

# **UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA**

## **Sede Llorente**

Administración de negocios con énfasis en Recursos  
Humanos

**Tesis para optar por el grado académico de Licenciatura  
en Administración de Negocios con énfasis en Recursos  
Humanos**

**Análisis del proceso de capacitación que aplica el área de  
Recursos Humanos a los colaboradores de la empresa  
ELEINMSA para elaborar el plan de capacitación, en el III  
cuatrimestre del 2017.**

**Jimena Salazar Peña**

**Tutora: M.Sc. Susana Araya Zamora**

**San José, Costa Rica**

## DECLARACIÓN JURADA

Yo Jimena Salazar Peña, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 116190078 egresado de la carrera de Administración de negocios con énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Licenciatura, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: Análisis del proceso de capacitación que aplica el área de Recursos Humanos a los colaboradores de la empresa ELEINMSA para elaborar el plan de capacitación, en el III cuatrimestre del 2017. es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los diez días del mes de abril del año dos mil dieciocho.

Jimena Salazar  
Firma del estudiante

Cédula: 116190078

## CARTA APROBACIÓN TUTORA

### CARTA DE APROBACION DE LA TUTORA

San José, 10 de abril del 2018

**Señores**  
**Universidad Hispanoamericana**  
**Carrera Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos**

Estimados señores:

La estudiante **Jimena Salazar Peña**, cédula de identidad número 1-1619-0078 me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "**Análisis del proceso de capacitación que aplica el área de Recursos Humanos a los colaboradores de la empresa ELEINMSA para elaborar el plan de capacitación, en el III cuatrimestre del 2017**", el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

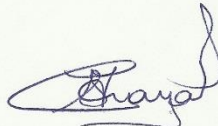
En mi calidad de tutora, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20
C)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20
	TOTAL	100	100

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,



**M.Sc. Susana Araya Zamora**  
**Cédula identidad N. 4-0140-0573**  
**Carné Colegio Profesional N° 011457**

## CARTA APROBACIÓN FILÓLOGO

30 de mayo del 2018

Señores  
Comisión de Trabajos Finales de Graduación  
Universidad Hispanoamericana  
Carrera Administración de empresas  
Énfasis en Recursos Humanos

Estimados señores:

Yo, Noel Molina Blanco, cédula ocho cero cuarenta y seis cero quinientos ochenta y siete, vecino de San Juan de Tibás, de profesión Licenciado en Filología clásica, y que cuento con conocimientos y experiencia en revisión filológica de textos, doy fe de haber revisado el trabajo final de graduación de la sustentante Jimena Salazar Peña, titulado, "Análisis del proceso de capacitación que aplica el área de Recursos Humanos a los colaboradores de la empresa ELEINMSA para elaborar el plan de capacitación, en el III cuatrimestre del 2017", para optar por el grado de Licenciatura en Administración de empresas con énfasis en Recursos Humanos.

Después de la revisión y corrección del estudiante, considero que el Informe del Trabajo Final de Graduación indicado anteriormente, cuenta con la revisión y corrección filológica en aspectos fundamentales que lo hacen apto para ser presentado al proceso de evaluación de los Trabajos Finales de Graduación en el nivel de Licenciatura.

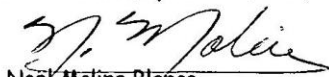
Quedo a su disposición para cualquier consulta en:

Email: noelmolina16@hotmail.com

Teléfono celular: 84199224

Carné Colypro 57465

De ustedes muy atentamente,



Noel Molina Blanco  
Carné Colypro 57465

## CARTA APROBACIÓN LECTOR

21 de mayo del 2018

Universidad Hispanoamericana  
Sede Llorente  
Administración de Negocios

Estimado señor

El estudiante Jimena Salazar Peña cedula 1-1619-0078 me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“Análisis del proceso de capacitación que aplica el área de Recursos Humanos a los colaboradores de la empresa ELEINMSA para elaborar el plan de capacitación, en el III cuatrimestre del 2017.”**, el cual han elaborado para obtener su grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atte.

  
Licda. Jessica Mayers-Marin  
Ced. 9-0106-0748

## DEDICATORIA

A Dios, por darme la vida, salud y fortaleza para alcanzar cada una mis metas durante este largo camino.

A mis padres por ser la luz de mi vida, por demostrarme que para que los sueños se cumplan se deben pasar por las pruebas más difíciles, pero con esfuerzo y dedicación todo se puede lograr. Los quiero mucho.

A mi hermana mayor Fabiola por ser un ejemplo y por estar siempre conmigo en todo momento.

A mis abuelitos, tita Mary por su amor. Y a tito Willie y tita Tina mis ángeles que me cuidan desde el cielo.

## AGRADECIMIENTO

A Dios, por permitirme seguir adelante, darme fuerzas y sabiduría para nunca rendirme.

A mis padres por darme la mejor herencia, el estudio. Gracias por todo el apoyo, sacrificio, paciencia y comprensión que me brindaron durante este proceso. Y principalmente gracias por su amor incondicional.

A mi tutora Susana Araya por guiarme y brindarme su ayuda y apoyo en este proceso.

A Don Luis Anchía y el personal de ELEIMNSA por brindarme la oportunidad de hacer el trabajo en la empresa. Gracias por todo el apoyo y la ayudada.

## TABLA DE CONTENIDOS

CARTA APROBACIÓN TUTORA.....	II
CARTA APROBACIÓN LECTOR.....	III
CARTA APROBACIÓN FILÓLOGO.....	IV
DECLARACIÓN JURADA.....	V
DEDICATORIA.....	VI
AGRADECIMIENTO.....	VII
TABLA DE CONTENIDOS.....	VIII
CAPÍTULO I.....	16
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	16
1.1. PLANTAMIENTO DEL PROBLEMA.....	17
1.1.1. Antecedente histórico.....	17
1.1.2. Antecedentes investigativos.....	19
1.1.3. Problematización del problema.....	22
1.1.4. Justificación.....	23
1.2. FORMULACION DEL PROBLEMA.....	25
1.3. OBJETIVOS.....	26
1.3.1. Objetivo general.....	26
1.3.2. Objetivos específicos.....	27
1.4. ALCANCES Y LIMITACIONES.....	28
1.4.1. Alcances.....	28
1.4.2. Limitaciones.....	28
1.4.3. Aporte del investigador.....	29
1.4.4. Delimitación espacial.....	29
1.4.5. Delimitación temporal.....	29
1.5. OBJETIVO DE ESTUDIO.....	30
1.5.1. Sistematización del problema.....	30
CAPÍTULO II.....	31
MARCO TEÓRICO.....	31
2.1. CONTEXTO HISTÓRICO.....	32

2.1.1. Historia.....	32
2.1.2. Misión .....	35
2.1.3. Valores.....	36
2.1.4. Servicio técnico.....	37
2.1.5. Control de calidad .....	40
2.1.6. Organigrama .....	41
2.2. CONTEXTO TEÓRICO .....	42
2.2.1. Administración .....	42
2.2.1.1. Concepto .....	42
2.2.1.2. Características .....	44
2.2.1.3. Funciones del proceso de administrativo .....	46
2.2.2. Administración de Recursos Humanos. ....	48
2.2.2.1. Funciones .....	50
2.2.2.2. Objetivos .....	52
2.2.3. Análisis de puestos .....	55
2.2.4. Reclutamiento .....	57
2.2.4.1. Fuentes de reclutamiento .....	58
2.2.4.2. Candidatos externos frente candidatos internos .....	61
2.2.5. Selección del personal.....	63
2.2.5.1. Pasos de la selección del personal.....	64
2.2.6. Evaluación de desempeño.....	68
2.2.6.1. Pasos de la evaluación de desempeño .....	69
2.2.6.2. Herramientas de evaluación .....	71
2.2.7. Capacitación Definición .....	72
2.2.7.1. Determinación de las necesidades de capacitación .....	73
2.2.7.2. Etapas del proceso de capacitación .....	78
2.2.7.4. ¿Es la capacitación la solución al problema? .....	87
2.2.8. Comunicación .....	89
2.2.8. Motivación.....	91
CAPÍTULO III .....	93
MARCO METODOLÓGICO .....	93
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	94

3.1.1. Finalidad .....	94
3.1.2 Dimensión temporal .....	96
3.1.3 Marco.....	97
3.1.4 Definición del enfoque .....	98
3.1.5. Carácter .....	99
3.2. SUJETOS Y FUENTES DE INVESTIGACION.....	100
3.2.1. Sujetos.....	100
3.2.2. Fuentes de información .....	101
3.2.2.1. Primera mano .....	101
3.2.2.2 Segunda mano.....	102
3.3. SELECCIÓN DE MUESTREO .....	103
3.3.1. La población .....	103
3.3.2. La muestra.....	104
3.4. TECNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN .....	105
3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	107
CAPÍTULO IV .....	111
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS .....	111
4.1. CODIFICACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.....	112
4.1.1. Gráficos .....	112
4.1.1.1. Gráficos circulares .....	112
4.1.1.2. Gráficos de barras .....	112
4.2. ANÁLISIS DE DATOS.....	113
CAPÍTULO V .....	144
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	144
5.1. CONCLUSIONES.....	145
5.2. RECOMENDACIONES .....	150
CAPÍTULO VI .....	155
PROPUESTA .....	155
6.1. PRESENTACIÓN .....	156
6.2. JUSTIFICACIÓN .....	156
6.3. ALCANCES.....	157

6.4. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	157
6.4.1. Objetivo general.....	157
6.5. PROPUESTA.....	158
6.5.1. Curso de inglés:.....	160
6.5.2. Tema: Trabajo en equipo.....	161
6.5.3. Tema: Servicio al cliente.....	166
6.5.4. Tema: productos de ELEINMSA.....	171
6.5.5. Tema: Gestión de calidad.....	175
6.5.6. Formularios de evaluación de la capacitación: instructor y actividades. 178	
6.5.7. Presupuesto .....	184
BIBLIOGRAFÍA .....	188
GLOSÁRIO.....	193
ANEXOS .....	195

## ÍNDICE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Misión.....	35
Ilustración 2 Misión.....	35
Ilustración 3 Organigrama ELEINMSA.....	41
Ilustración 4 Proceso administrativo.....	47
Ilustración 5 Objetivos.....	53
Ilustración 6 Análisis de puestos.....	56
Ilustración 7 Fuentes de reclutamiento.....	59
Ilustración 8 Reclutamiento externo vs interno.....	62
Ilustración 9 Tipos de entrevistas.....	65
Ilustración 10 Herramientas de evaluación.....	71
Ilustración 11 Detección de necesidades.....	74
Ilustración 12 Proceso de capacitación.....	78
Ilustración 13 Agentes y métodos para evaluar.....	84
Ilustración 14 Población.....	103

## ÍNDICE CUADROS

Cuadro 1 Operacionalización de las variables.....	107
Cuadro 2 Curso de inglés.....	161
Cuadro 3 Descripción del taller.....	162
Cuadro 4 Actividades sesión I.....	164
Cuadro 5 Actividades sesión II.....	165
Cuadro 6 Descripción curso servicio al cliente.....	167
Cuadro 7 Sesión I servicio al cliente.....	168
Cuadro 8 Sesión II servicio al cliente.....	169
Cuadro 9 Sesión III servicio al cliente.....	170
Cuadro 10 Sesión IV servicio al cliente.....	171
Cuadro 11 Charla de productos de ELEINMSA.....	172
Cuadro 12 Sesión I Producto ELEINMSA.....	173
Cuadro 13 Sesión II producto ELEINMSA.....	174
Cuadro 14 Charla gestión de calidad.....	176
Cuadro 15 Sesión I gestión de calidad.....	177
Cuadro 16 Sesión II gestión de calidad.....	177
Cuadro 17 Presupuesto curso ingles.....	184
Cuadro 18 Presupuesto Taller Trabajo en equipo.....	185
Cuadro 19 Presupuesto Refrigerio.....	185
Cuadro 20 Presupuesto taller con refrigerio.....	186

Cuadro 21 Presupuesto capacitación servicio al cliente .....	186
Cuadro 22 Presupuesto capacitación servicio al cliente con refrigerio.....	186
Cuadro 23 Refrigerio con catering.....	187

## ÍNDICE TABLAS

Tabla 1 ¿Genero? .....	113
Tabla 2 ¿Cuál es su edad actual?.....	114
Tabla 3 Departamento al que pertenece .....	115
Tabla 4 ¿Cuál es el cargo que ocupa?.....	116
Tabla 5 ¿Conoce si ELEINMSA cuenta con normativa que rige la materia de capacitación? .....	117
Tabla 6 ¿Conoce los procedimientos para obtener capacitación emitidos por ELEIMNSA? .....	118
Tabla 7 ¿En su área de trabajo se realizan charlas con el fin de compartir conocimiento y experiencias para que haya retroalimentación por parte de los colaboradores que han recibido capacitación? .....	119
Tabla 8 ¿En materia de capacitación la comunicación es efectiva? .....	120
Tabla 9 ¿Que siguiere para mejorarla?.....	121
Tabla 10 ¿Cómo es la comunicación con su Jefatura inmediata? .....	122
Tabla 11 ¿Fue convocado/a para participar en actividades de capacitación durante el III cuatrimestre del año 2017? .....	123
Tabla 12 ¿Indique cómo fue la información recibida de la convocatoria? .....	124
Tabla 13 Seleccione su reacción al ser convocado para asistir en actividades de capacitación por parte de su jefatura. Indicar las opciones que considera pertinentes.....	125
Tabla 14 ¿Conoce si ELEINMSA cuenta con un manual general de puestos donde se encuentra identificada la descripción de su puesto? .....	127
Tabla 15 ¿Después de su nombramiento en ELEINMSA, se ha interesado por conocer las funciones establecidas en el manual general de puestos, con el objetivo de compararlas con las que actualmente ejerce? .....	128
Tabla 16 Para ejercer las funciones que le fueron asignadas, le es más satisfactorio trabajar: .....	129
Tabla 17 ¿ELEIMNSA le ha proporcionado las herramientas de capacitación necesarias para desarrollar sus funciones? .....	130
Tabla 18 ¿Durante el año III cuatrimestre del año 2017, cuántas capacitaciones recibió?.....	131

Tabla 19 Las actividades de capacitación que recibió fueron: .....	132
Tabla 20 Según las actividades de capacitación que ha recibido en ELEINMSA, cuales son los beneficios que obtiene para mejorar el ámbito laboral y personal	133
Tabla 21 ¿Ha solicitado colaboración de la jefatura inmediata para que se capacite en temas que son una necesidad en sus funciones? .....	134
Tabla 22 De solicitar el apoyo a la jefatura inmediata para recibir capacitación, ésta ha mostrado interés para que se concrete. ....	135
Tabla 23 ¿Cree que una vez recibida la capacitación, mejoraría su desempeño laboral? .....	137
Tabla 24 ¿Es partícipe de la planeación de la capacitación en su área de trabajo? .....	138
Tabla 25 ¿Cuáles son los insumos o herramientas que utiliza su jefatura para determinar sus necesidades de capacitación? .....	139
Tabla 26 Para fortalecer el desempeño laboral y crecimiento personal, cuáles de los siguientes temas debería gestionar ELEINMSA. ....	141
Tabla 27 Sugerencias para mejorar el proceso de capacitación actual .....	142

## ÍNDICE GRÁFICOS

Grafico 1 ¿Genero?.....	113
Grafico 2 ¿Cuál es su edad actual? .....	114
Grafico 3 Departamento al que pertenece .....	115
Grafico 4 ¿Cuál es el cargo que ocupa en la organización? .....	116
Grafico 5 ¿Conoce si ELEINMSA cuenta con normativa que rige la materia de capacitación? .....	117
Grafico 6 ¿Conoce los procedimientos para obtener capacitación emitidos por ELEIMNSA? .....	118
Grafico 7 ¿En su área de trabajo se realizan charlas con el fin de compartir conocimientos y experiencias para que haya realimentación por parte de los colaboradores que han recibido capacitación? .....	119
Grafico 8 ¿En materia de capacitación la comunicación es efectiva? .....	120
Grafico 9 ¿Que sigue para mejorarla? .....	121
Grafico 10 ¿Cómo es la comunicación con su Jefatura inmediata? .....	123
Grafico 11 ¿Fue convocado/a participar en actividades de capacitación durante el III cuatrimestre del 2017? .....	124
Grafico 12 ¿Indique cómo fue la información recibida de la convocatoria? .....	125
Grafico 13 Seleccione su reacción al ser convocado para asistir en actividades de capacitación por parte de su jefatura. Indicar las opciones que considera pertinentes.....	126
Grafico 14 ¿Conoce si ELEINMSA cuenta con un manual general de puestos donde se encuentra identificada la descripción de su puesto? .....	127
Grafico 15 ¿Después de su nombramiento en ELEINMSA, se ha interesado por conocer las funciones establecidas en el manual general de puestos, con el objetivo de compararlas con las que actualmente ejerce? .....	128
Grafico 16 Para ejercer las funciones que le fueron asignadas, le es más satisfactorio trabajar: .....	129
Grafico 17 ¿ELEIMNSA le ha proporcionado las herramientas de capacitación necesarias para desarrollar sus funciones? .....	130
Grafico 18 ¿Durante el año III cuatrimestre del año 2017, cuántas capacitaciones recibió?.....	131
Grafico 19 Las actividades de capacitación que recibió fueron:.....	132
Grafico 20 ¿Según las actividades de capacitaciones que ha recibido en ELEINMSA, cuáles son los beneficios que obtiene para mejorar el ámbito laboral y personal?.....	133

Grafico 21 ¿Ha solicitado colaboración de la jefatura inmediata para que se capacite en temas que son una necesidad en sus funciones?.....	134
Grafico 22 De solicitar el apoyo a la jefatura inmediata para recibir capacitación, ésta ha mostrado interés para que se concrete. ....	136
Grafico 23 ¿Cree que una vez recibida la capacitación, mejoraría su desempeño laboral? .....	137
Grafico 24¿Es participe de la planeación de la capacitación en su área de trabajo? .....	138
Grafico 25 ¿Cuáles son los insumos o herramientas que utiliza su jefatura para determinar sus necesidades de capacitación? .....	140
Grafico 26 Para fortalecer el desempeño laboral y crecimiento personal, cuáles de los siguientes temas debería gestionar ELEINMSA. ....	141
Grafico 27 Sugerencias para mejorar el proceso de capacitación actual.....	142

## INTRODUCCIÓN

La capacitación, actualmente, ha adquirido un papel importante en las compañías globalmente. Debido al mercado sumamente competitivo, las empresas se encuentran en una constante mejora continua. Pero la capacitación no solo beneficia a la empresa, también representa una opción de crecimiento profesional para los colaboradores, de ahí la importancia de contar con un proceso de capacitación en el que se detectan las necesidades de capacitación.

La presente investigación pretende definir ampliamente el proceso de capacitación, con sus etapas, factores y detectar las necesidades. También se realizará un estudio sobre el proceso de capacitación y un análisis de las necesidades de la empresa ELEINMSA.

En la presente investigación se podrá observar en los seis capítulos que la conforman, con la siguiente información.

**Capítulo I:** En este capítulo se presente el problema de investigación, con los antecedentes históricos, investigativos, objetivos, justificación, formulación del problema, alcances y limitaciones.

**Capítulo II:** Corresponde al marco teórico que incluye el contexto histórico y el contexto teórico; se contemplan definiciones relacionadas con la capacitación, administración de empresas y de recursos humanos.

**Capítulo III:** Se describe la forma en que se va realizar la investigación, se define la finalidad, dimensión temporal, marco de la investigación, naturaleza, carácter sujetos de investigación, selección de muestreo, el instrumento, concluyendo con el cuadro de las variables.

**Capítulo IV:** Corresponde al análisis e interpretación de los datos, utilizando gráficos y tablas.

**Capítulo V:** Se realizan las conclusiones y recomendaciones con el fin de lograr lo propuesto en los objetivos de la investigación.

**Capítulo VI:** Con base en los resultados, conclusiones y recomendaciones se procede a realizar una propuesta de mejora del plan de capacitación, aplicado a la empresa ELEINMSA.

## **CAPÍTULO I**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## **1.1. PLANTAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1.1. Antecedente histórico**

ELEINMSA es una empresa que se dedica a la venta, asesoría, y soporte de equipo médico para empresas privadas. Su lista de clientes está compuesta por hospitales, clínicas o consultorios privados, que a su vez buscan un servicio eficiente.

La idea de crear una empresa que brinde servicios técnicos para equipos médicos surgió hace más de 17 años, específicamente a principios del año 2000 debido a la iniciativa del señor Luis Anchía.

Ubicada en San Francisco de Dos Ríos, San José, Costa Rica; ELEINMSA ha tenido un crecimiento notable; con el paso de los años ha logrado un auge positivo dentro de sus clientes y competidores, gracias las tareas arduas de mejora continua que permiten brindar un servicio eficiente y eficaz. (ELEINMSA, 2017)

También ELEINMSA ha logrado una serie de méritos que le han permitido destacarse dentro del mercado. Entre estos se destacan el haber instalado los primeros equipos de ultrasonido con Elastografía en Latinoamérica, estos equipos permiten la detección temprana de cáncer de mama, tiroides y otros.

Además de haber contribuido con la Instalación de los dos primeros equipos en mamografía digital en Costa Rica y el primer equipo para detección de papiloma humano en Centroamérica.

Gracias a que ELEINMSA ofrece equipo de primera, hoy en día este hospital se caracteriza por poseer el equipo más moderno a nivel centroamericano. Ya que se logró equipar el Hospital del Trauma del Instituto Nacional de Seguros, con 160 Camas, 6 Quirófanos completos integrados, Centrales de Monitoreo para áreas de Hospitalización, Cuidados Intensivos y Quemados, entre otros. (ELEINMSA, 2017)

### 1.1.2. Antecedentes investigativos

Todas las organizaciones se componen de diferentes departamentos, cada uno cuenta con sus tareas específicas, pero al final todo trabajan para alcanzar el éxito de la empresa.

La relevancia del departamento de Recursos Humanos para la empresa, radica en que el recurso humano es el más valioso de la compañía. Como cualquier otro departamento, talento humano tiene diferentes funciones, entre ellas, está brindar capacitaciones a los colaboradores.

Silva & Campoverde (2017) afirman en su estudio que:

Sobre las capacitaciones se pueden mencionar que estas deben brindarse de acuerdo a (sic) las necesidades de los colaboradores, considerando sus aptitudes y las actividades que desarrollan, con el objetivo de pulir las habilidades que les permitan ser eficientes en sus puestos de trabajo. (p.31)

Por lo tanto, Recursos humanos debe velar por que los colaboradores logren desarrollar capacidades, habilidades, y también aumentar o adquirir conocimientos; esto se logra por medio de los procesos de capacitación.

Con base en la investigación de Díaz (2016), afirma. “Con base a (sic) los resultados se puede concluir que la capacitación del personal propicia las actitudes laborales positivas, sin embargo, es importante reforzarlas, debido a que tienen tendencia a cambiar” (p.85). Por eso, estos procesos son indispensables para lograr una ventaja competitiva en un mercado agresivo.

Actualmente ELEINMSA debe enfrentarse a mercados competitivos y agresivos, por lo que un proceso de capacitación eficiente y eficaz dará como resultado, una ventaja competitiva que permita a la compañía una posición favorable en el mercado.

Según la investigación realizada a los colaboradores del Ministerio de Cultura y Deporte, se reafirmó la importancia de un proceso de capacitación óptimo en las organizaciones. “Con exactitud, un 69.74% opina que las capacitaciones son muy útiles, pero un 26.32% las describen como poco útiles, dato importante a (sic) tener en consideración a la hora de desarrollar futuras capacitaciones” (Cortes, 2016, p.55). De ahí la necesidad de mantener un plan de capacitación de calidad alta.

Otro estudio que respalda este argumento, es el realizado a varias empresas del estado de Veracruz, en el que se les preguntó sobre la influencia de la capacitación en la productividad de la empresa. “El 100% de las empresas cree que la falta de capacitación influye en la productividad de los empleados, ya que han encontrado deficiencias a la hora de maximizar sus recursos” (Torres, 2013, p.91).

Para la empresa ELEINMSA, este es un aspecto de mucha importancia ya que, debido a la finalidad de la compañía, el contacto con el cliente es constante y existe una serie de demandas relacionadas con el servicio al cliente, por lo que la capacitación influye directamente en el desempeño laboral de los colaboradores, así como en el servicio que brinda la compañía.

La detección de necesidades es un punto vital en el proceso de capacitación. Esquivel (2016) afirma en su investigación. “Es necesario que las empresas cuenten con programas de detección de necesidades para que ayude a detectar debilidades y que esas debilidades se conviertan en fortalezas” (p.36). Se puede observar en la presente investigación, que identificar las necesidades garantiza un buen comienzo del proceso.

Como se indicó anteriormente, existen investigaciones previas que se han realizado sobre este tema. Por lo tanto, el propósito de este trabajo radica en analizar el proceso de capacitación de la empresa ELEINMSA que realiza el departamento de Recursos Humanos de la empresa, tomando en cuenta aspectos relevantes de la capacitación como la identificación de necesidades, perfiles del puesto y clima laboral.

### 1.1.3. Problematización del problema

El problema de la investigación es un elemento clave, ya que permite exponer el propósito del porqué el tema merece ser investigado. “El planteamiento del problema es un proceso mediante el cual se fracciona la realidad en la mente a fin de dirigir la atención hacia una parte específica de la misma” (Baena, 2014, p.76). El problema viene siendo el centro de la investigación, en el cual se basan las demás partes.

Las compañías exitosas se caracterizan por su interés hacia la formación de su personal. La detección de necesidades de capacitación es obligatoria, si la empresa desea optimizar su gestión.

De ahí surge la necesidad de analizar la influencia entre el proceso de capacitación y el desempeño de los colaboradores de la empresa ELEINMSA. Es importante resaltar que esta es una empresa que ofrece equipo médico, por lo que se maneja mucho conocimiento técnico.

#### 1.1.4. Justificación

La justificación es sumamente necesaria en un proyecto de investigación, ya que permite explicar las razones del porqué la investigación es valiosa. Baena (2014) afirma. “La justificación indica los motivos y necesidades que llevaron al investigador a seleccionar el tema para desarrollarlo” (p.79). Por lo que mediante este paso se logra exponer la importancia del proyecto.

La presente investigación se justifica desde la implicaciones prácticas (Hernández et al., 2014) ya que la razón por la cual se desea realizar esta investigación es para analizar el proceso de capacitación que aplica al área de recursos humanos de la empresa ELEIMSA.

El recurso de mayor importancia en las organizaciones es el humano. Por lo que la motivación y la productividad son temas que influyen directamente en los resultados de la compañía. Es común pensar que el dinero es el motor que mueve la vida, pero no es así; sin bien es cierto el salario es un factor importante en el desempeño del trabajador, existen otros medios, no necesariamente monetarios, que permiten al trabajador crecer como profesional.

Son muchas maneras en que el colaborador se puede sentir motivado, una de ellas es cuando la empresa invierte en capacitaciones para que este pueda

mejorar su rendimiento y aumentar su productividad, ya que estos adquieren conocimiento y nuevas técnicas que pueden aplicar a sus puestos de trabajo. Las capacitaciones permiten el crecimiento tanto individual como el colectivo en la empresa.

Es por esta razón que un programa de capacitación eficiente se reconoce como una inversión que va traer resultados positivos a la empresa, ya sea a corto o mediano plazo, dependiendo de las metas y estrategias de la compañía.

Hoy en día se vive en un mundo en constante cambio, en el que las organizaciones deben adaptarse a la globalización y la intensa competencia que existe actualmente en el mercado, es aquí donde la capacitación juega un papel sumamente importante en el rendimiento e imagen de la empresa.

El conocimiento producto de esta investigación, permitirá a ELEINMSA ampliar sus horizontes para optimizar los procesos de capacitación y cumplir con el objetivo de brindar un servicio de calidad con profesionales altamente capacitados, tomando en cuenta que es una empresa que se dedica a vender equipo médico.

## **1.2. FORMULACION DEL PROBLEMA**

**¿Cómo afecta el proceso de capacitación actual en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa ELEINMSA, en el III cuatrimestre del 2017?**

## **1.3. OBJETIVOS**

### **1.3.1. Objetivo general**

El objetivo general se relaciona con el problema central de la investigación que además se encuentra asociado con el título del proyecto. “Su formulación requiere de una lógica, un análisis de los recursos y las posibilidades del investigador así como una dependencia con el problema y la hipótesis si la hubiera” (Ferreyra & De la Longhi, 2014, p.25). Por lo tanto, el objetivo general corresponde a la principal meta del trabajo.

