

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN
RECURSOS HUMANOS**

**PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL
GRADO ACADÉMICO LICENCIATURA EN LA CARRERA DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN
RECURSOS HUMANOS**

**ANÁLISIS DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN Y SU
RESPECTIVA EVALUACIÓN EN EL TALLER DE
MAQUINADO DE LA EMPRESA VITEC PRODUCTION
SOLUTIONS, EN EL PRIMER SEMESTRE DEL 2018.**

Sustentante

Cindy Calvo Calvo

TUTORA

MBA. Milena Sotela

I CUATRIMESTRE, 2018

DECLARACIÓN JURADA

DECLARACIÓN JURADA

Yo **Cindy Jeannette Calvo Calvo**, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número **1-1347-0176** egresado de la carrera de **Administración de Empresas 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 Administración de Empresas con Énfasis en Recursos Humanos**, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: **Análisis del proceso de capacitación y su respectiva evaluación en el Taller de Maquinado de la empresa Vitec Production Solutions, en el primer semestre del 2018**

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 **dieciséis** días del mes de **agosto** del año **dos mil dieciocho**.


Firma del estudiante

Cédula **1-1347-0176**

CARTA DE LA TUTORA

CARTA DEL TUTOR

Señores :
Universidad Hispanoamericana
Sede Llorente
Escuela de Ciencias Económicas
Administración de Negocios

La estudiante Cindy Calvo Calvo , cédula de identidad me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **"ANÁLISIS DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN Y SU RESPECTIVA EVALUACIÓN EN EL TALLER DE MAQUINADO DE LA EMPRESA VITEC PRODUCTION SOLUTIONS, EN EL PRIMER SEMESTRE DEL 2018."** el cual ha elaborado para obtener su grado 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%	15%
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	20%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	10%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20%
	TOTAL		100%

Es importante mencionar que la estudiante Cindy Calvo Calvo, ha sido una persona muy comprometida, entusiasta y con gran deseo de superación, lo que incidió en que presentara excelente trabajo de investigación, aportando valor agregado.

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

Atentamente,


MBA. Milena Sotela Ramírez
Cédula identidad Número 1-573-526

CARTA DE LA LECTORA

CARTA DE APROBACION Y REVISION DE LA LECTORA

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
SEDE Heredia

CONSTANCIA LECTORA METODOLOGICA

Yo, Maritza Castellón Alvarado, en mi condición de lectora metodológica, dejo constancia que la tesis para optar por el Grado Académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos, presentada por la estudiante **Cindy Calvo Calvo** céd 1-1347-0176, titulada "**ANÁLISIS DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN Y SU RESPECTIVA EVALUACIÓN EN EL TALLER DE MAQUINADO DE LA EMPRESA VITEC PRODUCTION SOLUTIONS, EN EL PRIMER SEMESTRE DEL 2018.**", cumple los requisitos de forma y fondo solicitados por la Universidad Hispanoamericana.

Se extiende la presente en la Ciudad de Heredia, el día 29 de Agosto de 2018.

Atentamente,



Maritza Castellón Alvarado
Lectora Metodológica
Cédula identidad N. 1-0862-0937

CARTA DE LA FILÓLOGA

Astrid Quirós Granados

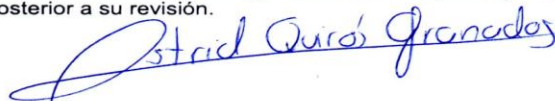
Filología U.C.R

A quien interese:

Yo, Astrid Quirós Granados, Filóloga de la Universidad de Costa Rica; con cédula de identidad 3-438-182, inscrita en el Colegio Licenciados y Profesores, con el carné N° 80791 y en la Asociación Costarricense de Filólogos, con el carné N° 0096, hago constar que he revisado el trabajo y sus conclusiones. Y he corregido en él, los errores encontrados en redacción, ortografía, gramática y sintaxis. El trabajo se titula:

**ANÁLISIS DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN
Y SU RESPECTIVA EVALUACIÓN EN EL
TALLER DE MAQUINADO DE LA EMPRESA
VITEC PRODUCTION SOLUTIONS, EN EL
PRIMER SEMESTRE DEL 2018
CINDY CALVO CALVO**

Se extiende la presente certificación a solicitud del interesado, en la ciudad de San José a los siete días del mes de setiembre del dos mil dieciocho. La filóloga no se hace responsable de los cambios que se le introduzcan al trabajo posterior a su revisión.



Teléfono: 8315 95 27 Correo: asqui24@hotmail.es

DEDICATORIA

A mis dos hermosas familias, gracias por su comprensión y sus palabras de aliento que me impulsaron a no rendirme y continuar siempre adelante. Por enseñarme que cuando se desea algo en la vida se puede lograr siempre de la mano de Dios.

A mi esposo por toda su comprensión, por todo su apoyo, tolerancia, amor y ayuda para el logro de este proyecto, mil gracias por todo mi amor, sin ti no lo hubiera logrado, te amo.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, a mi Dios que siempre ha guiado y me ha bendecido siempre.

A mi suegra, Doña Gabriela por la paciencia y el tiempo invertido en revisar mi tesis y llegar más allá de que se puede dar. Mil gracias.

A mi tutora MBA. Milena Sotela, gracias por su guía y su disposición, por sus consejos y el gran apoyo que me brindo en este tiempo.

Agradezco a todo el personal de Vitec, por su valiosa colaboración y su buena disposición para ofrecer la información facilitada para realizar esta investigación. En especial a Doña Catalina Alvarado y Adriana Alvarado.

A mi familia, a mi esposo por el apoyo brindado desde el inicio de esta meta propuesta, en fin, a todas las personas que me dieron su apoyo y motivación.

ÍNDICE DE CONTENIDO:

DECLARACIÓN JURADA	20
CARTA DE LA TUTORA	21
CARTA DE LA LECTORA	22
CARTA DE LA FILÓLOGA	23
DEDICATORIA	24
AGRADECIMIENTO	25
INTRODUCCIÓN	26
CAPÍTULO I	28
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	28
.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	29
.1.1. Antecedentes del problema.....	29
.1.2. Problematización	32
.1.3. Justificación del tema.....	32
.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	34
.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	34
.3.1. Objetivo general	34
.3.2. Objetivos específicos	34
.4. ALCANCES Y LIMITACIONES	35
.4.1. Alcances.....	35
.1.1. Limitaciones.....	35
CAPÍTULO II	37
MARCO TEÓRICO	37
2.1. CONTEXTO HISTÓRICO	38
2.1.1. Contexto histórico Vitec Production Solutions	38
2.1.2. Contexto histórico de la capacitación	42

2.2. CONTEXTO TEÓRICO-CONCEPTUAL	43
2.2.1. Administración.....	43
2.2.1.1. Planeación.....	45
2.2.1.2. Organización	50
2.2.1.3. Integración.....	60
2.2.1.4. Dirección.....	62
2.2.1.5. Control	65
2.3.1. Sistema de Gestión de Recursos Humanos	65
2.3.1.1. ¿Cuál es el valor en el mercado de una organización?	67
2.3.1.2. Competencias organizacionales	68
2.3.1.3. Estilos de gestión de recursos humanos	72
2.3.1.4. Los sistemas de administración de las organizaciones humanas	74
2.4.1. Administración de Recursos Humanos.....	75
2.4.1.1. Objetivo de la Administración de Recursos Humanos	77
2.4.1.2. Planeación de Recursos Humanos.....	78
2.4.1.2.1. Evaluación de las condiciones actuales	78
2.4.1.2.2. Satisfacción de las futuras necesidades de Recursos Humanos.....	79
2.5.1. Reclutamiento	80
2.5.1.1. Investigación interna de las necesidades.	81
2.5.1.1.1. Planeación de personal.....	81
2.5.1.2. Investigación externa del mercado	83
2.5.1.2.1. El proceso de reclutamiento	84
2.5.1.2.1.1. Reclutamiento interno	84
2.5.1.2.1.2. Reclutamiento externo	85
2.5.1.2.1.3. Reclutamiento mixto	85
1.5.2. La reforma procesal laboral en Costa Rica	85
1.5.2.1. Antecedentes Históricos de la Reforma laboral.....	86

1.5.2.2. Beneficios en el proceso de contratación del talento humano de acuerdo con la Reforma Procesal Laboral.	88
2.6.1. Inducción.....	90
2.7.1. Capacitación.....	91
2.7.1.1. El enfoque estratégico de la capacitación.....	93
2.7.1.2. Contenido de la capacitación.....	93
2.7.1.3. Ciclo de la capacitación.....	94
2.7.1.3.1. Detección de las necesidades de capacitación	95
2.7.1.3.2. Programa de capacitación	97
2.7.1.3.2.1. Objetivo	99
2.7.1.3.2.2. Disposición y motivación de los capacitados.....	99
2.7.1.3.2.3. Métodos de enseñanza.....	99
2.7.1.3.2.3.1. Cursos impartidos por facilitadores.....	100
2.7.1.3.2.3.2. Estudio de caso	100
2.7.1.3.2.3.3. Manejo de comportamiento.....	100
2.7.1.3.2.3.4. Representación de funciones o de roles	101
2.7.1.3.2.3.5. Juegos de negocios	101
2.7.1.3.2.3.6. Practica en el manejo de documentos	102
2.7.1.3.2.3.7. Capacitación en el puesto de trabajo	102
2.7.1.3.2.3.8. Rotación de puestos	102
2.7.1.3.2.3.9. Trabajos como becarlo	103
2.7.1.3.2.3.10. Capacitación de aprendices.....	103
2.7.1.3.2.3.11. Aprendizaje móvil.....	104
2.7.1.3.3. Ejecución de la capacitación	107
2.7.1.3.4. Evaluación y control.....	108
2.8. Generaciones en las organizaciones	109
2.3. Hipótesis.....	117
2.4. Operacionalización de la hipótesis	117

