

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**"DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN BASADO EN LAS  
NECESIDADES LABORALES DEL RECURSO HUMANO DE INDUSTRIAS  
MELHER, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE MEJICANOS, DEPARTAMENTO  
DE SAN SALVADOR."**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**PRESENTADO POR:**

IRMA LORENA ALVARADO CORTEZ  
MERCEDES DEL CARMEN PORTILLO HERNÁNDEZ  
ELIA EVELYN RUÍZ DÍAZ

**PARA OPTAR AL GRADO DE:  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AGOSTO DE 2008

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTRO AMÉRICA.

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR** : ING.RUFINO ANTONIO QUEZADA  
SÁNCHEZ

**SECRETARIO GENERAL** : LIC.DOUGLAS VLADIMIR ALFARO  
CHÁVEZ

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**DECANO** : ING.ROGER ARMANDO ARIAS  
ALVARADO

**SECRETARIO** : ING.JOSÉ CIRIACO GUTIERREZ

**COORDINADOR DEL SEMINARIO** : LIC.RAFAEL ARÍSTIDES CAMPOS

**DOCENTE DIRECTOR** : LIC.RODOLFO SANTOS VELÁSQUEZ

**DOCENTE OBSERVADOR** : LIC. JAIME RAMOS TELULE

**AGOSTO DE 2008**

**SAN SALVADOR,**

**EL SALVADOR,**

**CENTRO AMÉRICA.**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios todopoderoso, por haber guiado mis pasos y permitirme culminar mi carrera.

A mi madre Teresa por todo su amor y cariño, ya que sin su apoyo y sacrificio no hubiera podido lograr este nuevo triunfo en mi vida.

A mis hijos Stephanie y Gustavo por todo su amor y comprensión.

A mis hermanas Carolina, Marisol por su apoyo moral.

A mi familia y amigos que de alguna manera contribuyeron a superar obstáculos durante mi carrera.

IRMA LORENA

Principalmente a Dios todopoderoso, por darme la vida, capacidad y fuerza para este logro.

A mis padres Delmy Dolores y José Elías por su cariño, amor y su apoyo incondicional.

A mi hermana Laura Carolina por sus palabras y por su apoyo moral.

A mi familia y amigos personas que siempre manifestaron su cariño.

MERCEDES DEL CARMEN

En primer lugar quiero darle las gracias a Dios por darme la vida y la fuerza para salir adelante.

A mi madre Luz por todo su cariño, apoyo y comprensión.

A mi hija Tatiana por ser mi inspiración de superación y por darme todo su amor, cariño y comprensión.

A mi hermano Guillermo por todo su apoyo incondicional a lo largo de mi carrera.

Y a todas las personas que de alguna manera contribuyeron a mi superación.

ELIA EVELYN

Agradecimiento especial al Licenciado Rodolfo Santos Velásquez por todo su apoyo y orientación durante el desarrollo del presente trabajo de investigación.

# ÍNDICE

	Pág.
RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
<b>CAPÍTULO I</b>	1
<b>A. GENERALIDADES DE LA EMPRESA INDUSTRIAS MELHER.</b>	1
1. ANTECEDENTES	1
2. DISTRIBUIDORES Y PROVEEDORES	3
3. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO CON LA QUE ESTÁ FORMADA INDUSTRIAS MELHER	4
4. ESTRATÉGIAS	6
5. ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA)	7
6. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ACTUAL	8
6.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE INDUSTRIAS MELHER	10
6.2 DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES DE CADA UNIDAD	11
6.2.1 JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS	11
6.2.2 ADMINISTRADOR ÚNICO	12
6.2.3 COMITÉ DIRECTIVO	12
6.2.4 ASISTENTE DE DIRECCIÓN	13
6.2.5 DIRECTOR COMERCIAL	14
6.2.6 DIRECTOR INDUSTRIAL	14
6.2.7 DIRECTOR FINANCIERO	15
6.2.8 GERENTE DE PRODUCCIÓN	16
6.2.9 GERENTE DE SISTEMA E INFORMÁTICA	17
6.2.10 JEFE DE RECURSOS HUMANOS	18
6.2.11 GERENTE DE CALIDAD DISEÑO Y DESARROLLO	19
7. SERVICIOS QUE PROPORCIONA	20

<b>B. MARCO TEORICO DEL DISEÑO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN</b>	21
1. HISTORIA DEL RECURSO HUMANO	21
2. DEFINICIÓN DE RECURSOS HUMANOS	22
3. IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS	23
4. CONCEPTO PROGRAMA	23
5. CONCEPTO DE CAPACITACIÓN	24
6. OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN	25
7. PROCESO DE LA CAPACITACIÓN	26
7.1 ETAPAS 1: DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	28
7.1.1 MÉTODOS EMPLEADOS EN EL INVENTARIO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	28
7.1.2 INDICADORES DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	30
7.2 ETAPA 2: DISEÑO DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	32
7.3 ETAPA 3: CONDUCCIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	33
7.4 ETAPA 4: EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	34
8. TIPOS DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	34
8.1 MANIFIESTAS	34
8.2 ENCUBIERTAS	34
8.3 ORGANIZACIONALES	35
8.4 OCUPACIONALES	35
8.5 INDIVIDUALES	35
9. MÉTODOS DE CAPACITACIÓN	35
9.1 CONCEPTO DE MÉTODO	35
9.2 IMPORTANCIA DE LOS MÉTODOS	36
9.3 TIPOS DE MÉTODOS	36
9.3.1 MÉTODOS DE AULA O CLASE	36
9.3.2 CURSOS BREVES	37
9.3.3 INSTRUCCIÓN PROGRAMADA	37
9.3.4 INDUCCIÓN SOBRE EL TRABAJO	38
9.3.5 ROTACIÓN DE TRABAJO	38
9.3.6 LA JUNTA	38

9.3.7	VESTIBULAR	39
9.3.8	CONFERENCIAS	39
9.3.9	ESTUDIO DE CASOS	39
9.3.10	MESAS REDONDAS	40
9.3.11	DESEMPEÑO DE PAPELES	41
10.	MARCO LEGAL DE CAPACITACIÓN	41
10.1	CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR DECRETO LEGISTALIVO N°.38 DE FECHA DE DICIEMBRE DE 1983	41
10.2	CÓDIGO DE TRABAJO DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR DECRETO LEGISLATIVO N°.15 DE FECHA 23 DE JUNIO DE 1972.	42
11.	PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	42
11.1	CONCEPTOS DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN	43
11.2	IMPORTANCIA DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN	43
11.3	CARACTERÍSTICAS DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN	45
11.3.1	REALISTA	45
11.3.2	SISTEMÁTICO Y FORMAL	45
11.3.3	FLEXIBLE Y DINÁMICO	45
11.3.4	MOTIVANTE	46
11.3.5	CONTINUO	46
11.3.6	SEGUIMIENTO	46
12.	TIPOS DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN	46
12.1	CAPACITACIÓN INDUCTIVA	47
12.2	CAPACITACIÓN PREVENTIVA	47
12.3	CAPACITACIÓN CORRECTIVA	47
12.4	CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO DE CARRERA	48
12.5	PROGRAMAS DE LÍNEAS DE PROMOCIÓN	48

<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL</b>	49
<b>PERSONAL QUE LABORA EN INDUSTRIAS MELHER, UBICADA EN EL</b>	
<b>MUNICIPIO DE MEJICANOS.</b>	
1. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	50
2. OBJETIVOS	50
2.1 GENERAL	50
2.2 ESPECÍFICOS	50
3. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	51
4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	53
5. TIPOS DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	53
6. DETERMINACIÓN DEL ÁREA GEOGRÁFICA	53
7. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO	54
8. UNIDAD DE ANÁLISIS	54
9. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA	54
10. ANÁLISIS Y TABULACIÓN DE LOS DATOS	58
11. DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN	58
12. ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS GERENTES	62
13. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	63
13.1 CONCLUSIONES	63
13.2 RECOMENDACIONES	64
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN BASADO EN LAS</b>	66
<b>NECESIDADES LABORALES DEL RECURSO HUMANO DE INDUSTRIAS</b>	
<b>MELHER</b>	
INTRODUCCIÓN	66
A. CONTENIDO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	68
1. JUSTIFICACIÓN	68
2. OBJETIVOS	69
2.1 GENERAL	69
2.2 ESPECÍFICO	69

3. PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN	70
4. POLÍTICAS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	70
5. ESTRATEGIAS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	71
6. ELEMENTOS DE APOYO	71
7. ÁREAS Y EVENTOS	72
8. PERFIL DEL FACILITADOR	72
8.1 REQUISITOS	73
9. SELECCIÓN DE MÉTODOS Y ENSEÑANZA	74
10. PROGRAMACIÓN DE LAS CAPACITACIONES	75
10.1 CAPACITACIÓN: RELACIONES HUMANAS	76
10.2 CAPACITACIÓN: SERVICIO AL CLIENTE	80
10.3 CAPACITACIÓN: CALIDAD TOTAL	84
10.4 CAPACITACIÓN: COMPUTACIÓN	87
11. RECURSOS	91
11.1 HUMANOS	91
11.2 MATERIALES	92
11.3 FINANCIEROS	92
12. GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN	92
12.1 MISIÓN	92
12.2 OBJETIVOS	93
12.3 ESTRATEGÍAS	93
13. ETAPAS	93
13.1 APROBACIÓN DE LA DIRECCIÓN	93
13.2 RECURSOS A UTILIZAR	94
14. EVALUACIÓN	96
14.1 FACILITADOR	96
14.2 PARTICIPANTES	97
14.3 SEGUIMIENTO	97
15. PRESUPUESTO GENERAL DEL PLAN DE CAPACITACIÓN DIRIGIDO AL PERSONAL DE INDUSTRIAS MELHER, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE MEJICANOS	99
BIBLIOGRAFIA	100
ANEXOS	



## RESUMEN

Las empresas ya sean públicas o privadas para poder cumplir sus objetivos debe de disponer de recurso humano dotado de conocimientos y habilidades que le ayuden a realizar sus funciones laborales eficientemente. razón por la cual el presente trabajo tuvo como objetivo identificar las necesidades laborales del recurso humano de industrias MELHER , con el fin de proponer un programa de capacitación que contribuya a mejorar el desempeño de sus labores en el puesto de trabajo.

En la realización de la investigación de campo fue necesario el uso de fuentes primarias a través de las encuestas y la entrevista, además de fuentes secundarias mediante libros de textos y trabajos de graduación. La información para determinar las necesidades de capacitación se obtuvo por medio de una encuesta dirigida a 114 empleados de la empresa.

Entre las conclusiones de mayor importancia producto de la investigación se puede mencionar: que las necesidades de capacitación que presenta el personal de la empresa, se encuentran relacionados con aspectos de: Relaciones Humanas, Servicios al Cliente, Calidad Total y Computación, que no existe un plan de evaluación para los programas de capacitación dirigidos al personal. Tomando en cuenta las conclusiones antes mencionadas, se recomienda capacitar a los empleados de la empresa en las áreas de Relaciones

Humanas, Servicios al Cliente, Calidad Total y Computación, con base a un programa de capacitación que desarrolle la temática en las áreas antes mencionadas para mejorar el desempeño en sus funciones laborales. También se recomienda crear un sistema de evaluación al finalizar un programa de capacitación, para determinar si los objetivos se cumplieron.

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo de un personal calificado en el desempeño de sus actividades laborales es una de las funciones básicas en que descansa el éxito de las organizaciones, por lo tanto se considera al elemento humano como un ente pensante y dinámico, ya que a través de él, se puede obtener una mejor combinación de los recursos materiales y financieros que permiten alcanzar las metas programadas y contribuir a la consecución de los objetivos propuestos por toda la organización y así mismo a satisfacer las necesidades de la comunidad.

Por lo tanto, el presente trabajo de investigación, es de gran importancia para Industrias MELHER; ya que en él se propone un programa de capacitación dirigido al personal, con el que se pretende contribuir a fortalecer sus conocimientos con el fin de brindar un mejor servicio a sus clientes.

Este documento está constituido por tres capítulos. El Capítulo I, contiene las generalidades de la empresa de Industrias MELHER, mencionando sus antecedentes y su estructura organizativa; y la segunda parte se presentan conceptos básicos de capacitación, objetivos y características, proceso de la capacitación y sus diferentes etapas para realizar el proceso, así también los diferentes métodos que existen para llevar a cabo dicha

actividad, el enfoque legal que respalda las capacitaciones.

El Capítulo II, contiene la investigación de campo, en el que se describe el diagnóstico de las necesidades de capacitación que el personal de Industrias MELHER requiere así como también refleja la importancia de la investigación, objetivos, la metodología de la investigación, conclusiones y recomendaciones.

El capítulo III, comprende la propuesta de un programa de capacitación dirigido a determinar las necesidades laborales del recurso humano de Industrias MELHER en el Municipio de Mejicanos, el cual contiene: justificación, importancia, perfil del facilitador, el presupuesto del programa y evaluación y seguimiento que deberá dársele al programa de capacitación.

## **CAPÍTULO I**

### **A. GENERALIDADES DE INDUSTRIAS MELHER.**

#### **1. ANTECEDENTES.**

Industria MELHER S.A. de C.V., ubicada en Avenida Ayutuxtepeque # 1 Bis Colonia las Colinas, Mejicanos San Salvador, El Salvador. Fue fundada en el año de 1983 gracias al espíritu emprendedor de tres hermanos: Wilfredo, Carlos y Marvín Melgar. Su visión era formar una empresa industrial en el área alimenticia de productos relacionados con la confitería. Desde ese entonces, MELHER se dedica a la fabricación de productos de chocolate, especializándose en confites bajo la marca chocovitos y cubiertas de chocolate para frutas congeladas, helados, sorbetes, paletas y productos de panificación bajo la marca chocomelher.

En el año 1997 adquirió la marca Sumesa, reconocida en El Salvador por su línea de aceites y grasas comestibles. Actualmente, la marca está siendo comercializada con mucho éxito en toda la región Salvadoreña.

En el año 2004 se construyó una planta procesadora de polvo para fabricar la gelatina y el charamix y ahora dentro de la gama de productos cuenta con gelatina de sabores tropicales bajo las marcas: Gelatina Melher, Charamix y Chocovitos Mix.

Actualmente cuenta con 161 empleados (Ver cuadro No. 1) y su participación accionaria es 100% familiar. Por su gran variedad de productos como: Chocomelher, Chocovitos, Sumesa, Chupavitos, Gelatina Melher, está posicionada en el mercado como una de las mejores empresa a nivel nacional en lo que respecta a la fabricación de chocolate, y que es una opción para las personas que comercializan el producto así como también para las amas de casa, su más reciente producto lanzado al mercado es el Charamix (año 2006), una opción para hacer más fácil la elaboración de charamuscas, en la que pueden deleitarse grandes y pequeños.<sup>1</sup>

**CUADRO No. 1**

<b>DEPARTAMENTOS</b>	<b>No. DE EMPLEADOS</b>
CONFITERÍA	33
COBERTURA	26
IMPULSACIÓN Y PROMOCIÓN	23
OPERACIONES Y LOGÍSTICA	17
MANTENIMIENTO	9
VENTAS	9
RECURSO HUMANO	8
DISEÑO Y DESARROLLO	8
CONTABILIDAD Y FINANZAS	7
GRASA Y ACEITE	6
ADMÒN DE PRODUCCIÓN	2
AUDITORÍA	1
PERSONAL EVENTUAL	12
<b>TOTAL</b>	<b>161</b>

<sup>1</sup> Información proporcionada por Gilma Gómez, Jefa de Recursos Humanos de Industrias MELHER.

## 2. DISTRIBUIDORES Y PROVEEDORES

DISTRIBUIDORES	
Código	Guatemala
Cajina	Nicaragua
La Blanquita	Honduras
Gomارش	Costa Rica
Dulces Vero	México
Kepix	Miami. EUA
All Foods	Nueva York
Rago Foods	Los Ángeles. EUA
General Candy Imports	Puerto Rico
Confitería Hermanos Medina	República Dominicana
Alnabulsi & Sides	Israel y Palestina
Al-Tadamon	Kuwait

Entre los proveedores de Industrias MELHER están los siguientes:

PROVEEDORES	
Olmeda	Guatemala
3M	El Salvador
Hondupalma	Honduras
Comasa	Nicaragua
Inolasa	Costa Rica
Dresen	México
Hermanos Cortés	República Dominicana
Indexcolt Ltda.	Brasil
Blommer Chocolates	Chicago, EUA
Grand Products	Miami. EUA
Natra	España
Iberchen	España
Wuxishangke Food Colad	China

### **3. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO CON LA QUE ESTÁ FORMADA INDUSTRIAS MELHER**

#### **VALORES**

Son creencias básicas sobre lo que es importante y que constituyen guías que orientan las prácticas en una organización.<sup>2</sup>

Los valores que definen a Industrias MELHER son:

- Valores de trabajo
- Amar a Dios
- Apertura y respeto por la diferencia
- Integridad
- Familia de trabajo
- Aprendizaje en la acción y prosperidad.

#### **MISIÓN**

Representa la razón de la existencia de una organización, es la finalidad o motivo que condujo a la creación de la organización y al que debe servir.<sup>3</sup>

Teniendo en cuenta lo anterior la misión de Industrias MELHER se puede decir que esta debe:

---

<sup>2</sup> Idalberto Chiavenato Introducción a la Teoría General de la Administración 7°. Edición. Pág. 351

<sup>3</sup> Idalberto Chiavenato Gestión del Talento Humano Editorial Mc.Graw Hill Pág.53



Generar prosperidad a los clientes, ofreciendo golosinas y alternativas alimenticias.

### **VISIÓN**

Imagen que la organización tiene de sí misma, es el arte de verse proyectada en el tiempo y el espacio. En general la visión esta orientada a lo que la organización pretende ser que hacia lo que realmente es.<sup>4</sup>

Por lo que la visión de Industrias MELHER se define de la siguiente manera:

Llevar los productos al mundo.

### **POLÍTICA.**

Afirmaciones generales basadas en objetivos globales y planes estratégicos que proporcionan orientación y rumbo a los miembros de la organización.<sup>5</sup>

Industrias MELHER cuenta actualmente con la Política de Calidad:

Dedicados a fabricar y comercializar chocolates y productos alimenticios, comprometida a deleitar a los clientes, con productos de calidad y mejorar continuamente la cultura de trabajo.

---

<sup>4</sup> Ibid Pág. 315

<sup>5</sup> Ibid Pág. 157

#### **4. ESTRATEGIAS .**

Es el patrón de acciones y de enfoque de negocios que emplean los administradores para complacer a los clientes, crear una posición de mercado atractiva y lograr los objetivos organizacionales.<sup>6</sup>

De acuerdo a lo anterior las Estrategias de Industrias MELHER están definidas de la siguiente manera:

- Estructura organizacional en función de la visión de crecimiento, unidades de negocio, resultado y nuevas posibilidades.
- Potenciar al recurso humano para maximizar los resultados de la gestión por procesos y competencias adecuando su desarrollo a las unidades específicas de negocio.
- Fortalecer la gestión de compras por volúmenes y capacidad de pago.
- Posicionar a Industrias MELHER en Estados Unidos.

---

<sup>6</sup> Thompson Strickland Administración Estratégica 11°.Edición Pág. 26.

## **5. ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZA (FODA) .**

Según Jani (2004). El análisis FODA consiste en evaluar los puntos fuertes y débiles internos de una compañía, sus oportunidades y amenazas externas.

Es una herramienta de fácil uso para obtener una rápida visión general de la situación estratégica de una compañía.

Así mismo el análisis FODA, es el punto básico ya que la estrategia debe lograr un buen ajuste entre la capacidad interna de una compañía (sus puntos fuertes y débiles) y su situación externa reflejada en partes por sus oportunidades y amenazas.

### **Fortalezas:**

- Marcas y productos líderes con excelente potencial de venta en cualquier país del mundo.
- Capacidad de innovar y desarrollar productos apropiados a las necesidades y oportunidades del mercado.

### **Oportunidades:**

- Posicionarse en nuevos mercados y fortalecerse en los actuales.
- Dar a maquilar marcas propias.
- Maquilar marcas privadas.
- Formar alianzas estratégicas con empresas sinérgicas de la región.
- Alternativas crediticias a nivel mundial.

**Debilidades:**

- Disminución en la participación del mercado de coberturas comerciales en algunas partes de Centro América.
- Costos-abastecimiento negocio de aceites y grasas.
- Poca capacidad de inversión en maquinarias, equipos y edificaciones.
- Déficit en el flujo inmediato de caja.

**Amenazas:**

- Incremento de la competencia en nuestros mercados.
- Visibilidad de la empresa ante compañías transnacionales.
- Inflación precios mundiales de insumos estratégicos
- Propenso a ser víctimas de catástrofes naturales en la región CA.