**Analizar el proceso de capacitación que aplica el área de Recursos Humanos a los colaboradores de la empresa ELEINMSA, en el III cuatrimestre del 2017.**

### **1.3.2. Objetivos específicos**

Los objetivos específicos constituyen las acciones por efectuar para lograr alcanzar el objetivo general.

El (los) objetivos generales dan origen a objetivos específicos que indican lo que se pretende realizar en cada una de las etapas de la investigación. Estos objetivos deben ser evaluados en cada paso para conocer los distintos niveles de resultados. (Álvarez, Meling y Arteaga, 2015, p.17)

- 1. Identificar el proceso de capacitación que aplica ELEINMSA para elaborar el programa de capacitación.**
- 2. Determinar el nivel de información que tienen los colaboradores de ELEINMSA en relación con los programas de capacitación.**
- 3. Analizar si las capacitaciones brindadas a los colaboradores de ELEINMSA se ajustan a los perfiles de cada puesto.**
- 4. Analizar las necesidades de capacitación de los colaboradores de ELEINMSA, tomado en cuenta el análisis de organización, de las tareas y de las personas.**
- 5. Elaborar un plan de capacitación para los colaboradores de la empresa ELEINMSA que permitan mejorar el desempeño laboral.**

## **1.4. ALCANCES Y LIMITACIONES**

### **1.4.1. Alcances**

- La elaboración del plan de capacitación para que la empresa ELEINMSA lo pueda poner en práctica.

### **1.4.2. Limitaciones**

- Se tardó mucho tiempo en la recopilación del cuestionario aplicado.
- Algunas personas no contestaron todas las preguntas.

#### **1.4.3. Aporte del investigador**

Mediante esta investigación se busca analizar el proceso de capacitación que aplica el departamento de recursos humanos en la empresa Electrónica industrial y medica S.A. Tomando en cuenta el contenido del programa y las necesidades de capacitación de los colaboradores.

#### **1.4.4. Delimitación espacial**

La investigación se va realizar en la empresa Electrónica industrial y medica S.A (ELEINMSA) de Costa Rica.

#### **1.4.5. Delimitación temporal**

El estudio se realizara durante el primer cuatrimestre del 2018.

## **1.5. OBJETIVO DE ESTUDIO**

Mediante esta investigación se pretende conocer y analizar el proceso de capacitación que se realiza en la empresa Electrónica Industrial y Medica S.A, con el objetivo de determinar cómo afecta ya sea de manera positiva o negativa el proceso de capacitación en el desempeño laboral de los colaboradores.

### **1.5.1. Sistematización del problema**

¿Cómo afecta el proceso de capacitación actual en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa ELEINMSA, en el III cuatrimestre del 2017?

**CAPÍTULO II**

**MARCO TEÓRICO**

## 2.1. CONTEXTO HISTÓRICO

### 2.1.1. Historia

ELEINMSA es una empresa costarricense que brinda el servicio de equipamiento médico, que cuenta con un personal preparado para asistir con ayuda técnica al cliente.

Electrónica industrial y Medica nació a principios del año 2000, conformada por un equipo de profesionales con más de quince años de experiencia en el campo empresarial, que brindaba servicios técnicos para equipos médicos e importaba algunos de ellos. (ELEINMSA, 2017)

Debido a su experiencia en el mercado médico, ELEINMSA se ha logrado posicionar en mercado como una empresa que ofrece servicio que va más allá para satisfacer las necesidades de sus clientes. Para ello, cuenta con un personal altamente capacitado. Este personal se compone de técnicos, ingenieros, y personal administrativo altamente comprometido con la visión de la empresa.

Durante estos 17 años, la empresa ha evolucionado hacia la innovación y la tecnología, actualmente se divide en diferentes áreas en las cuales se destacan: hospitalización, imágenes médicas, cirugía y dirección científica. Estos

departamentos se encargan de tratar con los clientes, ya sea con la venta, solución de problemas, mantenimiento; por lo que los equipos de trabajos encargados de estas operaciones son expertos en equipos médicos.

ELEINMSA posee personal de ventas, administrativo, técnicos e ingenieros especialmente capacitados para los equipos médicos en específico, así la atención post venta es brindada por el mismo departamento, sea el seguimiento de garantía y mantenimientos correctivos y preventivos, así como los repuestos, todo en una misma unidad organizacional que da solución inmediata al cliente (ELEINMSA, 2017).

Actualmente la empresa ha ido creciendo como negocio, con el objetivo de optimizar sus operaciones y atraer a nuevos clientes. De ahí la necesidad de expansión, hoy en día cuentan con un edificio en San Francisco de Dos Ríos donde se centralizan los procedimientos administrativo, así como un bodega con *stock* y equipo para demostración en San Antonio de Desamparados.

ELEINMSA ha expandido y consolidado sus operaciones de negocio, fundamentada en su equipo de trabajo, en la confianza de los clientes y en el respaldo de los fabricantes proveedores.

Para lograrlo, cuentan con un departamento de proyectos especiales, que brinda el servicio de equipamiento médico completo de hospitales, clínicas, salas de cirugías, entre otros, siendo este el departamento que integra todas las áreas en proyectos de alta envergadura.

### 2.1.2. Misión

Somos una empresa especializada en la comercialización y el servicio técnico de equipos electrónicos de alta tecnología de aplicación médica. Garantizamos a nuestros clientes servicios a su entera satisfacción y bajo estándares satisfacción y bajo estándares de calidad y confiabilidad de clase internacional. (ELEINMSA, 2017)

*Ilustración 1 Misión*



*Fuente: página web ELEINMSA*

*Ilustración 2 Misión*



*Fuente: página web ELEINMSA*

### 2.1.3. Valores

Cumplimos nuestra Misión fundamentados en los siguientes principios y valores:

1. Honestidad y lealtad.
2. Comunicación asertiva.
3. Sentido de urgencia e importancia.
4. Elevada productividad.
5. Apego al sistema de gestión y a la mejora continua. (ELEINMSA,2017)

Debido a la experiencia de la empresa, con más de dieciséis años en el mercado, sus objetivos y principios han ido evolucionando con el paso de los años. Pero su compromiso y devoción hacia sus clientes se siente presente al día de hoy.

La efectividad del servicio se basa en conocer la demanda del cliente, así como estar anuente a una mejora continua. De ahí la necesidad de contar un personal capacitado y con una actitud positiva hacia los cambios en el mercado; para el beneficio de la empresa en materia de ventaja competitiva y para los colaboradores como una oportunidad de crecimiento profesional.

#### **2.1.4. Servicio técnico**

ELEINMSA tiene como objetivo atender las demandas de los clientes de la manera más eficiente, para que estos se sientan satisfechos y contentos con la inversión realizada. Por lo que la empresa ha incursionado con un servicio técnico que permita una lealtad del cliente hacia el negocio.

Para esto se ofrecen un conjunto de soluciones que atienden las exigencias del mercado, entre las que destacan:

- a. Mantenimiento preventivo menor: piedra angular de los servicios ya que constituye la forma más acertada de preservar la continuidad de la operación de los equipos con visitas técnicas programadas.
- b. Mantenimiento preventivo mayor: para aquellas visitas programadas que requieren cambio de piezas o partes semestrales, anuales o bianuales.
- c. Mantenimiento correctivo menor: Para aquellas oportunidades en las que se requiera cambiar una pieza disponible localmente y que el tiempo de parada para esto no supera un día hábil.

- d. Mantenimiento correctivo mayor: Para aquellas oportunidades en las que se requiere cambiar una pieza importada y/o el tiempo de parada del equipo supera un día hábil.
  
- e. Instalación y preinstalación de equipos médicos: Parte integral de nuestros servicios ya que asegura que la inversión de nuestros clientes. Nos aseguramos de que el equipo se instale y funcione correctamente al asesorar y dar seguimiento en los procesos de puesta en marcha del equipamiento.
  
- f. Desinstalación de equipos y traslados; para aquellas oportunidades en la que nuestros clientes requieren movilizar o desincorporar el equipamiento instalado. (ELEINMSA, 2017)

La empresa ELEINMSA se destaca por sus esfuerzos por posicionarse en el mercado como una compañía cuyo objetivo es satisfacer las necesidades de sus clientes.

Es por esta razón que los servicios se encuentran adaptados a las exigencias de sus clientes. La empresa se compone de once ingenieros, siete técnicos, dos Imagenólogos, dos Terapistas Respiratorios y un Terapeuta Físico; quienes continuamente se capacitan local e internacionalmente para ofrecer un servicio de altos estándares.

Y entre la lista de usuarios se destaca la confianza de empresas de renombre en el país como son la Caja Costarricense del Seguro Social, Instituto Nacional de Seguros, Clínica Universal, Clínica Bíblica, entre otros.

### **2.1.5. Control de calidad**

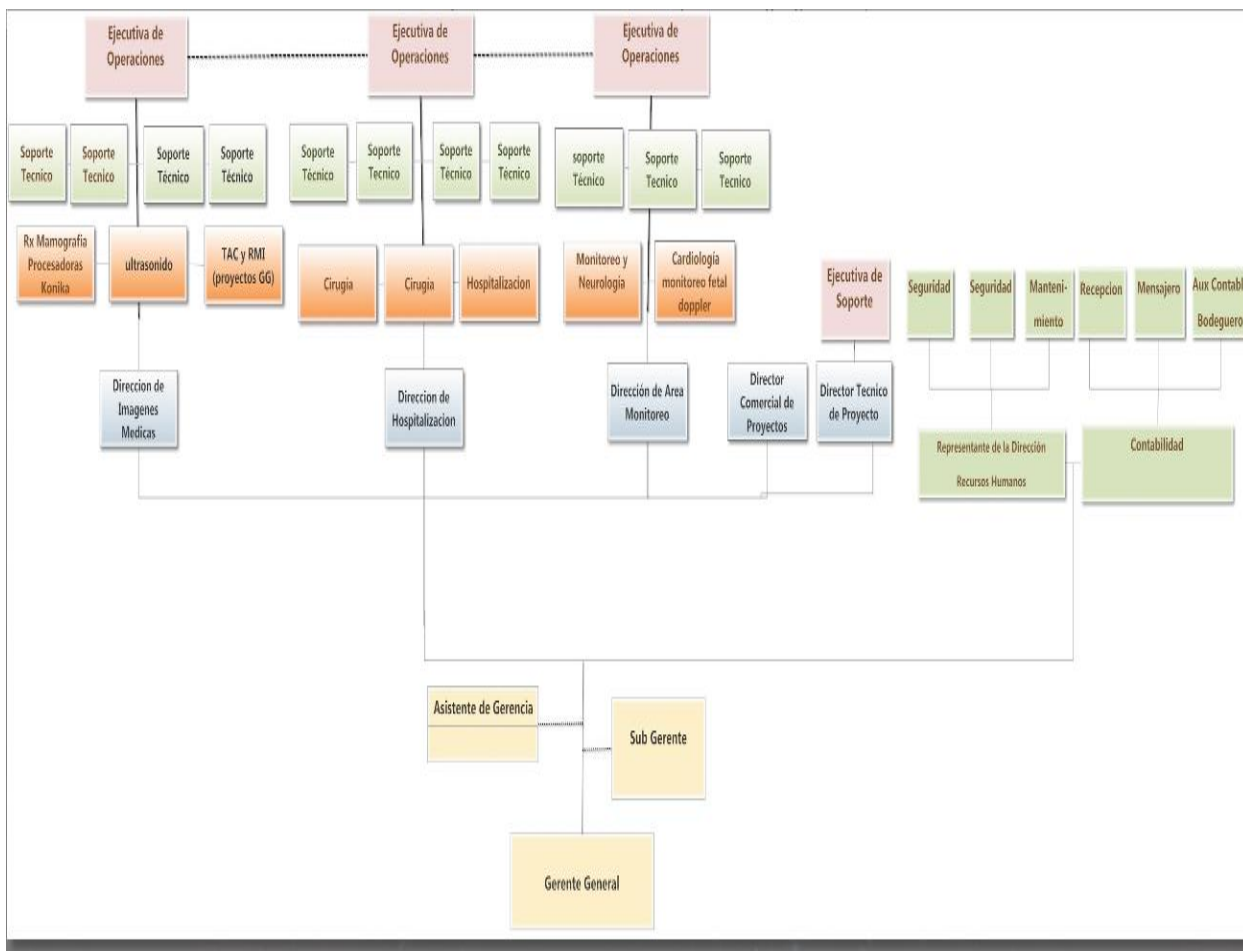
Como una medida de mejora continua la empresa se encuentra certificada por la normativa ISO 9001: 2008. Por esta razón, se siguen los lineamientos implícitos por la certificación con el objetivo de brindar un servicio de estándares mundiales.

Con el propósito de brindar a nuestros clientes mejores productos y servicios; y también, alcanzar niveles de atención de clase mundial, Electrónica Industrial y Médica S.A., ha desarrollado un Sistema de Gestión de la Calidad estándar en todas sus operaciones, logrando convertirse en la primera empresa costarricense especializada en la comercialización y el servicio técnico de equipos electrónicos de alta tecnología de aplicación médica en obtener el certificado de calidad (ELEINMSA, 2017)

Esto representa un gran paso para la sobrevivencia y crecimiento dentro un mercado sumamente competitivo. Además, las mejoras se traducen también como beneficios para los clientes ya que los servicios serán controlados por los estándares de calidad más elevados.

2.1.6. Organigrama

Ilustración 3 Organigrama ELEINMSA



Fuente: Documentos internos ELEINMSA

## **2.2. CONTEXTO TEÓRICO**

### **2.2.1. Administración**

#### **2.2.1.1. Concepto**

La administración empresas es un concepto relativamente conocido en el mundo empresarial. Básicamente consiste en la dirección de las actividades y procedimiento que se realizan en una empresa, con el objetivo de alcanzar una meta de manera eficaz y eficiente.

La dirección es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad, ejercida a base de (sic) decisiones, ya sean tomadas directamente o, como debe suceder con más frecuencia, delegando dicha autoridad, vigilando simultáneamente que se cumplan en forma adecuada todas las órdenes emitidas (Gutiérrez, 2013, p.125).

De acuerdo con la presente definición, la administración es un elemento esencial en las empresas, sin este no habría orden ni coordinación y cada colaborador trabajaría sin un rumbo, sin una guía.

La administración de empresa se fundamenta en gestionar los diferentes factores involucrados tanto a lo externo como a lo interno de la compañía; la

eficiencia de esta, se basa en su capacidad para direccionar el macro y el micro entorno.

También la administración se basa en la toma de decisiones, es una tarea del día a día, en la cual, tanto altos mandos como los demás colaboradores, deben trabajar en equipo para lograr llegar a acuerdos que impacten y beneficien la situación de la empresa.

Dentro de una compañía existen diferentes áreas administrativas que trabajan con un mismo objetivo en que cada una brinda soporte a la otra. Estos pueden estar divididos por departamento como por ejemplo, el financiero, recursos humanos o mercadeo.

Cada una de estas áreas tiene sus funciones específicas, por lo que la planeación y estrategias son distintas, pero al final todos trabajan para alcanzar una sola meta que permita el crecimiento de la empresa en el mercado y un óptimo desarrollo profesional de sus colaboradores.

### 2.2.1.2. Características

Gutiérrez (2013) afirma que la importancia de la dirección viene marcada por una serie de características:

- a. Pone en marcha todos los procesos establecidos durante la planificación y la organización.
- b. A través de ella (sic) se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
- c. La dirección eficiente es determinante en la motivación de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.
- d. Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización y en la eficacia de los sistemas de control.
- e. A través de ella (sic) se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione. (p.12)

La importancia de la administración radica en la manera en que se gestiona cada proceso en la organización. Como se mencionó anteriormente, es imprescindible el control y la planificación para el cumplimiento de las metas y objetivos.

Por lo anterior, las empresas deben contar con una política que representa una guía en la que se estipulan todas las normas y responsabilidades por seguir.

Esta política debe ser comunicada a todos los colaboradores de la empresa, en especial a los de nuevo ingreso cuando reciben la inducción, la política de la empresa generalmente es un tema que se abarca en este proceso.

La política de una empresa al son las “reglas” de esta, por lo general son los altos niveles directivos los que se encargan de crear y decretar dichas normas, casi siempre, se convoca a una junta para que se formulan las políticas para posteriormente aplicarlas y, como un último paso, evaluar la efectividad de esta.

Pero no todo son normas y reglas, existen aspectos como la motivación, comunicación o clima laboral que requieren de análisis más complejos. De ahí la importancia de la dirección del recurso humano que toma un papel relevante en todos los procesos de la empresa. Conservar un clima laboral sano es la clave para mantener el orden en la organización, lo cual representa un beneficio significativo en la productividad.

El clima laboral de una empresa representa el tipo de ambiente que esta tenga, puede ser hostil o bien agradable o ameno. Pero si algo es cierto es que el clima laboral influye directamente en el desempeño de los colaboradores y de la empresa, un clima laboral negativo no permite que la motivación y comunicación fluyan, por lo que comienzan a presentarse los casos de estrés laboral, desmotivación y rotación del personal.

### 2.2.1.3. Funciones del proceso de administrativo

La administración, como cualquier otro proceso se conforma de varias etapas que se realizan de manera sistemática y con la participación de todos los colaboradores en la empresa para lograr un objetivo en común.

Según Sánchez (2015) Las diversas etapas del administrador, en conjunto, conforman el proceso administrativo.

- a) Planeación: Es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas.
- b) Organización: Es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue.
- c) Ejecución: Entre las medidas comunes utilizadas por el gerente para poner el grupo en acción están dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse, lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad y la compensación, a esto se le llama ejecución.
- d) Control. Es preciso evaluar si las cosas van como estaba previsto. Hay que comparar el desempeño real con las metas fijadas con antelación. Si hay desviaciones significativas es preciso rectificar el desempeño. (p.88)

*Ilustración 4 Proceso administrativo*



*Fuente: Sánchez, 2015, administración, p.88*

Como se muestra en la presente imagen las funciones del proceso administrativo están relacionadas entre sí y todas son esenciales para el manejo eficiente de la empresa.

Es un ciclo que comienza con la planeación, cuando se analizan los planes y programas, seguido por evolucionar estos planes en acciones, una vez que se coordinó las actividades se ponen en práctica. Y como último pero no menos importante esta la evaluación de la efectividad de los planes y programas.

Puede que en papel el proceso se vea simple, pero en la realidad es más complicada ya que involucra una serie de acuerdos y toma de decisiones.

### **2.2.2. Administración de Recursos Humanos.**

Gutiérrez (2013) afirma. “La dirección de recursos humanos tiene la misión de alinear las políticas de desarrollo y gestión de personal con la estrategia de negocio de la compañía, de acuerdo con las necesidades de la misma y cumpliendo los requisitos de coste previstos” (p.187).

La empresa está conformada por personas, cada una tiene distintas maneras de pensar y actuar diferente, es ahí cuando surge el cuestionamiento de cómo establecer un ambiente laboral adecuado para bienestar corporativo y personal de cada colaborador.

Sin duda alguna, el recurso humano es transcendental en una organización. Todos los procesos de ella, se ven influenciados por el actuar de los colaboradores. Por lo tanto es importante contar con un departamento que logre organizar la dirección del personal.

Actualmente se reconoce al recurso humanos como el recurso más importante de la empresa. Esto debido a la evolución en el mundo de la administración, gracias a la globalización y a los avances tecnológicos.

Chiavenato (2012) afirma:

No existen leyes o principios universales para la administración de Recursos Humanos. El área de RH es situacional, es decir, depende de la situación organizacional: del ambiente, la tecnología empleada en la organización, las políticas y directrices vigentes, la filosofía administrativa preponderante, de la concepción que se tenga acerca del ser humano y su naturaleza, y, sobre todo, de la cantidad y calidad de recursos humanos disponibles.(p.96)

Como lo explica Chiavenato el talento humano en la empresa es necesario y vital para el funcionamiento de una empresa. De ahí la importancia de contar con un departamento de recursos humanos cuyas funciones estén dirigidas a velar por el bienestar de los colaboradores en la empresa y por ende, para el beneficio de toda la compañía.

El área de Recursos Humanos tiene obligaciones imprescindibles dentro de la organización. Entre esas obligaciones destacan la selección y reclutamiento del personal así como la capacitación, evaluación de desempeño, auditorías entre otras.

### 2.2.2.1. Funciones

La dirección de recursos humanos debe cumplir con varias funciones esenciales para llegar a cumplir los objetivos planteados. A continuación se explicaran las funciones esenciales del departamento de recursos humanos. De acuerdo con Gutiérrez (2013):

- a. Cubrir las necesidades de personal de la empresa, ya sean inmediatas o referidas a un futuro cercano o lejano.
- b. Diseño y descripción de cargos y puestos.
- c. Elegir a los mejores candidatos para cada situación.
- d. Lograr la adaptación con éxito del personal contratado a su puesto en el menor tiempo.
- e. Evaluación del desempeño. Es el procedimiento diseñado para evaluar el trabajo desarrollado por los empleados.
- f. Compensación. Su función es establecer una remuneración adecuada por el servicio prestado al empleado. Beneficios sociales. Son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados.
- g. Seguridad e higiene. Constituyen dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar las condiciones personales y materiales de trabajo capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados.

- h. Entrenamiento y formación. Se encarga de capacitar en un corto plazo a los ocupantes de los puestos de la empresa.
- i. Beneficios sociales. Son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados.
- j. Relaciones laborales. Se trata de negociar con los sindicatos o representantes de los trabajadores, resolviendo los conflictos entre capital y trabajo. Base de datos y sistemas de información.
- k. Auditoría. Se trata de localizar prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa. (p. 189)

Muchas veces se tiene la idea errónea que el departamento de recursos humanos esta solo para organizar fiestas y actividades a fin de año. Pero en realidad como lo expone Gutiérrez gestionar el talento humano en una empresa requiere de mucha organización y planificación.

Cada una de las funciones mencionadas anteriormente resume la esencia del gestionar los recursos humanos. Todas son necesarias para mantener un ambiente laboral sano y productivo.

El éxito de una compañía depende de muchos aspectos, uno de ellos, sin duda alguna, recae en la manera en que se manejan cada una de las funciones del departamento de Recursos Humanos; el clima laboral puede llegar a influir en la productividad de la empresa de manera positiva o negativa.

### 2.2.2.2. Objetivos

Sánchez (2013) afirma. Se pueden agrupar los fines del departamento de Recursos Humanos en cuatro grandes áreas:

Objetivos corporativos: En las empresas en que se organiza un departamento formal de Recursos Humanos para apoyar la labor de la gerencia, cada uno de los supervisores y gerentes continúa siendo responsable del desempeño de los integrantes de sus equipos de trabajo respectivos. La función del departamento consiste en contribuir al éxito de estos supervisores y gerentes.

Objetivos funcionales: El mayor objetivo funcional de este departamento es mantener la contribución del área de Recursos Humanos a un nivel apropiado a las necesidades de la organización. Cuando la administración de personal no se adecua a las necesidades de la organización se desperdician recursos de todo tipo. La compañía puede determinar.

Objetivos sociales: El departamento de Recursos Humanos tiene además que brindar una respuesta ética a los desafíos que le presenta la sociedad en general.

Objetivos personales: El departamento de Recursos Humanos no debe olvidar que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. (p.191)

*Ilustración 5 Objetivos*



*Fuente: Sánchez, 2015, administración, p. 191*

Como explica Sánchez anteriormente, el departamento de recursos humanos debe cumplir con cuatro objetivos fundamentales, estos representa la esencia y naturaleza del área.

En ocasiones las organizaciones se centran en cumplir nada más con los objetivos correspondientes a la productiva y las finanzas, y dejan a un lado y en un segundo plano, las necesidades que puedan presentar el personal, esto implica una variedad de consecuencias negativas para las empresas como lo son la desmotivación y la rotación constante del personal.

Una empresa que tenga objetivos sociales se puede traducir en un beneficio para la imagen de la empresa ya que se ayuda a la comunidad y es una forma de concientizar a la empresa sobre los problemas actuales en la sociedad.

Como ejemplo de esto, los programas de reciclaje y verdes que están adoptando las empresas de hoy en día, debido a la contaminación, muchas empresas se han concientizado en estos temas, por lo que toman medidas como eliminar o reducir el uso del plástico. Otro ejemplo claro es cuando sucede un desastre natural, muchas empresas se unen para ayudar a los afectados por la catástrofe.

El propósito de los objetivos se resume en lograr una convivencia entre los intereses corporativos y las necesidades del personal, esta relación es trascendental para la subsistencia de la compañía, sin importar el hecho de que cada empresa cuenta con sus diferentes ideales y políticas administrativas.

## **Procesos del departamento de Recursos Humanos**

El área de recursos humanos se compone de varios procesos integrados. A continuación se explicarán los procesos necesarios para la gestión del talento humano.

### **2.2.3. Análisis de puestos**

El análisis de puestos es una manera en que las empresas documentan y estudian cada una de las funciones necesarias para trabajar en un puesto. Según Sánchez (2013):

El análisis de puestos se trata de un procedimiento a través (sic) del cual se puede obtener la información necesaria acerca de los puestos. Se trata de su contenido y los aspectos y condiciones que los rodean.

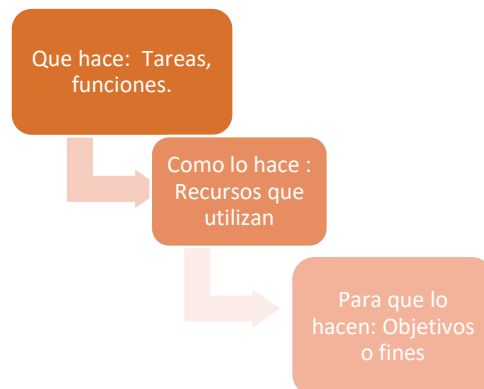
Por otro lado, la descripción de puestos es un documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejado de esta manera, el contenido del puesto así como también las responsabilidades y deberes inherentes y propios al mismo.(p.29)

Como se expone anteriormente, existe una diferencia en el análisis y la descripción de puestos, ya que la primera corresponde al proceso de recolectar y obtener toda la información necesaria de todos los aspectos que rodean un cargo de trabajo.

Mientras que la descripción de puestos se refiere en si a la documentación del proceso del análisis, en este se especifican cada uno de los elementos necesarios en el desempeño del puesto. Este incluye funciones, requisitos y cualificaciones exigidas para efectuar las tareas del cargo de manera efectiva.

Para llevar a cabo todo el proceso de analizar los cargos en las empresas, es transcendental, como departamento de recursos humanos, hacerse varias preguntas y cuestionarse cuáles son las funciones, los recursos, el propósito que tiene el puesto en la empresa, con el objetivo de garantizar que cada puesto contribuya en el alcance de las metas de la organización y evitar que dos o varios colaboradores realicen funciones que podrían ser desempeñadas por sola una persona.

*Ilustración 6 Análisis de puestos*



*Fuente: Elaboración propia en base información Sánchez (2013), p.30*

#### 2.2.4. Reclutamiento

El reclutamiento corresponde al proceso de buscar al candidato que más se adecue al perfil del puesto de la vacante que se desea llenar.

Entendemos por reclutamiento el proceso mediante el cual se pretende dotar a la organización del personal adecuado para cada una de las ocupaciones. Consiste en un conjunto de técnicas de búsqueda, localización y atracción de los recursos humanos necesarios para conseguir los objetivos empresariales. (Albarrán & Begoñan, 2014, p.20)

Se puede decir que el reclutamiento es el primer paso para encontrar al mejor candidato, que al final resultará en contratar a la persona ideal para desempeñar las tareas del puesto.

Este proceso se puede ver influenciado por muchos factores, ya sea a lo interno o externo de la empresa, como lo es la demanda laboral. Muchas en algunas ocasiones, se pueden presenciar una gran cantidad de candidatos para una sola vacante o al contrario existen muy pocos profesionales para una oferta laboral más amplia.

