso humano, no ha permitido que se desarrollen adecuadamente las actividades de la empresa, ocasionando inconvenientes que traen consigo consecuencias que llegan a afectar su normal desempeño y dificultan el desarrollo empresarial.

Cabe recalcar que la empresa en el trascurso de su actividad laboral ha ido logrando incursionarse en el mercado al que se dirige con sus productos, teniendo por esta razón que estar en constante innovación y a la vanguardia con las nuevas tendencias administrativas; siendo la clave para el desarrollo, un adecuado desempeño del Recurso Humano de la empresa evitándose la descoordinación y desorganización de los procesos, el incumplimiento de responsabilidades encomendadas al personal, un mal ambiente de trabajo, personal desmotivado; que ponen a la empresa en una gran desventaja en relación a su competencia.

2.2.- Diagnóstico o planteamiento de la problemática general

2.2.1.- Causa – Efectos

Causas

a) Relación causal por incidencia de los Recursos Humanos.

b) Relación causal con la calidad del servicio.

c) Relación causal con las funciones administrativas.

Efectos

1. Indisciplina Laboral
2. Mala calidad del Servicio
3. Mala organización del trabajo
4. Improductividad
5. Falta de eficiencia y eficacia
6. Pérdida de imagen de la empresa

Causillas

Recursos Humanos

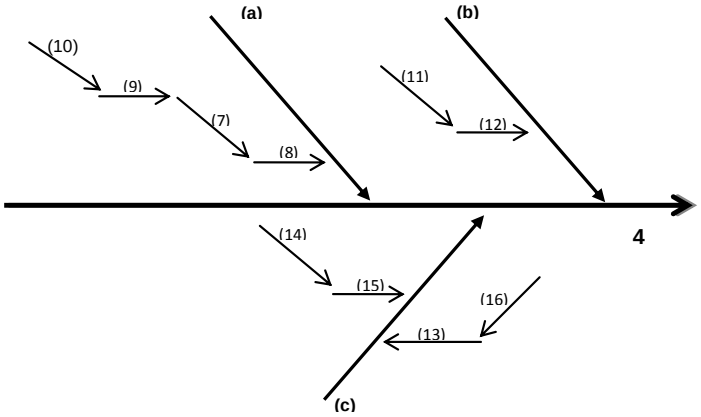
7. Personal no capacitado
8. Adiestramiento del personal ineficiente
9. Ambiente Laboral inadecuado
10. Desmotivación

Servicio Cliente

11. Desorganización de Recurso Humano
12. Demora en la prestación de servicios

Funciones Administrativas

13. Falencias en las políticas del personal
14. Fallas en los controles internos
15. Fallas en los procesos internos
16. Desconocimiento del dueño de la empresa en manejo de RRHH.



En base al análisis de causas y efectos, se puede determinar que el centro del problema de la empresa es causado por una mala administración del personal, los mismos que no están correctamente capacitados para cumplir con funciones específicas que permitan un desempeño adecuado de la empresa, provocando un alto nivel de improductividad en los procesos a desarrollarse.

2.2.2.- Pronóstico y Control del Pronóstico

La falta de capacitación puede traer consecuencias negativas para la empresa como desmotivación, ausentismo, mayor rotación del personal, que serán la causa del incumplimiento de las actividades que debe desarrollar la empresa, viéndose reflejado en un mal servicio al cliente.

Cofasa de continuar así en un corto período, irá perdiendo posición en el mercado, generándose grandes pérdidas de rentabilidad para la empresa. Por esta razón es necesario realizar plan de capacitación y desarrollo del personal en el que se dé una adecuada administración para este Recurso, planteando medidas correctivas a todos los procesos que realiza la empresa, con el fin de lograr una mayor coordinación y un optimo desarrollo de la Distribuidora.