CAPÍTULO III	118
MARCO METODOLÓGICO	118
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	119
3.1.1. Finalidad teórica y práctica.....	119
3.1.2. Dimensión temporal transversal.	120
3.1.3. Marco micro, macro y mega.....	120
3.1.4. Condición campo	122
3.1.5. Carácter	123
3.1.6. Naturaleza cualitativa	125
3.2. SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN	125
3.2.1. Sujetos	125
3.2.2. Primera mano.....	125
3.2.3. Segunda mano.....	127
3.3. SELECCIÓN DEL MUESTREO	128
3.3.1. Probabilística o no probabilística.....	128
2.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN	130
2.4.1. Encuesta	130
2.4.2. Entrevista	131
2.4.3. Observación.....	132
2.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	133
CAPÍTULO IV	136
4.1 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN	137
4.1.1. Diagnóstico de la situación.....	137
Distribución de los colaboradores del Taller de Maquinado, por puesto.....	137
(Junio 2018)	137
4.1.1.1. Descripción de los datos:.....	138
Distribución de los colaboradores del Taller de Maquinado, por puesto.....	138
(Junio 2018)	138

4.1.1.2.	Interpretación del gráficos:	138
4.1.2.	Diagnóstico de la situación:.....	139
	Distribución de funcionarios del Taller de Maquinado, por género.	139
	(Junio 2018)	139
4.1.2.1.	Descripción de los datos:.....	139
	Distribución de funcionarios del Taller de Maquinado, por género.	139
	(Junio 2018)	139
4.1.2.2.	Interpretación del gráfico:	140
4.1.3.	Diagnóstico de la situación:.....	141
	Distribución de funcionarios del Taller de Maquinado, por edad.	141
	(Junio 2018)	141
4.1.3.1.	Descripción de los datos:.....	141
	Distribución de funcionarios del Taller de Maquinado, por edad.	141
	(Junio 2018)	141
4.1.3.2.	Interpretación del gráfico:	142
4.1.4.	Diagnóstico de la situación:.....	143
	Distribución de funcionarios del Taller de Maquinado, por turno de trabajo.....	143
	(Junio 2018)	143
4.1.4.1.	Descripción de los datos:.....	143
	Distribución de funcionarios del Taller de Maquinado, por turno de trabajo.....	143
	(Junio 2018)	143
4.1.4.2.	Interpretación del gráfico:	144
4.1.5.	Diagnóstico de la situación:.....	145
	¿Ha recibido usted algún tipo de capacitación en el.....	145
	Taller de Maquinado?	145
	(Junio 2018)	145
4.1.5.1.	Descripción de los datos:.....	145
	¿Ha recibido usted algún tipo de capacitación en el.....	146

Taller de Maquinado?	146
(Junio 2018)	146
4.1.5.2. Interpretación del gráficos:	146
Como se aprecia en el gráfico anterior, el total de los 12 estudiante trabajador afirma haber recibido algún tipo de capacitación.....	146
4.1.6. Diagnóstico de la situación	147
Calificación dada a la capacitación recibida por los funcionarios	147
(Junio 2018)	147
4.1.6.1. Descripción de los datos	147
Calificación dada a la capacitación recibida por los funcionarios	147
(Junio 2018)	147
4.1.6.2. Interpretación del gráfico:	148
4.1.7. Diagnóstico de la situación:.....	148
¿Cree usted que la capacitación recibida le ayuda a reducir los “errores en la producción” y mejorar los tiempos de producción?	148
(Junio 2018)	148
4.1.7.1. Descripción de los datos	149
¿Cree usted que la capacitación recibida le ayuda a reducir los “errores en la producción” y mejorar los tiempos de producción?	149
(Junio 2018)	149
4.1.7.2. Interpretación del gráfico:	150
4.1.8. Diagnóstico de la situación	150
¿Sobre qué temas cree usted que debería recibir capacitación para mejorar los tiempos y errores de producción?	150
(Junio 2018)	150
4.1.8.1. Descripción de los datos	151
¿Sobre qué temas cree usted que debería recibir capacitación para mejorar los tiempos y errores de producción?	151
(Junio 2018)	151

4.1.8.2.	Interpretación de los gráficos	152
4.1.9.	Diagnóstico de la situación:.....	153
	¿Si usted se equivoca durante la capacitación, cómo reacciona su capacitador?	153
	(Junio 2018)	153
4.1.9.1.	Descripción de los datos:.....	154
	¿Si usted se equivoca durante la capacitación, cómo reacciona su capacitador?	154
	(Junio 2018)	154
4.1.9.2.	Interpretación del gráfico:	154
4.1.10.	Diagnóstico de la situación	154
	¿Si durante la capacitación a usted le surgen dudas, el facilitador busca otra manera de explicarle para que usted comprenda?	155
	(Junio 2018)	155
4.1.10.1.	Descripción de los datos	155
	¿Si durante la capacitación a usted le surgen dudas, el facilitador busca otra manera de explicarle para que usted comprenda?	155
	(Junio 2018)	155
4.1.10.2.	Interpretación del gráfico	156
4.1.1.	Diagnóstico de la situación	156
	¿Cree usted que deben realizarse cambios en la capacitación que se recibe en el Taller de Maquinado?.....	156
	(Junio 2018)	156
4.1.11.1.	Descripción de los datos	157
	¿Cree usted que deben realizarse cambios en la capacitación que se recibe en el Taller de Maquinado?.....	157
	(Junio 2018)	157
4.1.11.2.	Interpretación del gráfico	158
4.1.12.	Diagnóstico de la situación	158
	¿Usted ha expresado alguna vez que comprendió la capacitación por compromiso?.....	158
	(Junio 2018)	158

4.1.12.1. Descripción de los datos.....	159
¿Usted ha expresado alguna vez que comprendió la capacitación por compromiso?.....	159
(Junio 2018)	159
4.1.12.1. Interpretación del gráfico	160
4.1.13. Diagnóstico de la situación.....	160
Temática de capacitación requerida, según criterios de los	160
estudiantes trabajadores.	160
(Junio 2018)	160
4.1.13.1. Descripción de los datos.....	161
Temática de capacitación requerida, según criterios de los	161
estudiantes trabajadores.	161
(Junio 2018)	161
4.1.13.2. Interpretación del gráfico	162
4.1.14. Diagnóstico de la situación.....	163
¿Considera usted que en el formulario de evaluación de la capacitación se debería de agregar un espacio para sus observaciones?	163
(Junio 2018)	163
4.1.14.1. Descripción de los datos.....	163
¿Considera usted que en el formulario de evaluación de la capacitación se debería de agregar un espacio para sus observaciones?	163
(Junio 2018)	163
4.1.14.2. Interpretación del gráfico	164
4.1.15. Diagnóstico de la situación.....	165
¿Considera usted que la bitácora de “control de capacitaciones” que se utiliza actualmente permite evaluar adecuadamente la capacitación recibida?	165
(Junio 2018)	165
4.1.15.1. Descripción de los datos.....	165
¿Considera usted que la bitácora de “control de capacitaciones” que se utiliza actualmente permite evaluar adecuadamente la capacitación recibida?	165

(Junio 2018)	165
4.1.15.2. Interpretación del gráfico	166
4.1.16. Diagnóstico de la situación	167
Lista adicional de temas de capacitación que les gustaría recibir, según criterio de los estudiantes trabajadores	167
(Junio 2018)	167
4.1.16.1. Descripción de los datos	167
Lista adicional de temas de capacitación que les gustaría recibir, según criterio de los estudiantes trabajadores	167
(Junio 2018)	167
4.1.16.2. Interpretación del gráfico	168
4.1.17. Diagnóstico de la situación	169
¿Considera usted que las personas que capacitan en el Taller de Maquinado están preparadas para enseñar?	169
(Junio 2018)	169
4.1.17.1. Descripción de los datos	169
¿Considera usted que las personas que capacitan en el Taller de Maquinado están preparadas para enseñar?	169
(Junio 2018)	169
4.1.17.2. Interpretación del gráfico:	170
4.1.18. Diagnóstico de la situación:	171
¿Considera usted que los “facilitadores”, durante sus explicaciones, se dan a entender?	171
(Junio 2018)	171
4.1.18.1. Descripción de los datos	171
¿Considera usted que los “facilitadores”, durante sus explicaciones, se dan a entender?	171
(Junio 2018)	171
4.1.18.2. Interpretación del gráfico	172
4.1.19. Diagnóstico de la situación	172
¿Considera usted que la manera de enseñar de los facilitadores es la más adecuada?	172