#### 2.2.4.1. Fuentes de reclutamiento

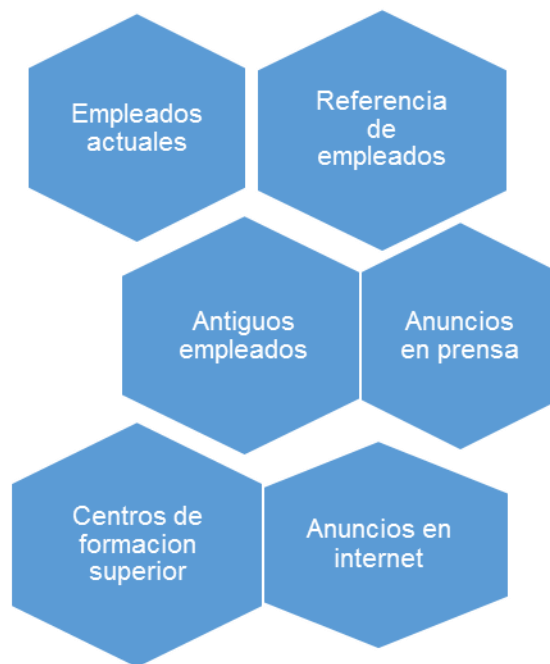
Según Gómez (2016) afirma:

- Empleados actuales. Muchas empresas tienen una política consistente en informar a los actuales empleados sobre la disponibilidad de puestos antes de intentar reclutar de otras fuentes. La contratación interna da a los empleados actuales la oportunidad de pasar a los puestos más deseables de la empresa.
- Referencias de los empleados actuales. Los estudios han demostrado que los empleados contratados a través(sic) de referencias de los empleados actuales tienden a quedarse más tiempo en la organización y muestran una mayor lealtad y satisfacción con el puesto que los empleados reclutados por otros medios.
- Antiguos empleados. Una empresa podría decidir reclutar a empleados que han trabajado con anterioridad para la organización. Normalmente, estas personas fueron despedidas, aunque también podrían ser trabajadores temporales.
- Anuncios en prensa y radio. Los anuncios se pueden utilizar cuando se hace un reclutamiento local (periódicos) o para búsquedas regionales, nacionales o internacionales (revistas profesionales).
- Anuncios en Internet, en páginas web especializadas y en redes sociales. Cada vez más, los empresarios están acudiendo a la red como herramienta de contratación porque los anuncios son relativamente baratos, más

dinámicos y, a menudo, pueden conseguir resultados más rápido que los anuncios en periódicos.

- Reclutamiento en centros de formación superior. Los centros de formación superior suelen tener una oficina de empleo que ayuda a los estudiantes a contactar con los empresarios (p.179)

*Ilustración 7 Fuentes de reclutamiento*



*Fuente: creación propia en base información, Gómez, 2016, p.179*

Actualmente las empresas pueden optar por diferentes medios para reclutar. Gómez habla de seis fuentes de las cuales los empleadores pueden inclinarse por la mejor.

La primera se refiere a la práctica del reclutamiento interno, este permite a los colaboradores de la empresa aplicar para un puesto diferente al que

desempeñan, o un ascenso. Esto representa factor de motivación para el crecimiento profesional.

Después se menciona la referencia de empleados, es una medida de alentar a los colaboradores a recomendar posibles candidatos que ellos consideren que se ajustan al perfil del puesto. También están los antiguos empleados, en especial los que fueron contratados temporalmente, para ello es necesario que la empresa cuente con una base de datos de futuros candidatos.

Luego están los anuncios en la prensa, este es un método más antiguo donde se colocan anuncios para atraer candidatos. Hoy en día, con los avances tecnológicos los anuncios son publicados en páginas de internet, este representa una ventaja que la recepción de *curriculums*, no se limita a días o horas, lo cual también es un ahorro para la empresa.

Por último, se hace mención al reclutamiento en centros de formación como son las universidades, donde se puede encontrar talentos jóvenes con nuevas formas de pensar y hambrientos de aprender y adquirir experiencia junto con los más experimentados.

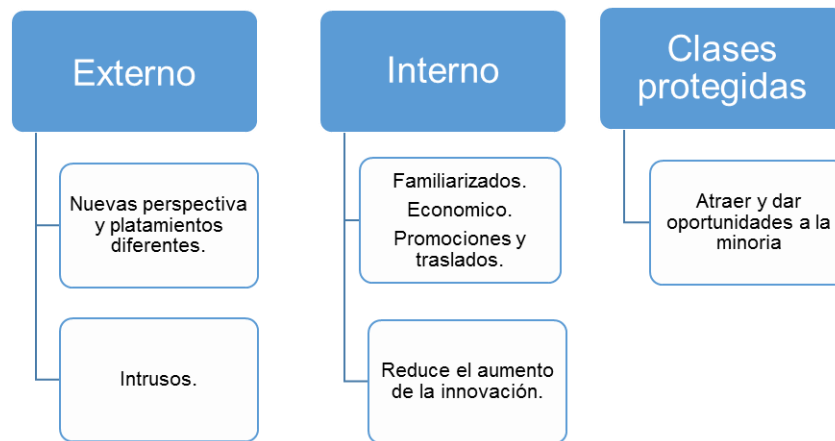
#### **2.2.4.2. Candidatos externos frente candidatos internos.**

La contratación externa le aporta a la empresa la ventaja de contar con perspectivas nuevas y planteamientos diferentes. En el lado negativo, los actuales empleados podrían considerar como que se no toman en cuenta sus ideas o planteamientos, limitando su impacto y participación en la empresa.

El reclutamiento interno, normalmente es más barato que el externo. Y los reclutados dentro de la empresa ya están familiarizados con las costumbres, las políticas y los procedimientos de la organización. Un inconveniente del reclutamiento interno es que reduce la probabilidad de aumentar la innovación e introducir perspectivas nuevas.

Una parte esencial de los esfuerzos de reclutamiento, tanto interno como externo, de muchas organizaciones, consiste en atraer a mujeres, minorías, personas con discapacidad y otros empleados pertenecientes a clases protegidas. (Gómez, 2016, p.181)

*Ilustración 8 Reclutamiento externo vs interno*



*Fuente: Elaboración propia en base información, Gómez, 2016, p.181*

Como se presentó anteriormente, cada tipo de reclutamiento tiene sus pros y contras, por lo que los encargados del proceso deben analizar bien cuál es la opción que mejor se adapta al tipo de puesto que se está reclutando.

En el caso del reclutamiento interno se debe motivar al personal a crecer profesionalmente, por lo que es recomendable que las empresas cuenten con programas de crecimiento laboral con los que los colaboradores puedan desarrollar una carrera dentro de la empresa.

Este proceso debe estar compaginado con el reclutamiento externo para que las ideas del personal nuevo se fusionen con las del existente. También las compañías están en la obligación de no discriminar y ser más inclusivas.

### 2.2.5. Selección del personal

La selección del personal corresponde al proceso en que se elige al candidato ideal que mejor se ajusta a lo estipulado en perfil del puesto. En este momento es cuando se toma la decisión de contratación. “Consiste en elegir de entre los candidatos reclutados y preseleccionados al que mejor desempeñará la ocupación y mejor se adaptará a la organización” (Dessler & Varela, 2017, p.105).

El proceso normalmente requiere determinar las características necesarias para realizar con éxito el trabajo y, a continuación, valorar a cada candidato en función de esas características, generalmente basadas en el análisis de puestos. En función de la calificación de cada candidato en diversas pruebas y/o de la impresión que han causado en las entrevistas, los directivos eligen a la persona a la que se le ofrecerá el puesto. (Gómez, 2016, p.173)

Como lo explica Gómez, este proceso es cuando se realiza la entrevista y una serie de pruebas para medir y evaluar las capacidades, habilidades y conocimientos de los candidatos que pasaron el proceso de reclutamiento.

Con base en los resultados y las impresiones brindadas en la entrevista, se elige la persona adecuada para el cargo, es ahí cuando se hace la decisión de contratación.

### 2.2.5.1. Pasos de la selección del personal

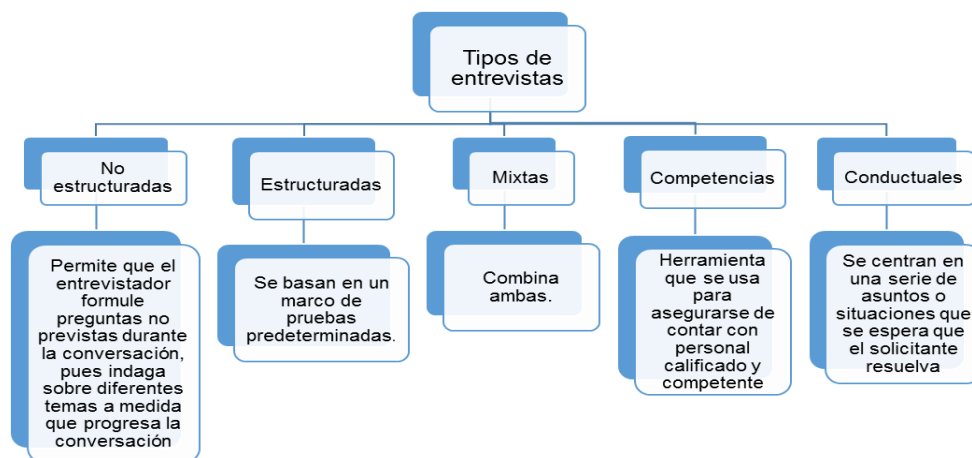
El proceso de selección requiere una serie de pasos para al final, lograr un objetivo en común que es realizar la contratación. A continuación se hará mención a cada uno de ellos. Werther (2014) afirma:

Recepción preliminar de solicitudes (paso uno): Esta fase se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal, o con la recepción de una solicitud de empleo. Durante la entrevista preliminar puede iniciarse el proceso de obtener información sobre el candidato, así como una evaluación preliminar, que suele ser informal. A continuación, el candidato entrega una solicitud de trabajo, cuyo formulario se le ha proporcionado durante la entrevista preliminar.

Administración de exámenes (paso dos): Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requisitos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo o exámenes para medir conocimientos y actitudes con base en casos. Al final del proceso se computan los resultados, se obtienen los promedios y se asigna a cada candidato una puntuación final.

La entrevista de selección (pasó tres): Consiste en una conversación formal conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto. Sus pasos consisten en la preparación, confianza, intercambio de información, terminación y evaluación.

*Ilustración 9 Tipos de entrevistas*



*Fuente: Creación propia en base información, Werther (2014), p.150*

Verificación de referencias y antecedentes (paso cuatro): ¿Qué tipo de persona es el solicitante? ¿Es confiable la información que proporcionó? En opinión de las

personas que entrevistaron al solicitante, ¿cómo se desarrolló? Se empieza por verificar las referencias académicas; luego las referencias laborales.

Evaluación médica (paso cinco): Por varias razones, es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante.

Entrevistas con el supervisor (paso seis): Es el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado quien en último término tiene la responsabilidad de decidir con respecto a la contratación de nuevos empleados. En muchas ocasiones, es la persona idónea para evaluar algunos aspectos del solicitante. Asimismo, puede responder con mayor precisión a preguntas específicas.

Decisión de contratar (paso siete): La decisión de contratar al solicitante marca el final del proceso de selección. Esta responsabilidad puede corresponder al futuro supervisor del candidato o al departamento de capital humano. (P.151-156)

Cada uno de estos pasos es imprescindible para el éxito del proceso y para realizar la decisión de contratar a la persona correcta. Haciendo esto se minimiza la posibilidad de tener pérdidas económicas y de tiempo que es muy valioso para la vitalidad de la empresa. Se debe tomar en cuenta que ambos procedimientos de

reclutamiento y selección representan la manera de atraer y retener talento nuevo a la empresa, de ahí su importancia.

Empezando por la recepción de solicitudes, este paso comienza cuando el candidato se presenta en la empresa y procede a llenar el formulario y se reciben la solicitud. El segundo paso consiste en realizar el test o la prueba que se considera que es necesaria para determinar si el candidato es compatible con la vacante.

Luego la entrevista es la que se evalúa al candidato, como se presentó anteriormente, existen diferentes tipos de entrevista por lo que el entrevistador debe elegir la opción que más se adecua para el proceso.

Es necesario verificar que los datos que brindan los candidatos sean reales. Algunas empresas realizan exámenes médicos en especial para puesto que requieran de un esfuerzo físico. Estos dos pasos dependen mucho de la empresa y su manera de gestionar el proceso de selección.

Los dos últimos pasos como lo explica el autor Werther, consiste en la entrevista con el supervisor que corresponde a una segunda entrevista donde se determina de manera más específica, cuáles son los aspectos necesarios para el puesto. Y por último, se reúne todo el equipo involucrado en el proceso para tomar una decisión de contratación.

### 2.2.6. Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño es una de las funciones del departamento de Recursos humanos que consiste en evaluar el rendimiento de los colaboradores en sus tareas diarias. La ética y el profesionalismo siempre deben perdurar en el proceso.

Estas evaluaciones son una manera de conocer cómo es el desempeño de un colaborador en su cargo, y representa una oportunidad de crecimiento gracias a la retroalimentación; en la que se le indica al funcionario sus fortalezas y debilidades que pueden ser mejoradas.

Por parte de los colaboradores las evaluaciones de desempeño generalmente son vistas como algo negativo, y esto se debe a muchos factores, pueden estar involucrados en la efectividad de la evaluación, pero si esto es realizada de una forma objetiva la percepción puede ser más positiva.

El problema se da cuando se realizan evoluciones de manera subjetiva, y esto lo perciben los colaboradores. Por ejemplo el jefe evalúa a su personal a cargo sin ninguna métrica, formulario o cumplimiento de metas; esto puede llegar a contaminar el proceso y que los resultados no sean los deseados.

### 2.2.6.1. Pasos de la evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño como proceso conlleva una serie de pasos empezando por la identificación, medida y gestión del rendimiento de las personas de una organización.

Según Gómez (2016) seguidamente se explicaran los tres pasos:

- La identificación: Significa determinar qué áreas del trabajo debería analizar el directivo cuando mide el rendimiento.
- La medida: Punto central del sistema de evaluación, implica la realización de un juicio del rendimiento del empleado. Una buena medida del rendimiento debe ser algo coherente en toda la organización.
- La gestión: Es el objetivo general de cualquier sistema de evaluación. La evaluación debe adoptar una visión orientada al futuro esto significa que los directivos deben ofrecer información a los trabajadores sobre su rendimiento anterior y ayudarles para alcanzar un rendimiento superior.(p.230)

Como lo expone Gómez, la identificación corresponde a los criterios que van a ser evaluados, estos deben ser razonables y sin discriminar. Por otro lado, está la medición de determinar los estándares de calificación, es por esto que se debe

establecer un rango medida, con el objetivo de hacer la evaluación más objetiva que subjetiva y no se preste para malos entendidos o injusticias que puedan perjudicar al colaborador y la empresa.

Y por último, esta poner en práctica evaluación con la participación de los jefes que deben alentar a su personal a cargo a mejorar y crecer profesionalmente.

Debido a la vitalidad del proceso de evaluación, muchas otras funciones del departamento de recursos humanos se ven ligados a estas evaluaciones, como lo es el caso de la capacitación.

Gracias a los resultados obtenidos durante las evaluaciones se logra determinar cuáles son las necesidades de capacitación que deben ser atendidas inmediatamente, o sea, tomar como referencia los puntos débiles para mejorar y así contar con un personal anuente y dispuesto a la mejora continua.

Pero no todos los resultados negativos que arroje la evaluación de desempeño deben ser tratados con capacitación, es ahí donde entra el análisis y la retroalimentación. Existen problemas que se deben mejorar por parte de los colaboradores y otros que representan una necesidad de aumentar el conocimiento.

### 2.2.6.2. Herramientas de evaluación

Corresponde a los instrumentos utilizados para evaluar el rendimiento laboral de los colaboradores. Según Gómez (2016):

- Autoevaluación: Sistema de evaluación del desempeño en el que los trabajadores se evalúan a sí mismo.
- Evaluación entre iguales o compañeros: Sistema de evaluación del desempeño en el que los trabajadores del mismo nivel en la organización se evalúan unos a otros.
- Evaluación de subordinados: Sistema de evaluación del desempeño en el que los trabajadores evalúan a sus supervisores.
- *Feedback* 360°: Combinación de evaluaciones de iguales, subordinados y auto-evaluaciones (p.240)

*Ilustración 10 Herramientas de evaluación*



*Fuente: Elaboración propia en base información, Gómez, 2016, p.24*

### **2.2.7. Capacitación Definición**

Rubio (2016) afirma que la capacitación. “Esfuerzo sistemático y planificado para modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actitudes a través de la experiencia de aprendizaje y conseguir la actuación adecuada en una actividad o rango de actividades” (p.142).

La capacitación es un proceso que forma parte de la gestión de Recursos Humanos. Consiste en velar por la formación y desarrollo de conocimientos y habilidades de los colaboradores en la empresa.

Actualmente, el proceso de capacitación ha tomado mucha relevancia en el mundo empresarial, ya que representa una ventaja de oportunidades de crecimiento tanto para la compañía como para el personal.

Un proceso de capacitación eficiente y eficaz va de la mano con el desempeño laboral de cada una de las personas en la empresa. Pero esto depende de la calidad del proceso y de la actitud de los participantes por lo que no se puede afirmar que capacitación es sinónimo de un desempeño laboral óptimo.

Es importante también tomar en cuenta que no todos los problemas se resuelven con la capacitación, ahí entra el análisis y planificación que realizan el departamento, ellos en cierta manera son los responsables y los que “ponen la cara” por el éxito o el fracaso del proceso.

#### **2.2.7.1. Determinación de las necesidades de capacitación**

Para iniciar el proceso de capacitación es necesario examinar el entorno de la empresa tanto el externo como interno, con base en este análisis, se debe determinar cuáles son aquellos asuntos que requieren de una capacitación.

Pueden ser una respuesta a una mejora continua o una estrategia para enfrentar el cambio en el entorno. Para se debe contar con un plan para detectar cuáles son esas necesidades que requieren de una formación.

La detección de necesidades es un proceso que tiene como objetivo fundamental planificar una formación ajustada a las necesidades empresariales. Cuando una empresa planifica la formación de sus trabajadores debe comprobar qué necesidades de formación reales existen en la misma. Para ello, se ha de comparar lo que se tiene que hacer en un

puesto de trabajo concreto y lo que realmente sabe hacer el trabajador que lo ocupa. (García, 2013, p.197)

Como lo explica García anteriormente; la planificación es necesaria sino obligatoria en todo proceso administrativo, por lo que en la detección de necesidades no es una excepción.

Se empieza por analizar y comparar los manuales de puestos para determinar con base en funciones, cuáles otros aspectos debe saber o mejorar el colaborador. Parte de la planificación también consiste en determinar cuáles necesidades son más urgentes y que requiere de atención o en este caso formación inmediata.

*Ilustración 11 Detección de necesidades*



*Fuente: García, 2013, p.197*

De acuerdo con la presente imagen, el autor García explica que en función de su capacidad de previsión, este departamento realizará la formación en dos

momentos muy diferentes: Antes de que exista la necesidad y cuando esta ya esté. Por ejemplo, cuando se introduce una nueva tecnología o proceso de formación o planificación de carrera.

#### Métodos relacionados con la consulta:

Existen una serie de métodos utilizados para recopilar información de los trabajadores. Según García (2013):

- Entrevista: Se recogen datos del encuentro con uno o varios trabajadores para dialogar sobre las necesidades que ellos mismos ven en el puesto de trabajo. La entrevista puede realizarse con los trabajadores de cualquier nivel jerárquico, puesto que en todos los niveles pueden existir necesidades formativas.
- Observación: Este método es usado con frecuencia por los mandos medios, sirven para recoger por escrito las opiniones e ideas de los trabajadores con respecto a las necesidades de capacitación. Son reuniones de un equipo de trabajadores que se organizan sistemáticamente para detectar posibles deficiencias, mejoras y necesidades de capacitación de los trabajadores que ocupan los puestos.
- Encuestas: Sirven para recoger por escrito las opiniones e ideas de los trabajadores respecto de las necesidades de capacitación.
- Círculos de calidad: Son reuniones de un equipo de trabajadores que se organizan sistemáticamente para detectar posibles deficiencias, mejoras y

necesidades de capacitación de los trabajadores que ocupan los puestos.

(p.197)

Los presentes métodos son los que generalmente se utilizan en las empresas para determinar y detectar las necesidades que respecta a los trabajadores o a la planificación y desarrollo de la empresa.

Cada organización elige los métodos que requieren para diagnosticar el desempeño y analizar cuáles son aquellos puntos débiles que requieren de una mejora.

La entrevista representa una opción para recopilar las opiniones de los colaboradores con respecto a sus tareas laborales, estas resultan útiles, ya que se aplican a cualquier trabajador sin importar la jerarquía. Al igual que la entrevista, en la encuesta se logra recolectar información con respecto al punto de vista de los colaboradores, pero aplicarla a una población más amplia por medio de un cuestionario que es un instrumento que permite el análisis de las observaciones y mediciones.

La observación es popular entre los mandos medios, ya que son ellos los que constantemente están en contacto con la realidad del día a día en el trabajo,

por lo que este método recopila opiniones e ideas de los colaboradores. También es una manera en que el trabajador puede sentirse incluido y motivado, debido a que su voz está siendo escuchada y tomada en cuenta. Mientras que los círculos de calidad como explica García son una serie de reuniones en las que se discuten temas de esta índole.

Para los métodos de planificación y desarrollo de la empresa, se aplican dos diferentes técnicas. La primera es el estudio de puestos de trabajo: en este se analizan todas las tareas que realizan un puesto con el objetivo de detectar cuáles son las más necesitadas de capacitación.

Por otro lado, en el análisis de fallos se requiere de una examinación de todas las debilidades encontradas en la gestión de un cargo, para al final conocer el porqué de estos fallos y decidir si es necesario aplicar una capacitación como una iniciativa para la mejora.

### 2.2.7.2. Etapas del proceso de capacitación

La capacitación en la empresa se da por medio de un proceso, por lo tanto, este tiene etapas que se deben seguir de forma cronológica, cada etapa es necesaria para el éxito del proceso.

*Ilustración 12 Proceso de capacitación*



*Fuente: Gómez, 2016, p.270*

Como se muestra en la imagen anterior, el proceso de capacitación en una empresa requiere de ciertos pasos que se relacionan entre sí. Comenzando por la valoración de las necesidades enfocadas en el marco de la organización, tareas y las personales, estas pueden relacionarse con la motivación.

A continuación se procede a desarrollar e implementar la formación. Y para este momento, es necesario especificar la localización, presentación y tipos de capacitación. Por último, una vez aplicada la capacitación se procede a planificar la evaluación que se aplica para analizar si la formación fue efectiva.

Una vez que se identificaron las necesidades de capacitación, se dispone a realizar el plan de capacitaciones correspondiente a las necesidades, dándole prioridad y énfasis a las insuficiencias que requieren de atención inmediata.

#### Diseño y creación del plan de capacitación

El diseño del plan de capacitación se compone de un conjunto de tareas que posteriormente serán desarrollados y ejecutadas. Según García (2013):

1. Fijar los objetivos que se quieren lograr con el plan. Estos han de quedar claramente definidos y ser coherentes con los objetivos estratégicos de la empresa.
2. Concretar los trabajadores que van a ser afectados por el plan de capacitación. Determinar las personas o empresas que se van a encargar de realizar la formación.
3. Determinación de los contenidos de acuerdo con los objetivos. Selección de la metodología, técnicas de capacitación.

4. Decidir dónde y con qué recursos se va a desarrollar la capacitación. Este apartado del plan de capacitación es de gran importancia puesto que en él se van a establecer los recursos económicos que la empresa va a destinar para el desarrollo del plan formativo.
5. Temporalizar las enseñanzas. Es decir, establecer un calendario en el que se precisan las fechas en las que los trabajadores van a participar en la formación.
6. El plan de capacitación elaborado debe ser comunicado a la dirección de la empresa o al departamento correspondiente para que sea aprobado. Comité de empresa tiene derecho a emitir un informe sobre el plan de capacitación profesional en la empresa con carácter previo a la ejecución del mismo por parte del empresario. (p. 199)

El primer paso corresponde a establecer el objetivo de plan, que a su vez debe relacionarse con los objetivos de la empresa para obtener resultados positivos.

Luego se deciden quiénes van a ser los participantes del proceso y los encargados de llevar a cabo el proceso; se toma la decisión de, ya sea contratar a una empresa externa o quiénes dentro de la compañía van a realizar el proceso. Estas es una decisión que se debe analizar minuciosamente.

De acuerdo con los objetivos de la capacitación, se establece: contenido, métodos y actividades de la capacitación.

El tercer paso es elegir la localización y asignar los recursos necesarios para el proceso de formación. Para esto se requiere de un presupuesto para maximizar los recursos y evitar hacer gastos de más. Los presupuestos de la capacitación de una empresa deben incluir todos los costos que van a ser directos e indirectos.

También se toma la decisión de hacer la capacitación dentro, fuera de la empresa o presencial u *online*. Otro aspecto es contar con un itinerario o cronograma con el día de la capacitación y todas las actividades que se van a realizar con sus respectivos horarios.

Al final, el plan documentado debe ser aprobado por los directivos quienes son los que deciden si el plan de capacitación realizado por el departamento de recursos humanos es viable y favorece a la empresa.

#### Desarrollo y ejecución de la capacitación:

La tercera etapa del proceso corresponde a la implementación del programa. En esta, es necesario total compromiso de los participantes para que los resultados de este sean positivos.

Es aquí donde la logística entra en acción. Es necesario tomar en cuenta aspectos como el lugar (luz, ruido, temperatura), los tiempos, el orden, los materiales (calidad de ellos), el capacitador (metodología, desarrollo del tema).

Por otra parte, el desarrollo de la actividad de capacitación debe responder a los objetivos establecidos. Lo que significa que los temas tratados durante las actividades de capacitación deben cumplir con los objetivos además de la aplicabilidad de estos en los puestos de trabajo.

El cronograma es vital en esta etapa del proceso ya que es una guía que contiene todas las actividades y los horarios. Se entiende que pueden surgir inconvenientes que impiden seguir el cronograma al pie de la letra pero se recomienda, en la medida de lo posible, respetar el itinerario.

### Evaluación del programa de capacitación

Una vez que se impartió la capacitación se debe evaluar el desempeño para lograr identificar si los objetivos se cumplieron y las necesidades se resolvieron así como evaluar cuales aspectos deben mejorar.

La capacitación se debe ver como una inversión y no como un gasto, pero para ello es necesario que el proceso sea efectivo, lo que se determina evaluándola.

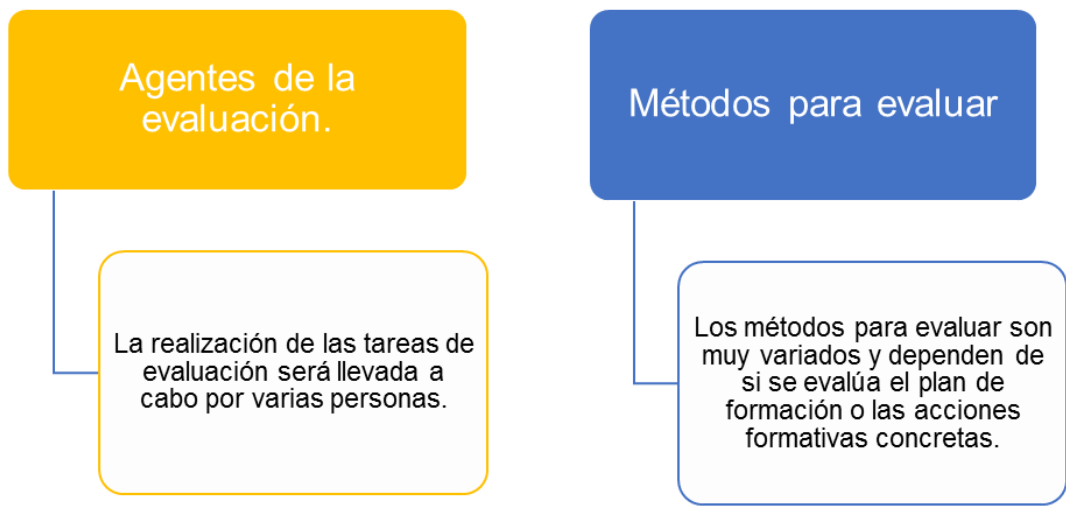
La inversión se da cuando el participante de la capacitación logra aplicar los conocimientos aprendidos a su puesto de trabajo, es ahí cuando los resultados se comienzan a notar. No todos los colaboradores logran hacer esa transición de manera inmediata, por lo que se debe dar un tiempo para realizar la evaluación.

Cuando se evalúa la actividad, se debe tomar en cuenta las percepciones de los participantes ya que estos fueron los que vivieron la experiencia. En esta evaluación se mide el desempeño del capacitador y la actividad en si (materiales, tiempos, lugar, orden).