**6. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ACTUAL**

Según Xavier, Gimbert (1998) menciona que, la estructura de la organización debe reflejar:

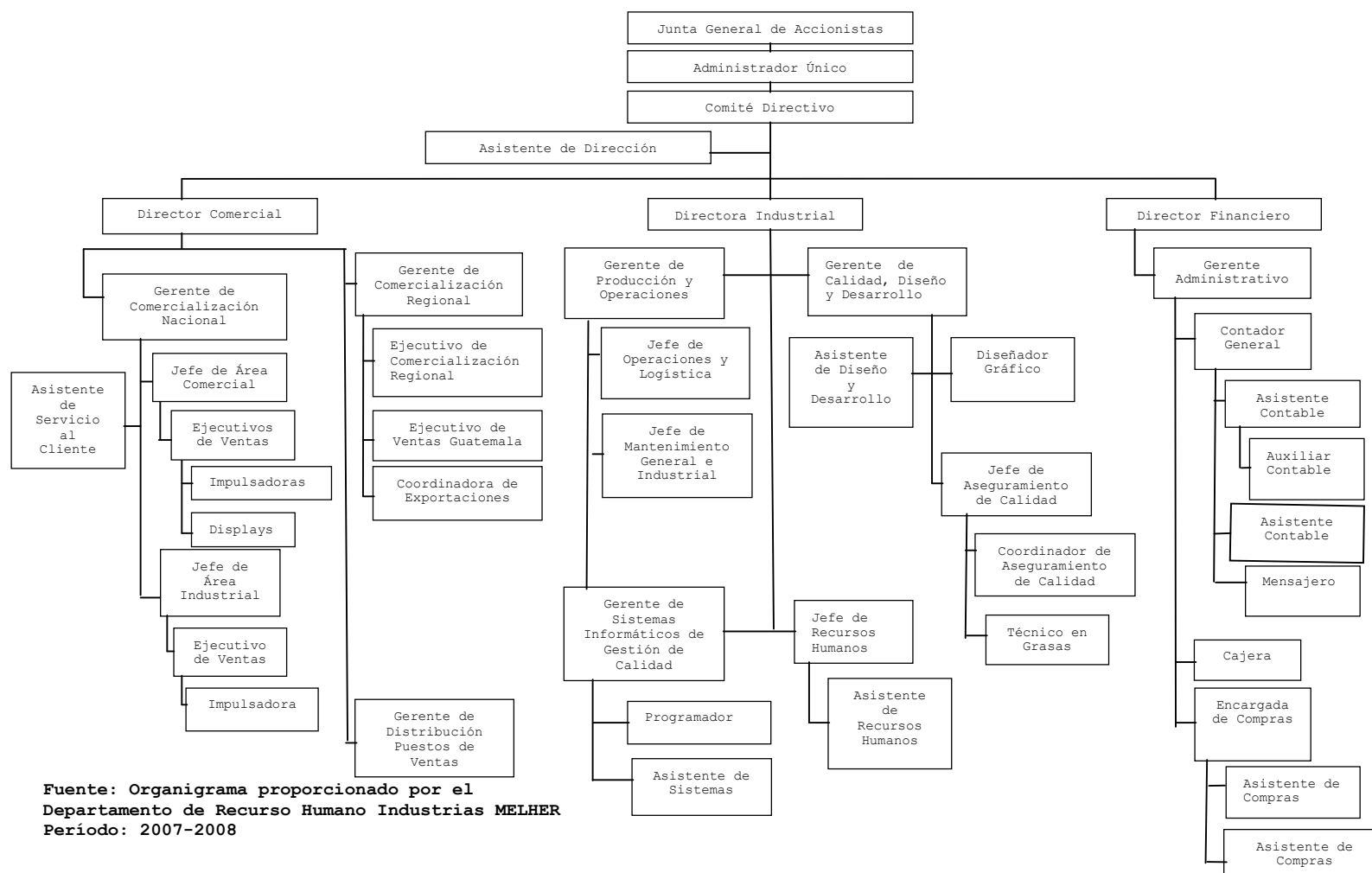
- Los objetivos y planes ya que las actividades se derivan de ellos.
- La autoridad disponible para cada directivo de una empresa.

- El ambiente debe estar diseñado para funcionar, permitir la contribución de un grupo y lograr objetivos.
- Que se encuentre formada por seres humanos capacitados y con actitudes propias.

La estructura organizativa de la empresa industrias MELHER está constituida por tres niveles jerárquicos (ver figura No.1).

- El primer nivel es el encargado de la dirección, está integrado por la Junta General de Accionistas, Administrador Único, Comité Directivo y Asistente de Dirección.
- El segundo nivel está conformado por los directivos: Director Comercial, Director Industrial y Director Financiero.
- El tercer nivel son los Gerentes y lo integran el Gerente de Producción, Gerente de Sistema Informático, Gestión de Calidad, Jefe de Recursos Humanos y Gerente de Calidad, Diseño y Desarrollo.

## 6.1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE INDUSTRIAS MELHER



## **6.2 DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES DE CADA UNIDAD.**

A continuación se describen las funciones y actividades de cada unidad de Industrias MELHER.<sup>7</sup>

### **6.2.1 JUNTA GENERAL DE ACCIONISTA.**

Objetivo:

Revisar el funcionamiento de la empresa, estados financieros, verificar si se ha logrado los objetivos por ciclos a fin de verificar las metas propuestas cada mes.

Descripción:

La junta directiva está compuesta por el presidente director, financiero, gerente general, gerente de ventas, gerente de producción, quienes se reúnen cada cierre de ciclo que se compone de cuatro semanas de trabajo, chequean balances y establecen objetivos de venta y producción para el nuevo ciclo que inician.

Funciones:

- Participación en las juntas.
- Definir políticas y objetivos.
- Elaboración de planes.

---

<sup>7</sup> Información proporcionada Gilma Gómez, Jefa de Recursos Humanos de Industrias MELHER.

### **6.2.2 ADMINISTRADOR ÚNICO.**

Objetivo:

Es el accionista mayoritario de la empresa, toma las decisiones más importantes dentro de la organización, es parte del comité de accionistas involucrándose en todas las áreas.

Descripción:

Dirige y administra la empresa, en el área de producción y ventas, es jefe de todas las áreas financieras, la gerencia del recurso humano, calidad, diseño y desarrollo.

Funciones:

- Dirige a todos los Gerentes.
- Administra y negocia las ventas internacionales (Mercado Internacional).
- Participa en feria a nivel internacional.
- Revisa todo el trabajo de los Gerentes.

### **6.2.3 COMITÉ DIRECTIVO**

Objetivo:

Revisa los estados financieros por ciclo (cuatro semanas), concluye objetivos y metas propuestas por cada ciclo, estableciendo acuerdos para el nuevo ciclo.



**Descripción:**

El comité directivo toma las decisiones más acertadas para cada ciclo, acciones correctivas y preventivas en todos los aspectos según resultado revisado en cada reunión.

**Funciones:**

- Revisa los estados de resultados.
- Establece acuerdos y metas para el próximo ciclo.

**6.2.4 ASISTENTE DE DIRECCIÓN.****Objetivos:**

Asistir a la gerencia financiera, dirección en servicios secretariales en la formulación de documentos para ventas internacionales, y servicios a clientes internacionales.

**Descripción:**

Darles un servicio a la gerencia a nivel secretarial a los tres directores, llevar archivos, llamadas telefónicas y hacer contratos de pedidos.

**Funciones:**

- Elaborar documentos de exportación.
- Seguimiento a clientes internacionales.
- Hacer contratos de pedidos que lleva el director presidente.

#### **6.2.5 DIRECTOR COMERCIAL.**

Objetivo:

Dirigir y administrar las ventas a nivel regional.

Descripción:

Administra y dirige al gerente de ventas a nivel regional, estableciendo objetivos de ventas para cada área.

Funciones:

- Coordina con gerentes de ventas nacional e internacional los objetivos de venta para cada ciclo.
- Formula precios y promociones para contratos de venta.
- Establece políticas de precios y promociones anexos según escala de ventas.

#### **6.2.6 DIRECTOR INDUSTRIAL.**

Objetivo:

Elaborar planes estratégicos y planificación industrial para la gestión del proceso productivo de la empresa y del estudio de sus mejoras continuas como el diseño, construcción y seguimiento de nuevas metas de producción por ciclo, dirige y administra toda el área de producción, área de diseño y desarrollo y aseguramiento de calidad.

Descripción:

Coordina con el gerente de producción el plan asignado por ventas, con el área de diseño y desarrollo estableciendo objetivos a lograr en cada ciclo.

Funciones:

- Desarrollar productos nuevos.
- Cambiar el diseño de empaque del producto.
- Asegurar la calidad de materia prima.
- Darle a producción la seguridad que reúne los requisitos para producir.

#### **6.2.7 DIRECTOR FINANCIERO.**

Objetivo:

Dirige el área financiera como el departamento de contabilidad, forma parte del comité directivo, toma decisiones para préstamos hipotecarios, compra de maquinaria, establece las mejores decisiones con el director presidente en cada cierre de ciclo según estados de resultados y balance general.

Descripción:

Dirige y establece junto con el gerente financiero las proyecciones de pago, la administración de préstamo a los bancos.

Funciones:

- Revisa y analiza los estados de resultado y balance general, proyecciones de venta.
- Asesora al director presidente en la toma de decisiones.
- Revisa con el gerente financiero el flujo de caja.
- Pago de préstamos hipotecarios.
- Asesora al presidente a tomar decisiones en compra de materia prima o maquinaria.
- Revisa año con año las operaciones realizadas en cada sistema de gestión de calidad.
- Forma parte del comité directivo.

#### **6.2.8 GERENTE DE PRODUCCIÓN.**

Objetivos:

Dirige a los supervisores de cada área responsabilizándose del plan de producción, compra de materia prima, despacho de productos directamente a los clientes.

Descripción:

Despacho de productos, compra de materia prima, establece con ventas un plan de producción por ciclo, establece con jefes de área de producción planes y proyectos por áreas.

Funciones:

- Fijar los máximos y mínimos que requieren los inventarios en las diferentes materias primas con el jefe de operación y bodega.

- Autorizar las órdenes de compra de materia prima y suministros.
- Dirige a los supervisores de planta de cobertura, confitería, grasas y aceites.
- Dirige en la fabricación, en el logro de producción según plan asignado por ventas.

#### **6.2.9 GERENTE DE SISTEMA E INFORMÁTICA.**

##### Objetivos:

Crear programas técnicos que faciliten a los usuarios a realizar mejor su trabajo.

##### Descripción:

Desarrollar programas según necesidades solicitadas por departamentos, brinda servicios de capacitación cuando se presente un problema con los usuarios.

##### Funciones:

- Diseñar módulos destinados a la ampliación de nuevos servicios para la empresa.
- Capacitar al personal en el área de informática.
- Verificar que la información del sistema sea real.
- Establecer programas de desarrollo según necesidades con la información que se necesita en cada área.
- Proyectar o estudiar la tecnología para mejorar el sistema de la empresa (participación).

#### **6.2.10 JEFE DE RECURSOS HUMANOS.**

**Objetivo:**

Contribuir al logro de los objetivos del departamento de recursos humanos, a través de una eficiente ejecución de actividades de elaboración de nominas. Otorgamiento de prestaciones legales, servicios al personal, festejos, capacitaciones y otros.

**Descripción:**

Verifica porque el servicio de prestaciones se le dé al empleado en su momento, que tenga las herramientas necesaria para realizar bien su trabajo y que la clínica le dé el servicio preventivo, atención y salud a cada empleado cuando lo necesite.

**Funciones:**

- Proporcionar servicio o solicitudes de empleados.
- Atender llamadas telefónicas.
- Elaborar y procesar nomina de sueldo.
- Colaborar en la coordinación de eventos de capacitación.
- Elaborar planillas mensuales.
- Establece políticas para presentaciones, reglamentos de trabajo, sueldos y salarios para que se paguen puntualmente.
- Brindar el candidato idóneo que reúna el perfil necesario en cada área.
- Velar que las contrataciones de los empleados sean las más acertadas.
- Analiza el clima laboral año con año.

#### **6.2.11 GERENTE DE CALIDAD, DISEÑO Y DESARROLLO.**

##### Objetivo:

Revisa que el contenido del producto lleve los requerimientos adecuados, como la cantidad necesaria de cada ingrediente para su elaboración de los productos con calidad. Elabora los nuevos diseños de envoltura así como desarrollar nuevos productos para obtener alternativas de consumo.

##### Descripción:

Brinda apoyo a las personas que están a su cargo para que realicen su trabajo con mayor efectividad, innovaciones de diseño y elaboración de nuevos productos, establece y analiza los costos por cada producto, analiza retaceos según compra de materia prima.

##### Funciones:

- Control de ingredientes que se necesita para la elaboración de cada producto con el jefe de aseguramiento de calidad.
- Asegurar que el producto tenga el peso exacto con el jefe de aseguramiento de calidad.
- Analiza empaques, escalas nutricionales, descripción del producto.
- Investiga productos similares de la competencia.
- Analiza y compara productos de la competencia para mejorar los productos de la empresa.

- Desarrolla productos y da degustaciones a nivel interno para tomar opiniones si le agrada o no, con el jefe de producción.
- Analiza los materiales de empaque, colores y diseño gráfico.

#### **7. SERVICIOS QUE PROPORCIONA.**

##### UNIDADES DE NEGOCIO:

- Coberturas y pastas de chocolate
- Confitería
- Postres y bebidas
- Grasas y aceites
- Distribución

##### MARCAS:

- Chocomelher
- Chocovitos
- Chupavitos
- Sumesa
- Melher's confites de chocolate
- Melher
- Chocovitos mix
- Charamix



## **B. MARCO TEÓRICO DEL DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.**

### **1. HISTORIA DEL RECURSO HUMANO.**

La evolución científica y tecnológica es indiscutible en nuestra era, ya que ha propiciado desarrollos importantes en todas las áreas, es una manifestación del pensamiento humano vigoroso y creativo, que consolida el concepto del hombre como origen y esencia de toda dinámica industrial y social.

El factor humano es cimiento y motor de toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. El hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una empresa, por lo tanto el éxito depende cada vez más de la capacidad de la organización para administrar el capital humano, las organizaciones compiten a través de la personas. El capital humano es una expresión genérica que se utiliza para describir el valor del conocimiento, habilidades y capacidades que poseen un impacto tremendo en el desempeño de la empresa.

Para integrar el capital humano en las organizaciones, los gerentes deben comenzar por desarrollar estrategias a fin de asegurar conocimientos, habilidades y experiencia superiores en su fuerza de trabajo. Los programas para definir puestos se centran en identificar, reclutar y contratar el mejor talento disponible. Por lo tanto los

programas de capacitación complementan estas prácticas de definición de puestos para mejorar las habilidades. Los gerentes de Recursos Humanos desempeñan un papel importante en la creación de una organización que comprenda el valor del conocimiento, documente las habilidades y capacidades disponibles para la organización e identifique medios para utilizar dicho conocimiento en beneficio de la empresa.

## **2. DEFINICIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

Es el proceso administrativo aplicado al acercamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades de los miembros de la organización.

Generalmente la función de recursos humanos está compuesta por áreas tales como reclutamiento y selección, compensaciones y beneficios, capacitación y desarrollo y operaciones. Esto dependerá de la empresa o institución donde la función de recursos humanos opere, para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los recursos humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como:

- Comunicación Organizacional.
- Liderazgo.
- Trabajo en Equipo.
- Negociación.
- Cultura.
- Sistema de Administración de Recursos Humanos.

### **3. IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS.**

En toda institución ya sea pública o privada el recurso humano es el elemento más importante, ya que a través de él las entidades alcanzan los objetivos y metas trazadas.

La capacitación es importante ya que tiene un papel muy significativo en la dinámica de las organizaciones, en tanto que es uno de los medios más efectivos que permiten generar en los miembros de la organización los cambios de conducta requeridos para incrementar la productividad y la calidad en las organizaciones, abriéndoles el camino para competir en el mercado internacional.

A través de la capacitación se convierte el desarrollo del capital humano, brindándole los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para el desempeño de cada puesto de trabajo. Permite a las organizaciones disminuir costos, reducir el índice de accidentes, incrementar la productividad, acelerar los procesos, mejorar la relación jefe-subordinado, disminuir la supervisión del empleado entre otros. Además la capacitación es una forma de garantizar que los productos, servicios o los objetivos que la organización persiga se logren a través de una mejor forma de realizar las actividades.

### **4. CONCEPTO DE PROGRAMA.**

Es el conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir recursos a emplear y

otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado, habitualmente se apoya un presupuesto.<sup>8</sup>

## **5. CONCEPTO DE CAPACITACIÓN.**

Para tener una base teórica mediante la cual se puede retomar elementos para definir la capacitación existen diferentes autores que de una u otra forma dan su aporte a continuación se citan alguno de ellos:

Según Idalberto Chiavenato:

- Proceso mediante el cual la persona se prepara para desempeñar de manera excelente las tareas específicas de cargo que debe ocupar en la actualidad, la capacitación se considera un medio para desarrollar competencias en las personas para que sean más productivas, creativas e innovadoras y que puedan contribuir a mejorar los objetivos organizacionales de la empresa.
- Es el proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos, con el fin de que sean más productivos y que contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales. El propósito de la capacitación es aumentar la productividad de los individuos en sus cargos, influyendo en sus comportamientos.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Kontz, Hardd. "Es la Administración una Perspectiva Global", 8<sup>o</sup> Edición, Editorial Mc Graw Hill, México 1998, Página 784.

<sup>9</sup> Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, Capítulo 12, Página 305.

De los conceptos anteriores se puede concluir que la capacitación es:

Es el proceso mediante el cual las personas se prepara para desarrollar nuevas habilidades y destrezas que le permitan desempeñarse eficientemente en su puesto de trabajo, esto contribuye a la empresa a mejorar la productividad y alcanzar los objetivos esperados.

#### **6. OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN.**

Los objetivos especifican que el empleado sea capaz de lograr algún cambio después de terminar con éxito el programa de capacitación.

Los principales objetivos son:

- Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
- Proporcionar oportunidades para el desarrollo continuo, no solo en un cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.
- Cambiar la aptitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

## 7. PROCESO DE LA CAPACITACIÓN

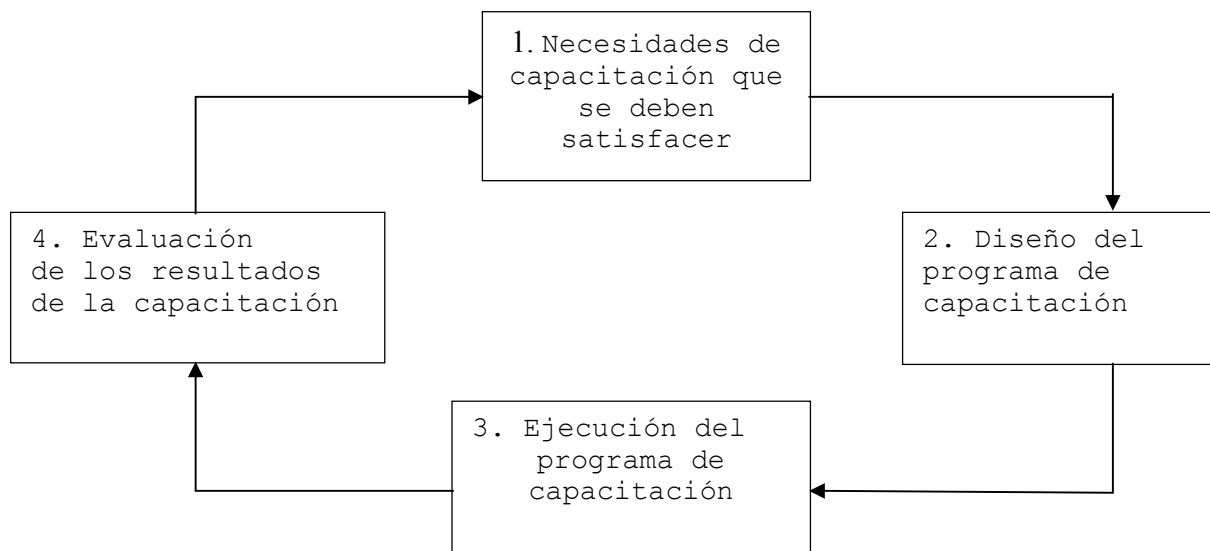
La capacitación es un proceso cíclico y continuo compuesto de cuatro etapas<sup>10</sup>:

1. Diagnóstico
2. Diseño
3. Implementación
4. Evaluación

El proceso de la capacitación está compuesto en cuatro etapas como se menciono anteriormente y se puede representar en la siguiente (Ver figura No.2)

### LAS CUATRO ETAPAS DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN

FIGURA 2



<sup>10</sup> Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 5ª. Edición.