(Junio 2018)	172
4.1.19.1 Descripción de los datos	173
¿Considera usted que la manera de enseñar de los facilitadores es la más adecuada?	173
(Junio 2018)	173
4.1.19.2. Interpretación del gráfico.....	174
4.1.20. Diagnóstico de la situación:	175
¿Considera usted que el facilitador puede enseñar con las herramientas de que dispone? ...	175
(Junio 2018)	175
4.1.20.1. Descripción de los datos	175
¿Considera usted que el facilitador puede enseñar con las herramientas de que dispone? ...	175
(Junio 2018)	175
4.1.20.2. Interpretación del gráfico	176
4.1.21. Diagnóstico de la situación	176
¿Cree usted que el tiempo destinado a capacitación es suficiente?	177
(Junio 2018)	177
4.1.21.1. Descripción de los datos	177
¿Cree usted que el tiempo destinado a capacitación es suficiente?	177
(Junio 2018)	177
4.1.21.2. Interpretación del gráfico	178
4.1.22. Diagnóstico de la situación	179
¿Cree usted que los facilitadores deberían de mejorar en la capacitación?	179
(Junio 2018)	179
4.1.22.1. Descripción de los datos	179
¿Cree usted que los facilitadores deberían de mejorar en la capacitación?	179
(Junio 2018)	179
4.1.22.2. Interpretación del gráfico	180
4.1.23. Diagnóstico de la situación	181
¿Ha recibido usted un mal trato de parte de su facilitador?	181

(Junio 2018)	181
4.1.23.1. Descripción de los datos	181
¿Ha recibido usted un mal trato de parte de su facilitador?	181
(Junio 2018)	181
4.1.23.2. Interpretación del gráfico	182
4.1.24. Diagnóstico de la situación	183
Los equipos del Taller de Maquinado deben ser manipulados con cuidado. ¿Considera usted que es suficiente que con solo la experiencia, una persona pueda capacitar a otra?	183
(Junio 2018)	183
4.1.24.1. Descripción de los datos	183
Los equipos del Taller de Maquinado deben ser manipulados con cuidado. ¿Considera usted que es suficiente que con solo la experiencia, una persona pueda capacitar a otra?	183
(Junio 2018)	183
4.1.24.2. Interpretación del gráfico:	184
4.1.25. Diagnóstico de la situación	184
Recomendaciones para mejorar el programa de capacitación, según criterio de los estudiantes trabajadores	185
(Junio 2018)	185
4.1.25.1. Descripción del dato gráfico:	185
Recomendaciones para mejorar el programa de capacitación, según criterio de los estudiantes trabajadores	186
(Junio 2018)	186
4.1.25.2. Interpretación del gráfico	187
4.1.26. Diagnóstico de la situación	188
¿Se siente usted motivado con la labor que usted realiza en la empresa?	188
(Junio 2018)	188
4.1.26.1 Descripción de los datos	188
¿Se siente usted motivado con la labor que usted realiza en la empresa?	188
(Junio 2018)	188

4.1.26.2. Interpretación del gráfico	189
4.1.27. Diagnóstico de la situación	189
Lista de requerimientos para estar motivados, según criterio de los estudiantes trabajadores.	189
(Junio 2018)	189
4.1.27.1. Descripción de los datos gráfico	190
Lista de requerimientos para estar motivados, según criterio de los estudiantes trabajadores.	190
(Junio 2018)	190
4.1.27.2. Interpretación del gráfico	191
CAPÍTULO V	192
CAPÍTULO VI	203
5.1. PRESENTACIÓN	203
5.2. JUSTIFICACIÓN	204
5.3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	205
5.3.1. Objetivo general:	205
5.3.2. Objetivos específicos:	205
5.4. ALCANCES Y LIMITACIONES	205
5.4.1. Alcances.....	205
6.4.1. Limitaciones.....	205
5.5. DESARROLLO DE PROPUESTAS	206
5.5.1. Elaborar un plan de capacitación para los facilitadores sobre el manejo de personal.	206
5.5.2. Elaborar un diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) para aplicarlo a los facilitadores y estudiantes trabajadores.....	208
5.5.3. Elaborar una bitácora de evaluación de las capacitaciones.....	219
5.6. PRESUPUESTO DE PLAN DE CAPACITACIÓN	223
BIBLIOGRAFIA	224
ANEXO	229

CUESTIONARIO	230
ENTREVISTA	234

ÍNDICE DE TABLAS:

Tabla 1 Pasos para aplicar el de Six Sigma	30
Tabla 2 Los principios de la planeación tomado del libro de Münch 2014	50
Tabla 3 Organización por producto tomado del libro de Münch 2014	53
Tabla 4 Organización por cliente tomado del libro de Münch 2014	54
Tabla 5 Organización por equipo tomado del libro de Münch 2014.....	54
Tabla 6 Organización por procesos tomado del libro de Münch 2014.....	55
Tabla 7 Estructura de comité tomado del libro de Münch 2014	58
Tabla 8 Principios de dirección según Münch 2014	64
Tabla 9 Administración de Recursos Humanos según Chiavenato	77
Tabla 10 Contenido de la capacitación	94
Tabla 11 Ciclo de la capacitación según Chiavenato	95
Tabla 12 Plan de capacitación tomado del libro de Chiavenato 2017	98
Tabla 13 Operacionalización de la hipótesis	117
Tabla 14 Marco de investigación	121
Tabla 15 Marco de investigación aplicado en la empresa Vitec Production Solutions.....	122
Tabla 16 Imagen descriptiva de universo, población y muestra	128
Tabla 17 Fórmula de la muestra	130
Tabla 18 Tabla de elaboración propia Cindy Calvo “operacionalización de las variables” ...	135
Tabla 19 Distribución de los colaboradores del Taller de Maquinado, por puesto (Junio 2018) Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del Taller de Maquinado de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018.	137
Tabla 20 Distribución de funcionarios del Taller de Maquinado, por género. (Junio 2018) Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del Taller de Maquinado de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018.	139
Tabla 21 Tabla N° 3 Distribución de funcionarios del Taller de Maquinado, por edad. (Junio 2018) Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del Taller de Maquinado de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018.	141
Tabla 22 Distribución de funcionarios del Taller de Maquinado, por turno de trabajo (Junio 2018) Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018	143

Tabla 23 ¿Ha recibido usted algún tipo de capacitación en el Taller de Maquinado? (Junio 2018) Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018	145
Tabla 24 Calificación dada a la capacitación recibida por los funcionarios (Junio 2018) Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018.....	147
Tabla 25 ¿Cree usted que la capacitación recibida le ayuda a reducir los “errores en la producción” y mejorar los tiempos de producción? (Junio 2018) Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018.....	149
Tabla 26 ¿Sobre qué temas cree usted que debería recibir capacitación para mejorar los tiempos y errores de producción? (Junio 2018) Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018	151
Tabla 27 ¿Si usted se equivoca durante la capacitación, cómo reacciona su capacitador? (Junio 2018) Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018	153
Tabla 28 ¿Si usted se equivoca durante la capacitación, cómo reacciona su capacitador? (Junio 2018) Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018	155
Tabla 30 ¿Cree usted que deben realizarse cambios en la capacitación que se recibe en el Taller de Maquinado? (Junio 2018) Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018	157
Tabla 31 ¿Usted ha expresado alguna vez que comprendió la capacitación por compromiso? (Junio 2018) Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018	159
Tabla 32 ¿Qué tipo de capacitación considera usted necesaria para mejorar en su área? (Junio 2018) Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018	161
Tabla 33 ¿Considera usted que en el formulario de evaluación de la capacitación se debería de agregar un espacio para sus observaciones? (Junio 2018) Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018.....	163
Tabla 34 ¿Considera usted que la bitácora de “control de capacitaciones” que se utiliza actualmente permite evaluar adecuadamente la capacitación recibida? (Junio 2018) Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018...	165
Tabla 35 ¿Qué tipo de capacitación le gustaría recibir además de las que ya existen? (Junio 2018) Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018	167
Tabla 36 ¿Considera usted que las personas que capacitan en el Taller de Maquinado están preparadas para enseñar? (Junio 2018) Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018	169

Tabla 37 ¿Considera usted que los “capacitadores”, durante sus explicaciones, se dan a entender? (Junio 2018) Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018	171
Tabla 38 ¿Considera usted que la manera de enseñar de los facilitadores es la más adecuada? (Junio 2018) Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018	173
Tabla 39 ¿Considera usted que el facilitador puede enseñar con las herramientas de que dispone? (Junio 2018) Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018	175
Tabla 40 ¿Cree usted que el tiempo destinado a capacitación es suficiente? (Junio 2018) Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018	177
Tabla 41 ¿Cree usted que los facilitadores deberían de mejorar en la capacitación? (Junio 2018) Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018	179
Tabla 42 ¿Ha recibido usted un mal trato de parte de su facilitador? (Junio 2018) Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018.....	181
Tabla 43 Los equipos del Taller de Maquinado deben ser manipulados con cuidado. ¿Considera usted que es suficiente que con solo la experiencia, una persona pueda capacitar a otra? (Junio 2018) Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018	183
Tabla 44 Recomendaciones para mejorar el programa de capacitación, según criterio de los estudiantes trabajadores (Junio 2018) Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio.....	185
Tabla 45 ¿Se siente usted motivado con la labor que usted realiza en la empresa?(Junio 2018) Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio .	188
Tabla 46 ¿Se siente usted motivado con la labor que usted realiza en la empresa? (Junio 2018) Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio .	189
Tabla 47 Lista de requerimientos para estar motivados, según criterio de los estudiantes trabajadores. (Junio 2018) Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio	190