Como medir la eficacia de la capacitación:

- a. Reacciones subjetivas hacia la capacitación, como la utilidad percibida.
- b. Medida objetiva del aprendizaje, como un test con los conceptos abordados en la capacitación.
- c. Utilización de la capacitación de vuelta al trabajo, como comportamientos y decisiones adoptadas en el puesto
- d. Impacto financiero de la capacitación, como una estimación del retorno de la inversión. (Gómez, 2016, p.284)

Ilustración 13 Agentes y métodos para evaluar



*Fuente: García, 2013, p.203*

De acuerdo con la anterior imagen, los agentes de la evaluación son las personas encargadas del proceso de evaluar los efectos que tuvo la capacitación en los trabajadores. Generalmente son realizadas por el departamento de Recursos Humanos o por los directivos. También es importante conocer la opinión de los colaboradores que recibieron la formación; en términos de actividades, contenido, importancia.

Los métodos para evaluar, como lo explica García, son muy diversos y existe una gran variedad de estas técnicas, pero los más comunes son las entrevistas, encuestas, test; estos permiten medir y recolectar la información necesario.

### 2.2.7.3. Métodos y técnicas de capacitación

- Lección magistral. Es el método de capacitación por excelencia que utilizan muchos capacitadores consiste en presentar conocimientos por medio de una exposición oral.
- Estudio de caso. Este método de capacitación precisa el trabajo en equipo y la participación activa de las personas que se forman.
- Dramatización o *role-playing*. Es una técnica activa de capacitación que ayuda mucho a decidir cómo actuar en el futuro ante una situación similar. Se pide a los participantes que asuman un papel y que lo desarrollen durante un cierto tiempo.
- Capacitación en el exterior, también llamada *outdoor training*. Consiste en realizar la formación en espacios alejados del ambiente normal de la empresa y en relación normalmente con la naturaleza.
- Capacitación *on-line* (o *e-learning*): Uso de ordenadores + La existencia de un aula virtual + La existencia de un tutor on-line que guía la formación.
- *Coaching*. Este método de formación consiste en que una persona, el *coach* o entrenador, dirige y sigue la formación de otra en determinados campos.
- Tutorización o *mentoring* Esta técnica de formación consiste en designar a un tutor que acompaña a una persona en su proceso de aprendizaje de manera permanente mientras dura la formación. (García, 2013, p.206)

Como lo señala García, existen varias técnicas de las cuales las empresas pueden optar como medios para impartir las capacitaciones. Entre ella se encuentra la lección magistral, que es una de las más comunes ya que consiste en que el capacitador comparte sus conocimientos de forma verbal con los participantes de la capacitación.

Después se encuentra estudio de caso, en el que se analiza un caso relacionado con el tema y los contenidos de la capacitación, este método fomenta el trabajo en equipo ya que los casos se resuelven en grupos. La dramatización es otro método que se trabaja por equipos para dramatizar una situación y así conocer como la persona o el colaborador reacciona ante esta.

La capacitación exterior es una manera de motivar al personal, ya que se sale de la rutina diaria, conviviendo y recibiendo la capacitación en ambiente diferente a la oficina. Para más efectividad, se recomiendan lugares más abiertos y naturales. Otra opción diferente es la capacitación *online*, esta debe contar con una plataforma *online* y tutor.

Por ultimo están *el coaching* y *el mentoring*, la primera consiste en un *coach* que al igual de un entrenador de un equipo, dirige al trabajador en sus laborales. Mientras que el *mentoring* se trata de designar a un mentor que guie a la persona.

#### 2.2.7.4. ¿Es la capacitación la solución al problema?

Un objetivo fundamental de la capacitación es la supresión o mejora de los problemas de rendimiento. Sin embargo, no todos los problemas relativos al rendimiento se solucionan con capacitación. Los déficits de rendimiento pueden tener diversas causas, muchas de las cuales no está bajo el control del trabajador y, por tanto, no se solucionarán con capacitación. (Gómez, 2016, p.268)

De acuerdo con Gómez la capacitación generalmente es utilizada como una medida para mejorar el desempeño tanto de los trabajadores como de la empresa. El problema es que muchas veces se tiene la idea errónea que con solo la capacitación todos los problemas se van a resolver.

Gómez menciona varios ejemplos de situaciones en las que la capacitación no puede intervenir. Entre estos, se pueden mencionar las peticiones poco claras o contradictorias, los problemas de moral y la mala calidad de los materiales, no pueden mejorarse con formación.

Es por esta razón que se realiza un análisis de necesidades de capacitación, como se vio anteriormente no todas las inquietudes de los colaboradores pueden ser resueltas o requieren de capacitación, es ahí donde el personal de recursos

humanos encargado del proceso de capacitación, debe dar énfasis al análisis de necesidades, hacer un diagnóstico de cuáles son necesidades y cuáles no. También es importante determinar las insuficiencias que requieren de atención inmediata.

Tampoco se pueden dejar llevar por las tendencias, en especial hoy en día que los cambios tecnológicos son cada vez más avanzados y constantes. Por lo que la empresa no necesita capacitarse cada vez que salga un *software* nuevo, o si la competencia tiene un programa nuevo, la empresa también lo tiene que tener. Como se mencionó anteriormente todo es cuestión del análisis y diagnóstico de que es lo que en verdad necesite la compañía y la pueda beneficiar.

No todos los problemas o las necesidades en la organización se solucionan con la capacitación, de ahí la importancia de analizar todos los problemas para determinar cuáles son las necesidades que ocupan de capacitación para que al final sea una inversión y no un gasto.

### 2.2.8. Comunicación

La comunicación es uno de los aspectos sino el más importante dentro de las organizaciones. Según Sánchez (2013):

La capacidad para comunicarse con expertos de otras áreas se define como la capacidad de estar familiarizado con las herramientas, el lenguaje y la nomenclatura utilizados por expertos en otras áreas para poder concretar los objetivos de una determinada tarea. (p.162)

#### La comunicación interna en la empresa

La comunicación dentro de la empresa es imprescindible, es algo de todos los días. Aunque exista comunicación muchas veces los mensajes que se desean comunicar no llegan a tener el impacto de deberían tener por lo que deja de ser asertiva.

La comunicación es asertiva cuando el comunicador transmite el mensaje y el receptor logra entenderlo, asimilarlo y procesarlo, por lo que la comunicación cumplió su objetivo y no fue un caso más de “teléfono chocho” en que el mensaje es manipulado y no cumple su función.

Cuando en la empresa se empiezan a dar estos casos de “teléfono chocho” es ahí donde nacen los problemas, conflictos. Por lo que la comunicación en las empresas debe de ser asertiva en la medida de lo posible.

Todos los procesos de un negocio involucran una comunicación ya sea entre compañeros, de jefe al personal a cargo, o de colaboradores a jefe. Es entonces cuando las empresas deben contar con canales de comunicación eficientes que permitan que la participación de todos y sea más inclusiva.

Aunque para algunas personas le es más fácil comunicar sus pensamientos e ideas, para otros esto resulta una tarea complicada en la cual se debe trabajar. Una medida para impulsar la comunicación es el trabajo en equipo, ya que un grupo de colaboradores con diferentes visiones e ideas deben lograr tomar decisiones en conjunto, es así como nacen los líderes y se reconocen las visiones de los colaboradores.

Otra medida para mejorar la comunicación es hacer uso de la tecnología, en especial en esta era cuando los videos llamadas, *chats* y correos son una opción viable para las empresas, siempre y cuando ser conscientes que existen algunos asuntos que deben ser tratados y comunicados de forma personal.

En todo equipo siempre van a surgir conflictos, por lo que es necesario contar con un proceso establecido para la solución de los mismos, para evitar una crisis que conlleva a otros problemas igualmente graves como la desmotivación, hostilidad y frustración que contaminan el clima laboral de la empresa. Generalmente el departamento de recursos humanos se encarga de tratar estas situaciones de conflicto, por lo que sirven como mediadores y deben escuchar a las partes involucradas y tomar una posición neutral.

### 2.2.8. Motivación

La motivación es un aspecto necesario en todo clima organizacional, esta es el motor que permite enfrentar los obstáculos de la vida. “La motivación puede definirse como toda causa interna de orden intelectual, consciente o subconsciente, que puede activar una acción voluntaria e inducir a un comportamiento específico en una situación social dada” (Catillo & Abad, 2013, p.223).

Cada persona es un mundo diferente por lo que esto representa un desafío para las empresas en su tarea de mantener al personal motivado.

Castillo & Abad (2013) afirman. Podemos establecer tres grupos de motivadores:

- a. Motivadores orgánicos: necesidades básicas del hombre y orientadas a la supervivencia, o vegetativas, y la necesidad de seguridad.
- b. Motivadores sociales: derivadas de la naturaleza del hombre como ser social, que le lleva a vivir en grupo y socializarse. Se sintetizan en la necesidad de afiliación, relación o pertenencia.

- c. Motivador psicológico: son un conjunto de necesidades relativas al ego, producto de la naturaleza exclusiva y compleja de la psique humana y de la conciencia del yo. Son la necesidad de autorrealización, la de estima, la de poder, la de logros y la de competencia. (p. 225)

La motivación del personal es un aspecto que repercute en todos los procesos y gestión de la empresa, lo cual lo hace un tema de mucha importancia, pero a la vez, es difícil de manejar, ya que como se comentó anteriormente, existen muchos factores que pueden estar involucrados en la motivación o desmotivación del personal.

Muchas veces se tiene la idea errónea de que solo el dinero puede motivar al personal, y si bien es cierto el dinero juega un papel relevante, no es el único motivador o desmotivador presente en la empresa.

Entre los motivadores se encuentran el desarrollo y crecimiento profesional, la capacitación, un clima laboral favorable, comunicación asertiva, líderes que motivan al personal, incentivos, compañerismo, entre otros.

Un factor motivador en las empresas es que los colaboradores sientan que sus ideas y sugerencias son tomadas en cuenta e inclusive forman parte en la toma de decisiones, esto es beneficioso tanto para la empresa, ya que se reciben nuevos argumentos que pueden hacer la diferencia en el éxito de la compañía; como para los colaboradores porque todo su esfuerzo y dedicación son reconocido.

**CAPÍTULO III**  
**MARCO METODOLÓGICO**

### 3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

#### 3.1.1. Finalidad

La investigación puede tener dos finalidades ya sea teórica o aplicada. González (2017) afirma. “La finalidad de la investigación hace referencia a los aportes que dará; ya sea, en cuanto a la producción y generación de conocimiento sobre el tema estudiado” (p.24).

La investigación teórica representa. Barrantes R. (2013). “Es aquella actividad orientada a la búsqueda de nuevos conocimientos y campos de investigación...para crear un cuerpo de conocimiento teórico en algún campo de la ciencia” (p, 64).

Por otro lado la finalidad de la investigación puede ser de forma aplicada. González (2017) afirma:

La investigación aplicada, por su parte, busca sobretodo resolver problemas cotidianos y evidentes que ocurren en un país, empresa, institución, comunidad, ámbito de estudio o grupo de personas, mediante acciones y medidas concretas y tomando como base los datos y la información producidas por la investigación. (p.25)

La finalidad del presente proyecto corresponde a una investigación con finalidad aplicada, ya que su propósito consiste en realizar un análisis del proceso de capacitación de la empresa ELEINMSA, y como este influye en el desempeño de los colaboradores.

Por lo que de acuerdo con los resultados de la investigación se pretende realizar conclusiones, recomendaciones y una propuesta que sirva a la empresa para optimizar su proceso.

### 3.1.2 Dimensión temporal

La dimensión temporal corresponde a la delimitación del tiempo y pueden ser de dos tipos: transversal o longitudinal. “La transversal señala estudia aspectos del desarrollo de los sujetos y de los temas en un momento dado” (Barrantes, 2013, p.64).

Según González (2017). “La longitudinal, en cambio, analiza el desarrollo del tema investigado, tanto en diversos momentos como a lo largo del tiempo; todo con el fin de poder identificar y comparar los diversos comportamientos del tema conforme pasa el tiempo” (p.25).

La delimitación del tiempo de este proyecto es de tipo transversal, ya que la investigación se realizara en un tiempo y momento específico, el cual corresponde al tercer cuatrimestre del 2017. El objetivo es analizar el proceso de capacitación de ELEINMSA con profundidad.

### 3.1.3 Marco

El marco se refiere a que tanto va cubrir la investigación, puede ser mega, macro o micro. González (2017) afirma:

- Mega: Se pretende estudiar un gran espacio o temática, como cuando se realiza un estudio nacional sobre condiciones socioeconómicas y para ello se aplica un censo en todo el país.
- Macro: Se refiere al estudio que se realiza en una parte o fragmento de lo mega, por ejemplo, un estudio de mercado en una provincia, una evaluación del desempeño laboral en un departamento de una empresa.
- Micro: Se refiere a una parte, un elemento, un subtema o un micro-espacio, sobre el cual o en donde el investigador hará su investigación.(p.26)

El marco de la investigación corresponde a micro ya que el estudio se realizara sobre solo el proceso de capacitación que aplica a los colaboradores de la empresa ELEINMSA.

### 3.1.4 Definición del enfoque

La naturaleza de la investigación puede ser cuantitativa, cualitativa o mixta.

González (2017) afirma:

- La cuantitativa: Una investigación con un enfoque cuantitativo recaba, sobre todo, datos, cifras, cantidades, valores numéricos que respalden la prueba de hipótesis. Los datos se recopilan por medio de; encuestas con preguntas cerradas, matrices, *software*, bases de datos, modelos estadísticos y más.
- En la investigación cualitativa: lo que se recaba y analiza son opiniones, conductas, puntos de vista, actitudes, valoraciones y juicio de valor, entre otras cuestiones, sobre el tema investigado.
- La investigación Mixto: Va entremezclando ambos enfoques a lo largo de todo el proceso, que se vuelve más complejo. (p.30)

La naturaleza de esta investigación es cualitativa ya que una vez aplicado el instrumento, se obtuvieron resultados numéricos así como las percepciones y valoraciones de los colaboradores de la empresa ELEINMSA con respecto al proceso de capacitación.

### 3.1.5. Carácter

Las investigaciones se clasifican en: exploratorias, descriptivas, analíticas-interpretativa, causales, correlacionales, retrospectivas y prospectivas.

“Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (Hernández et al., 2014, p.91).

Otro carácter según el cual se puede clasificar la investigación es descriptiva. Gonzales (2017) afirma:

La investigación descriptiva, la misma corresponde a los estudios cuyo fin es presentar detalladamente el fenómeno que está ocurriendo, es decir, describir el hecho lo más minuciosamente posible, con lujo de detalle, para que los lectores se formen una idea sobre lo que está ocurriendo.(p.31)

La presente investigación es de carácter descriptivo y exploratorio, ya que se pretende describir y analizar la situación actual de la empresa ELEINMSA en relación con el proceso de capacitación y exploratoria ya que nunca se ha realizado una investigación sobre este tema en la empresa.

## **3.2. SUJETOS Y FUENTES DE INVESTIGACION**

### **3.2.1. Sujetos**

Las unidades de análisis son los sujetos a los que se enfocan el estudio. “Se especifican los elementos del universo o conjunto de individuos en los cuales se miden o estudian las variables o tópicos de interés de la investigación” (González, 2017, p. 33).

Para esta investigación, los sujetos están compuestos por todos los colaboradores, de la empresa ELEINMSA ubicada en San Francisco de dos Ríos, San José, Costa Rica.

### **3.2.2. Fuentes de información**

Las fuentes de información corresponden a los medios de los que se obtuvo la información necesaria para llevar a cabo la investigación.

#### **3.2.2.1. Primera mano**

González (2017) afirma. “Todos los documentos como tesis de las Universidades que se encuentran en línea y trabajos de investigación de Organizaciones reconocidas” (p.35)

Para la presente investigación se utilizaron como fuentes primarias los testimonios de los colaboradores de la empresa a quienes se les aplicó el instrumento. Así como tesis nacionales e internacionales de referencia.

### 3.2.2.2 Segunda mano

“Libros utilizados durante la investigación, tanto como fuentes de consulta como bibliográficos. En este apartado se pueden incluir documentos tomados de sitios Web siempre y cuando cuenten con su autor, título y año de publicación” (González, 2017, p.35).

Para la presente investigación se utilizó una variedad de libros relacionados con la información de la empresa así como temas de capacitación, administración general y administración de recursos humanos.

### 3.3. SELECCIÓN DE MUESTREO

La selección de muestreo es una etapa de la investigación que implica varios aspectos.

#### 3.3.1. La población

González (2017) afirma. Constituye el universo total sobre el cual se hace la investigación y puede estar conformada por comunidades, grupos, personas; situaciones, organizaciones. (p.36)

Para efectos de esta investigación la población corresponde al personal de la empresa ELEINMSA, la cual consta de un total de 55 colaboradores.

*Ilustración 14 Población*

Colaboradores	Cantidad
Hombres	34
Mujeres	21
Total	55

*Fuente: Elaboración propia en base documentos ELEINMSA*

### 3.3.2. La muestra

La muestra consiste en un grupo donde se va a enfocar la investigación. “Constituye un subgrupo representativo de la población, idéntico en todos sus extremos, su tamaño no implica que una investigación sea mejor” (Gonzales, 2017, p.36). La muestra se puede organizar o clasificar en dos grandes grupos que son la probabilística y no probabilística.

Para esta investigación la muestra fue de 47 colaboradores que representa un 85% de la población de estudio.

### **3.4. TECNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN**

Las técnicas más comunes para recolectar la información son la entrevista y la observación.

La entrevista corresponde a una técnica exclusiva para obtener información relevante para el desarrollo de la investigación. Vargas (2012) afirma:

La entrevista es la técnica con la cual el investigador pretende obtener información de una forma oral y personalizada. También permite la recopilación de información detallada en vista de que la persona que informa comparte oralmente con el investigador aquello concerniente a un tema específico o evento acaecido en que concierne su vida. Las entrevistas se dividen en estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas. (p.123)

El instrumento utilizado es el cuestionario. “Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis” (Hernández et al., 2014, p.217).

El cuestionario se divide en dos tipos de preguntas. Hernández et al (2014) afirma:

- Las preguntas cerradas contienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas.
- Las preguntas abiertas no delimitan de antemano las alternativas de respuesta, por lo cual el número de categorías de respuesta es muy elevado. (p.253)

Para efectos de la investigación se eligió utilizar como técnica una entrevista para obtener de información de forma más detallada sobre el proceso de capacitación de la empresa ELEINMSA.

Por lo tanto, el instrumento utilizado será el cuestionario, con el objetivo de medir cada uno de los indicadores correspondientes a los factores de capacitación y desempeño laboral de los colaboradores de la empresa.

### 3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

La operacionalización de las variables consiste en desarrollar los conceptos e indicadores correspondientes a las variables. “Se elaboran conceptos, definiciones e indicadores para explicar la manera como se van a contrastar las variables” (González, 2017, p.39).

*Cuadro 1 Operacionalización de las variables*

Objetivos específicos	Variables	Indicadores	Definición conceptual	Definición operacional	Definición instrumental
<b>Identificar el proceso de capacitación que aplica ELEINMSA para elaborar el programa de capacitación .</b>	Proceso de capacitación actual.	Procedimientos.  Normativa	El proceso de capacitación consiste en preparar al personal para cierto tipo de conducta laboral.	Excelente: si la frecuencia relativa es menor que 30; Muy bueno: si la frecuencia relativa es menor que 50 y superior a 30; Bueno: si la frecuencia relativa es menor que 60 y superior a 50; Malo: si la frecuencia relativa es superior a 60.	Cuestionario aplicado a los colaboradores de ELEINMSA Preguntas de la cinco a la siete.

<p><b>Determinar el nivel de información que tienen los colaboradores de ELEINMSA en relación con los programas de capacitación .</b></p>	<p>Programa de capacitación</p>	<p>Nivel de información y comunicación.</p>	<p>El nivel de información corresponde a cuánto sabe una persona sobre algo.</p>	<p>Excelente: si la frecuencia relativa es menor que 30; Muy bueno: si la frecuencia relativa es menor que 50 y superior a 30; Bueno: si la frecuencia relativa es menor que 60 y superior a 50; Malo: si la frecuencia relativa es superior a 60.</p>	<p>Cuestionario aplicado a los colaboradores de ELEINMSA Preguntas de la 8 a la 13.</p>
<p><b>Analizar si las capacitaciones brindadas a los colaboradores de ELEINMSA se ajustan a los perfiles</b></p>	<p>Capacitación</p>	<p>-Manual de puesto. -Perfiles de puestos.</p>	<p>El plan de capacitación consiste en preparar al personal para cierto tipo de comportamiento o</p>	<p>Excelente: si la frecuencia relativa es menor que 30; Muy bueno: si la frecuencia relativa es menor que 50 y superior a 30; Bueno: si la frecuencia relativa es menor</p>	<p>Cuestionario aplicado a los colaboradores de ELEINMSA Preguntas de la 14 a la 17.</p>



<p><b>Elaborar un plan de capacitación para los colaboradores de la empresa ELEINMSA que permitan mejorar el desempeño laboral.</b></p>				<p>relativa es menor que 30; Muy bueno: si la frecuencia relativa es menor que 50 y superior a 30; Bueno: si la frecuencia relativa es menor que 60 y superior a 50; Malo: si la frecuencia relativa es superior a 60.</p>	
---	--	--	--	--	--

*Fuente: Elaboración propia*

**CAPÍTULO IV**  
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

## **4.1. CODIFICACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS**

Una vez que se aplican los instrumentos necesarios para la investigación, se procede a la codificación, tabulación e interpretación de los datos.

“Sin importar las herramientas utilizadas, es relevante que cada detalle de interés o bajo (sic) estudio, quede documentado en este capítulo, con información que sustente el análisis. La información, además de un texto orientador, se presenta en tablas, cuadros, gráficos o figuras con la intención de comunicarla de manera comprensible para el público de interés” (González, 2017, p.43).

### **4.1.1. Gráficos**

Los gráficos se utilizan para ilustrar los resultados que arrojan los instrumentos de una manera que resulten más comprensibles para los lectores.

#### **4.1.1.1. Gráficos circulares**

También llamado como gráficos pastel. “se utilizan para mostrar porcentajes y proporciones” (González, 2017, p.43).

#### **4.1.1.2. Gráficos de barras**

Corresponde a barras horizontales o verticales para ilustrar los resultados. “Se emplean, en la mayoría de las ocasiones, las gráficas verticales para las series estadísticas cuantitativas o cronológicas, en el caso de las gráficas horizontales se usan para las series de datos cuando la investigación es cualitativa o geográfica” (González, 2017, p.45)

## 4.2. ANÁLISIS DE DATOS

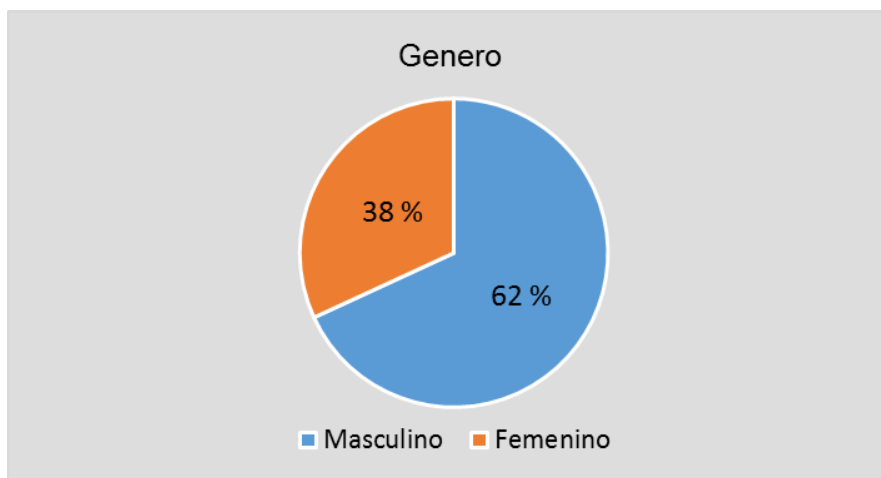
### I. Información general

Tabla 1 ¿Genero?

Genero		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Masculino	62%	29
Femenino	38 %	18
<b>Total de respuestas</b>	<b>100</b>	<b>47</b>

*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de ELEINMSA, febrero, 2018*

Grafico 1 ¿Genero?



*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de ELEINMSA, febrero, 2018*

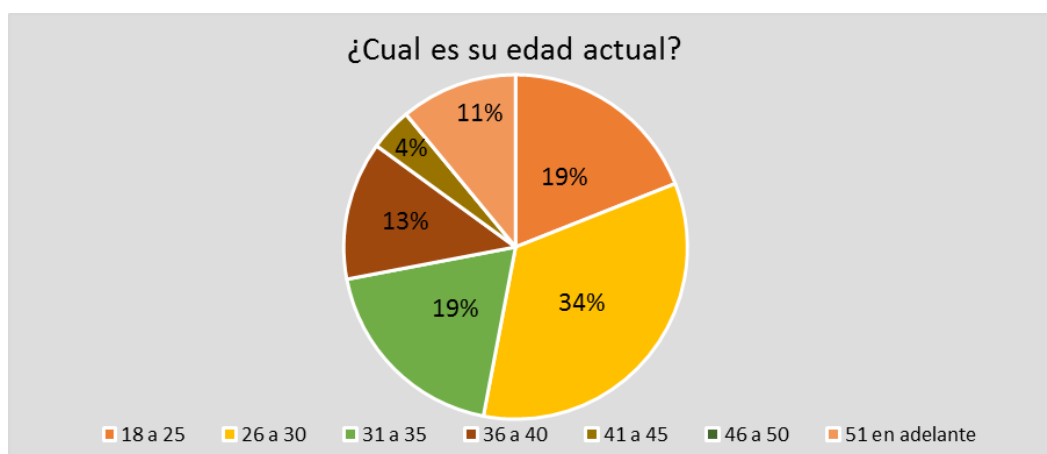
Como se observa en el gráfico el 62% de las personas encuestadas son hombres, mientras que el 38% son mujeres.

Tabla 2 ¿Cuál es su edad actual?

Edad actual		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
18 a 25	19%	9
26 a 30	34%	16
31 a 35	19%	9
36 a 40	13%	6
41 a 45	4%	2
46 a 50	0%	0
51 en adelante	11%	5
<b>Total de respuestas</b>	<b>100</b>	<b>47</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de ELEINMSA, febrero, 2018

Grafico 2 ¿Cuál es su edad actual?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de ELEINMSA, febrero 2018

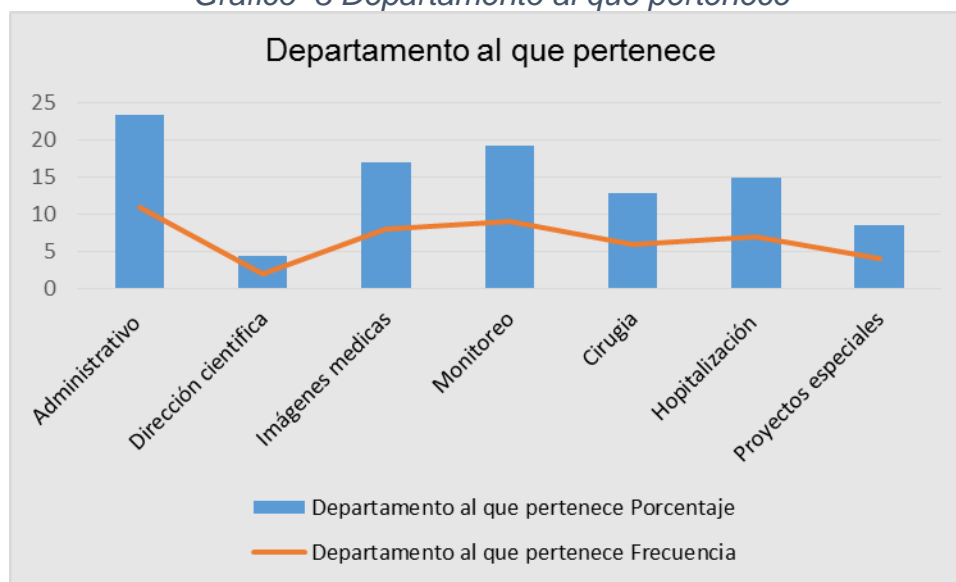
Como se muestra en el grafico anterior un 19% corresponde a edades entre 18 a 25 años, un 34% de 26 a 30 años, 19% entre 31 y 35 años, 13% 36 a 40 años, un 4% de 41 a 45, mientras que un 11% a edades de 51 en adelante.