Las cuatro etapas de la capacitación incluyen el diagnóstico de la situación, la elección de la estrategia para encontrar la solución, la implementación de la acción, la evaluación y control de los resultados de las acciones de la capacitación.

La capacitación no se debe confundir con el simple acto de asistir a un curso y proporcionar información, pues va mucho más allá. Significa alcanzar el nivel de desempeño esperado por la organización, a través del desempeño continuo por las personas que trabajan en ella. Este ciclo, compuesto de cuatro tiempos, se puede representar en la siguiente ( Ver figura No. 3).

**PROCESO DE LA CAPACITACIÓN**  
**FIGURA 3**

Necesidades por satisfacer	Diseño de la Capacitación	Conducción de la capacitación	Evaluación de los resultados
Diagnóstico de la Situación	Decisión sobre la estrategia	Implementación o acción	Evaluación y control
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Objetivos de la capacitación</li> <li>•Competencias necesarias</li> <li>•Problemas de producción</li> <li>•Problemas de personal</li> <li>•Resultados de la evaluación de desempeño</li> </ul>	Programación del entrenamiento <ul style="list-style-type: none"> <li>•A quién capacitar?</li> <li>•Cómo capacitar?</li> <li>•Qué aspectos capacitar?</li> <li>•Dónde capacitar?</li> <li>•Cuándo capacitar?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Conducción y aplicación del programa de capacitación a través de:</li> <li>•Gerente de línea</li> <li>•Asesoría de RH</li> <li>•Ambos</li> <li>•Terceros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Monitoreo del proceso</li> <li>•Evaluación y medición de resultados</li> <li>•Comparación de la situación actual con la situación anterior</li> <li>•Análisis del costo beneficio</li> </ul>

## **7.1 ETAPA 1: DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

Las necesidades de capacitación son las carencias de preparación profesional de las personas, es decir, la diferencia entre lo que una persona debería saber y hacer y aquello que realmente sabe y hace. Una necesidad de capacitación es un área de información o de habilidades que un individuo o grupo debe desarrollar para mejorar o aumentar su eficiencia, eficacia y productividad en el trabajo. Cuando la capacitación localiza estas necesidades o carencias y las elimina, es beneficio para los empleados, la organización y sobre todo para el cliente.

La capacitación de las personas en la organización debe ser una actividad continua y constante, incluso si el desempeño de las personas es excelente, se debe introducir o incentivar alguna observación o mejoramiento continuo en la constante capacitación de las personas para lograr niveles de desempeño cada vez más elevados.

### **7.1.1 MÉTODOS EMPLEADOS EN EL INVENTARIO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

Existen varios métodos para determinar que habilidades se deben focalizar para establecer la estrategia de capacitación. Uno de los métodos consiste en evaluar el proceso productivo de la organización, localizando factores



como productos rechazados, barreras, debilidades relacionadas con el desempeño de personas, costos laborales elevados entre otros.

Otro método para determinar las necesidades de capacitación es la retroalimentación directa de las personas sobre las necesidades de capacitación en la organización.

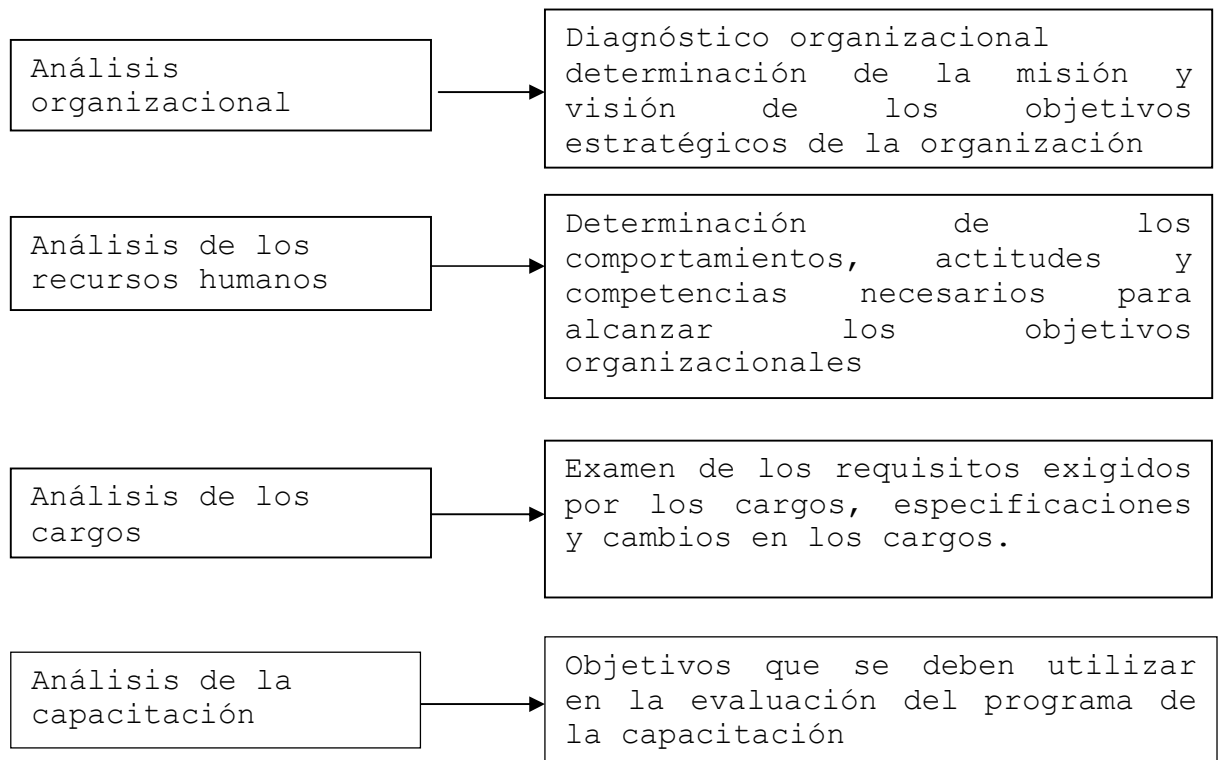
Las personas detallan en forma clara y precisa que tipo de información, habilidades o aptitudes necesitan para ejecutar mejor sus actividades.

Un tercer método incluye la visión de futuro. La introducción de nuevas tecnologías o equipos, nuevos procesos para fabricar los productos o servicios de la organización o desarrollo de los actuales productos y servicios con señales de que las personas deben adquirir nuevas habilidades o destrezas.

El inventario de necesidades de capacitación se puede realizar en cuatro niveles (ver figura No. 4).

**PASOS DEL INVENTARIO DE NECESIDADES DE LA CAPACITACIÓN**

**FIGURA 4**



**7.1.2 INDICADORES DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.**

Además de los métodos de inventario de necesidades, existen indicadores que señalan necesidades futuras (a priori) y necesidades actuales que se manifiestan en los hechos pasados (a posteriori).

Indicadores a priori:

Son eventos que si ocurren, provocarán necesidades de capacitación futuras fácilmente previstas como:

- Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados.
- Reducción del número de empleados.
- Cambio de método y proceso de trabajo.
- Sustituciones o movimiento de personal.
- Premios, licencias y vacaciones del personal.
- Cambios en los programas de trabajo o de producción.
- Modernización de los equipos y nuevas tecnologías.
- Producción y comercialización de nuevos productos o servicios.

Indicadores a Posteriori:

Son los problemas provocados por necesidades de capacitación no atendidas aun, como:

1. Problemas de producción:

- Baja calidad de producción
- Baja productividad
- Comunicaciones deficientes
- Elevado número de acciones de trabajo
- Exceso de errores y de desperdicio
- Poca versatilidad de los empleados
- Mal aprovechamiento del espacio disponible

## 2. Problemas de Personal:

- Relaciones deficientes entre el personal
- Número excesivo de quejas
- Mala atención al cliente
- Comunicación deficientes
- Poco interés en el trabajo
- Falta de cooperación
- Errores en la ejecución de órdenes

## **7.2. ETAPA 2: DISEÑO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

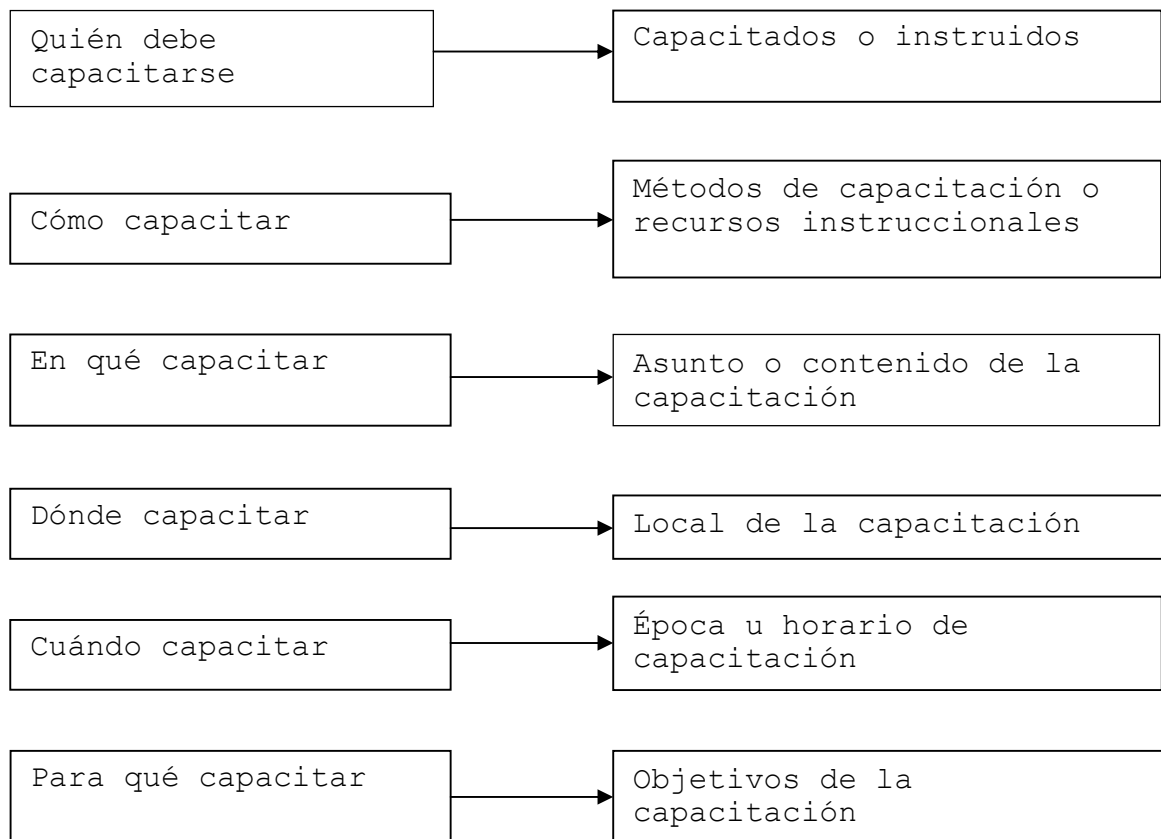
Después de diagnosticar y localizar las necesidades de capacitación, es necesario centrar la atención en esas necesidades mediante un programa integrado.

Programar la capacitación significa definir seis componentes básicos (ver figura No.5).

El programa de capacitación debe estar asociado a las necesidades estratégicas de la organización. Es preciso evaluar las necesidades de la organización, de las personas y establecer criterios precisos para fijar el nivel de desempeño esperado. Además la organización debe estar dispuesta a dar espacio y ofrecer oportunidades de aplicación de las nuevas competencias y conocimientos adquiridos en la capacitación.

## PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

FIGURA 5



### 7.3. ETAPA 3: CONDUCCIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

La conducción, implementación y aplicación del programa de capacitación es la tercera etapa del proceso.

Existen varias técnicas o métodos para transmitir la información necesaria y desarrollar las habilidades requeridas en el programa de capacitación las cuales se mencionan más adelante en el ítem de los métodos de capacitación.

#### **7.4. ETAPA 4: EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

La etapa final es la evaluación del programa de capacitación para comprobar su eficacia, es decir, para verificar si la capacitación tuvo en cuenta las necesidades de la organización, de las personas y de los clientes. Como los programas de capacitación representan una inversión en (materiales, tiempo del instructor, pérdida de producción mientras los individuos se están capacitando) se requiere que produzca un retorno razonable. Normalmente, se debe evaluar si el programa de capacitación satisface las necesidades para las que fue diseñado.

#### **8. TIPOS DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.**

Las necesidades de capacitación pueden clasificarse en:

##### **8.1. MANIFIESTAS**

Son aquellas que surgen por algún cambio en la estructura organizacional, por la motivación del personal o como respuesta a los cambios tecnológicos en la institución; reciben este nombre ya que son bastantes evidentes.

##### **8.2. ENCUBIERTAS**

Se derivan de la falta u obsolescencia de conocimiento habilidades o aptitudes, lo cual causa problemas en el desempeño de sus laborales.

### **8.3. ORGANIZACIONALES**

Ésta necesidad surge cuando se da cambio de equipo, introducción de nuevos procedimientos o modificación en las políticas de la institución.

### **8.4. OCUPACIONALES**

Son las que se refieren a un puesto ocupacional, empleados con empleados de la misma clasificación ocupacional.

### **8.5. INDIVIDUALES**

Son las que se ubican respecto de cada trabajador.

## **9. MÉTODOS DE CAPACITACIÓN.**

### **9.1. CONCEPTO DE MÉTODO**

El método es el planeamiento general de la acción de acuerdo con un criterio determinado y teniendo en vista, determinados objetivos. Existen métodos destinados a transmitir conocimientos, actitudes, ideales o mejor dicho los organizados para conducir hacia los objetivos ya conocidos para quién los transmite y ahora también para quién los recibe.

Para efectos del trabajo y la aplicación al aprendizaje, se conceptualiza al método como el conjunto de momentos y técnicas lógicamente coordinadas para dirigir el aprendizaje del participante hacia determinados objetivos, incluyendo la presentación y elaboración de los contenidos

hasta la verificación y competente rectificación del aprendizaje.

## **9.2. IMPORTANCIA DE LOS MÉTODOS**

Existen diferentes métodos para capacitar al personal de una empresa, siendo ello de mucha importancia, ya que gran parte el éxito es la asimilación de nuevas e innovadoras técnicas o formas de realizar un trabajo que depende de la utilización de uno u otro método, para alcanzar los objetivos de la capacitación, un curso específico de capacitación dependerá de la profundidad de conocimientos requeridos, número de personas que hay que capacitar, nivel de trabajo, antecedentes de quienes lo reciben y otros elementos como el tiempo y los gastos involucrados.

## **9.3. TIPOS DE MÉTODOS**

Es importante conocer los diferentes métodos de capacitación que existen, porque a través de ellos las empresas pueden llegar a modular la conducta de sus trabajadores hacia un objetivo predeterminado con base a las necesidades de la organización, sus metas o el individuo mismo, a continuación se detalla algunos métodos:

### **9.3.1. MÉTODOS DEL AULA O CLASES**

Los métodos de aulas, se caracterizan por enseñar en grupos en una forma sistemática, dada por un especialista en la



materia, que pedagógicamente imparte las nociones del tema a desarrollar.

Existe una comunicación directa, ya que permite preguntas por parte de los participantes y muchas veces se les incita a hacerlas, así como dejando las tareas para motivar a la investigación y profundización del tema.

### **9.3.2. CURSOS BREVES**

Es la capacitación que se imparte sobre un tema específico dentro de una disciplina en el cual, el facilitador debe conocer el tema de igual o mejor forma que los participantes; así por ejemplo sobre un curso breve sobre análisis de balance, simplificación de trabajo. La duración de este método de capacitación es muy variable, el tiempo de los cursos breves ordinariamente oscilan entre 8 y 30 horas.

### **9.3.3. INSTRUCCIÓN PROGRAMADA**

Este método consiste en un sistema en el cual, el trabajador después de leer un fragmento de información tiene que responder a pregunta debiendo cerciorarse posteriormente de que su respuesta fue acertada o no, comparándola con la que se encuentre en otra parte. La instrucción programada se realiza por medio de un libro o un manual y en algunos casos se auxilia de un sistema computarizado.

#### **9.3.4. INDUCCIÓN SOBRE EL TRABAJO**

Es utilizado en la preparación de personal de diferentes niveles jerárquicos, sea este de nuevo o antiguo ingreso. En este método existe un facilitador que explica cómo se desempeña el trabajo en un determinado puesto, permitiendo descubrir las deficiencias existentes en el alumno, proporcionándole los conocimientos teóricos y/o prácticos que le permitan adaptarse a las exigencias del puesto de trabajo.

#### **9.3.5. ROTACIÓN DE TRABAJO**

Es el que se realiza a través de asignaciones relacionadas, que se hacen en puesto del mismo nivel organizacional y durante etapas de tiempo corto.

Este método consiste en hacer rotar a los empleados por varios puestos, dentro del mismo nivel, con el objeto de que adquieran experiencia en el cargo y se pueda llevar vacantes con facilidad, de ser necesario.

#### **9.3.6. LA JUNTA**

Es una reunión formal de personas en las que se realiza un análisis o consultas de algún asunto importante, enfatiza dos análisis de grupo pequeños integrados generalmente por un número de 15 o 20 participantes, en forma organizada y una participación activa; el aprendizaje se facilita mediante la participación oral y la interacción de los miembros, estos se ven impulsados a contribuir con sus

ideas para luego analizarlos, evaluarlos y modificarlos mediante las ideas u opiniones de los demás. Antes de entrar a la junta los participantes necesitan tener por lo menos algún conocimiento del tema que se va analizar.

#### **9.3.7. VESTIBULAR**

Consiste en escuelas establecidas por la empresa, ya sea dentro o fuera de estas; y su propósito es enseñar rápidamente al empleado la labor que va a desempeñar.

Este tipo de capacitación es conveniente en aquellas organizaciones que tienen necesidad de disponer del personal nuevo en un mayor volumen.

#### **9.3.8. CONFERENCIAS**

Este método es sencillo y útil para impartir conocimientos con instrucciones impersonal que implica principalmente la comunicación de ideas, consiste en exposiciones cortas de temas específicos al finalizar la conferencia se procede realizar pregunta y respuestas con el objetivo de aclarar dudas que el participante tenga.

#### **9.3.9. ESTUDIO DE CASOS**

Es una descripción breve oral o escrita y un resumen de una situación de negocios, hipotética o real. Cuando analiza un caso determinado se les pide a los participantes que planteen el problema y sugieran soluciones tentativas al mismo. El estudio de casos proporciona al aprendizaje

mediante la acción y tiene la finalidad de promover el pensamiento analítico y la habilidad para resolver problema; también propicia que tengan un amplio criterio y sirve como medio para integrar al conocimiento obtenido de un número de disciplinas.

Se cree que para que produzca efectos beneficiosos este tipo de capacitación debe llenar los siguientes requisitos:

El problema debe ser más práctico que teórico, para ello se considera que es más valioso como complemento de la enseñanza teórica, para ayudar a que se aprenda cómo aplicar este.

El caso debe ser real y estar estructurado técnicamente de lo contrario sólo sirve de pretexto para enseñar teoría disimulada.

Debe contarse con un director de la discusión especialmente capacitado en ese aspecto.

#### **9.3.10. MESAS REDONDAS**

Es una reunión de un reducido grupo de personas en el cual interviene personal del nivel alto y operativo, con el objeto de estudiar problemas prácticos de tipo administrativo. Para el buen desarrollo de este método, es necesario que los participantes tengan la capacidad de exponer sus ideas y aceptar opiniones que conlleven a una solución de consenso.

### **9.3.11. DESEMPEÑO DE PAPELES**

Es un mecanismo que permite a los aprendices adoptar distintas identidades. Dichos métodos se usa para dar a los empleados como aprender relaciones humanas por medio de la práctica para desarrollar su propia conducta y ver su efecto en otros.

## **10. MARCO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN**

Se entiende por marco legal los diferentes aspectos relacionados con la educación y la capacitación que están contenidos en las leyes del país, principalmente en la Constitución, Código de Trabajo y la Ley de Formación Profesional.

### **10.1 CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR DECRETO LEGISLATIVO N°.38 DE FECHA DE DICIEMBRE DE 1983**

Artículo 40 - El Sistema de Formación Profesional

"Se establece un sistema de formación profesional para la capacitación y calificación de los recursos humanos. La ley regulará los alcances, extensión y forma en que el sistema debe ser puesto en vigor".

Artículo 53 - Derecho a la Educación

"El derecho a la educación y a la cultura es inherente a la persona humana; en consecuencia, es obligación y finalidad primordial del Estado su conservación, fomento y

difusión. El Estado proporcionará la investigación y el quehacer científico”.