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES:

Ilustración 1 propósito y valores de Vitec	38
Ilustración 2 Código de conducta	39
Ilustración 3 Valores de Vitec.....	41

Ilustración 4 La mentalidad Vitec	41
Ilustración 5 Etapas del proceso administrativo	45
Ilustración 6 ejemplo de un gráfico de Grantt tomado del libro de Münch 2014.....	49
Ilustración 7 Organización funcional tomado del libro de Münch 2014.....	52
Ilustración 8 Organización geográfica tomado del libro de Münch 2014	53
Ilustración 9 Estructura lineal o militar tomado del libro de Münch 2014	56
Ilustración 10 Estructura líneo estructural tomado del libro de Münch 2014	56
Ilustración 11 Estructura Staff tomado del libro de Münch 2014.....	57
Ilustración 12 Estructura multidivisional tomado del libro de Münch 2014	58
Ilustración 13 Estructura Holding tomado del libro de Münch 2014.....	59
Ilustración 14 Activos organizacionales según Chiavenato (2017).....	69
Ilustración 15 Los cuatro sistemas administrativos de Chiavenato (2017).....	75
Ilustración 16 Antecedentes Histórica de la Reforma Laboral. Fuente: Taller dirigido por Licda. Jessica Castrillo	87
Ilustración 17 Generaciones. Fuente proporcionado por MBA. Milena Sotela	116
Ilustración 18 Distribución de los colaboradores del Taller de maquinado, por puesto (Junio 2018) Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del taller de maquinado de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018.	138
Ilustración 19 Distribución de funcionarios del Taller de maquinado, por género. (Junio 2018) Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del taller de maquinado de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018.	140
Ilustración 20 Distribución de funcionarios del Taller de maquinado, por edad. (Junio 2018) Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del taller de maquinado de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018.	142
Ilustración 21 Distribución de funcionarios del Taller de maquinado, por turno de trabajo (Junio 2018) Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018	144
Ilustración 22 ¿Ha recibido usted algún tipo de capacitación en el Taller de Maquinado? (Junio 2018) Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018	146
Ilustración 23 Calificación dada a la capacitación recibida por los funcionarios (Junio 2018) Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018	148
Ilustración 24 ¿Cree usted que la capacitación recibida le ayuda a reducir los “errores en la producción” y mejorar los tiempos de producción? (Junio 2018) Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018.....	150
Ilustración 25 ¿Sobre qué temas cree usted que debería recibir capacitación para mejorar los tiempos y errores de producción? (Junio 2018) Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018	152

Ilustración 26 ¿Si usted se equivoca durante la capacitación, cómo reacciona su capacitador? (Junio 2018) Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018	154
Ilustración 27 ¿Si usted se equivoca durante la capacitación, cómo reacciona su capacitador? (Junio 2018 Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018	156
Ilustración 28 ¿Cree usted que deben realizarse cambios en la capacitación que se recibe en el Taller de Maquinado? Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018	158
Ilustración 29 ¿Usted ha expresado alguna vez que comprendió la capacitación por compromiso? (Junio 2018) Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018	160
Ilustración 30 ¿Qué tipo de capacitación considera usted necesaria para mejorar en su área? (2018) Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018	162
Ilustración 31 ¿Considera usted que en el formulario de evaluación de la capacitación se debería de agregar un espacio para sus observaciones? (2018) Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018.....	164
Ilustración 32 ¿Considera usted que la bitácora de “control de capacitaciones” que se utiliza actualmente permite evaluar adecuadamente la capacitación recibida? (Junio 2018) Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018...166	166
Ilustración 33 ¿Qué tipo de capacitación le gustaría recibir además de las que ya existen? (Junio 2018) Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018	168
Ilustración 34 ¿Considera usted que las personas que capacitan en el Taller de maquinado están preparadas para enseñar? (Junio 2018) Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018	170
Ilustración 35 ¿Considera usted que los “capacitadores”, durante sus explicaciones, se dan a entender? (Junio 2018) Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018	172
Ilustración 36 ¿Considera usted que la manera de enseñar de los capacitadores es la más adecuada? (Junio 2018) Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018	174
Ilustración 37 ¿Considera usted que el facilitador puede enseñar con las herramientas de que dispone? (Junio 2018) Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018	176
Ilustración 38 ¿Cree usted que el tiempo destinado a capacitación es suficiente? (Junio 2018) Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018	178

Ilustración 39 ¿Cree usted que los facilitadores deberían de mejorar en la capacitación? (Junio 2018) Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018	180
Ilustración 40 ¿Ha recibido usted un mal trato de parte de su capacitador? (Junio 2018) Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018...	182
Ilustración 41 Los equipos del Taller de maquinado deben ser manipulados con cuidado. ¿Considera usted que es suficiente que con solo la experiencia, una persona pueda capacitar a otra? (Junio 2018) Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio	184
Ilustración 42 Recomendaciones para mejorar el programa de capacitación, según criterio de los estudiantes trabajadores (Junio 2018) Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio.....	186
Ilustración 43 Lista de requerimientos para estar motivados, según criterio de los estudiantes trabajadores. (Junio 2018) Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio	191

INTRODUCCIÓN

La presente investigación analiza la capacitación que actualmente se realiza en la empresa Vitec Production Solutions. En el primer capítulo, se delimita el estudio mediante la formulación, desarrollo y justificación del problema existente en la organización y el planteamiento de los objetivos generales y específicos.

El segundo capítulo corresponde al marco teórico, donde se desarrolla el contexto histórico y se definen los conceptos para fundamentar la investigación y, de este modo, ampliar el conocimiento de los términos relacionados a las variables de la capacitación, generación de millennials, entre otros. Lo anterior permite interpretar los resultados obtenidos.

En el tercer capítulo se expone el procedimiento metodológico que define las herramientas y técnicas para la recolección de datos, asimismo, se indican aspectos esenciales para la investigación tales como: el enfoque, la población, la muestra a la cual se le aplica la encuesta y las fuentes de información que ayudan a la realización del proyecto.

El cuarto capítulo corresponde a la interpretación de datos, en el cual se efectúa un análisis estadístico, donde se resume e interpreta la información recolectada), el análisis de la entrevista y la bitácora de observación. Estos resultados se presentan mediante tablas y gráficos

En el quinto capítulo se desarrollan las conclusiones y recomendaciones. Las primeras se plantean a partir del análisis de datos y de acuerdo con estas, se llevan a cabo las

recomendaciones para mejorar los puntos que ayuden a contrarrestar la problemática por solucionar, acciones y planes, así como de la toma de decisiones por parte de la Gerencia. Por último, en el sexto capítulo se propone un plan de mejora que permita fortalecer el programa de capacitación aplicado por la empresa Vitec Production Solutions.

CAPÍTULO I.
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

.1.1. Antecedentes del problema

Vitec Production Solutions es una empresa establecida desde 1985 en Cartago, Costa Rica. Es de origen británica, líder global en productos y soluciones de marca premium para el mercado de "captura e intercambio de imágenes". Sus productos son de alta calidad, para clientes exigentes como empresas cinematográficas y mercados independientes tales como National Geographic, entre otros.

Vitec emplea en su cultura organizacional la Filosofía Kaizen, también conocida como el mejoramiento continuo, que "se ha centrado en la búsqueda constante por reducir los costes operativos tratando de mejorar con ello la productividad y la competitividad de dichas organizaciones". (Suarez, M., Miguel, J., y Castillo, I., 2011, p.2)

Según Koontz H. (2017) la Filosofía Kaizen es:

Un enfoque de la innovación incremental supone la mejora continua mediante la aplicación de Six Sigma (Seis Sigma), la cual aspira a reducir los defectos, mejorar la calidad y, en consecuencia, aumentar la satisfacción del cliente. En términos estadísticos, Six Sigma significa una tasa de fallo de 3.4 partes por millón. (p.45)

El Six Sigma tiene los siguientes pasos:

DEFINIR	Se define el tema. Una forma de hacerlo sería prestando atención a las quejas de los clientes.
---------	--

MEDIR	Se mide el proceso.
ANALIZAR	Se analiza los datos, por ejemplo, al identificar la causa y el efecto de un problema.
MEJORAR	Mejorar la situación, quizá con una sesión de lluvia de ideas.
CONTROLAR	Controlar mediante diferentes procesos (como control estadístico o documentación de los procesos)

Tabla 1 Pasos para aplicar el de Six Sigma

En sus inicios Vitec solo contaba con el departamento de operaciones, pero su crecimiento constante permitió la creación, en el 2007, del departamento de producción o Taller de Maquinado, conocido como "machine shop". Desde entonces, en Costa Rica empezó la fabricación de los productos que se venden a nivel internacional.

El Taller de Maquinado es una gran área que cuenta con 18 máquinas que realizan trabajos diferentes y muy precisos. Todo se encuentra señalizado y ordenado. Sus operarios son profesionales en mecánica de precisión, quienes en su mayoría han realizado su práctica profesional en esta compañía.

La maquinaria con que cuenta la empresa es personalizada, no se va a encontrar en ninguna otra organización, pues fue fabricada pensando en las necesidades propias de la compañía y su manipulación es muy compleja.