*Tabla 3 Departamento al que pertenece*

Departamento al que pertenece		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Administrativo	23%	11
Dirección científica	4%	2
Imágenes medicas	17%	8
Monitoreo	19%	9
Cirugía	13%	6
Hospitalización	15%	7
Proyectos especiales	9%	4
<b>Total de respuestas</b>	<b>100</b>	<b>47</b>

*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de ELEINMSA, febrero 2018*

*Grafico 3 Departamento al que pertenece*



*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de ELEINMSA, febrero, 2018*

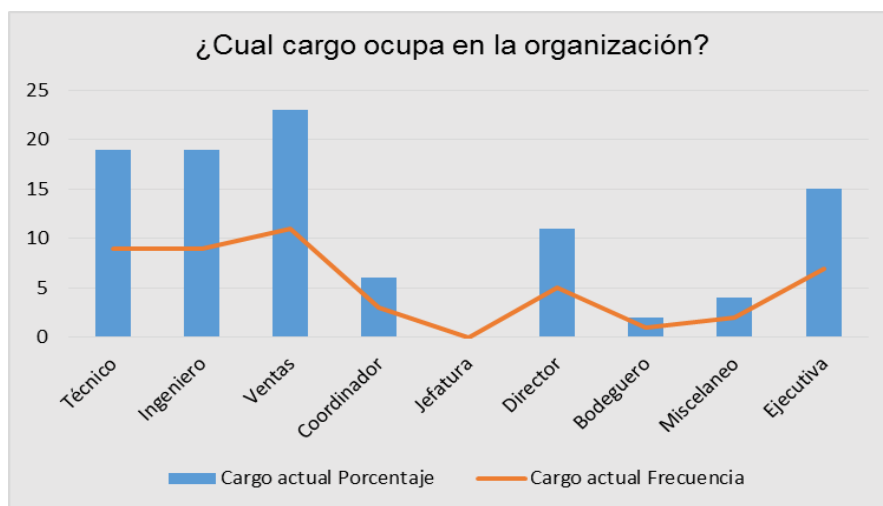
De acuerdo con el gráfico anterior un 23% de los encuestados pertenecen al departamento administrativo, un 4% a la dirección científica, el 17% a imágenes médicas, 19% al monitoreo, un 13% del personal pertenecen a cirugía, hospitalización cuenta con 15%, mientras que proyectos corresponde el 9%.

Tabla 4 ¿Cuál es el cargo que ocupa?

Cargo actual		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Técnico	19%	9
Ingeniero	19%	9
Ventas	23%	11
Coordinador	6%	3
Jefatura	0%	0
Director	11%	5
Bodeguero	2%	1
Misceláneo	4%	2
Ejecutivo	15%	7
<b>Total de respuestas</b>	<b>100%</b>	<b>47</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de ELEINMSA, febrero, 2018

Grafico 4 ¿Cuál es el cargo que ocupa en la organización?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de ELEINMSA, febrero, 2018

De acuerdo con el presente gráfico los vendedores representan el 23%, los técnicos un 19%, al igual que los ingenieros, coordinadores son el 6%, director un 11%, ejecutivo/a un 15%, mientras que misceláneo corresponde un 4% y bodeguero un 2%.

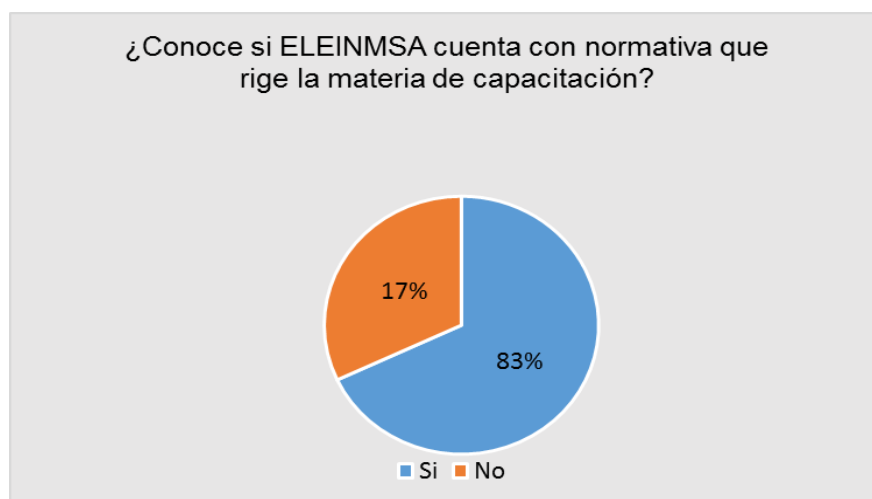
## II. Proceso de capacitación actual

*Tabla 5 ¿Conoce si ELEINMSA cuenta con normativa que rige la materia de capacitación?*

¿Conoce si ELEINMSA cuenta con normativa que rige la materia de capacitación?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Si	83%	39
No	17%	8
Total de respuestas	100%	47

*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de ELEINMSA, febrero, 2018*

*Grafico 5 ¿Conoce si ELEINMSA cuenta con normativa que rige la materia de capacitación?*



*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de ELEINMSA, febrero, 2018*

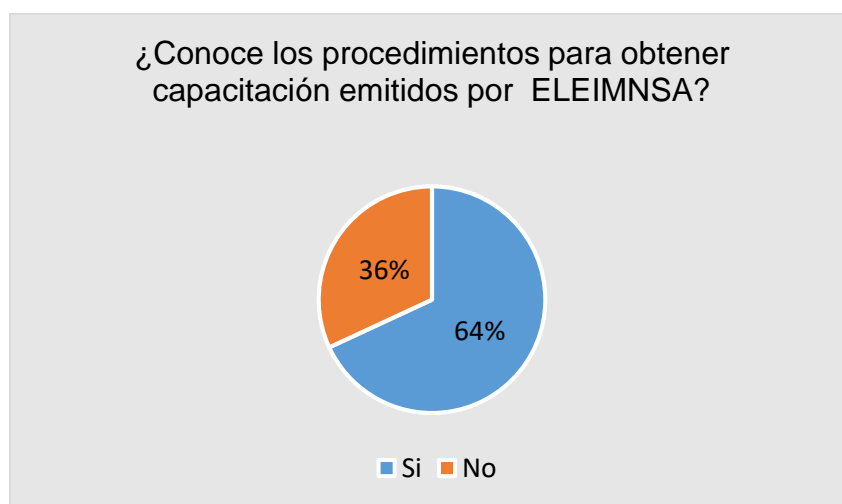
Según el gráfico anterior el 83% de los encuestados indicó que si conocen si ELEINMSA cuenta con normativa que rige la materia de capacitación, mientras que un 17% dijeron que no.

Tabla 6 ¿Conoce los procedimientos para obtener capacitación emitidos por ELEIMNSA?

¿Conoce los procedimientos para obtener capacitación emitidos por ELEIMNSA?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Si	64%	30
No	36%	17
<b>Total de respuestas</b>	<b>100%</b>	<b>47</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de ELEINMSA, febrero, 2018

Grafico 6 ¿Conoce los procedimientos para obtener capacitación emitidos por ELEIMNSA?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de ELEINMSA, febrero, 2018

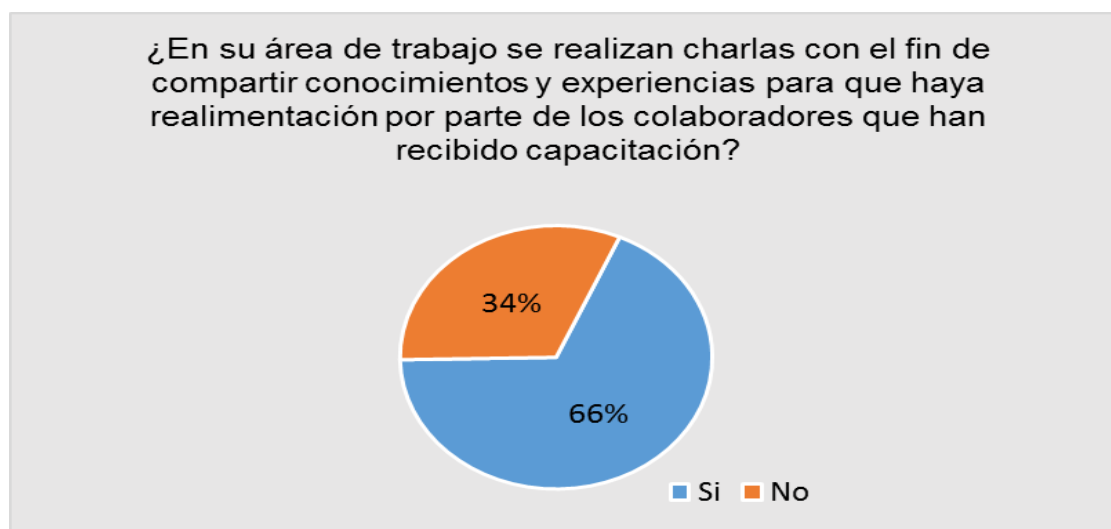
Como se observa en el presente gráfico un 64% de los encuestados si conocen sobre los procedimientos para obtener capacitación emitidos por ELEINMSA, mientras que un 36% afirmo que no los conocen.

*Tabla 7 ¿En su área de trabajo se realizan charlas con el fin de compartir conocimiento y experiencias para que haya retroalimentación por parte de los colaboradores que han recibido capacitación?*

¿En su área de trabajo se realizan charlas con el fin de compartir conocimiento y experiencias para que haya retroalimentación por parte de los colaboradores que han recibido capacitación?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Si	66%	31
No	34%	16
<b>Total de respuestas</b>	<b>100%</b>	<b>47</b>

*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de ELEINMSA, febrero, 2018*

*Grafico 7 ¿En su área de trabajo se realizan charlas con el fin de compartir conocimientos y experiencias para que haya realimentación por parte de los colaboradores que han recibido capacitación?*



*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de ELEINMSA, febrero, 2018*

Según los datos obtenidos un 66% de los encuestados afirman que en su área de trabajo se realizan charlas con el fin de compartir conocimientos y experiencias, para que haya realimentación por parte de los colaboradores que han recibido

capacitación, mientras que un 34% aseguran que en su área de trabajo no existen este tipo de charlas.

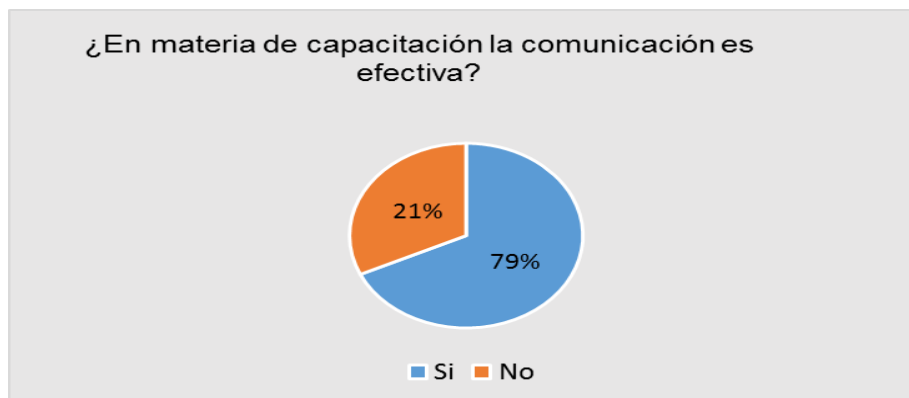
### III Programa de capacitación

*Tabla 8 ¿En materia de capacitación la comunicación es efectiva?*

¿En materia de capacitación la comunicación es efectiva?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Si	79%	37
No	21%	10
<b>Total de respuestas</b>	<b>100%</b>	<b>47</b>

*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de ELEINMSA, febrero, 2018*

*Grafico 8 ¿En materia de capacitación la comunicación es efectiva?*



*Fuente: Cuestionario aplicado al personal ELEINMSA, febrero, 2018*

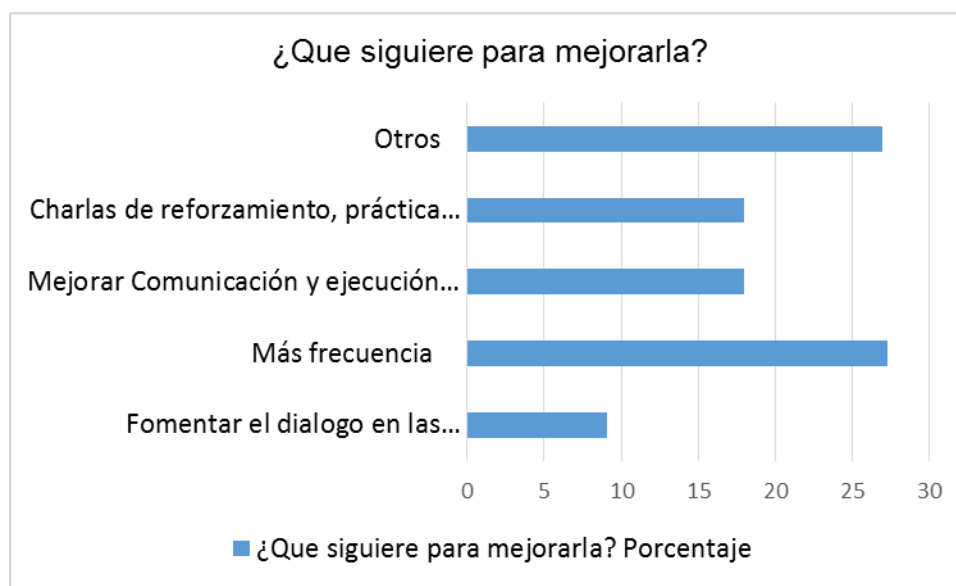
Como se observa en el presente gráfico el 79% del personal encuestado dijeron que en materia de capacitación la comunicación si es efectiva, por otro lado el 21% considera que no es efectiva.

Tabla 9 ¿Que siguiere para mejorarla?

¿Que siguiere para mejorarla?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Fomentar el dialogo en las capacitaciones	9%	1
Más frecuencia	27%	3
Mejorar comunicación y ejecución del plan	18%	2
Charlas de práctica, reforzamiento y compartir conocimientos	18%	2
Otros	27%	3
<b>Total de respuestas</b>	<b>100%</b>	<b>11</b>
<b>Omitidas 36</b>	<b>Total</b>	<b>47</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de ELEINMSA, febrero, 2018

Grafico 9 ¿Que siguiere para mejorarla?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de ELEINMSA, febrero, 2018

Como se logra observar en el presente gráfico el 9% de los encuestados consideran que ELEINMSA debe fomentar el dialogo en las capacitaciones, un 27% determinó que las capacitaciones se deben realizar con más frecuencia, 18% considera que

los planes de el plan de capacitación se debe comunicar y ejecutar. Otro 18% de los encuestados creen que es importante contar con charlas para la práctica y compartir los conocimientos adquiridos en la capacitación y un 27% recomendó cosas distintas entre las cuales se destacan:

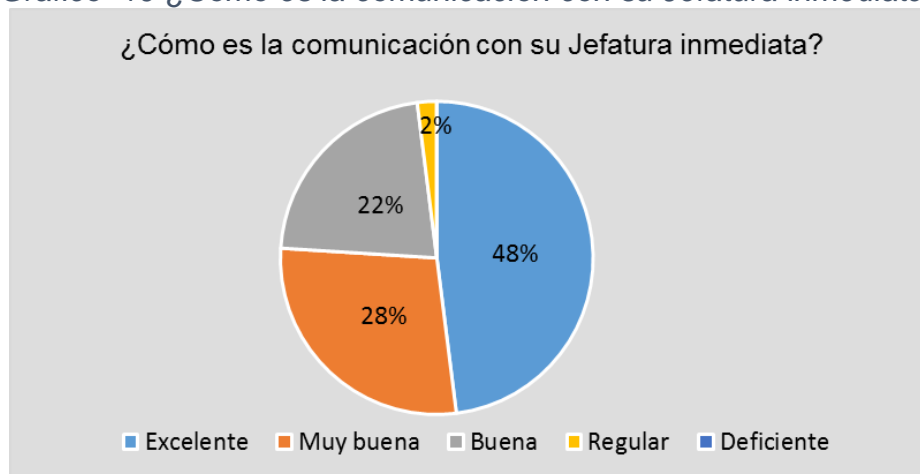
- El departamento administrativo está muy descuidado en materia de capacitación.
- Que sean menos tediosa.
- Contar con material de apoyo.

*Tabla 10 ¿Cómo es la comunicación con su Jefatura inmediata?*

¿Cómo es la comunicación con su Jefatura inmediata?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Excelente	48%	22
Muy buena	28%	13
Buena	22%	10
Regular	2%	1
Deficiente	0%	0
<b>Total de respuestas</b>	<b>100%</b>	<b>46</b>
<b>Omitidas 1</b>	<b>Total:</b>	<b>47</b>

*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de ELEINMSA, febrero, 2018*

Grafico 10 ¿Cómo es la comunicación con su Jefatura inmediata?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de ELEINMSA, febrero, 2018

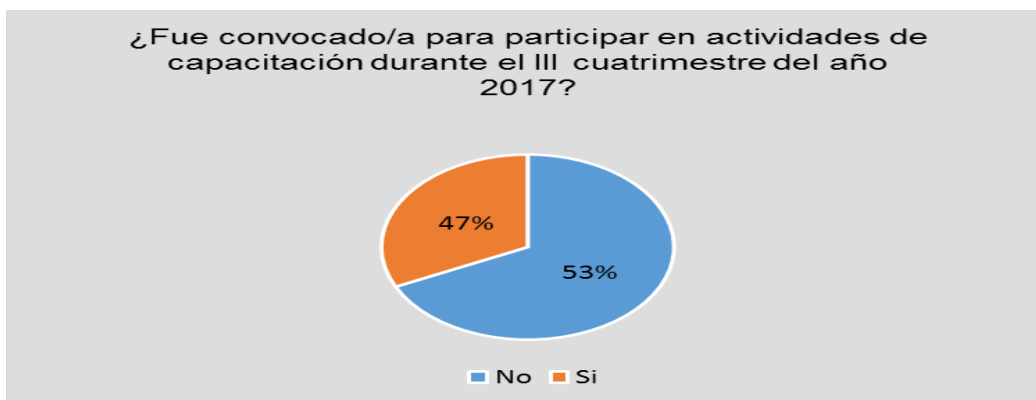
Como se muestra en el grafico anterior el 48% de los encuestados consideran que la comunicación con su jefatura inmediata es excelente, un 28% afirmo que muy bueno, el 22% buena y un 2% catalogan la comunicación con la jefatura como regular.

Tabla 11 ¿Fue convocado/a para participar en actividades de capacitación durante el III cuatrimestre del año 2017?

¿Fue convocado/a para participar en actividades de capacitación durante el III cuatrimestre del año 2017?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Si	47%	22
No pase preg.14	53%	25
<b>Total de respuestas</b>	<b>100%</b>	<b>47</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de ELEINMSA, febrero, 2018

Grafico 11 ¿Fue convocado/a para participar en actividades de capacitación durante el III cuatrimestre del 2017?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de ELEINMSA, febrero, 2018

De acuerdo con el gráfico un 53% del personal encuestado no fueron convocado/a para participar en actividades de capacitación durante el III cuatrimestre del año 2017, mientras que un 47% si fueron convocados.

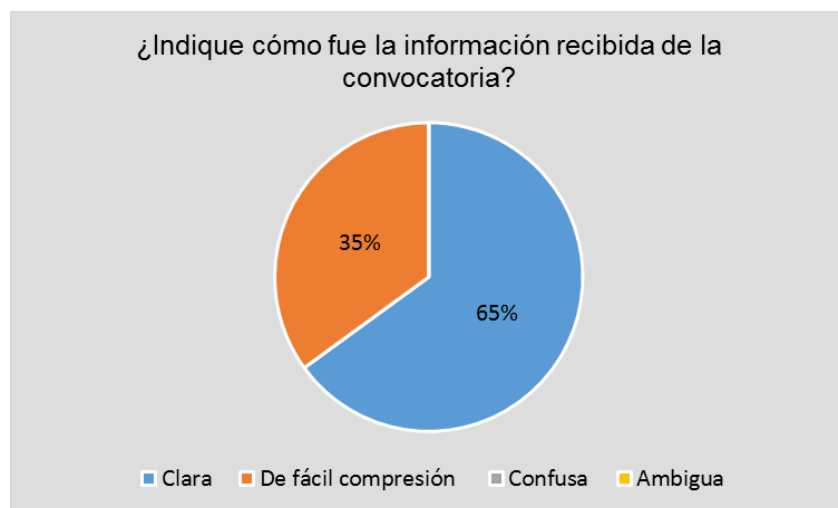
Los siguientes resultados de las tablas y gráficos 12 y 13 fueron brindados por los encuestados que si fueron convocado/a para participar en actividades de capacitación durante el III cuatrimestre del año 2017.

Tabla 12 ¿Indique cómo fue la información recibida de la convocatoria?

¿Indique cómo fue la información recibida de la convocatoria?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Clara	65%	15
De fácil comprensión	35%	8
Confusa	0%	0
Ambigua	0%	0
<b>Total de respuestas</b>	<b>100%</b>	<b>23</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de ELEINMSA, febrero, 2018

Grafico 12 ¿Indique cómo fue la información recibida de la convocatoria?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de ELEINMSA, febrero, 2018

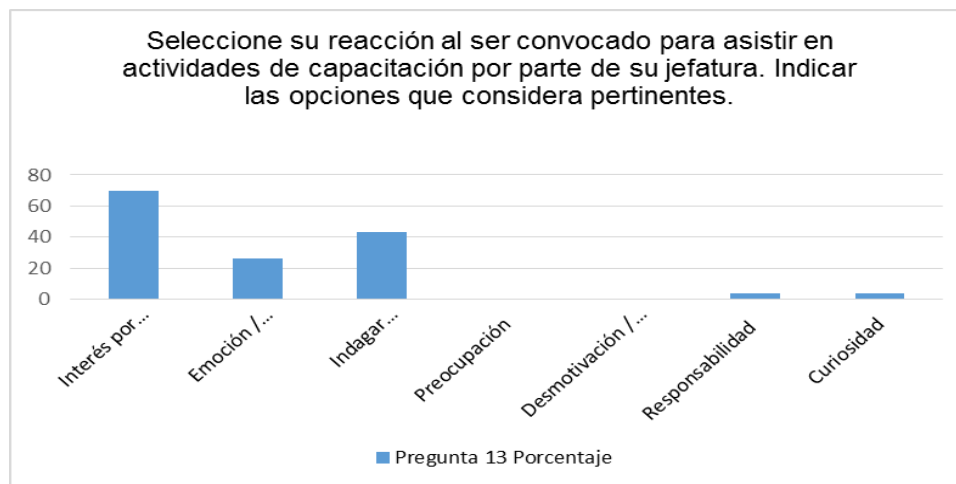
Según los datos obtenidos en el cuestionario aplicado a colaboradores de ELEINMSA, el 65% consideran que la información recibida de la convocatoria fue clara mientras que un 35% indican que fue de fácil comprensión.

Tabla 13 Seleccione su reacción al ser convocado para asistir en actividades de capacitación por parte de su jefatura. Indicar las opciones que considera pertinentes.

Seleccione su reacción al ser convocado para asistir en actividades de capacitación por parte de su jefatura. Indicar las opciones que considera pertinentes.		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Interés por adquirir conocimiento	70%	16
Emoción / felicidad	26%	6
Indagar previamente sobre el tema	43%	10
Preocupación	0%	0
Desmotivación /aburrimiento	0%	0
Responsabilidad	4%	1
Curiosidad	4%	1
Total de respuestas		<b>23</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de ELEINMSA, febrero, 2018

*Grafico 13 Seleccione su reacción al ser convocado para asistir en actividades de capacitación por parte de su jefatura. Indicar las opciones que considera pertinentes.*



*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de ELEINMSA, febrero, 2018*

Tal como se muestra en el gráfico, los encuestados indicaron que sus reacción al ser convocado para asistir en actividades de capacitación fue de un 70% interés por adquirir conocimiento, 26% emoción/felicidad, 43% indagaron sobre el tema, 4% responsabilidad, 4% curiosidad, mientras que ninguno sintió preocupación o desmotivación.

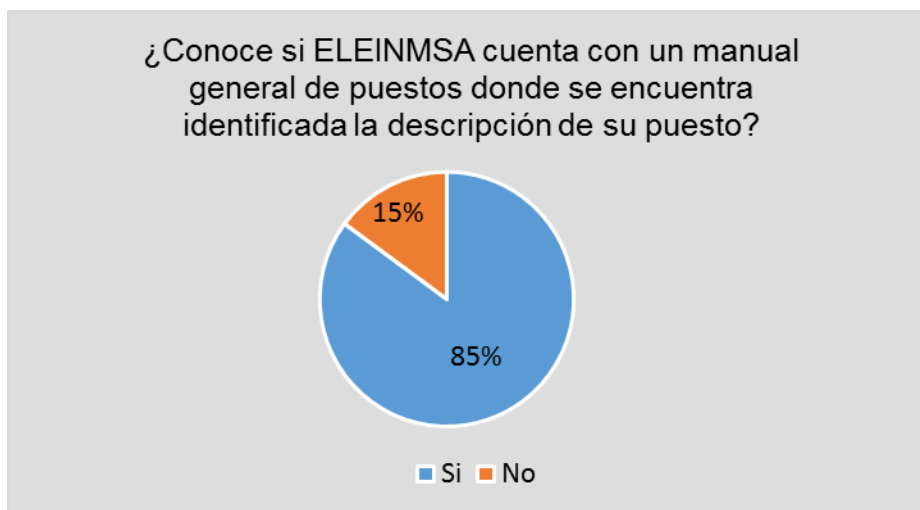
#### IV Perfiles de puestos

*Tabla 14 ¿Conoce si ELEINMSA cuenta con un manual general de puestos donde se encuentra identificada la descripción de su puesto?*

¿Conoce si ELEINMSA cuenta con un manual general de puestos donde se encuentra identificada la descripción de su puesto?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Si	85%	40
No	15%	7
<b>Total de respuestas</b>	<b>100%</b>	<b>47</b>

*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de ELEINMSA, febrero, 2018*

*Grafico 14 ¿Conoce si ELEINMSA cuenta con un manual general de puestos donde se encuentra identificada la descripción de su puesto?*



*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de ELEINMSA, febrero, 2018*

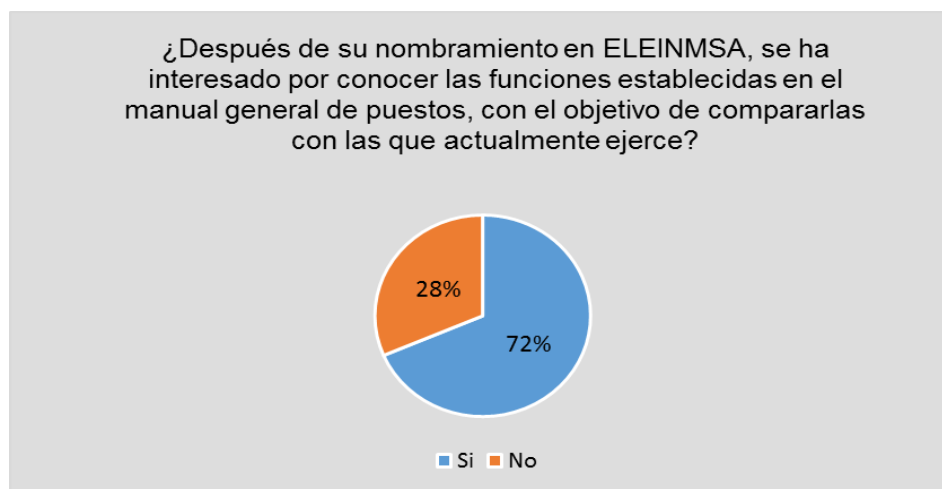
De acuerdo con el gráfico anterior 85% encuestados conocen que ELEINMSA cuenta con manual de puestos, mientras que un 15% lo desconocen.