#### Artículo 55 - Fines de la Educación

“La educación tiene los siguientes fines, lograr el desarrollo integral de la personalidad en su dimensión espiritual, moral y social, contribuye a la construcción de una sociedad democrática más próspera, justa y humana”.

### **10.2 CÓDIGO DE TRABAJO DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR DECRETO LEGISLATIVO N°.15 DE FECHA 23 DE JUNIO DE 1972**

#### Artículo 61- Contrato de Aprendizaje

“Contrato de Aprendizaje es el convenio escrito en virtud del cual una persona natural o jurídica se obliga por sí o por terceros a enseñar a otra persona natural la práctica y preparación técnica de un oficio, arte u ocupación y a pagarle una retribución equitativa”.

#### Artículo 62- Obligaciones del Patrono para con el Aprendiz.

“Proporcionarle enseñanza y adiestramiento en todas las tareas o fases del oficio, arte u ocupación”.

### **11. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.**

Las empresas, por su parte, necesitan del recurso humano para hacer un manejo adecuado de todos sus recursos, y lograr satisfacer de esta manera, las necesidades de la

sociedad, ya que brindan a la organización su talento, trabajo, creatividad y esfuerzo para encaminar el logro de los objetivos.

Los recursos humanos son el corazón de la organización y son ellos quienes deciden qué hacer, cómo hacer, dónde hacer, por qué y por quién hacer.

### **11.1 CONCEPTOS DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

- Es el proceso diseñado para mantener o mejorar el desempeño laboral presente.
- Un programa de capacitación puede estar diseñado a corto, mediano y largo plazo según sea la clase de empresa, los recursos financieros que esta disponga para satisfacer las necesidades de capacitación.

### **11.2 IMPORTANCIA DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.**

El término "Capacitación" se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros.

La razón fundamental de capacitar a los nuevos empleados es darle los conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño satisfactorio. A medida que los empleados continúan en el puesto la capacitación adicional les da la oportunidad de adquirir conocimientos y

habilidades nuevas, dando como resultado a que sean más eficaces en el puesto y que puedan desempeñar otros puestos en otras áreas o niveles más elevados.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en el recurso humano y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

**Cómo beneficia la capacitación al personal:**

Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas, alimenta la confianza y el desarrollo, contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones, forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas, sube el nivel de satisfacción en el puesto, permite el logro de metas individuales, elimina los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual.

**Como beneficia la capacitación a las organizaciones:**

Conduce a una mayor rentabilidad y aptitudes positivas, mejora el conocimiento del puesto en todos los niveles, la imagen, la relación de jefes y subordinados, promueve la comunicación a toda la organización, reduce la atención y permite el manejo en áreas de conflictos, agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas, promueve el desarrollo con vistas a la promoción, contribuye a la formación de líderes y dirigentes.



### **11.3 CARACTERÍSTICA DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.**

Para que un programa de capacitación y desarrollo proporcione los resultados esperados deben reunir las siguientes características fundamentales:

#### **11.3.1 REALISTA**

Un programa de capacitación y desarrollo debe estar orientado a solucionar los problemas encontrados en la determinación de necesidades, de no ser así se corre el riesgo de hacer mal uso de los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos de la empresa.

#### **11.3.2 SISTEMÁTICO Y FORMAL**

El diseño e implementación de un programa de capacitación y desarrollo debe efectuarse tomando en cuenta un ordenamiento lógico y técnico que contenga objetivos, normas que regirán su funcionamiento, los procedimientos por medio de los cuales se especifique los pasos que serán necesarios para llevar un lineamiento lógico y las políticas que permitan alcanzar los objetivos que se formulen.

#### **11.3.3 FLEXIBLE Y DINÁMICO**

Todo programa está expuesto a cambios, modificaciones y mejoras, ya que las condiciones al momento de su elaboración, a veces no son las mismas en el momento de la implementación sino más bien cambiante y dinámicas. Por lo

tanto, hay que tener presente la importancia de los objetivos y sobre todo, recordar que sé está elaborando para el futuro y en ciertos casos la implementación del programa no es inmediata.

#### **11.3.4 MOTIVANTE**

Una empresa de capacitación y desarrollo debe servir como un elemento para elevar el grado de motivación entre los individuos y que estos lo vean como un medio a través del cual puedan alcanzar las metas institucionales y personales.

#### **11.3.5 CONTINUO**

Un programa puede ser permanente e impartirse en forma periódica, para garantizar la actualización de los conocimientos de los empleados, de manera que estos estén al día con la organización a medida que ésta cambia y crece.

#### **11.3.6 SEGUIMIENTO**

Para que el efecto de capacitación y desarrollo al personal pueda maximizarse, es necesario implementar los mecanismos adecuados de comprobación para conocer si se ha logrado el resultado esperado en cada actividad de capacitación que se efectuó.

### **12. TIPOS DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.**

Entre los programas de capacitación y desarrollo más conocidos se pueden mencionar:

### **12.1 CAPACITACIÓN INDUCTIVA**

En este tipo de programas se informan genéricamente al empleado de nuevo ingreso de todos los detalles a tomar en consideración a efecto que se integre en el trabajo que le corresponde, a fin de que su rendimiento laboral pueda obtenerse en forma racional, oportuna y adecuada.

### **12.2 CAPACITACIÓN PREVENTIVA**

Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño y destrezas pueden deteriorarse con los años y cuando la tecnología hace obsoleta los conocimientos, este tipo de capacitación está enfocado a la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodologías de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso del desarrollo empresarial.

### **12.3 CAPACITACIÓN CORRECTIVA**

Está orientada a solucionar problemas de desempeño, su guía de información es la valuación del desempeño o diagnósticos de necesidades dirigidos a identificar y determinar la solución a través del programa de capacitación.

#### **12.4 CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO DE CARRERA**

Este tipo se asemeja a la capacitación preventiva con la diferencia de facilitar al recurso para que puedan ocupar nuevas o diferentes funciones en la empresa, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades, así también elevar y mejorar la productividad del desempeño del recurso humano.

#### **12.5 PROGRAMAS DE LÍNEAS DE PROMOCIÓN**

Esta clase de programa le permite a la empresa, contar con un orden escalonado de reemplazo para cubrir oportunamente una vacante que se presenta en cierto puesto, con un empleado que ha demostrado su capacidad y aptitud para ser promovido.

Para que el candidato pueda desarrollarse exitosamente en el puesto, es primordial que lo conozca teóricamente en detalle, además de proporcionar la capacitación necesaria.

## CAPÍTULO II

### **DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL QUE LABORA EN INDUSTRIAS MELHER UBICADA EN EL MUNICIPIO DE MEJICANOS.**

En este capítulo se presenta la investigación de campo realizada en Industrias MELHER, ubicada en el Municipio de Mejicanos, del Departamento de San Salvador, la cual se enfocó principalmente a detectar las necesidades de capacitación del recurso humano que labora en la empresa.

Para la realización de la investigación se tomó en cuenta los fundamentos teóricos planteados en el capítulo I.

El capítulo inicia con la importancia de la investigación, seguido del planteamiento de los objetivos que se persiguen con la misma y la descripción de la metodología utilizada.

Contiene además, la descripción del diagnóstico de las necesidades de capacitación de los empleados que labora en la empresa.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones resultado del producto de la investigación.

## **1. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación es de gran importancia; por lo que a través de la realización de un diagnóstico actual de necesidades de capacitación del recurso humano se pretende elaborar un programa de capacitación que permita dotarlos de conocimiento, habilidades, y aptitudes necesarias para mejorar el desempeño laboral, lo cual contribuirá a lograr los objetivos de la empresa.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. GENERAL**

Determinar las necesidades de capacitación que el personal de Industrias MELHER, de Mejicanos presenta en las áreas de Relaciones Humanas, Servicio al Cliente, Calidad Total y Computación, para la elaboración de un programa de capacitación que contribuya al mejoramiento en sus funciones.

### **2.2. ESPECÍFICOS**

- Evaluar al personal de Industrias MELHER, de Mejicanos sobre conocimientos de Relaciones Humanas, Servicio al Cliente, Calidad Total y Computación para determinar las necesidades de capacitación.

- Elaborar un diagnóstico sobre el desempeño laboral del personal que labora en Industrias MELHER.
- Identificar las áreas que presentan mayores deficiencias para elaborar las recomendaciones que permitan mejorar las funciones laborales del personal.

### **3. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

El método a aplicar en la investigación del tema "Diseño de Programa de Capacitación Basado en las Necesidades Laborales del Recurso Humano de Industria MELHER, Ubicada en el Municipio de Mejicanos, Departamento de San Salvador" es el análisis como la síntesis y la observación.

Las técnicas e instrumentos utilizados durante el trabajo de investigación han sido:

#### **La encuesta**

Consiste en obtener información de los sujetos de estudio, proporcionados por ellos mismo sobre opiniones, conocimientos, actitudes o sugerencias. Para esta investigación se formulan cuestionarios o preguntas abiertas o cerrada y de opinión múltiple lo que permitirá obtener la información necesaria para realizar eficazmente la investigación.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Pineda, Elia Beatriz, "Metodología de la Investigación", 2ª Edición, Pág. 125

Esta técnica se realizó para obtener información del personal de la empresa utilizando para ello la herramienta del cuestionario (ver anexo 1)

### **La entrevista**

Es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto.<sup>12</sup>

Esta técnica se utilizó con el fin de recoger información relacionada con el tema en estudio. Este tipo de información se obtuvo a través de entrevistas realizadas a los gerentes de la empresa.

### **La observación**

Es el registro visual de lo que ocurre en una situación real, clasificando y consignando los acontecimientos pertinentes de acuerdo con algún esquema previsto y según el problema que se estudia.<sup>13</sup>

Existen dos tipos de observación: La participante y no participante. En la primera el observador interactúa con los sujetos observados, pero en la segunda no ocurre tal interacción.<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> Ibid Pàg. 125

<sup>13</sup> Ibid Pág. 126

<sup>14</sup> Pineda, Elia Beatriz, "Metodología de la Investigación" 2ª Edición, Pág. 128



En la investigación se hará uso de la observación no participante ya que no se intervendrá en el trabajo de los sujetos observados.

#### **4. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación que se realizó fue de tipo descriptiva ya que se ha determinado como está la situación del personal de la empresa con respecto a la deficiencia y debilidades que presentan en el desarrollo de su puesto laboral.

#### **5. TIPO DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

Para concebir la manera práctica y concreta de responder a las preguntas de la investigación se debe seleccionar o desarrollar un diseño de investigación y aplicarlo al contexto del estudio.

Para la investigación se utilizó el tipo de diseño no experimental, ya que se observará el fenómeno en su ambiente natural, sin intervenir en el desarrollo de los datos observados.

#### **6. DETERMINACIÓN DEL ÁREA GEOGRÁFICA**

Para el desarrollo de la investigación se tomó como objeto de estudio el personal que labora en Industrias MELHER, ubicada en Avenida Ayutuxtepeque # 1 Bis Colonia Las Colinas del Municipio de Mejicanos, Departamento de San Salvador.

## **7. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO**

El universo de ésta investigación lo conformaron 161 personas.

La población fue dividida en dos sectores: Gerentes de los diferentes departamentos y el Personal Operativo que labora en Industrias MELHER.

## **8. UNIDAD DE ANÁLISIS**

La unidad de análisis está representada por los Gerentes y el Personal que labora en Industria MELHER.

## **9. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA**

Para determinar la muestra se tomó como base la población total conformada por 161 empleados, se utilizó el Método Aleatorio Simple y la fórmula del universo finito y para el cálculo de la muestra se utilizó una población finita que es aquella población que consiste en un pequeño número de personas, objetos o mediciones.

El cálculo del tamaño de la muestra se determinó utilizando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{e^2 (N-1) + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

**DATOS:**

$n$  = Tamaño de la muestra.

$N$  = Universo. Siendo éste, el número de elementos que conforman el universo.

$e$  = Error. Será el nivel máximo de error aceptable en la investigación.

$Q$  = Probabilidad de fracaso. Que la respuesta que se obtenga sea negativa a la hipótesis

$P$  = Probabilidad de éxito. Es la probabilidad de que las respuestas obtenidas sean positivas al problema planteado.

$Z$  = Desviación estándar. Significa el nivel de confianza

**CÁLCULO DE LA MUESTRA**

Donde:

$n$  = ¿?

$N$  = 161 empleados

$e$  = 0.05

$Q$  =  $(1-P) = (1-0.50) = 0.50$

$P$  = 0.50

$Z$  = 95% = 1.96 (el valor de  $Z$  se trabaja con 1.96 equivalente al 95% de nivel de confianza al localizarlo en las tablas estadísticas de la curva normal).

Sustituyendo:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (161)}{(0.05)^2 (161-1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{(3.8416) (0.5) (0.5) (161)}{(0.0025) (160) + (3.8416) (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{154.56}{1.36}$$

**n= 114 Empleados**

El número de personas que se encuestarán será de 114 empleados

#### **ESTRATIFICACIÓN DE LA MUESTRA**

Consiste en la subdivisión o extractos de una población seleccionada cuya finalidad es obtener representatividad de los diferentes departamentos que constituye la empresa (ver cuadro No.2), los cuales serán objetos de estudio.

Definida la muestra total de la población de 114 empleados se obtendrá los grupos o estratos de los números de empleados por departamento.

CUADRO NO. 2

ESTRATOS	No. DE EMPLEADOS	PORCENTAJE	SUB MUESTRA DE CADA ESTRATO
CONFITERIA	33	0.20	23.36
COBERTURA	26	0.16	18.41
IMPULSACION Y PROMOCION	23	0.14	16.29
OPERACIONES Y LOGISTICA	17	0.11	12.04
MANTENIMIENTO	9	0.06	6.37
VENTAS	9	0.06	6.37
RECURSO HUMANO	8	0.05	5.66
DISEÑO Y DESARROLLO	8	0.05	5.66
CONTABILIDAD Y FINANZAS	7	0.04	4.96
GRASA Y ACEITE	6	0.04	4.25
ADMÓN DE PRODUCCION	2	0.01	1.42
AUDITORIA	1	0.006	0.71
PERSONAL EVENTUAL	12	0.07	8.50
<b>TOTAL</b>	<b>161</b>	<b>100%</b>	<b>114</b>

## CÁLCULOS

Porcentaje

$\frac{33}{161} = 0.20$   $0.20 \times 114 = 23.36$  Sub-muestra de cada estrato

161

## **10. ANÁLISIS Y TABULACIÓN DE LOS DATOS**

La información obtenida a través de los diferentes instrumentos, se proceso sistemáticamente por medio de cuadros estadísticos los cuales se elaboraron en el programa SPSS, a fin de obtener los porcentajes y gráficos necesarios para facilitar el análisis e interpretación de los resultados. (Ver anexo 3 tabulación de los datos).

## **11. DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN**

En el siguiente diagnóstico se presentan los resultados de la investigación realizada al personal que labora en Industrias MELHER, para determinar las necesidades laborales en el puesto de trabajo.

Para obtener esta información se dividió al personal en dos sectores: gerentes de los diferentes departamentos y el personal operativo que labora en la empresa, para los cuales se elaboró un cuestionario dirigido al personal operativo y una entrevista dirigida a los gerentes.

El personal operativo está formado por los empleados de los siguientes departamento: Confitería, Cobertura, Impulsación y Promoción, Operaciones y Logística, Recurso Humano, Diseño y Desarrollo, Contabilidad y Finanzas Grasa y Aceite, Administración y Producción, Auditoria, Personal Eventual.

La entrevista fue dirigida a los Gerentes de Producción, Gerentes de Sistemas e Informática, Gerente de Recursos Humanos, Gerentes de Diseño y Desarrollo, Director Comercial, Director Industrial y Director Financiero.

Los resultados obtenidos en el cuestionario y la entrevista nos ayudaron a detectar las necesidades laborales en el personal, a continuación se hace el detalle:

En primer lugar se detalla los diferentes departamentos donde labora cada empleado de Industrias MELHER, los cuales son: Confitería, Grasa y Aceite, Administración y Producción, Auditoría, Personal Eventual, Cobertura, Impulsación y Promoción, Operaciones y Logística, Mantenimiento, Ventas, Recurso Humano, Diseño y Desarrollo, Contabilidad y Finanzas (Ver anexo 1, Pregunta No.1)

Así mismo es importante conocer el cargo laborales que desempeña las personas entre estos están Jefe y Empleador. (Ver anexo 1, Pregunta No. 2)

Referente al tiempo de laborar en la empresa de cada uno de los empleados se determinó que en la mayoría de las personas tiene entre 1 a 3 años de trabajar (Ver anexo 1, Pregunta No. 3)

También es necesario mencionar que existe un alto porcentaje de personal que conoce las actividades que demanda su puesto, por lo tanto cada uno de ellos considera que las actividades asignadas están de acuerdo al puesto de trabajo que desempeña, esto puede representar una fortaleza

al personal pero puede complementarse a través de un diseño de capacitación para que el personal rinda con mayor eficacia. (Ver anexo 1, Pregunta 4 y 5).

La mayoría tiene conocimiento y ha participado en una capacitación, sin embargo es importante destacar que una parte del personal no ha tenido la oportunidad de participar en un evento de capacitación. (Ver anexo 1, Pregunta 6 y 7).

De acuerdo al resultado de la investigación las personas han recibido capacitación de diferentes tipos tales como: Charlas, Conferencia, Seminarios y Manejo de Equipo. (Ver anexo 1, Pregunta No. 8). También se determinó que la capacitación guía al personal a desempeñar adecuadamente su trabajo (Ver anexo 1, Pregunta No.9).

Las siguientes razones: Limitación de tiempo, no existen programas adecuados de capacitación, que no lo tomen en cuenta son algunas causas que definieron las personas que no han tenido la oportunidad de asistir a un evento de capacitación (Ver anexo 1, Pregunta No. 10).

A pesar que algunas personas han recibido capacitación, la mayoría manifiesta la necesidad que se les imparta capacitación para adquirir conocimientos y habilidades nuevas que le ayudaran a desempeñar su trabajo de una manera eficaz. Cabe mencionar que la empresa realiza evaluaciones en las funciones laborales de cada uno de sus



empleados de forma periódica (Ver anexo 1, Pregunta No. 11 y 12).

Debemos mencionar que la empresa le brinda al personal los materiales y equipos necesarios para que cada uno de ellos pueda ejecutar sus labores (Ver anexo 1, Pregunta No. 13). Así mismo es importante conocer el clima laboral de la empresa; cada uno de los empleados considera excelente ambiente laboral en la institución. (Ver anexo 1, Pregunta No. 14)

Las capacitaciones son de mucha importancia en toda empresa ya que a través de ella el trabajador puede desempeñarse eficientemente, en este caso MELHER no es la excepción, la mayoría de los empleados opinó que se les imparte capacitación pero así mismo manifestaron la necesidad que se les brinde capacitación en diferentes áreas las cuales son: relaciones humanas, servicio al cliente, calidad total, computación y técnicas de redacción y archivo. (Ver anexo 1, Pregunta No. 15 y 16)

Es importante conocer el lugar y la jornada donde el personal cree conveniente que se le imparta la capacitación, la mayoría opino que el lugar adecuado sea fuera de la empresa especialmente en hora matutina. (Ver anexo 1, Pregunta 17 y 18).

## **12. ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS GERENTES**

Se realizó una guía de entrevista a los gerentes de la empresa mediante la formulación de preguntas orientadas a obtener respuestas concretas que permitieron determinar las necesidades de capacitación del personal que están bajo su cargo.

Con respecto a sus funciones nos manifestaron que si conocen totalmente sus funciones y que existen mecanismos de comunicación efectivos dentro de la institución y que a su vez se les proporciona los materiales e instrumentos necesarios para la realización de su trabajo. Todos coincidieron que se les proporciona incentivos a los empleados y que cuentan con programas de capacitación para motivar al personal de la empresa.

También manifestaron que la empresa no da el seguimiento necesario a los programas de capacitación, y creen conveniente realizar evaluaciones cuando terminen las capacitaciones para saber si se cumplió con los objetivos que la empresa se ha trazado.

Algunos de los gerentes dieron su opinión sobre los aspectos que deben evaluarse al finalizar el evento de capacitación los cuales son la capacidad y experiencia del facilitador, y otros el contenido de cada capacitación.

Para finalizar los gerentes consideraron capacitar al personal en las áreas de servicio al cliente y calidad total ya que a su juicio son las necesidades de capacitación más representativas y en consecuencia las que requieren prioridad en relación a los demás temas. (Ver anexo 2)

### **13. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **13.1 CONCLUSIONES**

Después de haber finalizado la investigación de campo en Industrias MELHER y haber analizado los datos que con ella se obtuvieron, se procede a formular las conclusiones y recomendaciones del estudio efectuado.