Todos los años, durante los meses de octubre a diciembre, Vitec recibe estudiantes de los colegios técnicos de Cartago que necesitan realizar práctica profesional (pasantes) en mecánica de precisión y también nuevos colaboradores con contratos

fijos. Son entrenados por los mismos operadores de las máquinas quienes son designados porque conocen el funcionamiento del equipo y no porque hayan sido capacitados para capacitar o entrenar a otros. Actualmente, no existe un manual de capacitación que estandarice ese proceso.

Mariano Valencia señala que "el capital humano constituye un activo intangible que tiene la capacidad de apoyar el incremento de la productividad, impulsar la innovación y con ello la competitividad" (Valencia, M., 2005, p.1). Una ventaja competitiva que se puede brindar a los trabajadores es la capacitación.

Según Chiavenato (2017), la capacitación se define como:

El proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera **sistemática y organizada**, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias (p. 330-331)

Catalina Alvarado, jefe del Departamento de Recursos Humanos de Vitec, señaló que el año anterior identificaron en el Taller de Maquinado se presentó una serie de problemas que han ido en aumento: tiempos de producción largos, productos que no cumplen con los estándares de calidad, inadecuada manipulación del producto, duplicidad de funciones, negligencia en el uso del equipo de protección, entre otros.

.1.2. Problematización

Un diagnóstico adecuado que permita identificar los puntos débiles de que adolece la empresa Vitec Production Solutions en el tema de capacitación, es fundamental para identificar los puntos de mejora. Aparte de los problemas que ya enfrentan como: retraso en la línea de producción, aumento en los costos por el pago de hora extras, por citar algunos, se corre el riesgo de que en lugar de desaparecer se incrementen. ¿Qué necesita la empresa Vitec para identificar puntos de mejora?

La empresa Vitec Production Solutions no puede permitir que el liderazgo que ostenta en el ramo de la producción de equipos de captura e intercambio de imágenes desaparezca, producto de los retrasos en la cadena de producción. Para nadie es un secreto que la materia prima que se utiliza para producir los equipos es costosa y si se debe duplicar el trabajo porque las piezas producidas no cumplen con los estándares de calidad requeridos, eso se reflejará en el precio del producto final ¿Qué evaluaciones y estrategias se podrían realizar para mejorar la producción?

Asimismo, la empresa necesita contar con personal motivado que realice sus funciones de manera correcta y cumpliendo con los estándares de calidad requeridos; y qué mejor manera de lograrlo que con una adecuada capacitación. ¿De qué manera esta investigación puede contribuir con la empresa para mejorar la producción y la actitud del personal?

.1.3. Justificación del tema

El tema de capacitación laboral es, hoy en día, una herramienta muy importante para que la empresa sea competitiva, eficaz y eficiente. Con la capacitación se logra cambiar la motivación del personal, la comunicación y la forma de hacer las cosas.

La capacitación permite proyectar una mejor imagen, pues el personal conoce mejor el funcionamiento de la empresa, qué es lo que se hace y qué se espera de él, creando una perfil de prestigio y serenidad.

Actualmente, la empresa capacita al personal en diferentes áreas según el puesto que desempeña, pero, a pesar de eso, la eficiencia en la cadena de producción no es la esperada.

Esta investigación permitirá identificar las debilidades de la empresa Vitec Production Solutions y la manera de potenciarlas para que se conviertan en fortalezas que permitan aumentar la productividad. De igual manera, se pretende ofrecer opciones de mejora al plan que ya se implementa en la empresa y con ello elevar el rendimiento de sus colaboradores.

Se busca que los hallazgos de esta investigación permitan redefinir el proceso de capacitación que ya existe en la empresa e identificar aquellos temas que no están contemplados y que la población trabajadora considere necesarios para el adecuado desempeño en un ambiente propicio.

Asimismo, se espera que este trabajo se convierta en un instrumento para que otros estudiantes del área de recursos humanos encuentren una guía para desarrollar futuras investigaciones que permitan ahondar en el tema.

.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La inexistencia de un plan de capacitación estructurado para el personal del Taller de Maquinado de la empresa Vitec Production Solutions, ocasiona retraso en la cadena de producción y, por ende, un incremento en los costos de fabricación de los equipos. Con esta investigación se busca identificar y analizar las causas y realizar una propuesta estructurada al proceso de capacitación.

.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

.3.1. Objetivo general

- Analizar el proceso de capacitación y su respectiva evaluación en el Taller de Maquinado de la empresa Vitec Production Solutions, en el primer semestre del 2018.

.3.2. Objetivos específicos

- Evaluar los procesos de capacitación implementados en el Taller de Maquinado de la empresa Vitec.
- Identificar el perfil de los actuales capacitadores.
- Investigar cómo lleva a cabo la empresa el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC).
- Analizar los resultados del proceso de capacitación y su influencia en el desarrollo de las labores de sus funciones.
- Elaborar una propuesta de mejora que impacte en el proceso de capacitación en la empresa.

.4. ALCANCES Y LIMITACIONES

.4.1. Alcances

- La investigación proporcionará a la empresa un diagnóstico para mejorar los procesos de capacitación en pro de un aumento en la productividad y eficiencia en el trabajo.
- La propuesta de un “plan de mejora” que debe convertirse en una herramienta que facilite el fortalecimiento del desempeño laboral y convierta a la capacitación en sí misma, en un elemento indispensable y prioritario para el personal nuevo.
- Las jefaturas dispondrán de información veraz y actualizada para la toma de decisiones que permita aumentar la competitividad.
- La implementación de un nuevo plan de capacitaciones coadyuvará en la motivación del personal y mejora del ambiente laboral.
- La capacitación debe llegar a ser una herramienta que contribuya a que la empresa sea competitiva en el mercado.
- Para las áreas involucradas sería importante contar con un plan de capacitación que impacte temas relevantes para la compañía y que pueda ser utilizado como base para la construcción de los planes a desarrollar en los años venideros, de esta forma, se podrá contar con personal más identificado respecto de las labores que desempeña, así como mejor informados para atender cualquier situación que se presente con los diferentes clientes internos y externos a los que se les brinda un servicio.

.1.1. Limitaciones

- Resistencia del personal para proporcionar información.
- La existencia de tres turnos de trabajo limita recabar información.

- El cumplimiento de metas diarias en Taller de Maquinado es una limitante para la realización de entrevistas a los facilitadores.

CAPÍTULO II.
MARCO TEÓRICO

2.1. CONTEXTO HISTÓRICO

2.1.1. Contexto histórico Vitec Production Solutions

Vitec Production Solutions es una empresa establecida desde 1985 en Cartago, Costa Rica, de origen británica, con una amplia trayectoria internacional desde 1909. Vitec está presente en 10 diferentes países del mundo.

La empresa diseña, fabrica y distribuye productos de excelente calidad para empresas de radiodifusión, productoras de cine y video y creadores de contenido independiente. Entre los servicios que proporciona incluyen: alquiler de equipos y soluciones técnicas para equipos de producción de TV, equipos de filmación, soluciones de video empresarial para corporaciones y gobiernos, entre otros. Además, produce equipos como trípodes, bolsas, filtros y luces para fotógrafos profesionales.

Propósito

Proporcionamos productos vitales y soluciones que admiten la captura y el intercambio de imágenes excepcionales.

Nuestra Visión



Ilustración 1 propósito y valores de Vitec

Para garantizar que nuestros empleados tengan una comprensión clara de lo que se espera de ellos en la conducción ética de negocios, con un conjunto común de valores. Esperamos que nuestros socios comerciales actúen de una manera que se alinee con nuestro enfoque.

Visión en conjunto

La responsabilidad corporativa sigue siendo un área de enfoque importante para Vitec. Esto se refleja en nuestros empleados que entienden la importancia de los valores y comportamientos correctos al llevar a cabo sus funciones en Vitec. Implica tratar con todos nuestros grupos de interés, incluidos clientes, proveedores, accionistas, comunidades locales en las que operamos y con nuestros propios empleados. Los valores y comportamientos de nuestros empleados apuntalan nuestro Modelo de Negocio para garantizar el éxito a largo plazo de Vitec.

Código de conducta

Nuestro Código de Conducta ("Código") forma la columna vertebral de nuestra cultura y proporciona una guía clara a nuestros empleados sobre cómo se espera que se comporten con colegas, proveedores, clientes y accionistas, y sobre nuestra mayor responsabilidad hacia las comunidades en las que operamos

Nuestro Código, que se puede descargar desde este sitio, establece nuestro enfoque de integridad empresarial, incluida una prohibición expresa de



Ilustración 2 Código de conducta

sobornos, sobornos y donaciones políticas, junto con orientación sobre regalos y hospitalidad, conflictos de interés, libros y registros, competencia, compartir tratar, respetar la Declaración Universal de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas, cumplir con la legislación contra la esclavitud, respetar el individuo y la privacidad, diversidad, salud y seguridad, sostenibilidad ambiental, socios comerciales y donaciones caritativas.

Nuestro Código se ha comunicado a todos los empleados, incluidos los nuevos empleados que se unen al Grupo, y está disponible en la intranet del Grupo traducida a diez idiomas. Se espera que todos los empleados cumplan con nuestro Código y cualquier infracción se informa a la gerencia local o al Secretario de la Compañía del Grupo para su investigación.