2.3.- Formulación de la Problemática Específica

2.3.1.- Problema principal

El problema de la empresa es que al no contar con un personal adecuadamente capacitado y bien entrenado, no se desarrollan de manera correcta los procesos y funciones encomendadas a cada uno de los colaboradores, dificultando el desarrollo operativo de la empresa, lo que provoca la descoordinación en los procesos; generada por el incumplimiento de las responsabilidades inherentes a cada puesto de trabajo; dándose un clima laboral no apto causando desmotivación y falta de tiempo parar cumplir con los procesos.

2.3.2.- Problemas secundarios

1. Personal no entrenado correctamente para cumplir con sus funciones, por lo que no puede desarrollar adecuadamente los procesos de la empresa.
2. Falta de coordinación del personal de la empresa.
3. Pérdida de tiempo, e improductividad.
4. Mal Ambiente de Trabajo, el ambiente de trabajo es tenso y no brinda confianza, no se mantienen buenas relaciones laborales.
5. Personal desmotivado.
6. No existe un conocimiento por parte del dueño de la empresa sobre adiestramiento del personal.

2.4.- Objetivos

2.4.1.- Objetivo General (de este objetivo se obtiene el tema)

Elaborar un Plan de Capacitación y Desarrollo del Recurso Humano en la Distribuidora COFASA, que permita el desarrollo de sus colaboradores y por ende un mayor beneficio para la empresa.

2.4.2.- Objetivos Específicos

- Analizar e identificar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal que labora en la empresa.
- Determinar el plan de capacitación y desarrollo en base a las necesidades del Recurso Humano de la empresa.
- Elaborar un modelo de evaluación y control del programa de capacitación del recurso humano.

2.5.- Justificación (cualitativa, cuantitativa)

2.5.1.- Justificación Teórica:

El desarrollo de este tema de proyecto se justifica porque hoy en día se considera que el recurso más importante en cualquier organización lo forma el personal implicado en las actividades laborales, siendo de especial importancia para la empresa, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de tiempos y recursos. Debiéndose considerar que el adiestramiento del personal no es un gasto sino una inversión para que contribuya al éxito de la empresa.

A demás que existe una gran información bibliográfica me permitirá profundizar el tema elegido e integrar los distintos conceptos aprendidos durante el trascurso de mi carrera universitaria,aportando con ideas y conocimientos, y la elaboración de este proyecto me ayudará a desarrollar, valorar y obtener experiencias inolvidables.

También que es importante reconocer que las labores de los empleados de una empresa son la base del éxito organizacional, pues coinciden de manera proactiva hacia las metas organizacionales; debido a que bajo su responsabilidad descansan los resultados de todas las acciones operativas y funcionales de la empresa, lo que justifica a que se desarrolle un programa de capacitación del personal para obtener mejores resultados tanto para la empresa como para el personal que labora dentro de la misma.

2.5.2.- Metodológica:

El tema de investigación es muy amplio y de actualidad lo que permite realizar una investigación bibliográfica profunda, que será la base para desarrollar este proyecto.

Después de contar con la información necesaria, se podrá realizar un análisis de la empresa con el fin de determinar su situación actual y las necesidades de capacitación, que podrán ser determinadas mediante una investigación de campo como una observación o una entrevista a los miembros que laboran en la empresa; logrando describir situaciones que permitan dar soluciones a la empresa.

2.5.3.- Práctica:

Realizar esta investigación es viable puesto que cuenta con el apoyo del dueño de la empresa para poder implementar esta propuesta, que servirá de ayuda a la Distribuidora COFASA, dando a conocer las pautas para mejorar el desarrollo de su recurso humano.

Tener un Recurso humano capacitado beneficia de manera directa e indirecta el nivel de calidad del servicio que ofrece la empresa, dándole una relevancia social a este proyecto, porque permite al personal formarse, crecer y desarrollarse dentro de la organización, así mismo, da la oportunidad de mantener un nivel de vida

estable, seguridad laboral, obtener mayores oportunidades de ascenso, elevar su estatus, su autoestima, y prestigio personal.