- Mediante el diagnóstico realizado se puede concluir que las necesidades de capacitación que presenta el personal de la empresa, se encuentran relacionados con aspectos de: Relaciones Humanas, Servicios al Cliente, Calidad Total y Computación.
- Se concluye que a través de la investigación que se realizó a los empleados de la empresa se constató que no se les brinda los cursos de capacitación con equidad, ya que una parte de los empleados no son tomados en cuenta.

- Se concluye que no se ha dado seguimiento a los cursos de capacitación que se le imparte al personal que ha asistido a dichas capacitaciones.
- Se concluye que el personal de la empresa considera conveniente que la capacitación sea impartida en un lugar adecuado fuera de la institución.
- Se concluye que no existe un plan de evaluación para los programas de capacitación dirigidos al personal

### **13.2 RECOMENDACIONES**

- Se recomienda capacitar a los empleados de la empresa en las áreas de Relaciones Humanas, Servicios al Cliente, Calidad Total y Computación, con base a un programa de capacitación que desarrolle la temática en las áreas antes mencionadas para mejorar el desempeño en sus funciones laborales.
- Se recomienda realizar un registro de todas las personas que han participado y las que no han participado en un evento de capacitación con el fin de que todo el personal sea tomado en cuenta.
- Se recomienda brindar capacitaciones a los empleados de Industria MELHER, en las áreas que estos desempeñan y con base a necesidades de capacitación con el fin que se desarrollen en forma más eficientes sus labores.

- Se recomienda determinar un lugar adecuado y conveniente para que sea impartido la capacitación al personal de la empresa.
- Se recomienda crear un sistema de evaluación al finalizar un programa de capacitación, para determinar si los objetivos se cumplieron.

### **CAPÍTULO III**

#### **PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN BASADO EN LAS NECESIDADES LABORALES DEL RECURSO HUMANO DE INDUSTRIAS MELHER.**

##### **INTRODUCCIÓN**

El presente programa de capacitación está diseñado para Industrias MELHER, y tiene como propósito el fortalecimiento del desempeño laboral del recurso humano. Para su realización se tomaron en cuenta los aspectos teóricos citados en el capítulo I, así como también las conclusiones y recomendaciones emanadas de la investigación de campo, planteadas en el capítulo II.

Es importante mencionar que el desarrollo de un personal calificado en el desempeño de las actividades laborales, es condición básica para alcanzar el éxito de la empresa.

Por lo tanto la capacitación proporciona conocimientos técnicos que permiten la formación idónea del recurso humano en la realización de las actividades de trabajo en forma eficiente y oportuna, beneficiando con ello a la empresa.

Considerando las necesidades reales de capacitar al personal, para la obtención de mejores resultados en la prestación de servicio a los clientes nos ha impulsado a diseñar un programa de capacitación para el personal de Industrias MELHER dicha, estructura responde a las

necesidades diagnosticadas, con relación al servicio al cliente, calidad total , relaciones humanas y computación.

El alcance del programa de capacitación comprende la justificación, objetivos, políticas, estrategias, áreas de capacitación, instrumentos metodológicos y el presupuesto. Se espera a su vez que este programa cubra las necesidades del recurso humano de la empresa, lográndose con ello una adecuada contribución a mejorar la calidad de los servicios, maximizar el uso de los recursos disponibles, eficiencia y eficacia en el desempeño de cada uno de las funciones.

La propuesta tiene como objetivo final brindar a Industrias MELHER, una herramienta administrativa que pueda implementarse en el futuro y con lo cual se pretende incrementar las habilidades y destrezas de los empleados.

## **A. CONTENIDO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

### **1. JUSTIFICACIÓN**

En la actualidad las empresas, se enfrentan a nuevos desafíos que se derivan de los cambios que se viven por causa de la competencia; por lo tanto deben de anticiparse y adaptarse a esos cambios, identificando claramente las amenazas y sobreponiéndose a sus debilidades.

Para enfrentar estos desafíos la empresa debe de contar con personal altamente capacitado ya que la capacitación es una herramienta con la cual se pretende actualizar y mejorar los conocimientos, destrezas y habilidades del personal también se determinan necesidades que el capital humano debe solventar para acoplarse y mejorar el desempeño de sus labores.

Razón por la cual se presenta a Industrias MELHER, el diseño de un programa de capacitación para determinar las necesidades laborales del recurso humano, el cual contiene los elementos necesarios para brindar la oportunidad de capacitación a dicho personal.

El programa se desarrolla en diferentes áreas como: Relaciones Humanas, Servicio al Cliente, Calidad Total y Computación.

Por tal razón el presente programa de capacitación propuesto constituye una guía a proporcionar conocimiento, desarrollar habilidades y generar en el recurso humano los cambios de conducta requeridos para mejorar su desempeño en



el puesto de trabajo, con el fin que se puedan cumplir con las funciones, objetivos y metas de la empresa.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. GENERAL**

- Proporcionar una guía sobre la temática que permita cubrir las necesidades que los empleados de Industrias MELHER, en las áreas de Relaciones Humanas, Servicios al Cliente, Calidad Total y Computación, para que éstos desarrollen todas sus potencialidades en bien de ellos mismos y de la Empresa.

### **2.2. ESPECÍFICOS**

- Proporcionar a los empleados los fundamentos teóricos básicos acerca de las Relaciones Humanas, Servicios al Cliente, Calidad Total y Computación para que al finalizar las capacitaciones sean capaces de aplicarlos correctamente.
- Fortalecer los conocimientos, habilidades y destrezas del personal a través del curso de capacitación para obtener mayor eficiencia en las funciones laborales.

- Brindar a los empleados los fundamentos teóricos necesarios sobre las Relaciones Humanas, Servicios al Cliente, Calidad Total y Computación para que al término de la capacitación se encuentren aptos para aplicarlos en sus labores con el objeto de alcanzar la excelencia en el servicio al cliente.

### **3. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

El Programa de Capacitación propuesto está orientado a mejorar el desempeño de las funciones laborales del personal de Industrias MELHER ubicada en el municipio de mejicanos.

Además el desarrollo del programa está enmarcado de acuerdo a la investigación de campo realizada en la cual se detecto cuatro necesidades las cuales son Relaciones Humanas, Servicio al Cliente, Calidad Total y Computación por lo tanto para cada una de estas áreas está diseñado el Programa de Capacitación.

### **4. POLÍTICAS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

- El contenido del programa debe promover las modificaciones pertinentes en el ámbito de los conocimientos, actividades, destrezas, habilidades y valores culturales en los trabajadores en el área de servicio al cliente.

- El programa debe servir como un instrumento eficaz y compatible con las prioridades de las necesidades que la empresa requiere.
- Proveer de los recursos necesarios al ente responsable del desarrollo del programa de capacitación del personal que labora en la empresa.
- La implementación del programa debe orientarse de acuerdo a las necesidades encontradas el área del servicio al cliente, relaciones humanas, computación y calidad total de la empresa.

#### **5. ESTRATEGIAS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

- Utilización optima de los recursos.
- Selección de la persona de idónea que impartirá los programas de capacitación.
- Selección del personal a capacitar en el desarrollo de los programas

#### **6. ELEMENTOS DE APOYO**

Para que sean más efectivos los cursos de capacitación debe tomarse en cuenta lo siguiente.

- La unidad capacitadora deberá hacer un cronograma de los cursos que se impartirán, así mismo programar al personal que deberá asistir a dicho evento.

- Se deben establecer horarios adecuados, de tal manera que puedan asistir el mayor número de participantes.
- Proporcionar en cada evento, el material impreso con el contenido conforme a la temática que se desarrollará.

## **7. ÁREAS Y EVENTOS.**

En este apartado se muestran las áreas del programa de acuerdo a las necesidades detectadas, además se describen los eventos de manera detallada, los contenidos y el costo de cada uno de ellos y a quienes está dirigido.

## **8. PERFIL DEL FACILITADOR**

Para garantizar que la metodología de enseñanza planteada y los contenidos del programa de capacitación sean desarrollados adecuadamente, se requiere que la persona que ejerza el rol de facilitador posea algunas características particulares, que permitan el desarrollo de las capacitaciones.

A continuación se propone una serie de requisitos que deben reunir los candidatos a facilitadores.

## 8.1 REQUISITOS

Edad :	Mínima 35 años
Género:	Masculino o femenino
Lugar de Residencia:	De preferencia que resida en la ciudad de San Salvador
Educación formal Necesaria:	Profesional graduado de la carrera de Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o carreras afines.
Experiencia Laboral:	2 años mínimo comprobables como facilitador de programas de capacitación.
Conocimiento Necesario :	Dominio de Microsoft Office (Word, Excel, Power Point). Manejo de equipo audiovisual. Amplio conocimiento en Relaciones Humanas, Servicio al Cliente, Calidad Total y Computación.
Habilidades:	Excelentes relaciones interpersonales, capacidad para hablar en público, excelente expresión oral y escrita, manejo de grupos, facilidad de comunicación.
Características Actitudinales :	Objetivo, paciente, respetuoso, puntual, buena presentación, mentalidad abierta, creativo.

## **9. SELECCIÓN DE MÉTODOS Y MEDIOS DE ENSEÑANZA**

Los métodos de enseñanza a seleccionar deben cumplir con la tarea de organizar y estimular las actividades de los participantes con el propósito de lograr los objetivos formulados en el programa de capacitación.

Para seleccionar los métodos de enseñanza que se utilizaron en el diseño del programa, se consideraron los siguientes aspectos.

- Tema del curso/seminario
- Objetivos del curso/seminario
- Contenido del programa de capacitación
- Número de participantes
- Grado de participación que se espera de los participantes
- Tiempo disponible
- Disponibilidad de Recursos

De acuerdo a lo anterior los métodos más apropiados a utilizar en el desarrollo del programa de capacitación son los siguientes:

- Clases expositivas:

Este método se basa en la comunicación de información o conocimientos del facilitador al participante.

- Participación grupal:

Son clases que consisten en la combinación de la participación de los facilitadores y las personas que se encuentran en capacitación, es decir clases expositivas participativas.

Los medio de enseñanza que se recomiendan para el desarrollo del programa de capacitación son los siguientes:

- Apoyo didáctico:

Son todos los elementos empleados por el capacitador, para facilitar el aprendizaje de los empleados. Por tal razón de los contenidos del programa se han considerado folletos, textos programados, pizarra, plumones, borrador, diapositivas; para ser utilizados durante la capacitación.

El medio visual seleccionado para el desarrollo de la capacitación es el video proyector o cañón, con el propósito de evitar el aburrimiento, y hacer la exposición del facilitador más objetiva.

## **10. PROGRAMACION DE LAS CAPACITACIONES**

La duración de las capacitaciones dependerá del contenido de cada una de las áreas o las necesidades que se han detectado.

Las capacitaciones serán desarrolladas los días sábados en dos jornadas teniendo un tiempo aproximado de cuatro horas,

con receso de 15 minutos en cada jornada en las cuales se les servirá un refrigerio a los participantes y al facilitador.

De 8:00 a.m. a 12:00 m.d.

De 2:00 p.m. a 6:00 p.m.

A continuación se detalla el contenido de las capacitaciones a impartirse al personal; aclarando que cada uno de estos cursos tendrá un tiempo de duración de cuatro horas, por lo tanto el contenido será el mismo para cada una de las jornadas estipuladas.

#### **10.1. CAPACITACIÓN: RELACIONES HUMANAS**

La capacitación va dirigida a mejorar las Relaciones Humanas en el personal, por lo que la asistencia a los mismos debe conformarse por el personal de las diferentes unidades. (Ver anexo No. 4)

Los contenidos a desarrollar en la siguiente capacitación son:

- **RELACIONES HUMANAS**

- Concepto.
- Importancia.
- Trabajo en equipo.
- Concientización del empleado sobre el trabajo que realiza.



- Condiciones para una buena relación humana.
- Cómo abrir una mente cerrada.

- **MOTIVACIÓN**

- Qué es motivación.
- La motivación y el trabajo.
- El proceso motivacional.
- Jerarquía de necesidades de Maslow.
- Teoría X y teoría Y.
- Teorías del proceso.
  - Teorías de las expectativas.
  - Teorías de la Equidad.

- **LIDERAZGO**

- Definición.
- Como influyen los Líderes.
- Cualidades del Líder.
- Auto-Liderazgo.

- **COMUNICACIÓN**

- Importancia de la comunicación.
- Barrera para comunicación eficaz.

**OBJETIVO:**

Mejorar las relaciones humanas de los participantes en el ámbito social, laboral y familiar.

**METODOLOGÍA:**

Activa, participativa y expositiva.

**RECURSOS A UTILIZAR:**

Laptop, proyector, folletos, bolígrafos, fólder, plumones para pizarra, hojas en blanco.

**PARTICIPANTES**

En el curso de relaciones humanas será impartido en dos sábados, teniendo un tiempo de duración de ocho horas por día, por lo que el personal ha sido distribuido en cuatro grupos conformados de la siguiente manera:

**PRIMER SÁBADO**

GRUPO 1	
Integrantes	Tiempo
40 personas	8:00 a.m. a 12:00 m

GRUPO 2	
Integrantes	Tiempo
40 personas	2:00 p.m. a 6:00 p.m

**SEGUNDO SÁBADO**

GRUPO 3	
Integrantes	Tiempo
40 personas	8:00 a.m. a 12:00 m

GRUPO 4	
Integrantes	Tiempo
41 personas	2:00 p.m. a 6:00 p.m

**CÁLCULO DE LOS COSTOS PARA EL ÁREA DE RELACIONES HUMANAS:**

A continuación se detalla el costo y la contratación del servicio de la capacitación:

No. De horas clase (Facilitador)	Costo hora Clase	Total
16	\$ 40.00	\$ 640.00

Los costos de refrigerio se han estimado en \$ 1.50 por persona que incluirán: agua, café, pan dulce y dos pupusas o tamales. Para la estimación de este costo se ha tomado en cuenta a los 161 empleados y al facilitador.

No. de Participantes	Costo de Refrigerio	Total Refrigerio
162	*\$ 1.50	\$ 243.00

\*Se incluirá el costo del refrigerio del facilitador en las sesiones restantes.

En cuanto a las instalaciones del alquiler los costos estimados son:

No. de horas clases	Costo de hora clase	Total
16	\$ 15.00	\$ 240.00

## **10.2. CAPACITACIÓN: SERVICIO AL CLIENTE**

La capacitación de servicio al cliente está diseñada a preparar y proporcionarle a los empleados conocimientos, habilidades y aptitudes, orientadas al fortalecimiento del servicio. (Ver anexo No. 5)

Los contenidos a desarrollar en la siguiente capacitación son:

- **ASPECTOS BÁSICOS DE LOS CLIENTES**

- Concepto de servicio.
- Importancia de servicio.
- Características de los servicios.

- **LOS SIETE PECADOS DEL SERVICIO**

1. Apatía.
2. Desaire.
3. Frialdad.
4. Prepotencia.
5. Robotismo.
6. Reglamenteo.
7. Evasivas.

- **HÁBITOS PARA UN BUEN SERVICIO**

- Puntualidad.
- Cumplir con lo prometido.
- Dar más de lo prometido.
- Ofrecer alternativas.
- Expresar empatía.

- Tratar al cliente como un rey.
- El cliente siempre tiene la razón.
- Ofrecer alternativas
- Tratar un cliente como nosotros debemos ser tratados

- **TIPOS Y CARACTERÍSTICAS DE LOS CLIENTES**

- Distráido.
- Impaciente o preciso.
- Difícil.
- Descontento.
- Víctima.
- Enamorado.
- Prepotente.
- Platicón.

- **ACTITUDES SOCIALES SOBRE SERVICIO AL CLIENTE**

- Sonrisa
- Arte de hablar y escuchar
- Actitudes amables
- Información de los servicios que se prestan
- Contacto cara a cara
- La atención de reclamos y cumplidos

**OBJETIVO:**

Proporcionar a los participantes los fundamentos teóricos básicos a cerca de servicio al cliente, para que al finalizar sean capaces de aplicarlos correctamente, así

mismo comprendan que los clientes son las personas más importantes para la institución.

**METODOLOGÍA:**

Activa, participativa y expositiva.

**RECURSOS A UTILIZAR:**

Laptop, proyector, folletos, bolígrafos, fólder, plumones para pizarra, hojas en blanco.

**PARTICIPANTES**

En el curso de servicio al cliente será impartido en dos sábados, teniendo un tiempo de duración de ocho horas por día, por lo que el personal ha sido distribuido en cuatro grupos conformados de la siguiente manera:

**PRIMER SÁBADO**

GRUPO 1	
Integrantes	Tiempo
40 personas	8:00 a.m. a 12:00 m

GRUPO 2	
Integrantes	Tiempo
40 personas	2:00 p.m. a 6:00 p.m

**SEGUNDO SÁBADO**

GRUPO 3	
Integrantes	Tiempo
40 personas	8:00 a.m. a 12:00 m

GRUPO 4	
Integrantes	Tiempo
41 personas	2:00 p.m. a 6:00 p.m

**CÁLCULO DE LOS COSTOS PARA LA CAPACITACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE:**

A continuación se detalla el costo y la contratación del servicio de la capacitación:

No. de horas clase (Facilitador)	Costo hora Clase	Total
16	\$ 40.00	\$ 640.00

Los costos de refrigerio se han estimado en \$1.50 por persona que incluirán: agua, café, quesadilla y sándwich de pollo. Para la estimación de este costo se ha tomado en cuenta a los 161 empleados y al facilitador.

No. de Participantes	Costo de Refrigerio	Total Refrigerio
162	* \$ 1.50	\$ 243.00

\*Se incluirá el costo del refrigerio del facilitador en las sesiones restantes.

En cuanto a las instalaciones del alquiler los costos estimados fueron:

No. de horas clases	Costo de hora clase	Total
16	\$ 15.00	\$ 240.00

### **10.3. CAPACITACIÓN: CALIDAD TOTAL**

La capacitación de calidad total está diseñada a que los participantes conozcan y apliquen en forma efectiva las técnicas para mejorar las ventas. (Ver anexo No. 6)

Los contenidos a desarrollar en la siguiente capacitación son:

#### **LA EVOLUCIÓN DEL CONTROL DE LA CALIDAD TOTAL**

- La calidad una estrategia administrativa primordial en los negocios
- El reto de calidad que enfrenta la industria
- Calidad: responsabilidad hacia la sociedad.

#### **DEFINICIÓN DE CALIDAD**

- Que es producto
- Características del producto
- Jerarquía de las características de un producto
- Clientes
  - Clientes externos
  - Clientes internos
- Necesidades del cliente



**GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL**

- Los anillos de la calidad total.
- Características de la calidad primaria y secundaria.
- Circulo de Deming.
- Aplicación del círculo de Deming.
- Mejora continua.
- Las cuatro eras de la calidad total.
- Desarrollo de la calidad a través de la inspección.
- Desarrollo de la calidad a través del control de la calidad.

**OBJETIVO:**

Proporcionar a los participantes conocimientos de la calidad total con el fin de incrementar los niveles de ventas a través de la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de los clientes.

**METODOLOGÍA:**

Se fomentará la creatividad, la imaginación y el trabajo en equipo entre los participantes.

Se desarrollará dinámicas de integración, animación y de aprendizaje.

**RECURSOS A UTILIZAR:**

Laptop, proyector, folletos, bolígrafos, fólder, plumones para pizarra, hojas en blanco.

**PARTICIPANTES:**

En el curso de calidad total será impartido en dos sábados, teniendo un tiempo de duración de ocho horas por día, por lo que el personal ha sido distribuido en cuatro grupos conformados de la siguiente manera:

**PRIMER SÁBADO**

GRUPO 1	
Integrantes	Tiempo
40 personas	8:00 a.m. a 12:00 m

GRUPO 2	
Integrantes	Tiempo
40 personas	2:00 p.m. a 6:00 p.m

**SEGUNDO SÁBADO**

GRUPO 3	
Integrantes	Tiempo
40 personas	8:00 a.m. a 12:00 m

GRUPO 4	
Integrantes	Tiempo
41 personas	2:00 p.m. a 6:00 p.m

**CÁLCULO DE LOS COSTOS PARA LA CAPACITACIÓN DE CALIDAD TOTAL:**

A continuación se detalla el costo y la contratación del servicio de la capacitación:

No. de horas clase (Facilitador)	Costo hora Clase	Total
16	\$ 40.00	\$ 640.00

Los costos de refrigerio se han estimado en \$ 1.50 por persona que incluirán: agua, café, budín y pupusas. Para la estimación de este costo se ha tomado en cuenta a los 161 empleados y al facilitador.

No. de Participantes	Costo de Refrigerio	Total Refrigerio
162	*\$ 1.50	\$ 243.00

\*Se incluirá el costo del refrigerio del facilitador en las sesiones restantes.