*Tabla 15 ¿Después de su nombramiento en ELEINMSA, se ha interesado por conocer las funciones establecidas en el manual general de puestos, con el objetivo de compararlas con las que actualmente ejerce?*

¿Después de su nombramiento en ELEINMSA, se ha interesado por conocer las funciones establecidas en el manual general de puestos, con el objetivo de compararlas con las que actualmente ejerce?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Si	72%	33
No	28%	13
<b>Total de respuestas</b>	<b>100%</b>	<b>46</b>
<b>Omitidas 1</b>	<b>Total:</b>	<b>47</b>

*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de ELEINMSA, febrero, 2018*

*Grafico 15 ¿Después de su nombramiento en ELEINMSA, se ha interesado por conocer las funciones establecidas en el manual general de puestos, con el objetivo de compararlas con las que actualmente ejerce?*



*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de ELEINMSA, febrero, 2018*

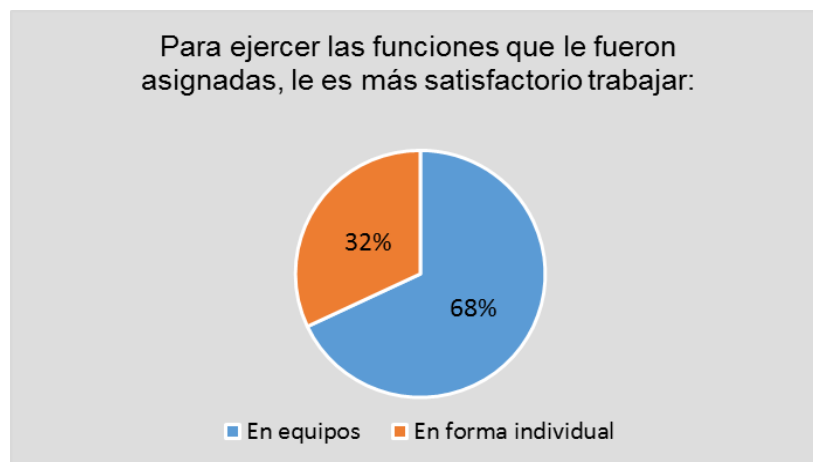
De acuerdo con los resultados de la investigación el 72% de los encuestados se ha interesado por conocer las funciones establecidas en el manual de puestos mientras que el 28% no mostraron interés y una persona omitió la pregunta.

*Tabla 16 Para ejercer las funciones que le fueron asignadas, le es más satisfactorio trabajar:*

Para ejercer las funciones que le fueron asignadas, le es más satisfactorio trabajar:		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
En equipos	68%	32
En forma individual	32%	15
<b>Total de respuestas</b>	<b>100%</b>	<b>47</b>

*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de ELEINMSA, febrero, 2018*

*Grafico 16 Para ejercer las funciones que le fueron asignadas, le es más satisfactorio trabajar:*



*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de ELEINMSA, febrero, 2018*

De acuerdo con el presente gráfico el 68% de los encuestados prefieren trabajar en equipos mientras que para un 32% le es más satisfactorio trabajar en forma individual.

*Tabla 17 ¿ELEIMNSA le ha proporcionado las herramientas de capacitación necesarias para desarrollar sus funciones?*

¿ELEIMNSA le ha proporcionado las herramientas de capacitación necesarias para desarrollar sus funciones?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Si	81%	38
No	19%	9
<b>Total de respuestas</b>	<b>100%</b>	<b>47</b>

*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de ELEINMSA, febrero, 2018*

*Grafico 17 ¿ELEIMNSA le ha proporcionado las herramientas de capacitación necesarias para desarrollar sus funciones?*



*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de ELEINMSA, febrero, 2018*

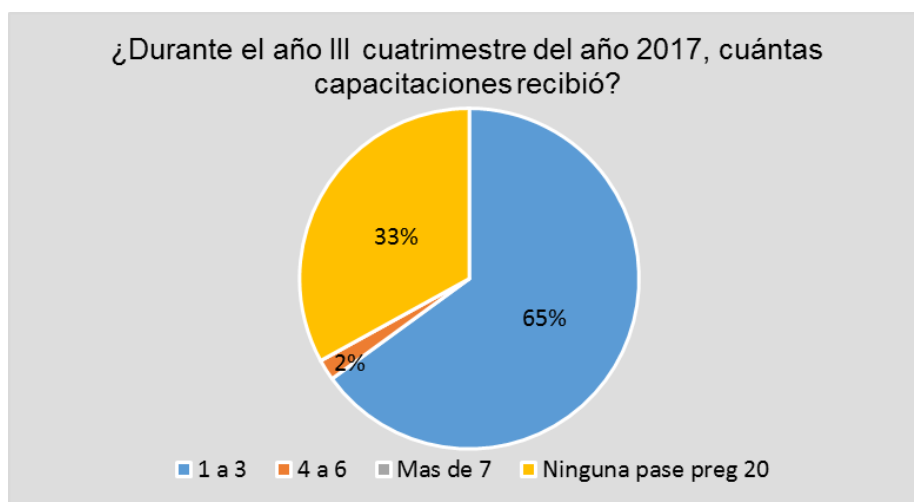
Como se muestra en el gráfico anterior el 81% de los encuestados afirman que ELEINMSA les ha proporcionado las herramientas de capacitación necesarias para desarrollar sus funciones y a un 19% no le han proporcionado los materiales necesarios.

Tabla 18 ¿Durante el año III cuatrimestre del año 2017, cuántas capacitaciones recibió?

¿Durante el año III cuatrimestre del año 2017, cuántas capacitaciones recibió?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
1 a 3	65%	30
4 a 6	2%	1
Más de 7	0%	0
Ninguna pase preg 20	33%	15
<b>Total de respuestas</b>	<b>100%</b>	<b>46</b>
<b>Omitidas 1</b>	<b>Total :</b>	<b>47</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de ELEINMSA, febrero, 2018

Grafico 18 ¿Durante el año III cuatrimestre del año 2017, cuántas capacitaciones recibió?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de ELEINMSA, febrero, 2018

Según el presente gráfico el 65% de los encuestados recibió de una a tres capacitaciones durante el III cuatrimestre del 2017, 2% de cuatro a seis y el 33% no recibieron capacitación durante este periodo.

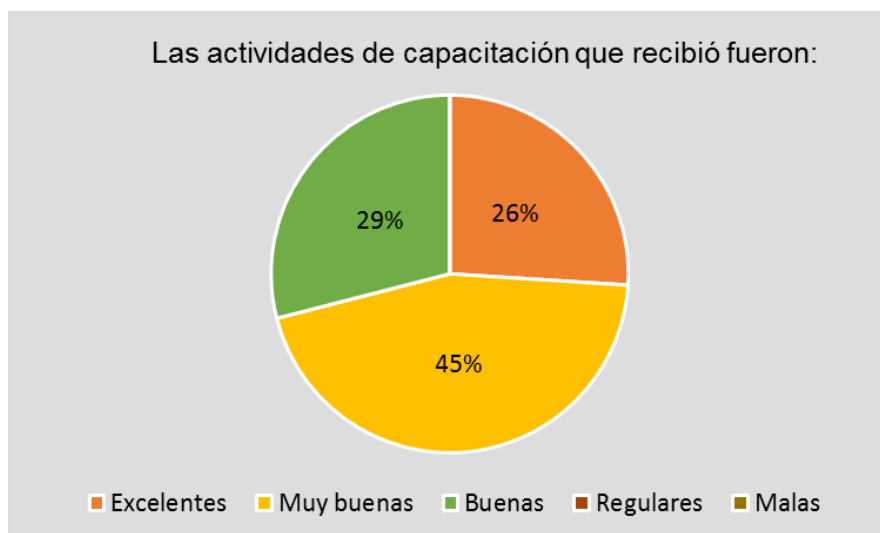
Los siguientes resultados de la tabla y gráfico 19 fueron brindados por los encuestados que si recibieron capacitación durante el III cuatrimestre del año 2017.

*Tabla 19 Las actividades de capacitación que recibió fueron:*

Las actividades de capacitación que recibió fueron:		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Excelentes	26%	8
Muy buenas	45%	14
Buenas	29%	9
Regulares	0%	0
Malas	0%	0
<b>Total de respuestas</b>	<b>100%</b>	<b>31</b>

*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de ELEINMSA, febrero, 2018*

*Gráfico 19 Las actividades de capacitación que recibió fueron:*



*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de ELEINMSA, febrero, 2018*

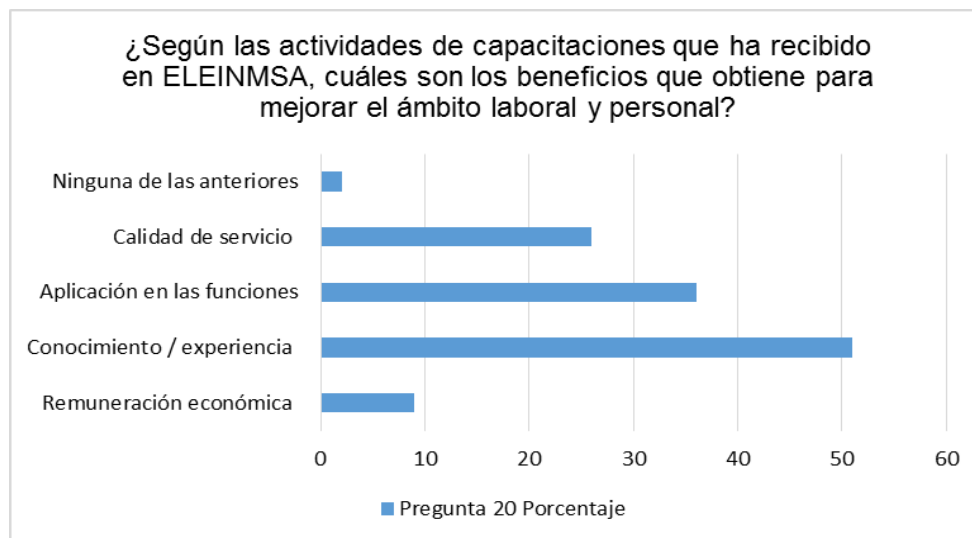
Según el gráfico anterior un 26% consideran que las capacitaciones que recibieron fueron excelentes, un 45% consideran que fueron muy buenas mientras que el 29% considera que las capacitaciones fueron buenas.

*Tabla 20 Según las actividades de capacitación que ha recibido en ELEINMSA, cuáles son los beneficios que obtiene para mejorar el ámbito laboral y personal*

¿Según las actividades de capacitaciones que ha recibido en ELEINMSA, cuáles son los beneficios que obtiene para mejorar el ámbito laboral y personal? Indicar las opciones que considera pertinentes.		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Remuneración económica	9%	4
Conocimiento / experiencia	51%	24
Aplicación en las funciones	36%	17
Calidad de servicio	26%	12
Ninguna de las anteriores	2%	1
Otros	0%	0
<b>Total de respuestas</b>		<b>47</b>

*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de ELEINMSA, febrero, 2018*

*Grafico 20 ¿Según las actividades de capacitaciones que ha recibido en ELEINMSA, cuáles son los beneficios que obtiene para mejorar el ámbito laboral y personal?*



*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de ELEINMSA, febrero, 2018*

Los porcentajes más altos de respuestas los obtuvieron el conocimiento/ experiencia y aplicación en las funciones con 51% y 36%, le sigue la calidad de

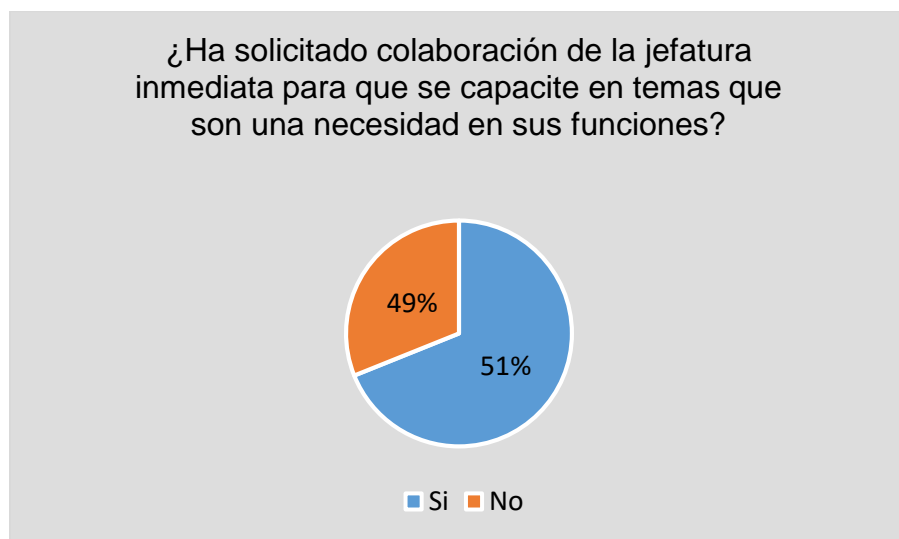
servicio con 26% y remuneración económica 9% mientras que ninguna de las anteriores corresponde un 2%.

*Tabla 21 ¿Ha solicitado colaboración de la jefatura inmediata para que se capacite en temas que son una necesidad en sus funciones?*

¿Ha solicitado colaboración de la jefatura inmediata para que se capacite en temas que son una necesidad en sus funciones?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Si	51%	23
No, pase pregunta 24	49%	22
<b>Total de respuestas</b>	<b>100%</b>	<b>45</b>
<b>Omitidas 2</b>	<b>Total:</b>	<b>47</b>

*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de ELEINMSA, febrero, 2018*

*Grafico 21 ¿Ha solicitado colaboración de la jefatura inmediata para que se capacite en temas que son una necesidad en sus funciones?*



*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de ELEINMSA, febrero, 2018*

De acuerdo con el presente gráfico el 51% de los encuestados han solicitado colaboración a la jefatura para que se capacite en temas relacionados con sus funciones. Mientras que el 49% no ha solicitado capacitación.

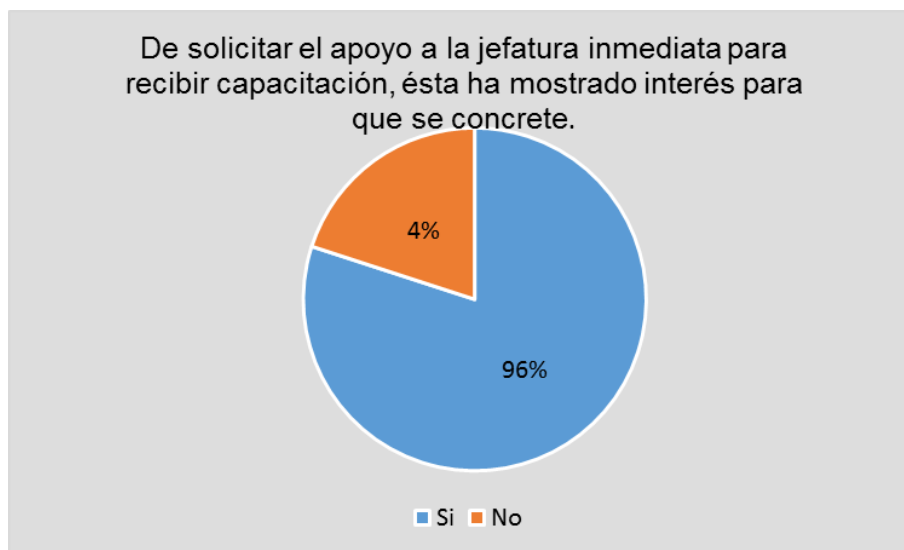
Los siguientes resultados de las tablas y gráficos 22 y 23 fueron brindados por los encuestados que si han solicitado colaboración de la jefatura inmediata para que se capacite en temas que son una necesidad en sus funciones.

*Tabla 22 De solicitar el apoyo a la jefatura inmediata para recibir capacitación, ésta ha mostrado interés para que se concrete.*

De solicitar el apoyo a la jefatura inmediata para recibir capacitación, ésta ha mostrado interés para que se concrete.		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Si	96%	24
No	4%	1
<b>Total de respuestas</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>

*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de ELEINMSA, febrero, 2018*

*Grafico 22 De solicitar el apoyo a la jefatura inmediata para recibir capacitación, ésta ha mostrado interés para que se concrete.*



*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de ELEINMSA, febrero, 2018*

Con base en el presente gráfico el 96% de los encuestados consideran que la jefatura inmediata muestra interés por sus solicitudes. Por otro lado, el 4% considera que su solicitud no fue escuchada.

¿Por qué?:

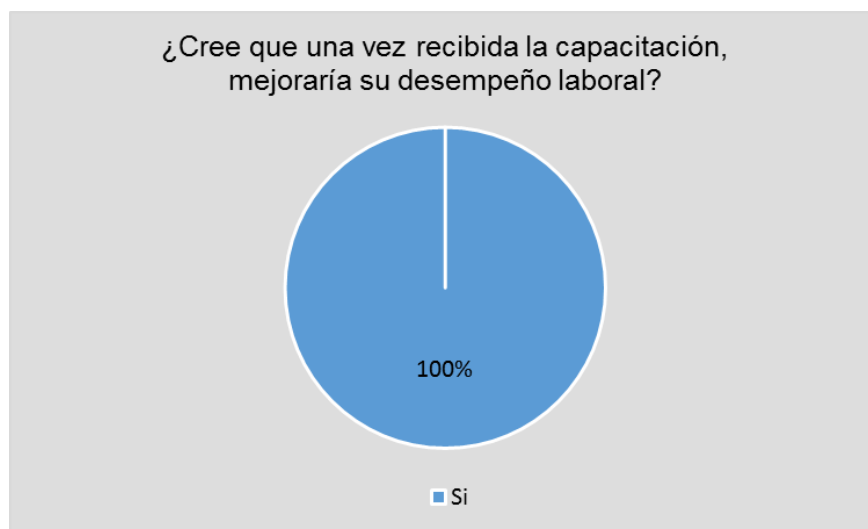
- Las capacitación recibida ha sido directa de compañeros ya capacitados y que no se recibe certificación de fábrica.
- Para la aplicación en funciones.
- Se está al pendiente de brindar información para que las tareas se realicen bien.

Tabla 23 ¿Cree que una vez recibida la capacitación, mejoraría su desempeño laboral?

¿Cree que una vez recibida la capacitación, mejoraría su desempeño laboral?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Si	100%	27
No	0%	0
<b>Total de respuestas</b>	<b>100%</b>	<b>27</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de ELEINMSA, febrero, 2018

Grafico 23 ¿Cree que una vez recibida la capacitación, mejoraría su desempeño laboral?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de ELEINMSA, febrero, 2018

Como se muestra el siguiente gráfico el 100% de los encuestados afirman que una vez recibida la capacitación mejoraría el desempeño laboral.

Respuestas del ¿cómo?:

- Sirve para la transmisión de conocimientos al cliente en la operación del equipo.
- Mejorará el desempeño en la parte de conocimiento clínico.

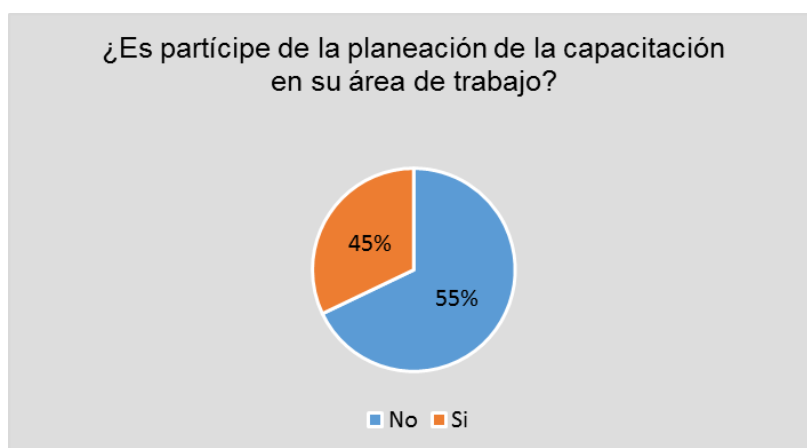
- Ya que esto da pie a conocer mejor y por ende, dar mejores resultados a la hora de socializar con nuestros clientes, sean estos externos o internos.
- Es un complemento a la experiencia.
- Mejora la aplicación y conocimientos de la norma.
- El conocer el equipo facilita el trabajo en preventivos y análisis en correctivos.
- Mayor conocimiento.
- Se tiene más seguridad y confianza a la hora de realizar las tareas y con más profesionalismo y conocimiento de los equipos.
- Ayuda en la rapidez, eficiencia de las labores.

Tabla 24 ¿Es partícipe de la planeación de la capacitación en su área de trabajo?

¿Es partícipe de la planeación de la capacitación en su área de trabajo?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Si	45%	21
No	55%	26
<b>Total de respuestas</b>	<b>100%</b>	<b>47</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de ELEINMSA, febrero, 2018

Grafico 24 ¿Es partícipe de la planeación de la capacitación en su área de trabajo?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de ELEINMSA, febrero, 2018

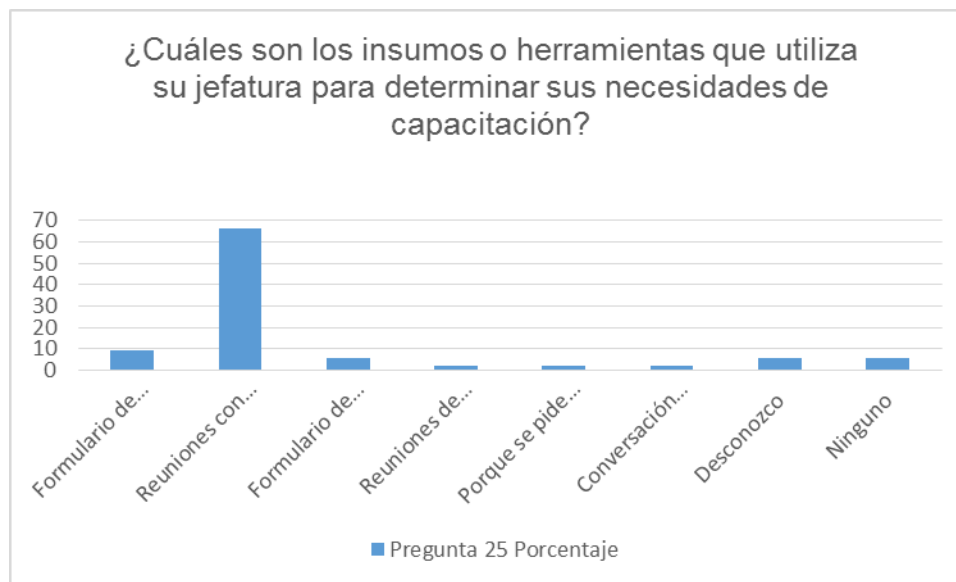
Según el gráfico anterior, el 55% de los encuestados no son partícipes de la planeación de la capacitación en si área de trabajo. Mientras que el 45% si están involucrados en la planeacion.

*Tabla 25 ¿Cuáles son los insumos o herramientas que utiliza su jefatura para determinar sus necesidades de capacitación?*

¿Cuáles son los insumos o herramientas que utiliza su jefatura para determinar sus necesidades de capacitación?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Formulario de Detección de Necesidad de Capacitación-DNC	9%	4
Reuniones con el personal	66%	31
Formulario de Evaluación del Desempeño	6%	3
Reuniones de dirección	2%	1
Porque se pide la capacitación	2%	1
Conversación diaria	2%	1
Desconozco	6%	3
Ninguno	6%	3
<b>Total de respuestas</b>		<b>47</b>

*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de ELEINMSA, febrero, 2018*

*Grafico 25 ¿Cuáles son los insumos o herramientas que utiliza su jefatura para determinar sus necesidades de capacitación?*



*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de ELEINMSA, febrero, 2018*

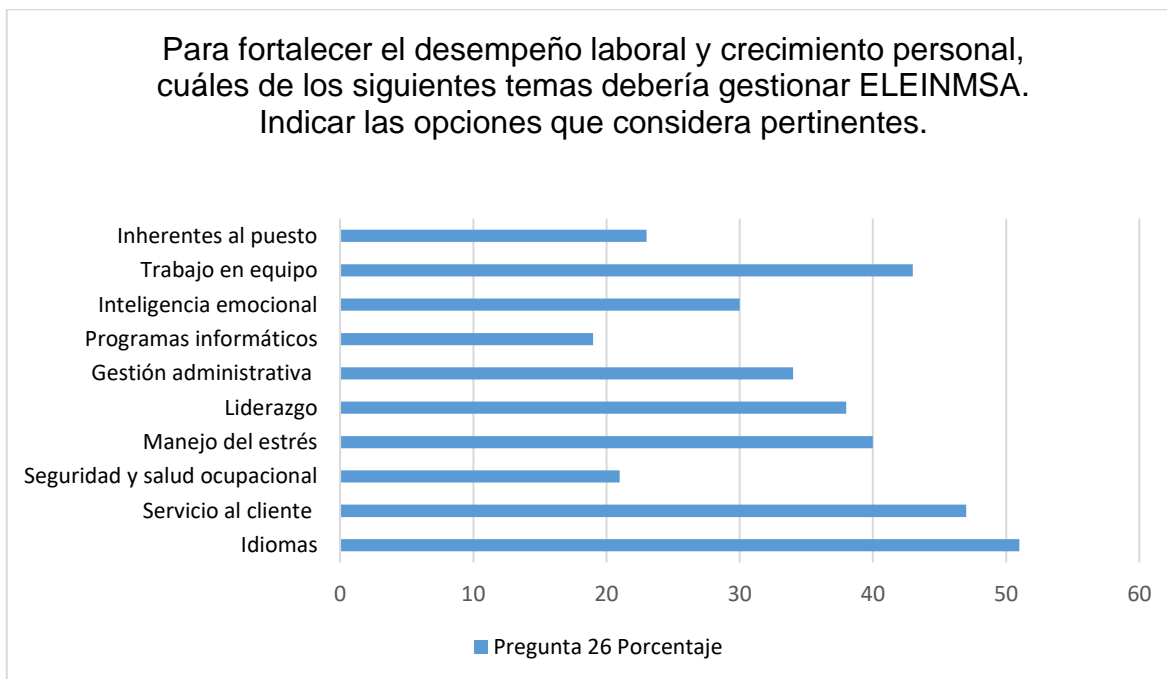
Los porcentajes más altos de respuestas los obtuvieron reuniones con el personal y formulario de detección de necesidades de capacitación con 66% y 9% de los encuestados, seguido por formulario de evaluación de desempeño con un 6%, reuniones de dirección; porque se pide la capacitación y conversación diaria recibieron 2% cada una. Mientras que 6% indicaron que ninguno y otro 6% dijeron que en su jefatura no se utilizan herramientas para determinar las necesidades de capacitación.

Tabla 26 Para fortalecer el desempeño laboral y crecimiento personal, cuáles de los siguientes temas debería gestionar ELEINMSA.

Para fortalecer el desempeño laboral y crecimiento personal, cuáles de los siguientes temas debería gestionar ELEINMSA. Indicar las opciones que considera pertinentes.		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Idiomas	51%	24
Servicio al cliente	47%	22
Seguridad y salud ocupacional	21%	10
Manejo del estrés	40%	19
Liderazgo	38%	18
Gestión administrativa	34%	16
Programas informáticos	19%	9
Inteligencia emocional	30%	14
Trabajo en equipo	43%	20
Inherentes al puesto	23%	11
<b>Total de respuestas</b>		<b>47</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de ELEINMSA, febrero, 2018

Grafico 26 Para fortalecer el desempeño laboral y crecimiento personal, cuáles de los siguientes temas debería gestionar ELEINMSA.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de ELEINMSA, febrero, 2016

Los porcentajes más altos de respuestas los obtuvieron idiomas y servicio al cliente con un 51% y 47% respectivamente, le siguen trabajo en equipo y manejo del estrés con 43% y 40%, posteriormente liderazgo 38%, gestión administrativa 34%, inteligencia emocional 30%. Por último se encuentran inherentes al puesto, seguridad y salud ocupacional y programas informáticos con 23%, 21% y 19% de los encuestados.

*Tabla 27 Sugerencias para mejorar el proceso de capacitación actual*

Sugerencias para mejorar el proceso de capacitación		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Si brindaron recomendación	26%	12
No brindaron recomendación	74%	35
<b>Total:</b>	<b>100%</b>	<b>47</b>

*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de ELEINMSA, febrero, 2016*

*Grafico 27 Sugerencias para mejorar el proceso de capacitación actual*



*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de ELEINMSA, febrero, 2018*

Según el presente gráfico, un 26% de los encuestados brindaron sugerencias para mejorar el proceso de capacitación actual. Entre las sugerencias que se repitieron se encuentran, enfocarse en cada puesto y sus procedimientos, darle seguimiento y evaluar las capacitaciones, consultar necesidades del personal, más capacitación de fábrica y productos, y entre otras sugerencias se destacan:

- Invitar a los colaboradores a indicar en qué áreas le gustaría recibir capacitación, para luego de haberla recibida, retroalimentar a los compañeros que requieran esa información y no asistieron a las capacitaciones.
- Mejor planificación.
- Más amabilidad entre compañeros.
- Si existe, que lo comuniquen, y sobre todo que se ejecute. Que sea un proceso integral y acorde con el puesto que se ejecuta.

**CAPÍTULO V**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Posterior al análisis de las encuestas aplicadas al personal de ELEINMSA de Costa Rica se llegó a las siguientes conclusiones:

## 5.1. CONCLUSIONES

### **Variable 1: Proceso de capacitación**

#### Indicador 1 y 2: Procedimientos y Normativa

**Conclusión 1:** La gran mayoría de los empleados de ELEINMSA afirmaron que conocen si la empresa cuenta con normativa que rige la materia de capacitación, mientras que una pequeña parte no conocen sobre la existencia de esta.