Valores

Nuestro compromiso se basa en un conjunto de valores centrales que forman la mentalidad de Vitec:

- **Rendimiento excepcional del producto.** *"Todo lo que hacemos y hacemos es excepcional"*. Establecemos los más altos estándares de desempeño técnico y soporte que reflejan nuestra obsesión por la calidad y la excelencia en la fabricación.
- **Enfoque en el cliente.** *"No somos nada sin nuestros clientes"*. Nuestro enfoque es siempre en el cliente; los apoyamos sin importar los cambios y desafíos que enfrentan.

- **Liderando un mercado que cambia rápidamente.** *"Estamos constantemente buscando abrir nuevos caminos"*. Aplicamos nuestra creatividad y aprovechamos nuestra diversidad para diseñar nuevos productos y soluciones innovadores que hacen lo que los creadores de imágenes necesitan que hagan.
- **Capacidad global.** *"Trabajamos mejor cuando trabajamos juntos"*. Compartimos conocimiento, agrupamos recursos, probamos ideas y aprendemos unos de otros; trabajando juntos para ofrecer una solución completa a los clientes
- **Transparencia, integridad, respeto.** *"Lo que ves, es lo que tienes"*. Mantenemos los más altos estándares profesionales y corporativos para optimizar el rendimiento; para nuestros clientes, nuestros proveedores y nuestra gente.

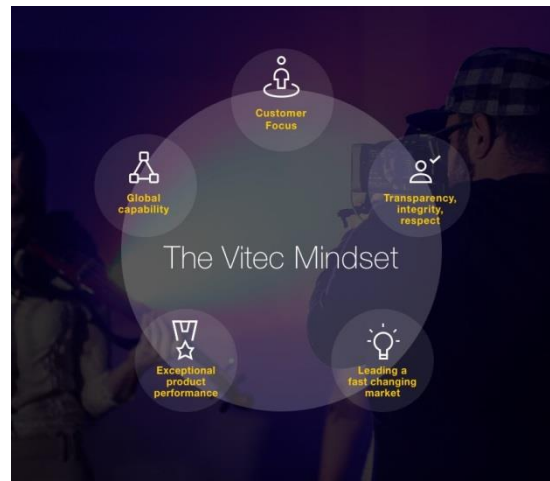


Ilustración 4 La mentalidad Vitec

Política de calidad

Nos comprometemos a manufacturar equipos para capturar imágenes excepcionales superando las expectativas de nuestros clientes y cumpliendo los requisitos aplicables, mediante la mejora continua de nuestro talento humano y los procesos, en línea como la dirección estratégica y el contenido de la organización.

Política de ambiente, salud y seguridad ocupacional

Nos comprometemos a prevenir el impacto de nuestra operación sobre el medio ambiente, las lesiones y las enfermedades de los colaboradores, contratistas o visitantes; mediante la mejora continua y el cumplimiento de requisitos aplicables, en línea con la dirección estratégica y el contexto de la organización. Fuente del contexto histórico Vitec: página oficial <https://www.vitecgroup.com/>

2.1.2. Contexto histórico de la capacitación

El entrenamiento es tan antiguo como el hombre mismo. La capacitación nació como la única manera de transmitir los conocimientos de persona a persona; para eso, utilizaban la comunicación verbal hacia sus descendientes y de una generación a otra, lo que permitía que las familias se especializaran en un determinado oficio o actividad.

Hoy en día se encuentran estructuras arquitectónicas como las pirámides de Egipto, la Rivera Maya y las ruinas del Perú; de ellas se admira su tamaño, complejidad, pinturas y labrados. Para construir estas bellas obras, se movilizó a muchas personas de diferentes oficios tales como la agricultura, albañilería, carpintería y escultura, entre otras.

En el siglo XVIII da inicio a la era industrial y con ella aparecen las escuelas industriales, enfocadas en los métodos y procedimientos de trabajo, desarrollando las aptitudes de las personas con el propósito de prepararlas para el adecuado desempeño de sus tareas, en el menor tiempo posible.

Silíceo (2004) hace referencia a que: en el año 1915 aparece en Estados Unidos un nuevo procedimiento de enseñanza conocido como “el método de los cuatro pasos” que se basa en las técnicas de: mostrar, decir, hacer y comprobar. Este nuevo método

fue aplicado directamente a los militares durante la Primera Guerra Mundial (1914-1918), pues permitía capacitar masivamente a personas en una serie de actividades bélicas.

En 1940, aparece el método de entrenamiento, como una función organizada y sistematizada, que consistía básicamente en que las personas debían conocer todo el proceso de lo que realizaban en la organización en se encontraban laborando.

En la actualidad, el ámbito de la capacitación es más amplia, anteriormente se enfocaba en habilidades técnicas como por ejemplo: enseñar a hacer ropa, aprender a hacer pan, en otros. Hoy por hoy, los trabajadores requieren ser capacitados en habilidades para trabajar en equipo, tomar decisiones y comunicarse asertivamente. Actualmente, el tema de la capacitación ha tenido un gran desarrollo, se reviste de un gran interés para el mejoramiento de procedimientos, eficiencia y eficacia en las organizaciones.

2.2. CONTEXTO TEÓRICO-CONCEPTUAL

2.2.1. Administración

Calderón et.al (2018):

Cuando se habla de administración se hace referencia a una actividad o una serie de actividades integradas e interdependientes, destinadas a lograr que una cierta combinación de medios (financieros, humanos, materiales, entre otros) puede generar una producción de bienes y servicios económica y socialmente útiles y si es posible, en caso de empresas mercantiles lograr utilidades. (p. 17)

Según Münch (2014), la administración posee ciertas características que la diferencian de otras disciplinas:

- **Universalidad.** Es indispensable en cualquier grupo social, ya sea una empresa pública o privada o en cualquier tipo de institución.
- **Valor instrumental.** Su finalidad es eminentemente práctica, siendo la administración un medio para lograr los objetivos de un grupo.
- **Multidisciplina.** Utiliza y aplica conocimientos de varias ciencias y técnicas.
- **Especificidad.** Aunque la administración se auxilia de diversas ciencias, su campo de acción es específico, por lo que no puede confundirse con otras disciplinas. (p.22)
- **Flexibilidad.** Los principios administrativos son flexibles y se adaptan a las necesidades de cada grupo social en donde se aplican.

El éxito de una organización es el manejo conveniente de la administración y para lograrlo es necesario que se realice adecuadamente la gestión.

La gestión administrativa: “Es la forma o un conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar”. (Bastos, 2014, p.44)



Ilustración 5 Etapas del proceso administrativo

2.2.1.1. Planeación

La planeación es el primer paso de la teoría administrativa, viene a ser algo así como la ruta a seguir para alcanzar lo que se quiere, para ello es necesario investigar acerca

de la organización, conocer políticas, estrategias y todo aquello que contribuya para el establecimiento de los objetivos.

Stoner (2017) indica:

Planificar implica que los administradores piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Además, los planes son la guía para que (1) la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos; (2) los miembros de la organización desempeñen actividades congruentes con los objetivos y los procedimientos elegidos, y (3) el avance hacia los objetivos pueda ser controlado y medido de tal manera que, cuando no sea satisfactorio, se puedan tomar medidas correctivas. (p. 13)

La planeación se realiza por cuatro razones:

1. Para establecer la dirección que desean seguir los gerentes para la consecución de las metas y objetivos.
2. Ayuda a reducir la incertidumbre para que los gerentes respondan adecuadamente y de manera oportuna.
3. Contribuye a minimizar el desperdicio y la redundancia al ser coordinadas mediante estrategias que permiten diagnosticar, corregir y eliminar las ineficiencias.
4. Permite determinar las estrategias que se implementaron y los objetivos alcanzados.

Según Louffat (2015), los tipos de planeación son los siguientes:

1. **Estratégica.** Se realiza en los altos niveles de la organización. “ocupa de definir las decisiones institucionales a largo plazo que permitan alcanzar la sostenibilidad del negocio”.
2. **Táctica o funcional.** “Se compone de planes tendientes a definir las decisiones intermedias de cada área y/o proceso organizacional a mediano plazo. Son planteamientos más detallados y menos genéricos”.
3. **Operativa.** Se ocupa de definir las decisiones más específicas y detalladas de cada área y/o proceso organizacional a corto plazo; como suele decirse, “aterrizan” las ideas. (p.4)

Según Münch (2014), los elementos del plan estratégico son los siguientes:

- **Filosofía.** Son el conjunto de valores, prácticas y creencias que son la razón de ser de la organización y representan su compromiso ante la sociedad. La filosofía organizacional es imprescindible para darle sentido y finalidad a todas las acciones de la empresa.
- **Misión.** La misión de una empresa es su razón de ser, es el propósito o motivo por el cual existe. La misión es de carácter permanente.
- **Visión.** La visión es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización. Provee dirección y forja el futuro de la empresa estimulando acciones concretas en el presente.
- **Objetivos estratégicos.** Son los resultados específicos que se desean alcanzar, medibles y cuantificables a un tiempo, para lograr la misión.
- **Políticas.** Se refiere a los lineamientos generales que deben observarse en la toma de decisiones. Son las guías para orientar la acción.