En cuanto a las instalaciones del alquiler los costos estimados fueron:

No. de horas clases	Costo de hora clase	Total
16	\$ 15.00	\$ 240.00

#### **10.4. CAPACITACIÓN: COMPUTACIÓN**

La capacitación en computación está diseñada con la finalidad que los participantes tengan conocimiento básicos, así como también nuevas maneras para buscar información navegando por Internet. (Ver anexo No. 7)

Los contenidos a desarrollar en la siguiente capacitación son:

#### **INTRODUCCIÓN A LA COMPUTACIÓN**

- Concepto básicos
- Componentes principales de una computadora
- Concepto de programación
- Sistema operativo
- Hardware
- Software

#### **MANEJO DE PAQUETES**

- Windows XP
- Explorador Windows
- Microsoft Word
- Microsoft Excel
- Power Point
- Internet

#### **OBJETIVO:**

Proporcionar a los empleados un refuerzo técnico que les sirva en la realización de sus actividades, así como también mejorar las habilidades en el manejo de paquetes.

#### **METODOLOGÍA:**

Se utilizarán exposiciones teóricas-prácticas y se reformaran con el uso del material bibliográfico de contenido específico.

**RECURSOS A UTILIZAR:**

Laptop, proyector, folletos, bolígrafos, fólder, plumones para pizarra, hojas en blanco.

**PARTICIPANTES**

En el curso de computación será impartido en tres sábados, teniendo un tiempo de duración de ocho horas por día, por lo que el personal ha sido distribuido en cuatro grupos conformados de la siguiente manera:

**PRIMER SÁBADO**

GRUPO 1	
Integrantes	Tiempo
27 personas	8:00 a.m. a 12:00 m

GRUPO 2	
Integrantes	Tiempo
27 personas	2:00 p.m. a 6:00 p.m

**SEGUNDO SÁBADO**

GRUPO 3	
Integrantes	Tiempo
27 personas	8:00 a.m. a 12:00 m

GRUPO 4	
Integrantes	Tiempo
27 personas	2:00 p.m. a 6:00 p.m

**TERCER SÁBADO**

GRUPO 5	
Integrantes	Tiempo
27 personas	8:00 a.m. a 12:00 m

GRUPO 6	
Integrantes	Tiempo
26 personas	2:00 p.m. a 6:00 p.m

**CÁLCULO DE LOS COSTOS PARA LA CAPACITACIÓN EN COMPUTACIÓN:**

A continuación se detalla el costo y la contratación del servicio de la capacitación:

No. de horas clase (facilitador)	Costo hora Clase	Total
24	\$ 35.00	\$ 840.00

Los costos de refrigerio se han estimado en \$ 1.50 por persona que incluirán: agua, café, pan francés y tamal de gallina. Para la estimación de este costo se ha tomado en cuenta a los 161 empleados y al facilitador.

No. de Participantes	Costo de Refrigerio	Total Refrigerio
162	*\$ 1.50	\$ 243.00

\*Se incluirá el costo del refrigerio del facilitador en las sesiones restantes.

En cuanto a las instalaciones del alquiler los costos estimados son:

No. de horas clases	Costo de hora clase	Total
24	\$ 25.00	\$ 600.00

## **11. RECURSOS**

Es importante mencionar que durante el desarrollo de un programa de capacitación se debe contar con los recursos necesarios que cubran las necesidades funcionales de enseñanza-aprendizaje, de igual manera debe utilizarse material de apoyo complementario para el desarrollo del mismo.

Para el programa de capacitación propuesto se contara con tres clases de recurso que maximizaran los resultados a cada uno de los eventos de capacitación estos son:

- Humanos
- Materiales y
- Financieros

### **11.1. HUMANOS**

Este recurso es imprescindible en toda actividad, y en el área de capacitación es necesario resaltar la excelencia de este recurso, pues es a través de ello que se canalizan los conocimientos, habilidades y destreza que se transmiten al personal que labora en la empresa.

### **11.2. MATERIALES**

Parte de la preparación de todo evento de capacitación es el material y equipo que se va a utilizar, ello comprende el uso de equipo apropiado y una serie de recurso didácticos que faciliten y complementen la enseñanza en cada una de las fases del evento.

Dentro de los recursos materiales que serán utilizados se mencionan los siguientes: Material Didáctico, Audiovisuales, Papelería y Útiles, Requisición de Mobiliario, Alquiler de local y otros materiales necesarios para el buen funcionamiento del programa.

### **11.3. FINANCIEROS**

Es necesario pensar en la capacidad económica de la empresa para poder asignar fondos que pueden satisfacer la necesidad de capacitación, considerando, que estos fondos son una inversión y a la vez un aprovechamiento para el personal como para la empresa.

## **12. GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN**

### **12.1. MISIÓN**

Proporcionar al asesor las herramientas técnicas que le permitan desarrollar en forma eficiente y oportuna sus actividades funcionales, beneficiando así a la empresa y a los empleados que la conforman, en el desarrollo de sus actividades.



## **12.2.OBJETIVOS**

- Programa orientado a cubrir las necesidades de capacitación.
- Programa que contenga los conocimientos básicos en el área en que el elemento humano capacitador requiera el apoyo de capacitación.

## **12.3.ESTRATÉGIAS**

- Concientización del personal de la empresa sobre el uso racional de los recursos.
- Selección idónea del elemento humano para la realización del programa.

## **13. ETAPAS**

### **13.1 APROBACIÓN DE LA DIRECCIÓN**

Al tener el diseño del programa se procederá a hacer del conocimiento de la dirección ejecutiva, quien tendrá que evaluar objetivamente si es conveniente para la empresa echar a andar el programa; tendrá que tomar en cuenta algunos factores que se involucran en el programa como tiempo, recurso humano y económico.

También debe considerar el tiempo a invertir en la capacitación en materia de recursos humanos que beneficie tanto a la empresa como a sus clientes que adquieren sus productos.

### **13.2 RECURSOS A UTILIZAR**

Toda empresa con la finalidad de poder alcanzar sus metas debe contar con una adecuada estructura organizativa en unión con los objetivos, así como realizar una eficiente administración de los recursos.

En dicho recurso a utilizar se refiere a que los facilitadores, serán los encargados de desarrollar el programa de acuerdo al contenido establecido.

El presupuesto del material didáctico incluirá: plumones, libretas, lápices y el material de apoyo, tanto para el facilitador como para los capacitados, a continuación se detalla el costo del material didáctico por capacitación:

**COSTO DE MATERIAL DIDÁCTICO POR CAPACITACIÓN**

Material	Cantidad total	Precio unitario	Costo por capacitación				Total material didáctico
			I	II	III	IV	
Plumones para pizarra (una sola compra para toda la capacitación)	4	\$ 0.96	\$3.84	\$ _	\$ _	\$ _	\$ 3.84
Lápiz de grafito ( una sola compra)	161	\$ 0.11	\$17.71	\$ _	\$ _	\$ _	\$17.71
Material de apoyo	161	\$ 0.50	\$20.10	\$20.10	\$20.10	\$20.10	\$80.40
Fólderes	161	\$0.08	\$12.88	\$12.88	\$12.88	\$12.88	\$51.52
Fastener	161	\$0.03	\$4.83	\$4.83	\$4.83	\$4.83	\$19.32
Resma de papel T/carta b/20 (una sola compra)	2	\$4.68	\$9.36	\$ _	\$ _	\$ _	\$9.36
Caja de grapas (una sola compra)	1	\$0.90	\$0.90	\$ _	\$ _	\$ _	\$0.90
Diplomas	161	\$ 2.00	\$ _	\$ _	\$ _	\$ _	\$322.00
<b>TOTAL</b>			<b>\$69.62</b>	<b>\$37.81</b>	<b>\$37.81</b>	<b>\$37.81</b>	<b>\$505.05</b>

Fuente proporcionada por: Librería Aranda. Julio de 2008

## **14. EVALUACIÓN**

La evaluación permite medir el cumplimiento de los objetivos planteados al inicio del programa de capacitación, en caso de no lograrse deben tomarse las medidas correctivas necesarias para corregir dichas situaciones, por tal razón la evaluación es muy importante en el desarrollo del programa de capacitación.

### **14.1 FACILITADOR**

La evaluación del facilitador estará orientada a conocer la percepción y el nivel de satisfacción de los participantes en cuanto al contenido de los temas expuestos y a la metodología utilizada por él. Por tal efecto se le entregará a cada participante una hoja de evaluación al final de la capacitación, esta hoja servirá para determinar si el facilitador tiene conocimientos claros y actualizados sobre los temas de capacitación que impartirá, si ha hecho uso de ejemplares prácticos aplicados a la temática. Se evaluará aspectos como las condiciones del aula, equipo y material didáctico utilizado; con la finalidad de obtener información útil y objetiva que permita medir el cumplimiento de los objetivos y aplicar las medidas correctivas que fueren necesarias para obtener mayores beneficios del programa de capacitación.

## **14.2 PARTICIPANTES**

La evaluación a los capacitandos se debe orientar a medir el progreso del participante, en cuanto a determinar si éstos aprendieron y asimilaron los temas a desarrollar para medir la efectividad de la capacitación

Por lo tanto las opiniones que aporte el participante serán de gran importancia al encargado de la capacitación para saber si el contenido del evento satisface las necesidades detectadas en la investigación.

Una vez finalizada la evaluación a los participantes, el facilitador tendrá que elaborar un informe que contenga los resultados más significativos de ésta, con la finalidad de identificar aquellas áreas de estudio que presentaron menor nivel de asimilación y que necesitan ser reforzadas. Sobre la base de esta información se tendrá que orientar las actividades futuras de reforzamiento.

## **14.3 SEGUIMIENTO**

El seguimiento es una actividad interna del programa de capacitación que busca, a través de la recopilación de información verificar la aplicación de los conocimientos a la práctica, con el propósito de conocer los obstáculos que se presentan para lograr los cambios de conducta esperados después del curso y en su caso corregir y ajustar el programa.

Para llevar a cabo el seguimiento del programa de capacitación este deberá auxiliarse de los resultados de la evaluación, con la finalidad de lograr que el programa de capacitación se desarrolle satisfactoriamente y detectar las fallas del mismo, para lograr las próximas capacitaciones de manera que satisfagan las necesidades existentes.

Es importante considerar que el seguimiento de la capacitación puede realizarse durante el desarrollo del programa como después de finalizado el evento.

La efectividad del seguimiento que se hace después del evento dependerá del interés e involucramiento de los jefes inmediatos de los participantes, puesto que son ellos los que conocen a fondo las funciones y los problemas que presentan sus respectivas unidades.

**15. PRESUPUESTO GENERAL DEL PLAN DE CAPACITACIÓN  
DIRIGIDO AL PERSONAL DE INDUSTRIAS MELHER,  
UBICADA EN EL MUNICIPIO DE MEJICANOS.**

<b>ÁREAS</b>	<b>SUBTOTAL</b>	<b>MATERIAL DIDACTICO</b>	<b>IMPREVISTOS 5 %</b>	<b>PRESUPUPUESTO TOTAL</b>
<b>RELACIONES HUMANAS</b>	\$ 1,123.00	\$ 69.62	\$ 59.63	\$ 1,252.25
<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>	\$ 1,123.00	\$ 37.81	\$ 58.64	\$ 1,298.85
<b>CALIDAD TOTAL</b>	\$ 1,123.00	\$ 37.81	\$ 58.64	\$ 1,218.85
<b>COMPUTACIÓN</b>	\$ 1,683.00	\$ 37.81	\$86.04	\$1,806.85
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 5,052.00</b>	<b>\$ 183.05</b>	<b>\$ 261.75</b>	<b>\$ 5,496.80</b>

## BIBLIOGRAFÍA

### LEYES

- Constitución de la República de El Salvador Decreto Legislativo N° 38 de fecha de diciembre de 1983.
- Código de Trabajo de la República de El Salvador Decreto Legislativo N° 15 de fecha 23 de Junio de 1972.

### LIBROS

- Dessler, Gary. "Administración de Personal" 8°. Edición.
- Idalberto Chiavenato, "Gestión del Talento Humano" 5°. Edición Editorial McGraw Hill Colombia 2002
- Idalberto Chiavenato, "Introducción a la Teoría General de la Administración 7°. Edición" Editorial McGraw Hill.



- Kontz Hardd, "Es la Administración una Perspectiva Global" 8°. Edición Editorial Mc Graw Hill, México 1998
- Pineda, Elia Beatriz "Metodología de la Investigación" 2° Edición año 1994.
- Thompson Strickland "Administración Estratégica" 11°. Edición Editorial McGraw Hill.

#### **TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

- Callejas Escobar, Luis Álvaro "Diseño de un Programa de Capacitación Para el Mejoramiento del Servicio al Cliente Dirigida a los Empleados Administrativos de la Alcaldía Municipal de Cojutepeque, Departamento de Cuscatlán.

#### **TESIS**

- Guevara Díaz, Glenda "Diseño de un Programa de Capacitación y Desarrollo para el Personal Administrativo de la Facultad Multidisciplinario Oriental"
- Ortiz Salazar, Elsa Aracely "Diseño de un Programa de Capacitación Integral para el Personal Administrativo de la Ciudadela Don Bosco en la Ciudad de Soyapango"-

**OTROS**

- Drovetta Guadagnini "Diccionario de Administración y Ciencias Afines" México, 1995.
- Licenciada Romy Rivera, Gerente de Recursos Humanos, Industria MELHER "Antecedentes de la Empresa"
- Rosemberg, Jerry M. "Diccionario de Administración y Negocios" México, 1995.
- [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

**ANEXOS**



**ANEXO 1**  
**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS GERENTES DE INDUSTRIAS  
MELHER.**

**Objetivo:** Recopilar información útil para realizar un diagnóstico de las necesidades de capacitación que puedan existir en el Personal Administrativo y Operativo.

1.Unidad bajo su cargo:

\_\_\_\_\_

2.¿Conoce las funciones principales de su cargo?

Totalmente

Parcialmente

3.¿Existen mecanismos de comunicación efectivos dentro de la institución?

SI

NO

4.¿Se proporciona los materiales e instrumentos necesarios a su personal para que desempeñe sus labores?

Totalmente  Parcialmente

5.¿Cómo califica el desempeño del personal bajo su cargo?

Excelente  Regular

Bueno  Malo

6.¿Se proporciona algún tipo de incentivo al personal bajo su mando?

Siempre  Algunas veces  Nunca

7.¿Cuenta la empresa con programa de capacitación?

SI  NO

8.¿Cuenta la empresa con el Recurso Humano y materiales necesarios para realizar los eventos de capacitación?

SI  NO

9.¿Realizan capacitaciones para motivar al personal?

SI  NO

10.¿Qué lugar considera conveniente para recibir la capacitación?

En el puesto de trabajo

Fuera de la empresa

11.¿Qué jornadas considera conveniente para recibir o realizar la Capacitación?

Día

Tarde

Fin de semana

12.¿Considera usted que la empresa da el seguimiento necesario a los programa de capacitación impartidos?

SI

NO

13.¿Cree conveniente realizar evaluaciones para determinar si el programa de capacitación cumplió con los objetivos?

SI

NO

14. ¿Qué aspectos se avalúan al finalizar el evento?

Capacidad y experiencia del docente

Capacidad de organización del evento

Contenido programático

Instalaciones físicas adecuadas

Mobiliario

15.¿Considera a su juicio que la empresa brinda capacitaciones constantemente al empleado?

SI

NO

16.¿En qué áreas considera usted que se necesita capacitar al personal bajo su cargo para mejorar su desempeño?

Relaciones Humanas	<input type="checkbox"/>	Servicio al Cliente	<input type="checkbox"/>
Computación	<input type="checkbox"/>	Calidad Total	<input type="checkbox"/>
Técnicas de Redacción y Archivo	<input type="checkbox"/>		

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



**ANEXO 2**  
**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE INDUSTRIAS MELHER**

El presente cuestionario o instrumento es para recolectar información sobre las necesidades de capacitación en su puesto de trabajo.

Su aporte será de mucha importancia para lograr los objetivos de la investigación.

Le sugerimos contestar objetivamente cada una de las siguientes preguntas.

Instrucciones: Favor marcar con una "X" la casilla que considere conveniente o complete según convenga.

**I. DATOS GENERALES**

**Género:**

Masculino

Femenino



**Edad:** 15-25 años  25-35 años  35 o más años

1. ¿En qué departamento trabaja usted?

---

2. ¿Cuál es el cargo que ocupa?

Jefe

Empleado

3. ¿Cuánto tiempo tiene de desempeñarse en el puesto actual?

0-1 años

1-3 años

3 ó más años

## II. CONTENIDO ESPECÍFICO

4. ¿Conoce las actividades que demanda su puesto?

Totalmente

Parcialmente

5. ¿Considera que las actividades asignadas están de acuerdo a su puesto de trabajo que desempeña?

SI

NO

6. ¿Tiene Ud. conocimiento de los que es una capacitación?

SI

NO

7. ¿Ha recibido alguna capacitación por parte de la empresa Industrias MELHER para desempeñarse mejor en su trabajo?

SI

NO

Si su respuesta en negativa favor pasar a la pregunta 10

8. ¿Qué tipo de capacitación ha recibido?

Charlas

Seminarios

Conferencias

Manejo de equipo

9. ¿A su juicio la capacitación lo guía a realizar procesos adecuados para el desempeño de su trabajo?

SI

NO

10. ¿Si no ha recibido capacitación Cuales considera Ud. Que han sido las razones para ello?

Limitación de tiempo

Que no existan programas de capacitación adecuados

Que no le tomen en cuenta

11.¿Cree usted que en su área de trabajo necesita capacitación o adiestramiento?

SI

NO

12.¿Realizan evaluaciones periódicas en las funciones que desempeña en su puesto de trabajo?

SI

NO

13.¿Recibe los materiales y equipo necesarios para la ejecución de su trabajo de forma oportuna?

SI

NO

14.¿Cómo considera su ambiente de trabajo?

Excelente

Bueno

Regular

Malo

15.¿A su criterio cree que necesite capacitación?

SI

NO

16.¿En qué áreas considera que necesita capacitarse para desempeñar mejor su trabajo?

Relaciones Humanas

Servicios al Cliente

Calidad total

Técnicas de Redacción y Archivo

Computación

17.¿Qué lugar considera conveniente para recibir la capacitación?

En el puesto de trabajo

Fuera de la empresa

18.¿Qué jornadas considera conveniente para recibir o realizar la capacitación?

Día

Tarde

Fin de Semana

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

### ANEXO 3

#### ANÁLISIS, TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados que se obtuvieron de la investigación realizada al personal de Industrias MELHER.

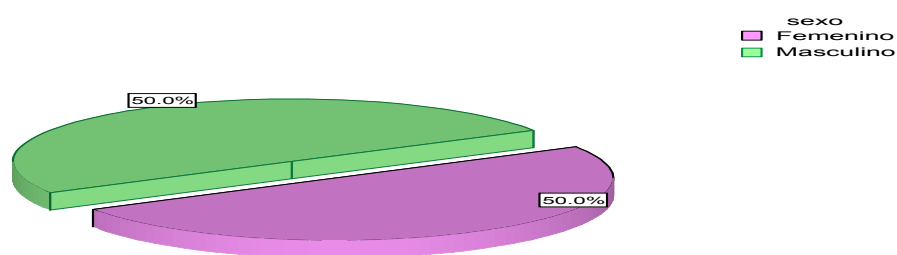
#### I. DATOS GENERALES

##### GÉNERO

##### OBJETIVO:

Determinar que género predomina entre los empleados que laboran en Industrias MELHER.

Género	Frecuencias	Porcentajes
Masculino	57	50.0
Femenino	57	50.0
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>100.0</b>



##### INTERPRETACIÓN:

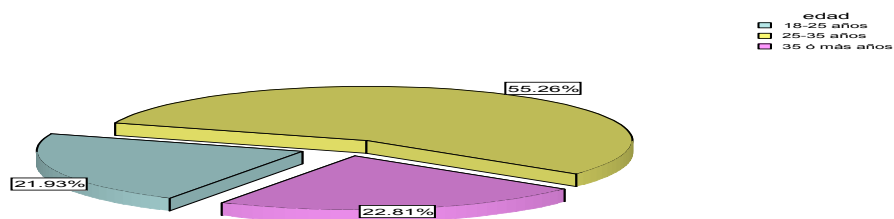
Del total de personal encuestado el 50% es femenino y el otro 50% es masculino.

## EDAD

### OBJETIVO

Conocer el rango de edad en que oscilan los empleados de Industrial MELHER.

Rango de edades	Frecuencia	Porcentaje
De 18-25 años	25	21.93
De 25-35 años	63	55.26
De 35 ó más años	26	22.81
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>100.0</b>



### INTERPRETACIÓN

Del total del personal encuestado el 21.93% están entre la edad de 18 a 25 años, el 55.26% están entre la edad de 25 a 35 años, y el 22.81% están en la edad de 35 o más años.