**Conclusión 2:** Los procedimientos para obtener capacitación emitidos por ELEINMSA son conocidos por la mayoría de los colaboradores encuestados, mientras que la otra parte indican que no conocen sobre dichos procedimientos.

**Conclusión 3:** Las charlas con el fin de compartir conocimientos y experiencias son muy importantes dentro de la organización, ya que permite la retroalimentación por parte de los colaboradores que han recibido capacitación, es por esto que la mayoría de los colaboradores afirmaron que si se realizan charlas en su área de trabajo. Por otro lado, una pequeña parte indicó que no se realizan dichas charlas.

### **Variable 2: Programa de capacitación**

#### Indicador 3: Nivel de información y comunicación

**Conclusión 4:** La comunicación buena y asertiva es necesaria en cualquier proceso de la empresa. De acuerdo con los resultados de la encuesta la gran mayoría de los encuestados indicaron que la comunicación es efectiva en materia de capacitación, una pequeña parte de los encuestados consideran que no es efectiva.

**Conclusión 5:** Los encuestados reconocen la importancia de la comunicación en el proceso de capacitación, es por esta razón que consideran que esta debe ser menos tediosa y contar con material de apoyo para facilitar su comprensión y

aprendizaje. También es necesario la comunicación y ejecución de los planes de capacitación, así como incentivar a tener charlas en la que los colaboradores que han recibido capacitación, compartan la información aprendida con otros colaboradores que también la recibieron, y se refuercen los conocimientos adquiridos.

**Conclusión 6:** La gran mayoría de los colaboradores encuestados indicaron que la comunicación con la jefatura inmediata es excelente y muy buena, otra parte considerable consideran que es buena, mientras que una muy pequeña parte creen que es regular.

**Conclusión 7:** De los colaboradores que fueron encuestados la minoría fueron llamados para participar en actividades de capacitación durante el III cuatrimestre del año 2017, la mayor parte no fueron convocados para actividades de capacitación.

**Conclusión 8:** De los colaboradores que si fueron convocados a capacitación, la totalidad indicaron que la información recibida de la convocatoria fue clara y de fácil comprensión mientras que ninguno/a considera que dicha información fuese ambigua o confusa.

**Conclusión 9:** De acuerdo con los resultados obtenidos del cuestionario, las reacciones que resultaron con mayor votación fueron, interés por adquirir conocimiento, indagar previamente y emoción/felicidad, lo cual es una señal de que el personal reconoce la importancia de la capacitación en el desempeño laboral, de ahí que ninguno reaccionó con preocupación o desmotivación/ aburrimiento.

### **Variable 3: Capacitaciones**

#### Indicador 4: Perfiles de los puestos

**Conclusión 10:** Un manual general de puestos en el que se encuentren identificadas todas las descripciones de los puestos, es necesaria en todas las empresas. La gran mayoría de los colaboradores encuestados si conocen sobre la existencia de este manual y pocos lo desconocen.

**Conclusión 11:** La mayoría de los encuestados se han interesado por conocer las funciones establecidas en el manual general de puestos para poder hacer una comparación con las tareas que ejerce actualmente, una pequeña parte no han mostrado interés.

**Conclusión 12:** Para ejercer las funciones que le fueron asignadas el trabajo en equipo parece ser la opción más satisfactoria para la mayoría lo cual es algo positivo para el crecimiento de la organización y desempeño laboral de los colaboradores, otra parte prefiere trabajar en forma individual.

**Conclusión 13:** La gran mayoría indicaron que ELEINMSA le ha proporcionado las herramientas de capacitación, pocos indicaron que no les han dado las herramientas necesarias para desarrollar sus funciones.

#### **Variable 4: Programa de capacitación**

##### Indicador 5: Necesidades de capacitación (organización, tareas y personas)

**Conclusión 14:** De acuerdo con resultados de la encuesta aplicada la mayoría recibieron de una a tres capacitaciones durante el III cuatrimestre del 2017, otra parte significativa no recibieron capacitación durante este periodo y solo una muy pequeña parte recibieron de cuatro a seis capacitaciones.

**Conclusión 15:** Las actividades de capacitación fueron catalogadas por las personas que las recibieron como muy buenas, seguido por excelentes y buenas.

**Conclusión 16:** De acuerdo con los encuestados las actividades de capacitación brindan una serie de beneficios que logran mejorar el ámbito laboral y personal. Entre esos beneficios conocimiento/ experiencia y aplicación son los que recibieron mayor porcentaje, seguido por calidad de servicio y una minoría considera que remuneración económica.

**Conclusión 17:** Una parte considerable de los colaboradores han solicitado colaboración a la jefatura inmediata para que se capacite en temas que son de necesidad, para la gran mayoría la jefatura ha mostrado interés en sus solicitudes,

y una pequeña parte consideran que sus intereses no fueron escuchados ya que las capacitaciones las imparten los colaboradores que fueron capacitados anteriormente, y no se brindan certificaciones de fábrica una vez finalizada la capacitación. Por otro lado, otra gran parte de los encuestados indicaron que no han solicitado apoyo a la jefatura inmediata.

**Conclusión 18:** Los colaboradores de ELEINMSA reconocen la importancia de la capacitación para mejorar su desempeño laboral. Entre las razones que brindaron se destacan: mayor conocimiento de productos, mejor servicio al cliente, seguridad a la hora de realizar las tareas, mejora en el desempeño de sus funciones.

**Conclusión 19:** La mayoría de los colaboradores encuestados no son participes de planear de la capacitación en su área de trabajo.

**Conclusión 20:** Las jefaturas utilizan una serie de herramientas o insumos con el objetivo de determinar las necesidades de capacitación para la empresa ELEINMSA, la más utilizada son las reuniones con el personal, seguidos por los formularios de detección de necesidades de capacitación y de evaluación de desempeño; entre otros se destacan las conversaciones diarias, reuniones de dirección y por qué se solicita la capacitación. Por otro lado, una parte de la población indicó que desconocen o no se utilizan ninguna herramienta para determinar necesidades de capacitación.

**Conclusión 21:** Con respecto a los temas que debería gestionar ELEINMSA para las capacitaciones, idiomas, servicio al cliente y trabajo en equipo, recibieron la mayoría de votos; seguido por temas como manejo del estrés, liderazgo, gestión administrativa e inteligencia emocional; seguridad y salud ocupacional, inherentes al puesto y programas informáticos recibieron la minoría de votos.

**Conclusión 22:** El proceso de capacitación siempre se encuentra en mejora continua, es por esta razón que los colaboradores encuestados brindaron varias sugerencias para mejorar el proceso actual. Entre esas sugerencias se destacan que las capacitaciones deben estar enfocadas a cada puesto y sus procedimientos, así como la importancia de consultar las necesidades del personal. Una parte de los

encuestados considera que es importante darle seguimiento y evaluar las capacitaciones, así como aumentar la capacitación de fábrica y productos. Otra gran parte brindaron sugerencias diferentes como mejorar la planificación, retroalimentación, comunicación y más amabilidad entre compañeros.

### **Conclusiones generales:**

El proceso de capacitación que aplica la empresa ELEINMSA actualmente, satisface las necesidades en cuanto a procedimientos y contenido. Los colaboradores de ELEINMSA reconocen la importancia del proceso de capacitación para su crecimiento profesional. Por lo que existen una serie de aspectos que se deben tomar en cuenta para hacer del proceso de capacitación eficiente y satisfactoria para la empresa y sus colaboradores.

Entre las oportunidades de mejora que brindaron los colaboradores de ELEINMSA se destacan:

- La frecuencia de las capacitaciones.
- Darle seguimiento y evaluar las capacitaciones.
- Más capacitación de fábrica y productos.
- Darle más énfasis a las necesidades del personal.
- Enfoques más amplios con temas como idiomas, servicio al cliente y trabajo en equipo.

Posterior a la aplicación del instrumento y análisis de la información se procede a brindar las siguientes recomendaciones.

## 5.2. RECOMENDACIONES

### **Variable 1: Proceso de capacitación actual**

#### Indicadores 1 y 2: Procedimientos y Normativas

**Recomendación 1:** Asegurarse que todos los colaboradores de ELEINMSA estén informados sobre los procedimientos y normativas relacionados con el proceso de capacitación. Estos son temas que le incumben al colaborador y pueden ser abarcados dentro de los contenidos de inducción.

**Recomendación 2:** Fomentar las charlas en todos los departamentos de la empresa con el fin de brindar un espacio para compartir analizar los conocimientos y experiencias recibidos en las capacitaciones, así como una medida para que todo el personal se encuentre actualizado gracias a las retroalimentaciones.

### **Variable 2: Programa de Capacitación**

#### Indicador 3: Nivel de información y comunicación

**Recomendación 3:** Una comunicación efectiva es esencial en el proceso de capacitación para el logro de metas y objetivos. Actualmente la comunicación es buena por lo que es importante seguir fomentando la comunicación asertiva en todo momento desde la convocatoria hasta el momento de impartir la capacitación.

**Recomendación 4:** En materia de capacitación la comunicación es buena. Según los resultados de la encuesta se debe fomentar el diálogo, dentro las capacitaciones, abrir un espacio para abarcar dudas y comentarios sobre la capacitación, así como incentivar las charlas de reforzamiento de conocimientos. Y

contar con un material de apoyo didáctico que capte la atención de los participantes para hacer una capacitación más dinámica.

**Recomendación 5:** Seguir fomentando la motivación hacia la capacitación para que la reacción del colaborador al ser convocado para asistir a actividades de capacitación sea mayormente positiva. Por lo que es necesario que continúe innovando con planes de capacitación atractivos y compatibles con las metas de ELEINMSA.

### **Variable 3: Capacitaciones**

#### Indicador 4: Perfiles de puestos

**Recomendación 6:** Asegurarse que todos los colaboradores conozcan sobre el manual general de puestos de la empresa para que estos tengan conocimiento sobre las funciones establecidas en dicho manual y puedan hacer una comparación con las que realizan actualmente. Son temas que se pueden abarcar cuando el colaborador ingresa a la empresa.

**Recomendación 7:** Seguir fomentando el compañerismo y trabajo en equipo por medio del *feedback* grupal, metas grupales y mantener la motivación y comunicación asertiva.

**Recomendación 8:** Proporcionar a todo el personal que lo requiera, las herramientas de capacitación necesarias para desarrollar sus funciones. Pero también se puede innovar con herramientas más tecnológicas y modernas como lo

son los videos y el material electrónico para evitar que las capacitaciones sean tediosas.

#### **Variable 4: Programa de capacitación**

##### Indicador 5: Necesidades de capacitación (organización, tareas y personas)

**Recomendación 9:** Aumentar la frecuencia en la que se realizan las capacitaciones y que los colaboradores perciban la continuidad de estos. Por lo que es importante darle énfasis a la detección de necesidades y hacer una jerarquización según su urgencia e importancia.

**Recomendación 10:** Para evitar que una capacitación sea tediosa, es necesario la innovación en las actividades de la misma. Se pueden implementar programas como *E-learning*, estudios de casos, juegos de negocios o la capacitación de aprendizaje práctico con el objetivo de poner en práctica los conocimientos y aprender de los errores.

**Recomendación 11:** Incentivar la comunicación y el apoyo entre la jefatura inmediata y los colaboradores con el objetivo de que se tome en cuenta las iniciativas sobre temas de capacitación. Esto permitirá aumentar la motivación del personal, ya que se toman en cuenta sus ideas, además que los colaboradores de ELEINMSA reconocen la importancia del proceso de capacitación para mejorar el desempeño laboral.

**Recomendación 12:** Invitar a los colaboradores a ser parte de la planeación de capacitación en su área de trabajo.

**Recomendación 13:** Se recomienda hacer un uso eficiente de las herramientas para determinar las necesidades de capacitación. Tomar en cuenta:

- **Análisis de la organización:** Examinar el ambiente, estrategias y recursos de la empresa. Revisar los problemas y los retos a los que se enfrenta la empresa.
- **Análisis de tareas:** Revisar el manual general de puestos y las descripciones de cada puesto, además de hacer una evaluación de competencias necesarias para desempeñar un trabajo.
- **Análisis de personas:** Determinar cuáles son los colaboradores que realmente necesitan la capacitación y cuáles no.

**Recomendación 14:** Darle más énfasis a los formularios de DNC y evaluación de desempeño como herramientas para detectar las necesidades de capacitación, no solo centrarse en las reuniones con el personal debido a que una gran parte de los colaboradores de ELEINMSA constantemente se encuentran fuera de la empresa por lo que los formularios, en especial los electrónicos, son otro recurso esencial para determinar necesidades.

**Recomendación 15:** Los temas de capacitación deben ser más amplios, según los encuestados: idiomas, servicio al cliente, trabajo en equipo y manejo de estrés son temas que se consideran importantes de gestionar, ya que ELEINMSA se encuentra en constante crecimiento por lo que necesitan herramientas para enfrentar los cambios que se avecinan. Además de implementar más capacitación de fábrica y productos.

**Recomendación 16:** Entre las recomendaciones que brindaron los encuestados se destaca una muy importante que es darle seguimiento y evaluar las capacitaciones. Por lo que se recomienda hacer una evaluación del proceso de capacitación tomando en cuenta aspectos como reacciones, comportamientos, aprendizaje e inversión.

**Recomendación general:**

Según los resultados de la encuesta aplicada al personal de ELEINMSA, el proceso de capacitación actual de la empresa se mantiene estable, por lo que se recomienda darle énfasis a ciertos aspectos importantes que se deben mantener y mejorar, como lo es el proceso de detección de necesidades de capacitación, darle seguimiento y evaluar las capacitaciones; y a ampliar los temas de capacitación con temas como: idiomas, servicio al cliente, fábrica y productos entre otros.

**CAPÍTULO VI**  
**PROPUESTA**

## **6.1. PRESENTACIÓN**

De los datos obtenidos en la encuesta sobre el proceso de capacitación que aplica actualmente la empresa ELEINMSA, el cual se mantiene estable, pero existen aspectos que se pueden optimizar con el objetivo de aumentar la satisfacción de los colaboradores.

Por esta razón, se presenta una propuesta que ayude a fortalecer el plan de capacitación actual, respondiendo a las necesidades de capacitación que arrojó la investigación, con el fin de permitir el crecimiento tanto de la empresa como de los colaboradores.

## **6.2. JUSTIFICACIÓN**

La capacitación es un proceso que se debe aplicar en todas las empresas, ya que responde a las necesidades del personal y permite que la organización cuente con colaboradores calificados para enfrentarse a los nuevos retos del mercado. Un proceso de capacitación eficiente representa una ventaja competitiva para la empresa.

Es por esta razón que la propuesta pretende optimizar el plan de capacitación actual que va dirigido a los colaboradores de la empresa ELEINMSA, con el objetivo

de abarcar ciertos aspectos que se encontraron durante la investigación y representan una oportunidad de mejora para la empresa.

### **6.3. ALCANCES**

Con el propósito de que los colaboradores de ELEINMSA puedan adquirir nuevos conocimientos y desarrollar habilidades para así mejorar su desempeño laboral y crecimiento personal, se pretende fortalecer el plan de capacitación actual de la ELEINMSA.

### **6.4. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

#### **6.4.1. Objetivo general**

Fortalecer el programa de capacitación actual, que permita responder a las necesidades de capacitación de la empresa.

#### **6.4.2. Objetivos específicos**

1. Determinar cuáles son las necesidades de capacitación que de acuerdo con la investigación.
2. Proponer temas de capacitación con base en las necesidades que se encontraron durante la investigación.
3. Elaborar los formularios de evaluación para el instructor y las actividades de capacitación.

## 6.5. PROPUESTA

Según los resultados que se obtuvieron en la encuesta, el proceso de capacitación actual se encuentra estable pero existen una serie de aspectos que pueden mejorar, entre ellos, está la amplitud de los temas de capacitación, de los cuales, resultan de mayor importancia de acuerdo con los resultados de la encuesta:

1. Idiomas: Debido a que ELEINMSA es una empresa que se encuentra en constante crecimiento y muchas de las fábricas proveedoras de equipo médico que trabajan con ELEINMSA son extranjeras, de ahí la importancia del manejo de un segundo idioma en los negocios.
2. Trabajo en equipo: Como se vio en los resultados de la encuesta, a la mayoría de los encuestados le es más satisfactorio trabajar en equipo, además los colaboradores consultados, consideran que trabajo en equipo es uno de los principales temas que ELEINMSA debería gestionar, para fortalecer el desempeño laboral y crecimiento personal, por lo que es importante dotar al personal de herramientas que faciliten su trabajo en equipo.
3. Servicio al cliente: ELEINMSA al ser una empresa que se dedica a la asesoría, venta y soporte de Equipo Médico. Es importante que ELEINMSA cuente con las herramientas necesarias para hacerle frente a los clientes y brindar un servicio que satisfice sus necesidades y promueva la fidelidad. Es por esta razón que en la investigación se identificó que los colaboradores

consideran que servicio al cliente es otro de los principales temas que ELEINMSA debería gestionar para fortalecer el desempeño laboral y crecimiento personal.

4. Productos de ELEINMSA: Entre las recomendaciones que brindaron los encuestados se destaca más capacitación de productos, para actualizar al personal de ELEINMSA en el catálogo que ofrece la empresa, con el objetivo de fortalecer el desempeño laboral y el crecimiento tanto de los colaboradores como de la empresa.
5. Gestión de calidad: ELEINMSA es una empresa que se compromete a brindar los mejores servicios y productos por lo que cuenta con un sistema de gestión de la calidad y certificación ISO 9001:2008. De ahí la importancia de actualizar a los colaboradores en este tema, para garantizar un personal más competitivo que responde a los estándares de calidad exigidos por los clientes.

Además, de acuerdo con las recomendaciones brindadas por los encuestados para mejorar el proceso de capacitación, se determinó que la empresa debe darle seguimiento a las capacitaciones y aplicar evaluaciones al finalizar la capacitación para determinar la efectividad de esta.

### **6.5.1. Curso de inglés:**

Para tratar los temas referente a idiomas se propone un curso de inglés enfocado en el personal clave, entiéndase por personal clave: directores y ejecutivos.

#### **Objetivo:**

Contar con un personal que les permita comunicarse y negociar de manera fluida con los proveedores extranjeros. El inglés es el idioma universal e indispensable en el mundo de los negocios.

#### **Descripción del curso:**

- Prueba de ubicación gratuita. Se realiza en la oficina el día y horario que más le convenga a la empresa.
- El proveedor que se recomienda ofrece horarios flexibles a conveniencia de la empresa
- Las lecciones se dividen en un 70% conversacional y un 30% gramatical. Para ELEINMSA se recomienda dar énfasis en temas sobre negocios, medicina para tener un vocabulario más amplio y afín a la finalidad de la empresa.

Cuadro 2 Curso de inglés

Curso de ingles					
Periodicidad duración	Módulos	Dirigido/ cantidad	Recursos necesarios	Proveedor de curso	Localización
<b>Nivel estándar:</b>  -Dos horas por semana: 8 meses  -Tres horas por semana: 6 meses	10 niveles	<b>Al personal clave:</b>  -Directores -Ejecutivos  <b>Cantidad:</b>  12 Colaboradores	<b>Material:</b> Libro	<b>Recurso externo:</b>  New Learning Academy	Dentro de las instalaciones de ELEINMSA.

Fuente: Creación propia, marzo, 2018

### 6.5.2. Tema: Trabajo en equipo

Para abarcar el tema sobre trabajo en equipo se pretende realizar talleres con todo el personal de ELEINMSA.

#### **Objetivo:**

Que los colaboradores reconozcan la importancia del trabajo en equipo así como incentivar el sentimiento de compañerismo con el fin de que tanto líderes como colaboradores se unan y se comprometan a alcanzar las metas que se propongan de la manera más efectiva.

**Contenido:**

1. Definición de equipo.
2. Toma de decisiones.
3. Desarrollo y administración de equipos.
4. Expansión de los límites.
5. Equipos efectivos.
6. Importancia de la comunicación.
7. Situaciones de conflicto.

**Descripción del taller:**

Cada taller se divide en dos sesiones. La primera consiste en la introducción a aspectos básicos del trabajo en equipo y una charla sobre la expansión de los límites. Mientras que la segunda sesión consiste en abarcar temas relacionados con la comunicación y efectividad de equipos.

*Cuadro 3 Descripción del taller*

Descripción del taller				
Tema	Duración	Dirigido	Recursos	Proveedor y responsables
Trabajo en equipo	3 talleres de dos horas cada uno. Por un mes.	Todo el personal de ELEINMSA:  -Dos grupos de 18 personas.  -Un grupo de 19 personas.	-Sala de capacitación. -Capacitador.  -Refrigerio -Mobiliario.	Grupo Motiva:  Dr. Eduardo Gómez Aguilar (Cód.9177)  Departamento de recursos

			-Equipo audiovisual. - Computadora. - Hojas y lapiceros. -Material práctico. -Material informativo	humanos ELEINMSA. Jefatura inmediata ELEINMSA.
--	--	--	--	---

*Fuente: Creación propia, marzo, 2018*

### **Sesión I:**

#### **Temas:**

- Definición de equipo.
- Toma de decisiones.
- Desarrollo y administración de equipos.
- Expansión de los límites.

## Actividades

*Cuadro 4 Actividades sesión I*

Actividades sesión I		
Actividad	Descripción	Objetivo
Introducción	Se da una breve introducción del taller (tema y objetivos) así como se explican conceptos básicos sobre trabajo en equipo.	Conocer sobre los conceptos básicos sobre el taller.
Todos Adentro	Actividad para romper el hielo. Los participantes deben trabajar en equipo, en especial con fuera de lo tradicional. Al final se realiza una reflexión de lo aprendido en la actividad.	Trabajar aspectos como: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cooperación</li> <li>- Liderazgo</li> <li>- Estrategia</li> </ul>
Charla	El capacitador realiza una pequeña charla sobre Expansión de los límites	Aprender sobre: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de cohesión.</li> <li>- Confianza.</li> <li>- Relaciones entre individuos.</li> </ul>

*Fuente: Creación propia, en base a la información brindada por Grupo Motiva, marzo, 2018*

## Sesión II:

### Temas:

- Equipos efectivos.
- Importancia de la comunicación.
- Situaciones de conflicto.

Cuadro 5 Actividades sesión II

Actividades sesión I		
Actividad	Descripción	Objetivo
Charla	Charla pequeña. Sobre la efectividad en los grupos.	Conocer sobre los elementos esenciales y facilitadores de la efectividad de equipos.
Cine foro	Video sobre la toma de decisiones eficientes. Y el problema cuando se compite entre el personal y no hacia los resultados.	Reflexionar y discutir sobre: -Metas grupales. -Reconocimiento de las habilidades de los demás. -Compañerismo.
Estudio de caso	Caso sobre la distribución de tareas en las que una persona siempre termina sobrecargada de trabajo.	Poner en práctica y reflexionar sobre aspectos como: -Distribución de tareas. -Liderazgo. -Cooperación.
Dinámica sobre comunicación	Se realizara la práctica de dos técnicas <ul style="list-style-type: none"> <li>- Palo indio.</li> <li>- Técnica Parafraseo.</li> </ul>	Poner en práctica: <ul style="list-style-type: none"> <li>- La escucha</li> <li>- Compresión de ideas</li> <li>- Respeto y espacio para hablar.</li> </ul>

*Fuente: Creación propia, en base a la información brindada por Grupo Motiva, marzo, 2018.*

### **6.5.3. Tema: Servicio al cliente.**

Para abarcar el tema sobre servicio al cliente se pretende realizar una capacitación al personal de ventas de la empresa ELEINMSA, ya que son los que se encuentran en constante contacto directo con los clientes.

#### **Objetivo:**

Ofrecer a los colaboradores las herramientas y conceptos necesarios para brindar un Servicio al Cliente efectivo que pueda impactar positivamente la satisfacción y fidelidad de los consumidores hacia los productos y servicios de la empresa.

#### **Contenido:**

1. Conceptos Básicos en el Servicio al Cliente.
2. Funciones.
3. El Servicio al Cliente es un Arte.
4. La vocación de servicio y la realidad diaria de los colaboradores del sector público que atienden clientes internos y externos.
5. La Atención es diferente al Servicio
6. La Persona y el Personaje
7. El Servicio al Cliente: Construcción de Relaciones
8. Las Reglas Básicas en el Servicio al Cliente
9. El manejo de clientes más complejos
10. El factor personal en el Servicio al Cliente, diseñando acciones concretas para la implementación de conceptos aprendidos en la gestión de Servicio al cliente.

#### **Descripción del curso:**

El curso se desarrolla en sesiones de cuatro sesiones de cuatro horas. Con base en exposiciones donde se explicara por medio del uso del *video beam* y folletos la información contenida en el temario, además, se contara con un espacio para

consultas específicas sobre el tema, y una vez concluida la capacitación se entregaron los certificados de participación

*Cuadro 6 Descripción curso servicio al cliente*

Descripción del curso				
Tema	Duración	Dirigido	Recursos	Proveedor y responsables
Servicio al cliente.	Duración: 16 horas, 4 sesiones de 4 horas.	Todo el personal de ventas de ELEINMSA:  Total:12 colaboradores	-Sala de capacitación.  -Capacitador.  -Refrigerio  -Mobiliario.  -Equipo audiovisual.  - Computadora.  - Hojas y lapiceros.  -Material informativo	ARISOL CONSULTORES:  Lic. Ana Cristina Arias S (psicóloga)  Departamento de recursos humanos ELEINMSA.

*Fuente: creación propia en base información brindada por la empresa ARISOL, marzo, 2018.*

### **Sesión I:**

#### **Temas:**

- Conceptos Básicos en el Servicio al Cliente.

- Funciones.
- El Servicio al Cliente es un Arte.

*Cuadro 7 Sesión I servicio al cliente*

Actividades sesión I		
Actividad	Descripción	Objetivo
Introducción	Se da una breve introducción del seminario (tema y objetivos)	Introducción al curso.
Conceptos Básicos en el Servicio al Cliente.	Explicación por parte del capacitador sobre los conceptos básicos del servicio al cliente.	Conocer los conceptos básicos sobre el servicio al cliente.
Funciones.	Se estudian las diferentes funciones del servicio al cliente.	Aprender sobre las funciones del servicio al cliente.
Exposición	El capacitador realiza una explicación de cómo el servicio al cliente resulta ser un arte.	Conocer a fondo los aspectos importantes del servicio al cliente.

*Fuente: Creación propia en base información brindada por la empresa ARISOL, marzo, 2018*

## **Sesión II:**

### **Temas:**

- La vocación de servicio y la realidad diaria de los colaboradores que atienden clientes internos y externos.
- La Atención es diferente al Servicio
- La Persona y el Personaje

Cuadro 8 Sesión II servicio al cliente

Actividades sesión II		
Actividad	Descripción	Objetivo
Explicación de la vocación del servicio	El capacitador comenta sobre la vocación que hay que tener para tratar con clientes tanto externos como internos.	Reflexionar sobre aspectos como la disposición, tolerancia, paciencia y el poder del convencimiento.
Exposición sobre la diferencia entre la atención y el servicio.	El capacitador explica la diferencia que existe entre la atención y el servicio.	Conocer sobre: -Atención al cliente -Y su diferencia con el servicio al cliente.
Explicación sobre La Persona y el Personaje	Se realiza una pequeña charla sobre la persona y el personaje.	Reflexionar sobre la interacción positiva con los clientes.

*Fuente: Creación propia en base información brindada por la empresa ARISOL, marzo, 2018*

### **Sesión III:**

#### **Temas:**

- El Servicio al Cliente: Construcción de Relaciones.
- Las Reglas Básicas en el Servicio al Cliente.
- El manejo de clientes más complejos.

Cuadro 9 Sesión III servicio al cliente

Actividades sesión III		
Actividad	Descripción	Objetivo
Exposición del tema de construcción de relaciones	El capacitador explica sobre cómo construir una relación positiva con el cliente.	Aprender sobre las relaciones efectivas con los clientes.
Explicación sobre las reglas básicas del servicio al cliente.	Los participantes conocen sobre las principales reglas que se deben seguir para brindar un servicio.	Conocer a fondo las reglas elementales en el servicio al cliente para luego ponerlas en práctica.
Explicación sobre el manejo de clientes complejos.	Los participantes aprenden técnicas y herramientas para tratar con clientes difíciles.	Aprender técnicas para el manejo de clientes "difíciles".