- **Estrategias.** Son los cursos de acción que muestran la dirección y el empleo general de los recursos para lograr los objetivos. Programas. En ellos se detallan el conjunto de actividades, responsables y tiempos necesarios para llevar a cabo las estrategias.
- **Presupuestos.** Son indispensables al planear, ya que a través de éstos se proyectan, en forma cuantificada, los recursos que requiere la organización para cumplir con sus objetivos. Su principal finalidad consiste en determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos, a la vez que permiten controlar las actividades de la organización en términos financieros. (p.38)

Las técnicas más usuales de la planeación son las siguientes:

Análisis FODA. “Es una herramienta de evaluación ambiental que resume los factores internos útiles y dañinos (fortalezas y debilidades) y los externos útiles y dañinos (oportunidades y amenazas)”. (Laasch, 2017, p.168)

- Fortalezas. Son puntos fuertes e internos
- Oportunidades. Son puntos fuertes e externos
- Debilidades. Son puntos débiles e internos
- Amenazas. Son puntos débiles e externos

Gráfica de Gantt. Es una “gráfica de barras que muestra las relaciones de tiempo entre los sucesos de un programa de producción” (Koontz, 2017, p. 540). En esta gráfica se anotan las actividades y los responsables y mediante una barra o línea se señalan las fechas de inicio y terminación de cada actividad; conforme avanza el proyecto se señala con una línea de distinto color el progreso real de las actividades de tal forma que es posible comparar lo realizado en relación con lo planeado.

Un ejemplo un gráfico de Grantt es el siguiente:

Programa de reingeniería de procesos		Fecha												Responsable
No.	Actividad	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
1	Sensibilización	■	■											MCO
2	Diseño de plan de trabajo		■	■	■									HJL
3	Junta de líderes de proyecto	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	PVM
4	Revisión de procesos actuales				■	■	■	■	■	■				MFG
5	Diagnóstico de procesos				■	■	■	■	■	■				ERA
6	Rediseño de proceso					■	■	■	■	■	■	■		PSV
7	Ajustes y preimplantación							■	■	■	■	■		FJL
8	Implantación												■	FHM

Ilustración 6 ejemplo de un gráfico de Grantt tomado del libro de Münch 2014

Los principios de la planeación:

Los principios de la planeación, según Münch (2014), son los siguientes:

Principio	Postulado
1. Factibilidad	Los planes deben ser posibles; es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que no se puedan lograr. La planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.
2. Objetividad	Es indispensable utilizar datos objetivos tales como estadísticas, estudios de mercado, estudios de factibilidad, cálculos probabilísticos, modelos matemáticos y datos numéricos al elaborar planes para reducir al mínimo los riesgos.
3. Flexibilidad	Deben establecerse márgenes de holgura que consideren los imprevistos en todos los planes.
4. Cuantificación	Tanto el plan estratégico como los planes tácticos y operativos deben explicitarse en términos numéricos y cifras exactas. Es común que las empresas establezcan objetivos de manera general sin establecer números y cantidades de tiempo, lo que convierte los planes en un conjunto de buenas intenciones.
5. Unidad	Los planes tácticos y operativos deben subordinarse al plan estratégico y dirigirse al logro de la misión y visión organizacional. Debe existir congruencia y consistencia en todos los planes.
6. Del cambio de estrategias	Siempre deben considerarse planes alternos para un escenario optimista, otro realista y un pesimista. Comúnmente se conoce a esto como plan a, plan b y plan c; de tal forma que se afronten posibles cambios en el entorno.

Tabla 2 Los principios de la planeación tomado del libro de Münch 2014

2.2.1.2. Organización

Se menciona al respecto que “Organizar, supone el desarrollo de una estructura intencional de funciones para lograr un desempeño efectivo; requiere de una red de centros de decisión y comunicación que coordinen los esfuerzos para alcanzar las metas del grupo y la empresa”. (Koontz, 2017, p. 268)

El proceso de la organización se divide en dos etapas: división de trabajo y coordinación.

División de trabajo

Para dividir el trabajo es necesario llevar a cabo una secuencia que abarca las siguientes etapas según Münch (2014):

1. **Describir los procesos** es el primer paso para llevar a cabo la organización; es la descripción de los procesos básicos, macro procesos, o funciones principales que se desempeñan en la organización. Como ya se mencionó, un proceso es la secuencia de etapas para realizar una actividad.
2. **Definir las funciones** más importantes.
3. **Clasificar y agrupar funciones** de acuerdo con los macro procesos.
4. **Establecer** líneas de comunicación e interrelación.
5. **Definir los micro procesos:** una vez que se han definido los macro procesos se procede a organizar los procesos de los departamentos o áreas de la empresa. (p. 57)

Para realizar la división de trabajo se requiere realizar:

- **Jerarquización:** “La jerarquización implica la definición de la estructura de la empresa estableciendo centros de autoridad y comunicación que se relacionen entre sí con precisión”. (Münch, 2014, p.58)
- **Departamentalización:** División de las operaciones de una empresa en departamentos que, a su vez, están divididos en áreas o secciones. (Benavides, 2014, p. 117)
- **Descripción de actividades:** “Cuando se han definido los niveles jerárquicos y departamentos de la empresa, se requiere definir con toda claridad las labores

y actividades que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades de trabajo”. (Münch, 2014, p.58)

Las estructuras de las organizaciones

Todas las estructuras de las organizaciones varían de una empresa a otra. Va a depender de las características y requerimientos de cada empresa. Entre las más usuales se pueden encontrar:

Funcional. “Agrupa a los empleados con base en el trabajo realizado (por ejemplo, ingeniería, contabilidad, sistemas de información, recursos humanos)”. (Robbins, 2017, p.165)



Ilustración 7 Organización funcional tomado del libro de Münch 2014

Por productos. Agrupa a los empleados en función de las principales áreas de productos existentes en la corporación (como calzado para dama, calzado para caballero, y ropa y accesorios). (Robbins, 2017, p.165)



Tabla 3 Organización por producto tomado del libro de Münch 2014

Geográfica o por territorios. Se refiere al diseño organizacional basado en el criterio de multiplicar las unidades y dispersarlas con el propósito de desconcentrar funciones o decisiones. (Louffat, 2015, p.165)



Ilustración 8 Organización geográfica tomado del libro de Münch 2014

Clientes. Se refiere al diseño organizacional basado en criterios de mercadeo, es decir, emplea conceptos de segmentación, de nichos de mercado o de clientes específico (Louffat, 2015, p.165)



Tabla 4 Organización por cliente tomado del libro de Münch 2014

Por procesos o equipo. El proceso o la maquinaria empleada para fabricar un producto puede ser la base para determinar los departamentos a nivel de la planta fabril de la compañía. (Benavides, 2014, p. 122)



Tabla 5 Organización por equipo tomado del libro de Münch 2014

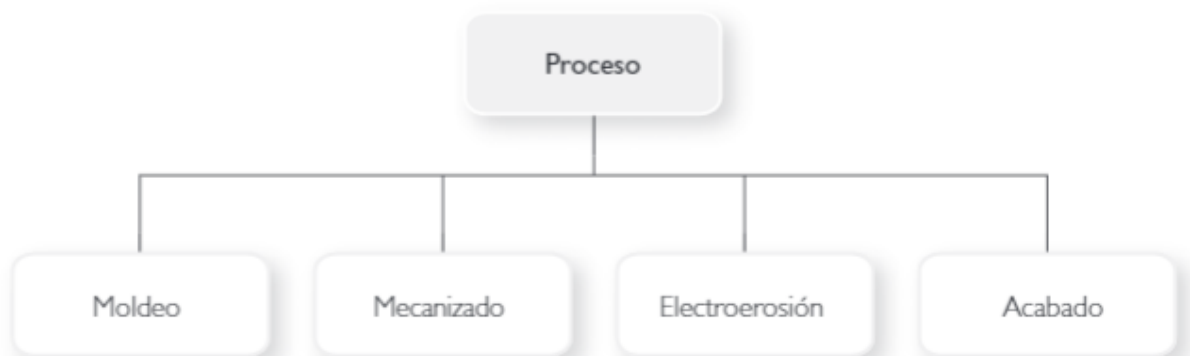


Tabla 6 Organización por procesos tomado del libro de Münch 2014

Coordinación

Según Benavides (2014):

Es el arreglo ordenado del esfuerzo de un grupo para propiciar unidad de acción en la consecución de un propósito común. De otra forma, es un proceso para establecer mecanismos a fin de integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y vigilar la eficacia de dicha integración. (p.130)

Modelos de la organización

- 1. Lineal o militar** “Es la autoridad fundamental dentro de una organización y refleja las relaciones superior subordinado existente; es la que mantiene un administrador para dirigir a sus subordinados, con la responsabilidad directa del logro de los objetivos asignados”. (Benavides, 2014, p.137)



Ilustración 9 Estructura lineal o militar tomado del libro de Münch 2014

- 1. Lineo-funcional:** “se refiere al diseño organizacional basado en el criterio de habilidad o conocimiento técnico de alguna de las áreas funcionales u organizacionales”. (Louffat, 2015, p. 40)