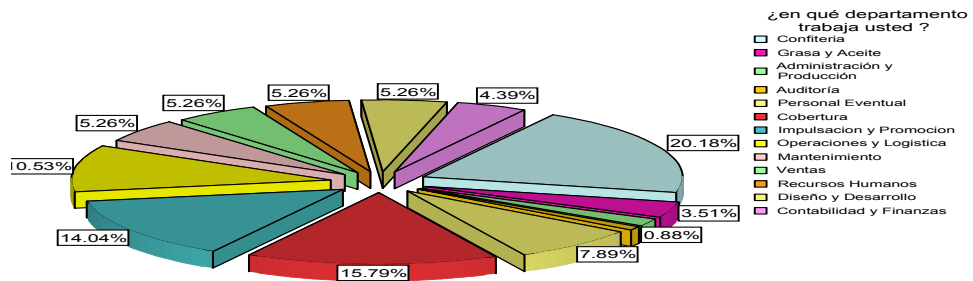
**PREGUNTA No. 1**

1. ¿En qué departamento trabaja usted?

**OBJETIVO**

Conocer el departamento en el labora cada empleado.

<b>Departamento</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Confitería	23	20.18
Grasa y Aceite	4	3.51
Administración y Producción	2	1.8
Auditoria	1	0.88
Personal Eventual	9	7.89
Cobertura	18	15.79
Impulsación y Promoción	16	14.04
Operaciones y Logística	12	10.5
Mantenimiento	6	5.26
Ventas	6	5.26
Recursos Humanos	6	5.26
Diseño y Desarrollo	6	5.26
Contabilidad y Finanzas	5	4.39
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>100.0</b>



## INTERPRETACIÓN

Del total de personal encuestada el 20.18% pertenecen al departamento de confitería, el 3.51% al departamento de grasas y aceites, el 1.8% al departamento de administración y producción, el 0.88% al de auditoría, el 7.89% al departamento de personal eventual, el 15.79% al departamento de cobertura, el 14.04% al departamento de impulsación y promoción, el 10.53% al departamento de operación y logística, el 5.26% al departamento de mantenimiento, el 5.26% al departamento de ventas, el 5.26% al departamento de recursos humanos, el 5.26% al departamento de diseño, y el 4.39% al departamento de contabilidad y finanzas.



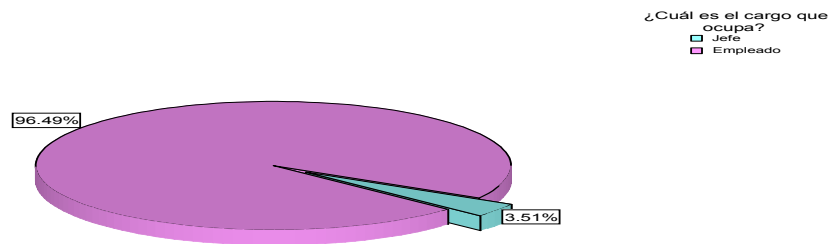
**PREGUNTA No. 2**

¿Cuál es el cargo que ocupa?

**OBJETIVO**

Conocer el cargo que desempeñan dentro de la empresa.

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Jefe	4	3.51
Empleado	110	96.49
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>100.0</b>



**INTERPRETACIÓN**

Del total de encuestados el 3.51% son Jefes, y el 96.49% son Empleados que laboran en diferentes áreas de la empresa.

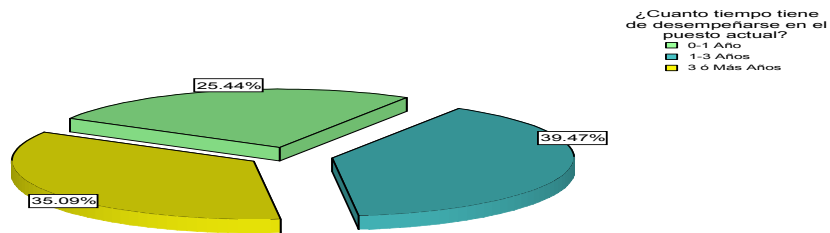
### PREGUNTA No. 3

¿Cuánto tiempo tiene de desempeñarse en el puesto actual?

#### OBJETIVO

Conocer el tiempo que tienen de desempeñarse en el puesto que ocupan dentro de la empresa actualmente.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
0-1 Año	29	25.44
1-3 Años	45	39.47
3 ó Más Años	40	35.09
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>100.0</b>



#### INTERPRETACIÓN

Según los encuestados el 25.44% tiene de 0 a 1 año, el 39.47% tienen de 1 a 3, y el 35.09% tienen de 3 ó más años de desempeñarse en el puesto actual dentro de la empresa.

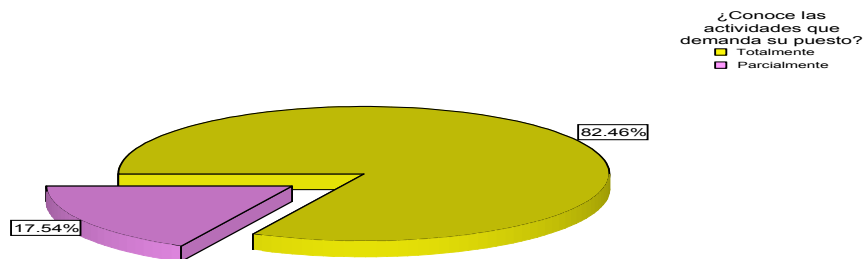
**PREGUNTA No. 4**

¿Conoce las actividades que demanda su puesto?

**OBJETIVO**

Saber que tanto conoce las actividades del puesto que desempeña.

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente	94	82.46
Parcialmente	20	17.54
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>100.0</b>



**INTERPRETACIÓN**

De las personas encuestadas el 82.46% consideran que conoce las actividades de su puesto de trabajo totalmente y el 17.54% las conocen de forma parcial.

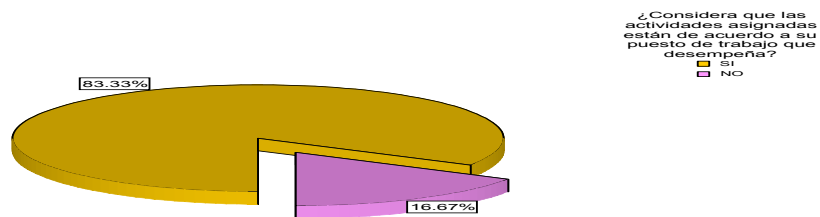
**PREGUNTA No. 5**

¿Considera que las actividades asignadas están de acuerdo a su puesto de trabajo que desempeña?

**OBJETIVO**

Conocer si las tareas que desempeñan están asignadas de acuerdo al puesto de trabajo.

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	95	83.33
NO	19	16.67
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>100.0</b>



**INTERPRETACIÓN**

Según los encuestados el 83.33% consideran que SI las tareas asignadas están de acuerdo a su puesto de trabajo, y el 16.67% considera que NO.

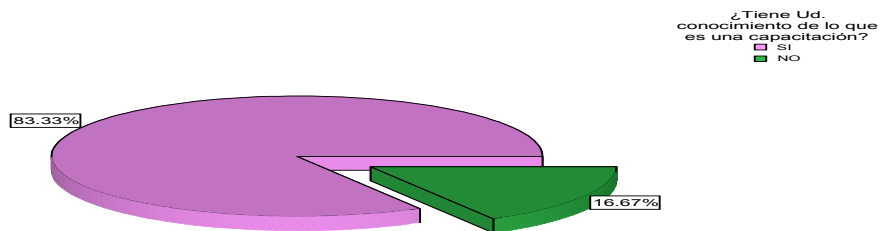
**PREGUNTA No. 6**

¿Tiene usted conocimiento de lo que es una capacitación?

**OBJETIVO**

Conocer si tienen alguna idea de lo que es capacitación

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	95	83.33
NO	19	16.67
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>100.0</b>



**INTERPRETACIÓN**

El 83.33% del personal SI tienen conocimiento de lo que es capacitación y el otro 16.67% NO tienen conocimiento lo que es capacitación.

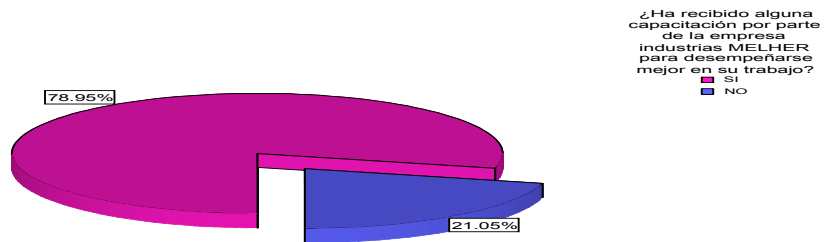
**PREGUNTA No. 7**

¿Ha recibido alguna capacitación por parte de la empresa Industrias MELHER para desempeñarse mejor en su trabajo?

**OBJETIVO**

Conocer si han recibido capacitación por parte de la empresa.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	90	78.95
NO	24	21.05
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>100.0</b>



**INTERPRETACIÓN**

Según los encuestados el 78.95% han recibido capacitación y el 21.05% no han sido capacitados.

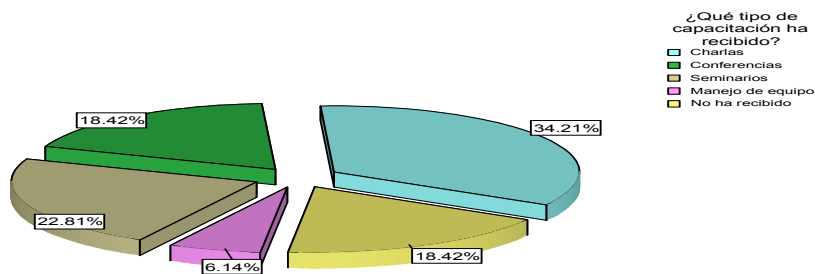
**PREGUNTA No. 8**

¿Qué tipo de capacitación ha recibido?

**OBJETIVO**

Conocer que tipo de capacitación han recibido.

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Charlas	39	34.21
Conferencias	21	18.42
Seminarios	26	22.81
Manejo de equipo	7	6.14
No ha recibido	21	18.42
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>100.0</b>



**INTEPRETACIÓN**

Del total de los encuestados el 34.21% Han recibido Charlas, el 18.42% han recibido Conferencias, el 22.81% han recibido Seminarios, el 6.14% han recibido Manejo de equipos y el 18.42% no han recibido.

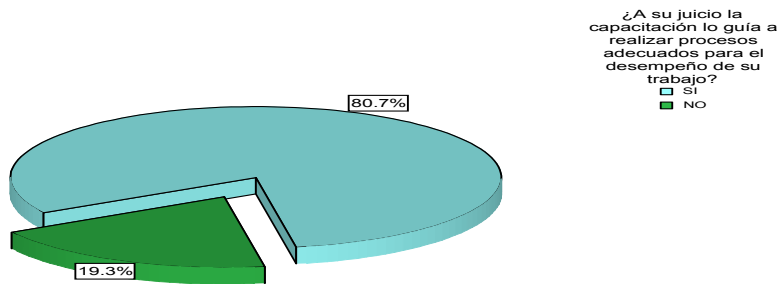
**PREGUNTA No. 9**

¿A su juicio la capacitación lo guía a realizar procesos adecuados para el desempeño de su trabajo?

**OBJETIVO**

Determina si la capacitación los guía a realizar procesos adecuados para el desempeño de su trabajo.

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	92	80.7
NO	22	19.3
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>100.0</b>



**INTERPRETACION**

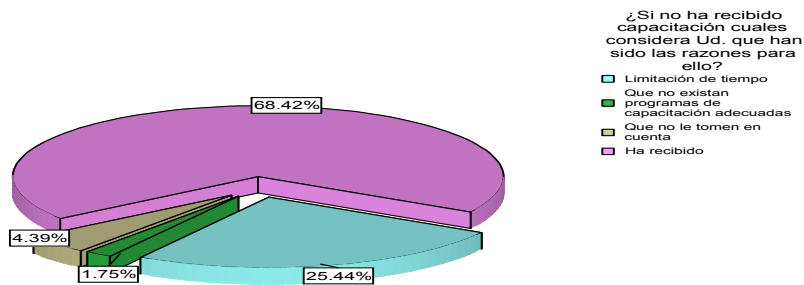
De los encuestados el 80.7% consideran que SI las capacitaciones los guían a realizar procesos adecuados para el desempeño de su trabajo, y el 19.3% consideran que NO.



**PREGUNTA No. 10**

¿Si no ha recibido capacitación cuales considera usted que han sido las razones para ello?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Limitación de tiempo	29	25.44
Que no existan programas de capacitación adecuadas	2	1.75
Que no le tomen en cuenta	5	4.39
Ha recibido	78	68.42
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>100.0</b>



**INTERPRETACION**

Según los encuestados el 25.44% no han recibido capacitación por la limitante de tiempo, el 1.75% por que no existan programas de capacitación adecuados a su área de trabajo, el 4.39% que no lo tomen en cuenta y el 68.42% ya han recibido programas de capacitación por parte de la empresa.

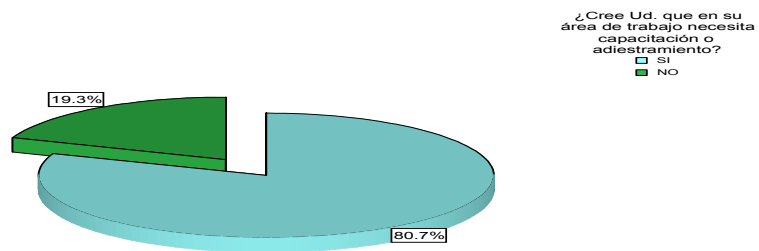
**PREGUNTA NO. 11**

¿Cree Ud. que en su área de trabajo necesita capacitación o adiestramiento?

**OBJETIVO**

Determinar y su puesto de trabajo necesita de capacitación o adiestramiento.

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	92	80.7
NO	22	19.3
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>100.0</b>



**INTERPRETACIÓN**

De las personas encuestadas el 80.7% consideran que el puesto de trabajo asignado SI necesita Capacitación, y el 19.3% consideran que su puesto de trabajo NO requiere de capacitación.

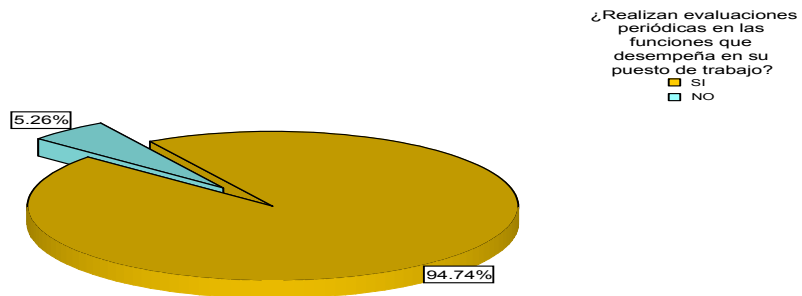
**PREGUNTA No. 12**

¿Realizan evaluaciones periódicas en las funciones que desempeña en su puesto de trabajo?

**OBJETIVOS**

Conocer si se realizan evaluaciones periódicas en las funciones que desempeña en su puesto de trabajo.

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	108	94.74
NO	6	5.26
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>100.0</b>



**INTERPRETACIÓN**

Según los encuestados el 94.74% afirmaron que SI realizan evoluciones periódicas en las funciones que desempeñan en sus puestos de trabajo, y el 5.26 afirmaron que NO.

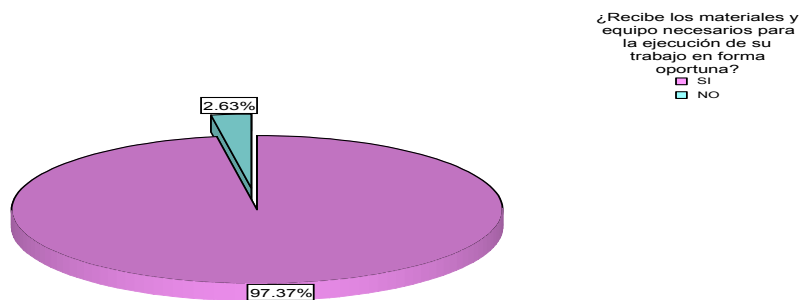
### PREGUNTA No 13

¿Recibe los materiales y equipo necesarios para la ejecución de su trabajo en forma oportuna?

#### OBJETIVO

Determinar si reciben los materiales y equipos necesarios para la ejecución de su trabajo en forma oportuna.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	111	97.37
NO	3	2.63
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>100.0</b>



#### INTERPRETACIÓN

El 97.37% de los encuestados afirmo que SI reciben los materiales y equipos necesarios para la ejecución de su trabajo de forma oportuna, y el 2.63% afirmo que NO.

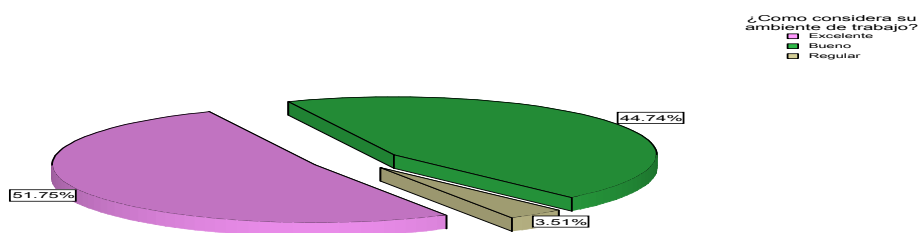
**PREGUNTA No. 14**

¿Cómo considera su ambiente de trabajo?

**OBJETIVO**

Determinar el ambiente de trabajo dentro de la empresa

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Excelente	59	51.75
Bueno	51	44.74
Regular	4	3.51
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>100.0</b>



**INTERPRETACION**

Del las personas encuestas el 51.75% considera que el ambiente de trabajo es Excelente, el 44.74% que es Bueno y el 3.51% lo consideran Regular.

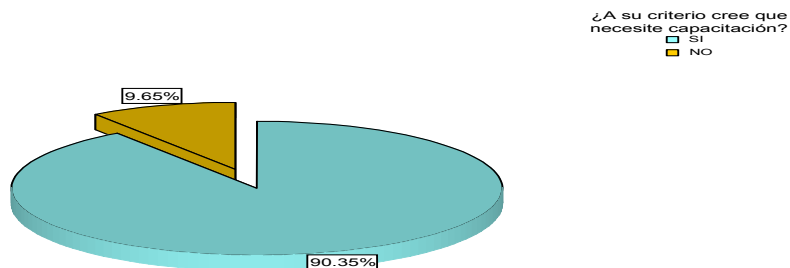
**PREGUNTA No. 15**

¿A su criterio cree que necesite capacitación?

**OBJETIVO**

Determinar si el puesto que realiza requiere recibir capacitación.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	103	90.35
NO	11	9.65
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>100.0</b>



**INTERPRETACIÓN**

Según el personal encuestado el 90.35% consideran que si necesitan capacitación, y el 9.65% consideran que no necesitan.

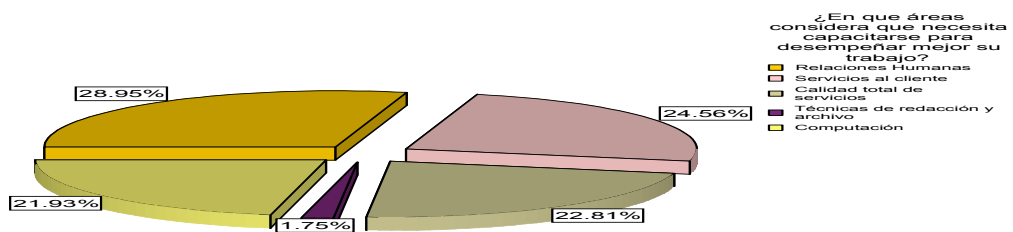
### PREGUNTA No. 16

¿En qué áreas considera que necesita capacitarse para desempeñar mejor su trabajo?

### OBJETIVO

Determinar qué área necesita capacitarse para el mejor desempeño de sus labores de trabajo.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Relaciones Humanas	33	28.95
Servicios al cliente	28	24.56
Calidad total de servicio	26	22.81
Técnicas de redacción y archivo	2	1.75
Computación	25	21.93
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>100.0</b>



### INTERPRETACIÓN

A través de las encuestas se determino que el 28.95% necesitan capacitación en el área de Recursos Humanos, el 24.56% en Servicio al Cliente, el 22.81% en Calidad total, el 1.75% en Técnicas de Redacción y Archivo, y el 21.93% en computación los cuales ayudan para desempeñar mejor su actividades en su puesto de trabajo.