*Fuente: Creación propia en base información brindada por la empresa ARISOL, marzo, 2018.*

#### **Sesión IV:**

##### **Temas:**

- El factor personal en el Servicio al Cliente, diseñando acciones concretas para la implementación de conceptos aprendidos en la gestión de Servicio al cliente.

Cuadro 10 Sesión IV servicio al cliente

Actividades sesión IV		
Actividad	Descripción	Objetivo
Explicación sobre el factor personal en el servicio al cliente y acciones.	El capacitador explica sobre el factor personal en el servicio al cliente.	Aprender sobre como el aspecto personal influye en el servicio que se brinda
Caso práctico.	Presentación de un problema con la licitación de un cliente, se deben dar 3 ideas de cómo solucionar rápidamente el problema.	Poner en práctica los conceptos se aprendieron durante el curso.

*Fuente: Creación propia en base información brindada por la empresa ARISOL, marzo, 2018.*

#### **6.5.4. Tema: productos de ELEINMSA**

Para tratar el tema sobre productos de ELEINMSA se pretende realizar una capacitación a todo el personal de la empresa.

#### **Objetivo:**

Actualizar al personal de ELEINMSA en los actuales productos que la empresa ofrece para que se tenga un profundo conocimiento sobre estos y a su vez ayude a facilitar sus funciones y mejorar su desempeño laboral.

#### **Contenido:**

1. Equipo de imágenes médicas.
2. Equipo Hospitalización.
3. Equipo Monitoreo de signos vitales.
4. Equipo Cirugía.

**Descripción del curso:**

La charla se divide en dos sesiones. La primera se orienta a conocer los equipos de imágenes y hospitalización. La segunda sesión se divide en equipos monitoreo y cirugía.

*Cuadro 11 Charla de productos de ELEINMSA*

Descripción de la charla				
Tema	Duración	Dirigido	Recursos	Proveedor y responsables
Productos de ELEINMSA	Duración: -2 horas por sesión. -2 sesiones semanales durante 1 mes.	Todo el personal de ELEINMSA: Total: 55 colaboradores. -Dos grupos de 18. - Uno de 19.	-Sala de capacitación. -Capacitador. -Refrigerio -Mobiliario. -Equipo audiovisual. - Computadora. - Hojas y lapiceros. -Material informativo	Directores de cada división (monitoreo, hospitalización, cirugía e imágenes) Departamento de recursos humanos ELEINMSA.

*Fuente: Elaboración propia, marzo, 2018*

**Sesión I:****Temas:**

- Equipo de Imágenes médicas.
- Equipo Hospitalización.

*Cuadro 12 Sesión I Producto ELEINMSA*

Actividades sesión I		
Actividad	Descripción	Objetivo
Introducción	Se da una breve introducción de la charla (tema y objetivos)	Introducción al curso.
Exposición equipo Imágenes médicas.	Se presentan los productos de la división de Imágenes médicas tomando en cuenta diferentes aspectos como: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción del producto.</li> <li>• Descripción de la instalación y desinstalación.</li> <li>• Descripción breve del mantenimiento.</li> </ul>	Actualizar al personal de ELEINMSA en los productos de imágenes médicas.
Explicación sobre equipo Hospitalización.	Se presentan los productos de la división de hospitalización tomando en cuenta diferentes aspectos como: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción del producto.</li> <li>• Descripción de la instalación y desinstalación.</li> <li>• Descripción breve del mantenimiento.</li> </ul>	Conocer sobre los actuales equipos de hospitalización.

*Fuente: Elaboración propia, marzo, 2018*

**Sesión II:****Temas:**

- Equipo Monitoreo de signos vitales.
- Equipo Cirugía.

*Cuadro 13 Sesión II producto ELEINMSA*

Actividades sesión II		
Actividad	Descripción	Objetivo
Introducción	Se da una breve introducción de la charla (tema y objetivos)	Introducción al curso.
Explicación sobre equipo de monitoreo.	Se presentan los productos de la división de monitoreo de signos vitales tomando en cuenta diferentes aspectos como: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción del producto.</li> <li>• Descripción de la instalación y desinstalación.</li> <li>• Descripción breve del mantenimiento.</li> </ul>	Actualizar al personal de ELEINMSA en el catálogo de productos de imágenes médicas.
Exposición sobre equipo de cirugía.	Se presentan los productos de la división de cirugía tomando en cuenta diferentes aspectos como: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción del producto.</li> <li>• Descripción de la instalación y desinstalación.</li> <li>• Descripción breve del mantenimiento.</li> </ul>	Conocer sobre el actual catálogo de productos de cirugía.

*Fuente: Elaboración propia, marzo, 2018*

### **6.5.5. Tema: Gestión de calidad**

Para tratar el tema sobre gestión de calidad se pretende realizar una capacitación a todo el personal de la empresa.

#### **Objetivo:**

Actualizar al personal de ELEINMSA en el actual sistema de gestión de calidad, para brindar un servicio competitivo que cumpla y supere las expectativas del cliente.

#### **Contenido:**

1. Conceptos básicos de la gestión de calidad.
2. Política de calidad.
3. Introducción ISO 9001:2008
4. Gestión administrativa y de servicio.
5. Medición, análisis y mejora.

#### **Descripción del curso:**

La charla se divide en dos sesiones. La primera se orienta a conocer conceptos básicos de la gestión calidad y la política de la empresa. La segunda se dedica a conocer la certificación ISO 9001:2008 que es el certificado con el que cuenta la empresa.

Cuadro 14 Charla gestión de calidad

Descripción de la charla				
Tema	Duración	Dirigido	Recursos	Proveedor y responsables
Gestión de calidad	Duración: -2 horas por sesión. -2 sesiones	Todo el personal de ELEINMSA: Total: 55 colaboradores. -Dos grupos de 18. - Uno de 19.	-Sala de capacitación. -Capacitador. -Refrigerio -Mobiliario. -Equipo audiovisual. - Computadora. - Hojas y lapiceros. -Material informativo	Departamento de recursos humanos ELEINMSA.

Fuente: Elaboración propia, marzo, 2018

### **Sesión I:**

#### **Temas:**

- Conceptos básicos de la gestión de calidad.
- Política de calidad.

Cuadro 15 Sesión I gestión de calidad

Actividades sesión I		
Actividad	Descripción	Objetivo
Introducción	Se da una breve introducción de la charla (tema y objetivos)	Introducción al curso.
Explicación conceptos básicos de la gestión de calidad.	Se hace una explicación breve sobre conceptos básicos de la gestión de calidad.	Aprender sobre aspectos básicos de la gestión de calidad.
Exposición política de calidad.	Se expone la política de calidad de la empresa ELEINMSA.	Conocer la política que rige la calidad en la empresa.

Fuente: Elaboración propia, marzo, 2018

## **Sesión II:**

### **Temas:**

- Introducción ISO 9001:2008
- Gestión administrativa y de servicio.
- Análisis y mejora.

Cuadro 16 Sesión II gestión de calidad

Actividades sesión II		
Actividad	Descripción	Objetivo
Introducción ISO 9001: 2008	Se da una breve introducción de la certificación ISO 9001: 2008.	Actualizar al personal en la certificación de calidad de la empresa.

Explicación gestión administrativa y servicio	Explicación: -Ambiente de trabajo. -Infraestructura. -Planificación. -Procesos relacionados con el servicio.	Aprender sobre aspectos de la certificación ISO 9001:2008.
Exposición Análisis y mejora.	Explicación: -Medición. -Control de servicio no conforme. -Análisis de datos.	Conocer sobre aspectos de la certificación ISO 9001:2008.

*Fuente: Elaboración propia, marzo, 2018*

#### **6.5.6. Formularios de evaluación de la capacitación: instructor y actividades.**

El proceso de capacitación se compone de una serie de pasos que empieza con la detección de necesidades y termina con una evaluación del proceso. Este último paso es vital para determinar la efectividad de una capacitación, si en verdad cumplió con los objetivos planteados. Además permite detectar las oportunidades para mejorar.

En el caso de ELEINMSA la evaluación de las capacitaciones es una práctica relativamente nueva para la empresa, ya que en la antigüedad no se realizaban y es hasta ahorita que se está retomando este paso. Por lo que a continuación se podre a brindar recomendaciones para optimizar este proceso.

Se recomienda evaluar la efectividad de la capacitación tomando en cuenta cuatro criterios:

Comportamiento:

- Hacer reuniones de no más de 30 minutos con los jefes inmediatos, para determinar si lo aprendido en la capacitación se refleja en el desempeño laboral de los participantes.
- Hacer reuniones con los participantes de la capacitación, para determinar cómo están aplicando lo aprendido en sus tareas diarias.
- Evaluaciones de desempeño. Pero tomar en cuenta el tiempo de transferencia de conocimientos al puesto de trabajo.

#### Acciones:

- Para medir los conocimientos se pueden hacer uso de test, observaciones o simulaciones.
- Hacer preguntas como: ¿Se eliminaron los rechazos y los desperdicios?, ¿Disminuyeron los costos de trabajo?, ¿Las personas se tornaron más productivas?, ¿La organización alcanzo sus objetivos estratégicos y tácticos?

#### Resultados sobre la inversión:

- Dividir la relación Beneficio/ Costo en tres criterios: tareas, recurso humano, empresarial.
- Hacer una evaluación en el ámbito organizacional, en la que se midan los siguientes aspectos:
  - ✓ Mejoramiento de la imagen de la empresa.
  - ✓ Mejoramiento del clima organizacional.
  - ✓ Mejoramiento de las relaciones con los clientes.

- Hacer una evaluación al recurso humano en el que se midan los siguientes aspectos:
  - ✓ Se aumentaron los conocimientos.
  - ✓ Se disminuyó la rotación del personal.
  - ✓ Han un cambio positivo de actitud y comportamiento del personal.
- Hacer una evaluación tareas para medir los siguientes aspectos:
  - ✓ Se aumentó la productividad.
  - ✓ Se mejoró el espíritu de compañerismo.
  - ✓ Se cumplen las metas de manera eficiente.

#### Reacciones:

Para este criterio se realizó el siguiente modelo de instrumento para evaluar las reacciones de los participantes de la capacitación. Puede ser aplicado de manera física o electrónica.

El objetivo general de los formularios es evaluar las reacciones de los participantes en las actividades de capacitación, con el fin de medir la efectividad de la actividad.

A continuación se presentan dos modelos de formularios.

- Evaluación del instructor.
- Evaluación de actividades de capacitación.



Electrónica industrial y médica S.A.

Gestión de Talento Humano

### **EVALUACIÓN GENERAL DEL INSTRUCTOR -PARTICIPANTES**

El objetivo de la información solicitada es conocer su opinión con respecto a la actividad de capacitación en que usted ha participado. La información será usada confidencialmente y servirá para el mejoramiento de la misma.

Nombre de la actividad de capacitación: \_\_\_\_\_

Nombre del Instructor: \_\_\_\_\_

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

En la columna **RP** (resultado porcentual) indique, según la escala de 1 a 100, el valor que, a su juicio, corresponde a cada uno de los aspectos consultados.

<b>Instructor</b>	<b>RP</b>
1. Demuestra dominio del tema, y responde a dudas y comentarios.	
2. Explicaciones claras y comprensibles.	
3. Estimula la motivación y participación.	
4. Capacidad de mantener la disciplina para desarrollo del programa.	
5. Puntualidad demostrada.	

**Muchas gracias.**



Electrónica industrial y médica S.A.  
Gestión de Talento Humano

### EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN -PARTICIPANTES-

El objetivo de la información solicitada es conocer su opinión con respecto a la actividad de capacitación en que usted ha participado. La información será usada confidencialmente y servirá para el mejoramiento de la misma.

Nombre de la actividad de capacitación: \_\_\_\_\_

Nombre del Instructor: \_\_\_\_\_

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

En la columna **RP** (resultado porcentual) indique, según la escala de 1 a 100, el valor que, a su juicio, corresponde a cada uno de los aspectos consultados.

I. ASPECTOS GENERALES	RP
1. Los objetivos fueron claros.	
2. Cumplimiento de los objetivos establecidos en el programa.	
3. Los conceptos y herramientas aprendidas durante la actividad de capacitación son aplicables a mi puesto de trabajo.	
4. La duración de la actividad de capacitación fue adecuada para abarcar todo el contenido.	

<b>II. METODOLOGÍA, RECURSOS Y MATERIAL DIDÁCTICO</b>	<b>RP</b>
5. Se entregaron materiales y recursos audiovisuales durante la actividad de capacitación.	
6. Los materiales y recursos audiovisuales permitieron profundizar los contenidos de la actividad.	
7. Los contenidos fueron presentados de forma lógica y coherente.	
8. La teoría y los temas fueron novedoso.	

<b>III. COORDINACIÓN Y SERVICIOS DE APOYO</b>	<b>RP</b>
9. Se recibió una invitación a participar de la actividad de capacitación.	
10.El lugar donde se llevó acabo la actividad de capacitación cumplió con aspectos de comodidad requeridos: luz, calefacción, mobiliario adecuado, etc.	
11. Organización general de la actividad de acuerdo con los requerimientos para el desarrollo del .programa	

En caso de sugerencias para mejorar las actividades de capacitación, favor indíquelo a continuación.

---



---



---



---

**Muchas gracias**

### 6.5.7. Presupuesto

El presupuesto se presenta de manera individual para cada actividad propuesta considerando sus variaciones.

Para presentar los datos se realizó consulta a las siguientes empresas:

- New Learning Academy.
- Grupo Motiva.
- Catering Service La Guaria.
- ARISOL consultores.

#### Curso de inglés:

*Cuadro 17 Presupuesto curso ingles*

Presupuesto Curso de Inglés. Grupo de 12 personas		
Número de horas semanales	Días por semana	Inversión mensual a domicilio por grupo
2 horas por semana	1 día de la semana	¢156.000
3 horas semanales	1 día de la semana	¢208. 000

*Fuente: Creación propia, en base a la información brindada por New Learning Academy marzo, 2018*

Total 8 meses: ¢1248000

Total 6 meses: ¢124800

### Taller trabajo en equipo:

*Cuadro 18 Presupuesto Taller Trabajo en equipo*

Presupuesto talleres trabajo en equipo			
Numero de talleres	Horas por taller	Precio individual del taller	Precio por los 3 grupos
<b>Tres talleres:</b> -Dos grupos de 18 personas. -Un grupos de 19	2 cada uno	₡120. 000	₡360. 000
	4 cada uno	₡220. 000	₡660. 000

*Fuente: Elaboración propia, en base a la información brindada por el Grupo Motiva, marzo, 2018*

- En este presupuesto se incluye presencia en el lugar del capacitador, el cual provee el material que se utilice en dinámicas.
- No incluye refrigerio.
- No incluye alquiler del lugar. Pero para el caso de este taller, se piensa impartirlo en la sala de reuniones de ELEINMSA.

*Cuadro 19 Presupuesto Refrigerio*

Refrigerio: Total de 55 personas	
Opción	Monto
Precio por persona	₡2320
Monto total por los tres grupos	₡127.600

*Fuente: Elaboración propia, en base a la información brindada por el Catering Service La Guaria, marzo, 2018*

- El refrigerio incluye el servicio de *catering*.
- Cuatro bocadillos y refresco.

- No cobran transporte.

*Cuadro 20 Presupuesto taller con refrigerio*

<b>Presupuesto: taller trabajo en equipo con refrigerio</b>	
<b>Total de 55 personas</b>	
2 horas	Ø487.600
3 horas	Ø787.600

*Fuente: Elaboración propia en base a la información brindada por grupo Motiva y Catering Service La Guaria, marzo, 2018*

### **Capacitación servicio al cliente:**

*Cuadro 21 Presupuesto capacitación servicio al cliente*

<b>Presupuesto capacitación servicio al cliente</b>			
Número de participantes:	Horas por taller	Precio por persona	Precio total:
12 colaboradores.	16 horas	Ø68.750	Ø825,000.00

*Fuente: Creación propia en base información brindada por el ARISOL Consultores, marzo, 2018*

- Incluye material didáctico y certificado de participación.
- Esta capacitación se impartirá en la sala de reuniones de la empresa ELEINMSA.
- No incluye refrigerio.

*Cuadro 22 Presupuesto capacitación servicio al cliente con refrigerio*

<b>Presupuesto capacitación servicio al cliente con refrigerio.</b>	
Precio del refrigerio para 12 personas	Ø27.840
Precio de la capacitación sin refrigerio	Ø825. 000
<b>Inversión total</b>	<b>Ø852.840</b>

*Fuente: Creación propia en base información brindada por ARISOL Consultores y Catering Service La guaria, marzo, 2018.*

### Charlas productos de ELEINMSA y gestión de la calidad:

- Las charlas será impartida por ingenieros de cada división (monitoreo, hospitalización, imágenes médica, cirugía), y por los colaboradores de talento humano de la empresa.
- La localización es la sala de reuniones de ELEINMSA, se utilizara el material con el que ya cuenta la empresa.
- Si se desea brindar refrigerio, la opción de *catering* que se presentó anteriormente:

*Cuadro 23 Refrigerio con catering*

Refrigerio: Total de 55 personas	
Opción	Monto
Precio por persona	Ⱶ2320
Monto total por los tres grupos	Ⱶ127.600

*Fuente: Elaboración propia, en base a la información brindada por el Catering Service La Guaria, marzo, 2018*

## BIBLIOGRAFÍA

Libros:

Albarran, J. (2014). *Operaciones administrativas de recursos humanos*. Madrid: RA-MA Editorial.

Álvarez, R; Meling, L y Ateaga, J. (2015). *Guía Metodológica para la elaboración de proyectos de investigación en postgrados*. 1ª ed. México: Centro de producción editorial.

Baena, G. (2014). *Metodología de la investigación*. 2ª ed. México: Grupo Editorial Patria.

Bravo, A. (2012). *Planeación Recursos Humanos*. 2ª ed. México: El Cid Editor.

Castillo, A y Abad, I. (2013). *Dirección de empresas*. 2ª ed. Madrid: Difusora Larousse - Ediciones Pirámide.

Chiavenato, I. (2012). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. 9ª ed. México: McGraw-Hill.

Dessler, G. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. 14ª ed. México: Editorial Pearson.

Ferreyra, A y De Longhi, A. (2014). *Metodología de la investigación II*. 2ª ed. Argentina: Encuentro grupo editor.

Fuentes, M. (2014). *Fundamentos de dirección y administración de empresas*. 3ª ed. Madrid: Difusora Larousse - Ediciones Pirámide.

García, C. (2013). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. 1ª ed. España: McGraw-Hill.

Gómez, L. (2016). *Gestión de Recursos Humanos*. 8ª ed. España: Editorial Pearson.

González, L. (2017). *Guía trabajos de graduación, tesinas y tesis en ciencias políticas*. 3ª ed. Costa Rica: Universidad Hispanoamericana.

González, L; Evans, R y Pérez, D. (2017). *Manual: Vancouver, APA. Citas y referencias bibliográficas*. 3ª ed. Costa Rica: Universidad Hispanoamericana.

Gutiérrez, O. (2013). *Fundamentos de administración de empresas*. 2ª ed. Madrid: Difusora Larousse - Ediciones Pirámide.

Hernández Sampieri R, Fernández Collado C. y Batista Lucio P. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6 Ed. México: McGraw Hill.

Pazos, E. (2014). *Comunicación escrita redacción de trabajos, tesis, artículos, ensayos*. 2ª ed. San José: SECADE.

Pimienta, J y De la Orden, A. (2017). *Metodología de la investigación*. 3ª ed. México: Pearson.

Sánchez, J. (2014). *Fundamentos de auditoría de recursos humanos: 101 indicadores clave*. 1ª ed. España: McGraw-Hill España.

Sánchez, M. (2013). *Gestión de Recursos Humanos*. 3ª ed. España: Editorial CEP, S.L.

Rubio, T. (2016). *Recursos humanos: dirección y gestión de personas en las organizaciones*. 1ª ed. Barcelona: Ediciones Octaedro, S.L.

Tesis:

Cortes Mora, D. (2016). Plan estratégico de comunicación para el proceso de capacitación del Ministerio de cultura y juventud. Instituto tecnológico de Costa Rica, Cartago, Costa Rica.

Díaz Romero, E. (2016). La capacitación para el personal de nuevo ingreso y su relación con las actitudes laborales. Universidad Nacional Autónoma de México, Ciudad de México.

Esquivel Barrantes, K. (2016). Análisis del programa de capacitación aplicado a los colaboradores de la Empresa Huawei Technologies de Costa Rica en el primer semestre del 2016. Universidad Hispanoamericana, San José, Costa Rica.

Silva Gavilánez, A y Campoverde Vallecilla, E. (2017). Diseño de un manual de capacitación y adiestramiento para la compañía Ecuahielo S.A. Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.

Torres Gamboa, F. (2013). Consecuencias de la mala capacitación a los Recursos Humanos en la empresa de productividad. Universidad Villa Rica, México.

Página Web:

ELEINMSA. (2017). Electrónica Industrial y Medica S.A. San José Costa Rica: ELEINMSA. **Disponible en:** <http://www.eleinmsa.com/>

Universidad de Costa Rica (2017). Glosario manual de puestos. San José: UCR. **Disponible en:** <http://www.orh.ucr.ac.cr/manual-puestos/glosario>

Centro de aprendizaje MOTIVA. (2017). Coaching y recursos humanos. **Disponible en:** <http://www.psicologialaboral.net/articulos/>

New learning Academy Costa Rica. (2017). Curso de inglés. **Disponible en:** <http://www.newlearningcr.com/beneficios/>

## GLOSÁRIO

Administrar: Realización de actos mediante los cuales se orienta el aprovechamiento de los recursos materiales, humanos, financieros y técnicos de una organización, hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Administración Recursos Humanos: sistema que permite desarrollar las potencialidades de los trabajadores para que así puedan obtener la máxima satisfacción en su trabajo

Análisis del puesto: estudio de la complejidad del puesto en sus partes que lo conforman, y de las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente.

Capacitar: preparar al personal para cierto tipo de comportamiento o conducta laboral, y brindar instrucción especializada y práctica sobre los diferentes procedimientos de trabajo.

El desempeño laboral: es resultado del comportamiento de los trabajadores frente al contenido de su cargo.

Motivación: Impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento hasta alcanzar la meta u objetivo deseado.

Proceso administrativo: conjunto de acciones interrelacionadas e interdependientes que conforman la función de administración.

## ANEXOS

**Universidad Hispanoamericana**  
**Facultad de ciencias económicas**  
**Administración de empresas con énfasis en Recursos Humanos**  
**TESIS**

**Cuestionario**

Instrumento para evaluar el proceso de capacitación actual y su influencia en el desempeño laboral; que aplica a los colaboradores de la empresa ELEINMSA. Con el propósito de realizar una investigación a nivel académico para optar por el título de Licenciatura en administración de empresas con énfasis en Recursos humanos.

Estimados colaboradores:

Reciban un cordial saludo. El presente cuestionario contiene diferentes preguntas relacionadas con el proceso de capacitación; agradezco su ayuda en la realización del mismo.

Por favor proceder a marcar con una "X" la respuesta que corresponda, o especifique según criterio. La información obtenida será de carácter confidencial y no será utilizada para otros propósitos.

**A. DATOS GENERALES**

1. ¿Género?

- a. Masculino                      b. Femenino

2. ¿Cuál es su edad actual?

( ) 18 a 25

( ) 26 a 30

( ) 31 a 35

( ) 36 a 40

( ) 41 a 45

( ) 46 a 50

( ) 51 en adelante

3. Departamento al que pertenece \_\_\_\_\_
4. ¿Cuál cargo ocupa en la organización?
- ( ) Técnico
  - ( ) Ingeniero
  - ( ) Ventas
  - ( ) Coordinador
  - ( ) Jefatura
  - ( ) Director
  - ( ) Otro \_\_\_\_\_

**VARIABLE N° 1: PROCESO DE CAPACITACIÓN ACTUAL**

**Indicadores 1 y 2: Procedimientos y Normativa**

5. ¿Conoce si ELEINMSA cuenta con normativa que rige la materia de capacitación?  
( ) Sí ( ) No
6. ¿Conoce los procedimientos para obtener capacitación emitidos por ELEIMNSA?  
( ) Sí  
( ) No
7. ¿En su área de trabajo se realizan charlas con el fin de compartir conocimientos y experiencias para que haya realimentación por parte de los colaboradores que han recibido capacitación?  
( ) Sí ( ) No

**VARIABLE N° 2: Programa de Capacitación**

**Indicador 3: Nivel de información y comunicación**

8. ¿En materia de capacitación la comunicación es efectiva?  
( ) Sí

No

9. ¿Que sugiere para mejorarla?

---

10. ¿Cómo es la comunicación con su Jefatura inmediata?

Excelente     Muy buena     Buena     Regular

Deficiente

11. ¿Fue convocado/a para participar en actividades de capacitación durante el III cuatrimestre del año 2017?

Sí

No, Pase a la pregunta 14

12. ¿Indique cómo fue la información recibida de la convocatoria?

Clara     Ambigua     Confusa     De fácil comprensión

13. Seleccione su reacción al ser convocado para asistir en actividades de capacitación por parte de su jefatura. Indicar las opciones que considera pertinentes.

Interés por adquirir conocimiento     Preocupación

Emoción / felicidad     Desmotivación / aburrimiento

Indagar previamente sobre el tema

Otra, Especifique

---

### **VARIABLE Nº 3: CAPACITACIONES**

#### **Indicador 4: Perfiles de los puestos**

14. ¿Conoce si ELEINMSA cuenta con un manual general de puestos donde se encuentra identificada la descripción de su puesto?

Si     No

15. ¿Después de su nombramiento en ELEINMSA, se ha interesado por conocer las funciones establecidas en el manual general de puestos, con el objetivo de compararlas con las que actualmente ejerce?  
( ) Si ( ) No
16. Para ejercer las funciones que le fueron asignadas, le es más satisfactorio trabajar:  
( ) En forma individual ( ) En equipo
17. ¿ELEIMNSA le ha proporcionado las herramientas de capacitación necesarias para desarrollar sus funciones?  
( ) Si ( ) No

**VARIABLE N° 4: PROGRAMA DE CAPACITACION**

**Indicador 5: Necesidades de capacitación (Organización, Tareas, Personas)**

18. ¿Durante el año III cuatrimestre del año 2017, cuántas capacitaciones recibió?  
( ) 1 a 3  
( ) 4 a 6  
( ) Más de 7  
( ) Ninguna, Pase a la pregunta 20
19. Las actividades de capacitación que recibió fueron:  
( ) Excelentes ( ) Muy buenas ( ) Buenas ( ) Regulares  
( ) Malas
20. ¿Según las actividades de capacitaciones que ha recibido en ELEINMSA, cuáles son los beneficios que obtiene para mejorar el ámbito laboral y personal? Indicar las opciones que considera pertinentes.  
( ) Remuneración económica  
( ) Conocimiento / experiencia  
( ) Aplicación en las funciones  
( ) Calidad de servicio  
( ) Ninguna de las anteriores

( ) Otro, Especifique

---

21. ¿Ha solicitado colaboración de la jefatura inmediata para que se capacite en temas que son una necesidad en sus funciones?

( ) Sí

( ) No, Pase a la pregunta N° 24

22. De solicitar el apoyo a la jefatura inmediata para recibir capacitación, ésta ha mostrado interés para que se concrete.

( ) Sí

( ) No

¿Por qué?

---

---

23. ¿Cree que una vez recibida la capacitación, mejoraría su desempeño laboral?

( ) Sí,

¿Cómo?\_\_\_\_\_

---

( ) No

¿Por qué?\_\_\_\_\_

---

24. ¿Es partícipe de la planeación de la capacitación en su área de trabajo?

( ) Sí ( ) No

25. ¿Cuáles son los insumos o herramientas que utiliza su jefatura para determinar sus necesidades de capacitación?

( ) Formulario de Detección de Necesidad de Capacitación-DNC

( ) Reuniones con el personal

( ) Formulario de Evaluación del Desempeño

( ) Otros, especifique:

---

---

26. Para fortalecer el desempeño laboral y crecimiento personal, cuáles de los siguientes temas debería gestionar ELEINMSA. Indicar las opciones que considera pertinentes.

- ( ) Idiomas ( ) Gestión administrativa  
( ) Servicio al cliente ( ) Programas informáticos  
( ) Seguridad y salud ocupacional ( ) Inteligencia emocional  
( ) Manejo del estrés ( ) Trabajo en equipo  
( ) Liderazgo ( ) Inherentes al puesto.  
( ) Otro especifique: \_\_\_\_\_
- 

27. En caso de sugerencias para mejorar el proceso de capacitación actual, favor indíquelo a continuación:

---

---

---

---

---

---

---

**Muchas Gracias.**