Si el recurso humano mejora la satisfacción con el trabajo y la moral, entonces se reduce el índice de accidentes y se aminora la rotación de personal, factores que elevan la eficiencia de las compañías y estas tendrán a su vez la contrapartida de disponer de un recurso humano de alta calificación, comprometido con la misión y visión de la empresa.

2.6.- Marco Teórico

2.6.1.- Marco Teórico

El desarrollo de este proyecto de investigación estará basado en base a criterio emitidos por diversos autores que expresan sus opiniones en base al Desarrollo y Capacitación de los Recursos Humanos.

Adiestramiento del Personal: es la educación profesional que adapta al hombre para un cargo o función, así mismo dota al personal de conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para el cumplimiento de dichas funciones, con un nivel adecuado de eficiencia (Chiavenato 1998, 416).

Para que el adiestramiento responda a la función enunciada anteriormente debe cumplir las siguientes especificaciones:

- Estar dirigido a conductas específicas en situaciones o tareas específicas
- El resultado debe producir cambios en la conducta o actuación de los individuos

- Debe mejorar la eficiencia de la empresa
- Debe ser sistemático, es decir, cuidadosamente planificado, implementado de manera innovadora y rigurosamente evaluado (Villegas, 1997, 212).

Para tal efecto, el adiestramiento debe orientar tales experiencias de aprendizaje hacia lo positivo y beneficio de manera tal de complementarlas y reforzarlas con actividades planeadas, con el fin de que en todos los niveles de la empresa puedan desarrollar con mayor rapidez sus conocimientos, destrezas y habilidades que los beneficien a sí mismos y a su empresa. Por lo tanto, el adiestramiento debe estar presente en todas las fases de la actividad, desde la instrucción más elemental que acompaña la mayor parte de las relaciones mercantiles, laborales y personales hasta la formación que requiere de un alto grado de especificidad.

Detección De Necesidades De Adiestramiento

Concepto: "Es un proceso mediante el cual se establecen los requerimientos de adiestramiento para el personal que labora en la organización para programar las diferentes acciones de adiestramiento" (Chiavenato I, 1998, 426).

Medios para detección de necesidades de adiestramiento:

En lo que se refiere a los principales medios para la detección de necesidades de adiestramiento, los cuales son utilizados por la mayoría de las organizaciones, son los siguientes:

- Análisis de cargos: cuadro de las tareas que debe cumplir el ocupante y las habilidades que debe poseer.
- Cuestionarios: investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación que evidencien las necesidades de adiestramiento.
- Evaluación del Desempeño: mediante ésta, no solo es posible descubrir a los empleados que vienen ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino averiguar también que sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables del adiestramiento.
- Entrevistas con Supervisores y Gerentes: contactos directos con supervisores y gerentes respecto de problemas solucionables mediante adiestramiento, que se descubren en las entrevistas con los responsables de los diversos sectores.
- Entrevistas de Salida: cuando el empleado va a retirarse de la empresa, es el momento más apropiado para conocer su opinión sincera acerca de la empresa y las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir deficiencias de la organización, susceptibles de corrección.
- Examen de empleados: resultados de los exámenes de selección de empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.
- Informes periódicos de la empresa o de Producción: muestran las deficiencias por falta de adiestramiento.
- Modificación del Trabajo: cuando se introduzcan modificaciones parciales o totales en las rutinas de trabajo, es necesario adiestrar previamente a los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.
- Observación: verificar donde hay evidencia de trabajo ineficiente, como daño de equipo, atraso en el cronograma, pérdida excesiva de materia prima,

número elevado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación elevada, entre otros.

- Reuniones Interdepartamentales: discusiones Interdepartamentales acerca de asuntos concernientes a objetivos organizacionales, problemas operativos, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
- Solicitud de Supervisores y Gerentes: cuando la necesidad de adiestramiento apunta a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores son propensos a solicitar adiestramiento para su personal.

Capacitación y Desarrollo

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 a los quehaceres 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, y/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 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.