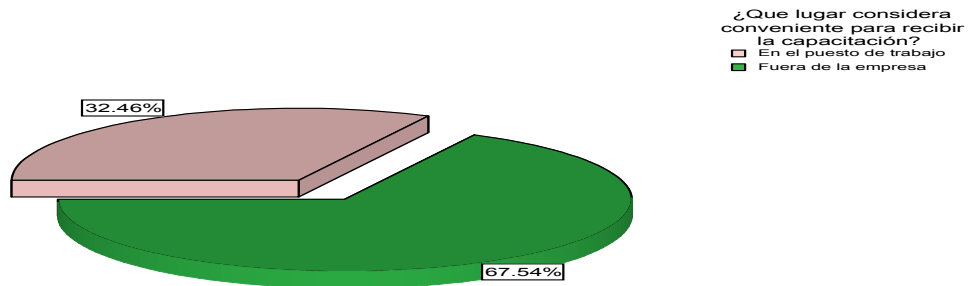
**PREGUNTA No. 17**

¿Qué lugar considera conveniente para recibir la capacitación?

**OBJETIVO**

Determinar que lugar considera conveniente para recibir la capacitación.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
En el puesto de trabajo	37	32.46
Fuera de la empresa	77	67.54
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>100.0</b>



**INTERPRETACIÓN**

A través de las encuestas se obtuvo que el 67.54% consideran que las capacitaciones se deben de impartir Fuera de la empresa, y el 32.46% consideran que deben ser en el puesto de trabajo.



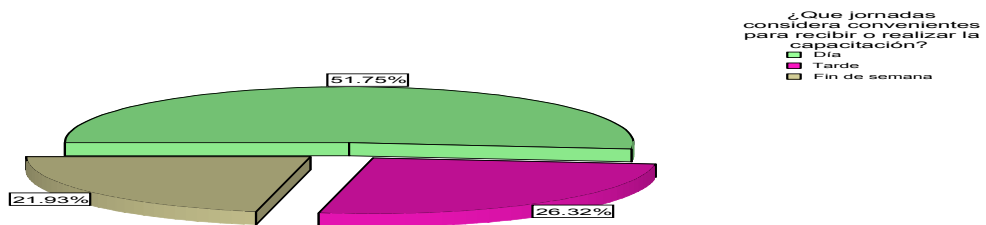
**PREGUNTA No. 18**

¿Qué jornadas considera convenientes para recibir o realizar la capacitación?

**OBJETIVOS**

Conocer qué jornada laboral consideran conveniente para recibir o realizar la capacitación.

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Día	59	51.75
Tarde	30	26.32
Fin de semana	25	21.93
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>100.0</b>



**INTERPRETACIÓN**

Según el total de encuestados el 51.75% consideran que las jornadas conveniente para recibir las capacitaciones es de Día, el 26.32% consideran el turno de la Tarde; y el 21.93% consideran que Fin de Semana.

**ANEXO 4**

CAPACITACIÓN: RECURSO HUMANO DIRIGIDO AL PERSONAL DE INDUSTRIAS MELHER				
Hora	Tiempo	Contenido	Responsable	Recursos
Sábados 8:00 a.m. a 12:00m.d y 2:00p.m. a 6:00p.m.	1 hora	RELACIONES HUMANAS .Concepto .Importancia .Trabajo en equipo .Concientización del empleado sobre el trabajo que realiza .Condiciones para una buena relación .Cómo abrir una mente cerrada	FACILITADOR	Laptop, proyector Folletos Boligrafo Fólder Plumones para pizarra hoja en blanco
	1 hora	MOTIVACIÓN .Qué es motivación .La motivación y el trabajo .El proceso motivacional .Jerarquía de necesidades de Maslow .Teoría X y teoría Y .Teorías del proceso .Teorías de las expectativas .Teorías de la equidad	FACILITADOR	
	15 min.	<b>RECESO Y REFRIGERIO</b>		
	1 hora	LIDERAZGO .Definición .Como influyen los Lideres .Cualidades del Líder .Auto-Liderazgo	FACILITADOR	
	45 min.	COMUNICACIÓN .Importancia de la comunicación .Barrera para comunicación eficaz	FACILITADOR	

## ANEXO 5

CAPACITACIÓN: SERVICIO AL CLIENTE DIRIGIDO AL PERSONAL DE INDUSTRIAS MELHER				
Hora	Tiempo	Contenido	Responsable	Recursos
Sábados 8:00 a.m a 12:00 m.d y 2:00 p.m. a 6:00 p.m.	45 min.	ASPECTOS BASICOS DE LOS CLIENTES .Concepto de servicio .Importancia de servicio .Características de los servicios	FACILITADOR	Laptop, proyector Folletos Bolígrafo Fólder Plumones para pizarra
	1 hora	LOS SIETE PECADOS DEL SERVICIO .Apatía .Desaire .Frialdad .Prepotencia .Robotismo .Reglamento .Evasivas	FACILITADOR	
	15 min.	RECESO Y REFRIGERIO		
	1 hora	HABITOS PARA UN BUEN SERVICIO .Puntualidad .Cumplir con lo prometido .Dar más de lo prometido .Ofrecer alternativas .Expresar empatía .Tratar al cliente como un rey .El cliente siempre tiene la razón .Ofrecer alternativas .Tratar un cliente como nosotros debemos ser tratados	FACILITADOR	

### CONTINUACION DE ANEXO 5

30 minutos	TIPOS Y CARACTERISTICAS LOS CLIENTES .Distraído .Impaciente o preciso .Difícil .Descontento .Victima .Enamorado .Prepotente .Platicón	FACILITADOR
30 minutos	ACTITUDES SOCIALES SOBRE SERVICIO AL CLIENTE .Sonrisa .Arte de hablar y escuchar .Actitudes amables .Información de los servicios que se prestan .Contacto cara a cara .La atención de reclamos y cumplidos	FACILITADOR

**ANEXO 6**

CAPACITACIÓN: CALIDAD TOTAL DIRIGIDO AL PERSONAL DE INDUSTRIAS MELHER				
Hora	Tiempo	Contenido	Responsable	Recursos
Sábados 8:00 a.m a 12:00 m.d  Y 2:00 p.m. a 6:00 p.m.	45 min.	LA EVOLUCION DEL CONTROL DE LA CALIDAD TOTAL .La calidad una estrategia administrativa primordial en los negocios .El reto de calidad que enfrenta la industria .Calidad: responsabilidad hacia la sociedad	FACILITADOR	Laptop, proyector Folletos Bolígrafo Fólder Plumones para pizarra
	1 hora	DEFINICION DE CALIDAD .Qué es producto .Características del producto .Jerarquía de las características de un producto .Clientes .Clientes externos .Clientes internos .Necesidades del cliente	FACILITADOR	
	15 min.	RECESO Y REFRIGERIO		

## CONTINUACIÓN DE ANEXO 6

2 hora	GESTION DE LA CALIDAD TOTAL .Los anillos de la calidad total .Características de la calidad primaria y secundaria .Circulo de Deming .Aplicación del círculo de Deming .Mejora continua .Las cuatro eras de la calidad total .Desarrollo de la calidad a través de la inspección .Desarrollo de la calidad a través del control de la calidad	FACILITADOR
--------	---	-------------

## ANEXO 7

CAPACITACIÓN: COMPUTACIÓN DIRIGIDO AL PERSONAL DE INDUSTRIAS MELHER				
Hora	Tiempo	Contenido	Responsable	Recursos
Sábados 8:00 a.m a 12:00 m.d	45 minutos	INTRODUCCION A LA COMPUTACIÓN .Concepto básicos .Componentes principales de una computadora .Concepto de programación .Sistema operativo .Hardware .Software	FACILITADOR	Laptop, proyector Folletos Bolígrafo Fólder
Y	1 hora	MANEJO DE PAQUETES .Windows xp .Explorador Windows	FACILITADOR	
2:00 p.m. a	15 minutos	RECESO Y REFRIGERIO		
6:00 p.m.	2 horas	.Microsoft Word .Microsoft Excel .Power point .Internet	FACILITADOR	





## ANEXO 9

### HOJA DE EVALUACION DEL FACILITADOR

<b>Evaluación del Módulo</b>	<b>Fecha de Evaluación</b> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px;">Día</td> <td style="padding: 2px;">Mes</td> <td style="padding: 2px;">Año</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Día	Mes	Año			
Día	Mes	Año					
<b>Nombre del Módulo</b> : _____							
<b>Nombre del Facilitador</b> : _____							
<b>Objetivo:</b> Conocer a través de la opinión de los participantes el desempeño del facilitador o capacitar durante el curso, condiciones del aula, equipo y material didáctico utilizado.							

**Indicaciones:** Lea atentamente y marque con una X la opción que considere pertinente de acuerdo con su apreciación, dada la siguiente escala:

E= Excelente, MB= Muy Bueno, B= Bueno, R= Regular, D= Deficiente

<b>Evaluación al capacitador</b>	E	MB	B	R	D
1. Asistencia y puntualidad					
2. Cumplimiento de los objetivos del módulo					
3. Conocimiento y dominio de los temas impartidos					
4. Incentivó el trabajo en equipo					
5. Motivación al grupo para una participación activa					
6. Disposición para aclarar dudas y preguntas					
7. Uso adecuado del equipo y material didáctico					
8. Uso adecuado del tiempo asignado					
9. Claridad y habilidad en la exposición de los temas					
10. Ilustro los temas con casos prácticos					
11. Se realizó la introducción en la exposición del módulo mencionado: Nombre, Tema, Objetivo, Contenido y Metodología.					
<b>Evaluación de la Organización</b>	E	MB	B	R	D
1. Adecuada de las condiciones del aula, lugar, iluminación, ventilación, comodidad y calidad de sonido					
2. Entrega y nitidez del material didáctica al sonido del módulo.					
3. Conocimiento del equipo utilizado: Video Proyector (Cañón)					
<b>Otros aspectos</b>	E	MB	B	R	D
1. ¿El módulo cumplió con sus expectativas?					
2. ¿La duración del curso fue adecuada?					
3. Desarrollo de todos los temas conforme al módulo					
4. En términos generales ¿Cómo califica el módulo?					
5. El conocimiento adquirido, es aplicable al puesto					

Comentario \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

## ANEXO 10

### HOJA DE EVALUACIÓN DEL PARTICIPANTE

<p><b>Datos generales</b></p> <p>Nombre del Módulo: _____</p> <p>Nombre del capacitador: _____</p> <p>Cargo desempeñado: _____</p>	<p style="text-align: center;"><b>Fecha de Evaluación</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-bottom: 5px;"> <tr> <td style="width: 33%; text-align: center;">Día</td> <td style="width: 33%; text-align: center;">Mes</td> <td style="width: 33%; text-align: center;">Año</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table> <p>Lea atentamente y marque con una X la opción que considere pertinente de acuerdo con su apreciación, dada la siguiente escala:  E=Excelente, MB= Muy Bueno  B=Bueno, R= Regular,  D= Deficiente.</p>	Día	Mes	Año			
Día	Mes	Año					

<b>I. Desarrollo del proceso de aprendizaje</b>	E	MB	B	R	D
1. La puntualidad a las sesiones de Capacitación fue:					
2. La atención prestada durante el desarrollo de las sesiones fue:					
3. La participación activa durante las sesiones fue:					
4. La opinión y criterios personales aportados acerca de los temas impartidos fue:					

<b>II. Desarrollo social y personal</b>	E	MB	B	R	D
1. La relación con demás participantes fue:					
2. La integración con los demás participantes fue:					
3. Durante el desarrollo de casos prácticos la búsqueda de soluciones en conjunto con los demás participantes fue:					
4. El interés mostrado fue:					
5. La actitud mostrada fue:					

<b>III. Asimilación del contenido del módulo</b>	E	MB	B	R	D
1. El dominio temático de lo aprendido en clase fue:					
2. La comprensión de los temas impartidos fue:					
3. Las respuestas emitidas en relación a lo preguntado durante el módulo fue:					
4. La aplicación de la impartido en clase en el desarrollo de casos prácticos fue:					
5. ¿Relaciona los contenidos de los temas impartidos con las situaciones reales de su puesto?					

<b>IV. observaciones</b>

## GLOSARIO

**Autoridad:** Derecho que tiene una persona por su nivel jerárquico a exigir de otra el cumplimiento responsable de los deberes que le ha asignado en la condición de subordinado suyo.

**Adiestramiento:** Procedimientos por medio del cual se instruye, orienta, imparten conocimientos a los subordinados para el mejoramientos de sus actividades procurando lograr mayor adhesión a la empresa y por consiguiente un mejor rendimiento en el desarrollo de su trabajo.

**Administración:** Conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.

**Beneficio:** Precio de factor de producción identificado como capacidad empresaria. Margen de utilidad que espera percibir el empresario, puesto que ni puede estar sujeto de lo que ganará hasta después de haber elaborado y vendido el producto.

**Capacitación:** Una de las funciones de recursos humanos la cual tiene como objetivo perfeccionar al personal y generar un conocimiento de la cultura organizacional por parte de los miembros de la empresa, lográndose una mayor eficiencia laboral.

**Cliente:** Persona física o jurídica que consume sus productos o servicios.

**Clima organizacional:** Conjunto de características del ambiente de trabajo percibidas por los empleados y asumidos como factor principal de influencia en su comportamiento.

**Comunicación** Proceso de transferencia mediante el cual se transmiten las premisas de un miembro de la organización a otro.

**Competencia:** Situación en la que un gran número de consumidores y en la que ninguna empresa puede demandar u

ofrecer una cantidad suficientemente grande para alterar el precio de mercado.

**Comunicación:** Es el proceso que comprende todos los métodos y transmisión que sirven para conducir ideas e informes o motivaciones que son comprendidas por grupos o individuos.

**Control:** Es vigilar para que todas las acciones y operaciones en todo momento, se efectúen de acuerdo al plan adoptado con las ordenes dadas y con los principios establecidos. El propósito que se persigue al implantar el control en la empresa es de ubicar las fallas y errores a fin d se puedan reparar y tomar las medidas necesarias para evitar su repetición.

**Competencia:** Identifica la presencia de dos o más empresas que operan en el mismo rubro, quienes implementarán diversas acciones para conquistar el mercado consumidor.

**Dirección:** La función ejecutiva de guiar y supervisar a los subordinados su propósito principal es enseñarles, darles la información necesaria para sus labores, revisar los trabajos y sus métodos, tomar la acción que permita la mejor realización.

**Desarrollo:** Criterio de eficiencia que se refiere a la capacidad de una organización para incrementar su capacidad de reacción ante presiones presentes o previstas.

**Ejecución:** Es la función administrativa en la cual el dirigente induce al grupo hacia la acción.

**Empresa:** Es la célula del cuerpo económico de carácter público o privado de naturaleza mercantil o industrial que integrado por elementos humanos físicos y financieros desarrolla en forma coordinada varias y diferentes actividades encaminadas a un mismo fin.

**Estructura (Organigrama):** Serie de puestos (roles) y su interrelación entre estos. Los puestos muestran la división del trabajo y las relaciones entre ellos reflejan la coordinación jerárquica.

**Estrategia:** Habilidad o destreza con la cual los ejecutivos de una empresa resuelven favorablemente los asuntos que atañen a los intereses de la misma.

**Estado de resultado.** Estado contable que identifica el estado de ganancias y pérdidas para informar sobre los resultados provocados por operaciones de la empresa o por hechos externos que afectan el valor del patrimonio empresarial.

**Evaluación:** Método tradicional de tasación en el que un juez evalúa el rendimiento en términos de valor, o índice que se utiliza de forma estándar. Tradicionalmente implica escalas globales de clasificación.

**Jefes:** Son aquellas personas que cuentan con la máxima autoridad en la empresa.

**Hipoteca:** Acuerdo o contrato que permiten a un banco o a un acreedor establecer una garantía prendaria para asegurar un préstamo en caso impago del mismo a su vencimiento.

**Habilidad:** Capacidad heredada o aprendida de aplicar conocimientos y experiencias al trabajo o profesión que se desempeña.

**Implementación:** Planear o poner en práctica una idea, programa, método o propuesta.

**Innovación** Ocurre cuando la organización responde a una demanda ambiental, cambiando su estructura, proceso o conducta organizacional para satisfacer la demanda que percibe del medio.

**Indicadores:** Mediciones utilizados para determinar la situación de un mercado o de una economía.

**Inducción:** Proceso formal para introducir y enseñar a los nuevos empleados su trabajo y posición.

**Líder:** Es la persona que representa e interpreta las necesidades del grupo, así mismo es quien puede llegar a energizar al grupo ante cualquier situación dada.

**Liderazgo:** Influencia interpersonal ejercida en situaciones dadas y dirigida hacia el logro de objetivos mediante la comunicación.

**Metas:** Objetivos que implementan los niveles menores de la escala jerárquica, con poder de decisión, establecidos a los efectos de cumplir con los objetivos superiores.

**Método:** Es la descripción detallada de como realizar un trabajo específico considerando el resultado final perseguido, los recursos disponibles y la disminución del costo, tiempo y esfuerzo.

**Motivación** Actitud que implica impulso y esfuerzo para satisfacer un deseo. Un determinado estímulo, ya sea interno o externo, impulsa a una persona a actuar de determinada manera.

**Niveles de autoridad:** Es un cuadro sinóptico en el que se especifican las atribuciones o facultades de cada división administrativa, comité o grupo de personas que desempeñan funciones similares en lo que se refiere a cada materia específica.

**Objetivo:** Es el resultado que se espera obtener y hacia el cual se encamina el esfuerzo de conjunto.

**Organización:** Es la habilidad de hacer que todo sea realizado en su debido momento, con orden y exactitud en cada caso.

**Organigramas:** Consiste en hojas o cartulinas en las que cada puesto de un jefe se representa por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto, representados por la unión de los cuadros mediante líneas los canales de autoridad y responsabilidad.

**Planeación:** Es la función de anticipar las actividades que tendrán lugar en el futuro, es un esfuerzo mental que precede a la acción física.

**Producto:** Conjunto de atributos físicos y psicológicos que el consumidor considera que tiene un determinado bien o servicio para satisfacer sus deseos o necesidades.

**Programas:** Interacción de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de recursos y todo factor que permita proseguir un curso de acción sincronizado, en forma secuencial y cronológica orientado el planeamiento hacia un aspecto detallado del mismo.

**Proceso Administrativo:** Pasos o etapas fundamentales a través de los cuales el dirigente formula planes, selecciona el curso de acción más ventajoso, distribuye las actividades originadas del plan adoptado, mantener las acciones dentro de las normas establecidas para lograr un objetivo previamente definido.

**Políticas o normas:** son enunciados o conceptos que constituyen una guía para el curso de las acciones físicas de un gerente, ayudan para determinar lo que ha de hacerse para efectuar un trabajo.

**Presupuestos:** Constituye una anticipación de hechos futuros expresados en términos monetarios

**Pronóstico:** Es la conjetura sobre una situación futura considerando que se presenten ciertos datos conocidos, es una opinión sobre lo que puede suceder.

**Política:** Es un a guía, lineamiento o norma de carácter general que indica el marco dentro del cual los jefes y subordinados podrán tomar decisiones, utilizando su iniciativa a buen juicio.

**Procedimiento:** Es el tipo de plan que señala una serie de labores concatenadas que deberán realizarse de acuerdo a una secuencia cronológica con el propósito de alcanzar los objetivos previamente establecidos.

**Proveedor:** Fabricante o mayorista que suministra mercancías a un comerciante minorista.

**Precio:** Valor que se cobra por la satisfacción de una necesidad presente en el consumidor, representada por un producto o bien.

**Planeamiento estratégico:** Proceso de determinar los principales objetivos de una organización y las políticas

que regirán la adquisición de los recursos para lograr esos objetivos.

Es un plan comparativo a largo plazo el cual afecta a una gran cantidad de funciones presentes en las diferentes actividades de una organización.

**Promoción:** Conjunto de actividades destinadas a estimular la venta de un producto.

**Proyecto:** fuentes y actividades empleadas en el logro de un objetivo específico dentro de un plazo determinado.

**Recursos humanos:** La que mantiene que los individuos no solo quieren ser tratados bien, si no que pretenden además ser capaces de contribuir creativamente a las soluciones de la organización para los problemas existentes.

**Retroalimentación:** Proceso a través del cual se pueden medir los resultados verificando la presencia o no de desvíos a los efectos de que ante una variación se reinserte en el proceso el producto obtenido y se efectúen las modificaciones necesarias que permitan llegar a los resultados previstos.

**Salario:** Renta que percibe un trabajador por el cumplimiento de la tarea encomendada por la empresa.

**Satisfacción:** Criterio de efectividad que se refiere a la capacidad de una organización para satisfacer las necesidades de sus empleados.

**Sistema:** Organización compuesta de hombre y máquinas empeñados en una actividad coordinada dirigida hacia una meta , enlazados mediante sistemas de información e influenciados por el ambiente externo.

**Salario:** Compensación percibida por un empleado como contraprestación por los servicios durante un período determinado.

**Trabajo:** Actividad física e intelectual, coordinados para lograr los objetivos previstos por los empresarios.