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, etc. de los colaboradores. Siendo necesario e imprescindible planificar y elaborar un plan de capacitación.

Existe una serie de formas de capacitación, siendo la más fundamental, la capacitación técnica, pero también tiene que abarcar aspectos humanos y sociales, con el cual el colaborador incrementa también su nivel cultural y al mismo tiempo se vuelve más humano.

Desarrollo de los Recursos Humanos

Es la gestión integrada e integral del desarrollo personal de los funcionarios y demás colaboradores, para fortalecer su visión crítica, su sentido solidario y de

pertenencia; Propiciando la competitividad de la empresa, implica la intervención planificada y participativa en el desarrollo de actitudes, valores, destrezas y conocimientos requeridos para el logro de objetivos de la empresa.

Significa el proceso integral del hombre, es decir comprende la adquisición del conocimiento, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades y destrezas requeridas por los colaboradores, para alcanzar la eficacia y excelencia en la realización de sus tareas, funciones y responsabilidades. El ingrediente esencial para alcanzar el éxito institucional hasta llegar a una excelencia - administrativa es la capacitación del personal.

Ninguna organización puede alcanzar el éxito sin cierto grado de compromiso y esfuerzo de sus miembros, sobre todo en un mundo como el de hoy donde los retos de competitividad, intensificados por la globalización de los mercados, obligan a las empresas e instituciones a aprovechar en mayor grado la iniciativa y creatividad de sus colaboradores.

Para mantener el grado de compromiso y esfuerzo, las organizaciones tienen que propiciar climas laborales positivos que les faculte valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que le permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente eficiente y eficaz que conduzca al logro de los objetivos y metas de la organización, y al mismo tiempo logre satisfacer las aspiraciones de sus integrantes.

El desarrollo efectivo en la empresa implica planeamiento, estructuración, educación, y capacitación para brindar conocimiento destrezas y compromiso de sus colaboradores utilizándolos creativamente como herramientas para brindar poder.

El desarrollo del potencial humano implica no simplemente pensar en términos de aumento de la cantidad y la calidad del capital inteligente o recurso humano. Esta labor debe abarcar otros frentes. El verdadero desarrollo humano es aquel que también se dirige a alcanzar y defender la equidad, generar empleo, proteger el medio ambiente, aumentar los niveles de educación, salud y nivel de vida de las personas, pensando no solo en el presente sino en las generaciones futuras.

Componentes del desarrollo humano

Los principales componentes del desarrollo humano, que se deben prestar atención para una efectiva toma de decisiones en capacitación y/o entrenamiento del recurso humano en las empresas son:

Equidad: es necesario que las personas tengan acceso a la igualdad de oportunidades. Es preciso eliminar todas las barreras que obstaculizan las oportunidades económicas y políticas, de modo que las personas puedan disfrutar de dichas oportunidades y beneficiarse con ellas.

Potenciación: el desarrollo debe ser efectuado por las personas y no sólo para ellas. Es preciso que las personas participen plenamente en las decisiones y los procesos que conforman sus vidas

Productividad: la productividad se refiere a la que genera el trabajo: la producción por cada colaborador, la producción por cada hora trabajada, o cualquier otro tipo de indicador de la producción en función del factor trabajo.
Cuando se trata de medir el rendimiento del trabajo de un colaborador o grupo de colaboradores que integran una unidad administrativa, se relaciona la cantidad de unidades producidas con el tiempo total que llevó producirlas; a esta relación se le denomina productividad del trabajo; por lo tanto la productividad del trabajo estará dada en unidades de un producto por hora-hombre empleada.

Es preciso posibilitar que las personas aumenten su productividad y participen plenamente en el proceso de generación de ingresos y en el empleo remunerado. Por consiguiente, el crecimiento económico es uno entre varios modelos de desarrollo humano, o un subconjunto de ellos.

Sostenibilidad: es menester asegurar el acceso a las oportunidades no sólo para las generaciones actuales, sino también para las futuras. Deben reponerse todas las formas de capital: físico, humano, medioambiental.

2.7.- Metodología y cronograma

Para desarrollar este proyecto se utilizara el método descriptivo, y analítico, puesto que se realizaran investigaciones de campo que serán analizadas para tomar decisiones y dar las recomendaciones pertinentes al dueño de la empresa.

En el capitulo uno, se deberá analizar la información de la empresa para conocer cuál es su situación actual, y así lograr identificar cuáles son sus principales debilidades, en el capítulo 2, se aplicara encuestas y se realizaran entrevistas al personal que labora en la empresa con el fin de conocer cuáles son las necesidades de entrenamiento de cada uno de los colaboradores de la empresa, dicha investigación de campo será de trascendental importancia para poder desarrollar el programa de entrenamiento propuesto en el capítulo 3.

A demás se obtendrá información por el método deductivo a través de investigaciones bibliográficas de campo, esto es por medio de distintos libros, revistas e Internet de donde se conseguirá la información necesaria que respalde la elaboración del presente trabajo

2.8.- Plan Analítico (capítulos en base a los objetivos)

Introducción

CAPITULO I. Análisis de la situación actual de la empresa.

1.1 Descripción del Objeto de estudio

1.1.1 Razón Social

1.1.2 Antecedentes del Negocio

1.1.3 Misión de la Empresa

1.1.4 Visión de la Empresa

1.1.5 Actividades que realiza la empresa

1.1.6 Análisis FODA

1.1.7 Administración del Personal

CAPITULO II. Marco Teórico

2.1 Marco Teórico

2.2 Metodología

CAPITULO III. Análisis de las necesidades de entrenamiento del personal de la empresa.

3.1Diagnóstico de las necesidades de entrenamiento.

3.2 Análisis del personal que va a ser entrenado.

3.2.1 Evaluación del desempeño de los trabajadores.

3.2.2 Aplicación de Cuestionarios.

3.3 Definición clara del objetivo de Capacitación.

CAPITULO IV. Plan de Capacitación y Desarrollo del Personal

4.1Elaboración de Políticas y Normas para el Plan de Capacitación del Personal.

4.1.1 Definición de la Filosofía, Objetivos y Estrategias del Plan.

4.1.2 Características del Plan de Capacitación

4.2 Determinación de Herramientas de Mejoramiento del Personal.

4.3 Determinación de Técnicas de Adiestramiento.

CAPITULO V. Modelo de Evaluación de la Capacitación del Personal de la Empresa.

5.1 Evaluación de la Capacitación.

5.2 Indicadores de la Evaluación de la Capacitación.

5.3 Presupuesto

CAPITULO VI. Conclusiones y Recomendaciones.

6.1 Conclusiones.

6.2 Recomendaciones.

Anexos

Bibliografía

2.9.- Bibliografía.

LIBROS:

Chiavenato, 1998, Administración de Recursos Humanos, Editorial Mc Graw Hill, México.

Chiavenato, 1999, Introducción a la Teoría de la Administración, Editorial Mc. Graw Hill, México.

Chiavenato, 2000, Introducción a la Teoría de la Administración, Editorial Mc. Graw Hill, México.

INTERNET

- http://html.rincondelvago.com/entrenamiento-de-recursos-humanos.html
- http://www.monografias.com/trabajos13/adies/adies.shtml
- http://www.monografias.com/trabajos14/mocom/mocom.shtml
- http://www.parasaber.com/salud/estar-en-forma/disciplinas/otros/articulo/estar-forma-entrenador-personal-entrenamiento/9542

- http://www.buenastareas.com/ensayos/Entrenamiento-y-Desarrollo-De-Personal/262515.html
- http://www.monografias.com/trabajos/adpreclu/adpreclu.shtml
- http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/capacitacionrecursoshumanos/
- http://www.gerencie.com/capacitacion-del-personal.html

Con formato: Fuente: 12 pto, Inglés (Estados Unidos)