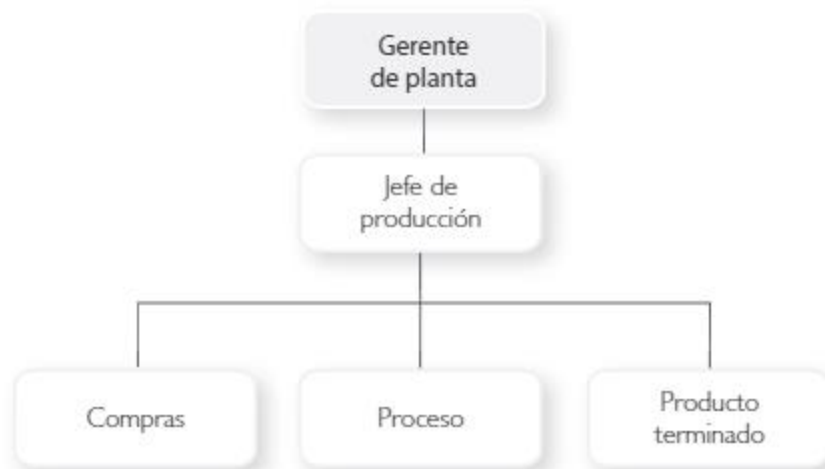


Ilustración 10 Estructura línea estructural tomado del libro de Münch 2014

2. **Staff:** “Cargos con cierto grado de autoridad que se crean para apoyar, asistir y asesorar a quienes poseen la autoridad de línea. Es aconsejable en las empresas medianas o grandes” (Robbins, 2017, p.165). La organización staff carece de autoridad de línea o poder para imponer sus decisiones.

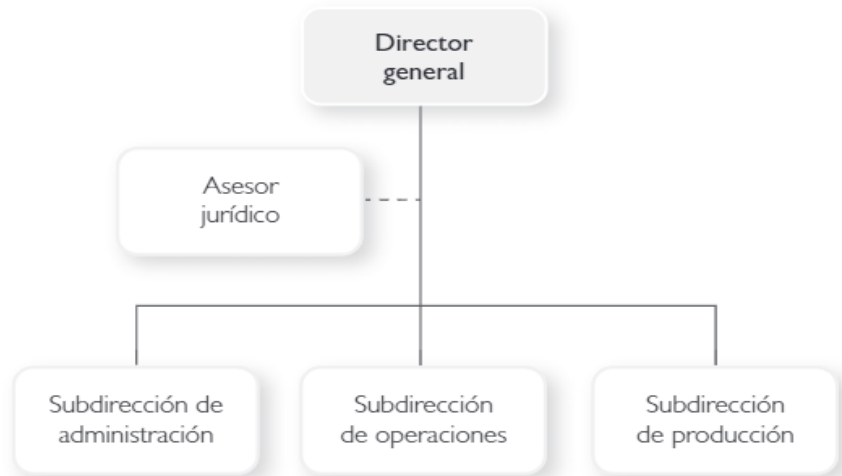


Ilustración 11 Estructura Staff tomado del libro de Münch 2014

3. **Comité:** según Benavides (2014): “En diversas circunstancias muchas decisiones de gran importancia tienen que tomarse con las aportaciones de varias personas. La estructura administrativa gira en torno a un equipo y no en torno a una persona que toma la decisión. De hecho, muchas organizaciones grandes son dirigidas por comités”. (p.123)



Tabla 7 Estructura de comité tomado del libro de Münch 2014

- 4. Multidivisional:** “Este tipo de estructura es propia de grandes empresas en las que, por la magnitud de sus operaciones y para lograr una mayor eficiencia, la organización se subdivide en unidades con base en productos, servicios, áreas geográficas o procesos”. (Münch, 2014, p.64)



Ilustración 12 Estructura multidivisional tomado del libro de Münch 2014

- 5. Holding:** Con el crecimiento de las grandes empresas se crean los holdings. En su forma más amplia, una compañía holding es una sociedad que está constituida por diversas empresas de giros diferentes con funciones y administración independientes. (Münch, 2014, p.64)

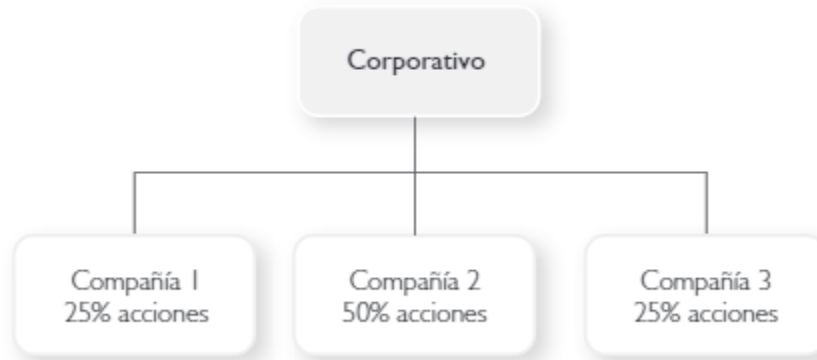


Ilustración 13 Estructura Holding tomado del libro de Münch 2014

Técnicas de organización:

- **Organigrama:** “Un organigrama es un diagrama que representa los puestos y relaciones al interior de una organización”. (Pride et. al, 2016, p.185)
- **Manuales:** “Son documentos administrativos esenciales que contribuyen, de manera concreta, a definir con claridad cuáles son los deberes y derechos organizacionales de las diversas unidades orgánicas y de todos los funcionarios que conforman una empresa”. (Louffat, 2017, p. 115)
- **Diagramas:** “un diagrama que ilustra las líneas de dependencia que existen entre las unidades y las personas de una organización”. (Hellriegel y Jackson, 2017, p.358)
- **Análisis de puestos:** “Establece la función básica del puesto, las principales áreas de resultados finales de las que el individuo es responsable y las relaciones de reporte que supone”. (Koontz, 2017, p. 27)

2.2.1.3. Integración

Se establece que para “Para poder operar con eficacia, requiere recursos de carácter humano, material, tecnológico y financiero, los cuales, sino se integran, conservan y desarrollan de forma correcta, limitarán fuertemente la obtención de los resultados de máxima eficacia que se esperan alcanza”. (Benavides, 2014, p.153)

Entre las integraciones podemos mencionar:

- **Integración de recursos humanos:** es la selección de personal, que es un conjunto de etapas mediante las cuales se realiza una evaluación de las características y aptitudes de los candidatos a un puesto y se elige al idóneo. (Münch, 2014, p.86)
- **Integración de recursos materiales:** tiene como finalidad seleccionar a los proveedores confiables que garanticen el suministro de materiales de calidad y en el tiempo requerido, así como efectuar el proceso de las adquisiciones y registro, darle seguimiento puntual, y asegurar la recepción en cantidades, calidades y tiempos óptimos. (Münch, 2014, p.88)
- **Integración de recursos informáticos y tecnológicos:** “Además de que implican el uso de tecnología, incluyen apoyos como: sistemas y procedimientos, computadoras, auditoría administrativa, fórmulas y patentes”. (Benavides, 2014, p.154)
- **Integración de recursos financieros:** Cantidades de dinero que los administradores usan con objeto de adquirir bienes y servicios para una organización. (Benavides, 2014, p.154)

Principios

Según Münch, (2014):

Provisión de elementos necesarios. A cada miembro de la empresa deben proporcionársele los elementos necesarios para hacer frente eficientemente a las necesidades de su puesto. La dirección debe estar consciente de los recursos que los puestos requieren para la eficiente realización del trabajo.

- **Calidad de los proveedores.** En ningún caso debe sacrificarse la calidad de los insumos en aras de un menor costo, todos los proveedores deben de ser confiables.

- **El hombre adecuado para el puesto adecuado.** Las personas que desarrollan cualquier función deben reunir los requisitos para desempeñarla adecuadamente. En otras palabras, el personal debe poseer los requisitos y características que la organización requiera para desempeñar un puesto. El perfil de los recursos humanos debe adaptarse a las características de la organización y requiere de un proceso que garantice que las personas que forman parte de la empresa reúnan las habilidades, conocimientos, experiencias y competencias necesarias para desempeñar el trabajo. (p.90)

Equipo de trabajo

Un equipo de trabajo es “[...]un grupo de personas con excelentes relaciones interpersonales, con diferentes conocimientos, habilidades y aptitudes, con un objetivo en común claramente identificado”. (Calderón et.al, 2018, p. 17)

Beltran et.al (2018) menciona:

El capital intelectual acumulado en los individuos que integran la organización es un factor activo clave para el logro de tales propósitos y dicho capital solo se

desplegará cuando todos sus miembros desarrollen su talento natural, alineando sus intereses con los de la organización; para ello es fundamental desarrollar un trabajo en equipo que permita enfrentar las contingencias y las exigencias que plantean el medio cambiante que interactúa con ella, lo cual requiere una actitud de compromiso y la inteligencia de todo su personal. (p.1)

2.2.1.4. Dirección

Para Stoner (2014):

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes, al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo. (p.14)

El proceso de dirección está integrado por:

a) Toma de decisiones: Según Koontz (2017) es:

La selección de un curso de acción entre varias alternativas. No puede decirse que exista un plan a menos que se haya tomado una decisión: que se hayan comprometido los recursos, la dirección o la reputación; hasta ese momento sólo existen estudios de planeación y análisis. p.166 en este punto el gerente se analiza la situación, se identifican las alternativas, se evalúa las alternativas según la meta que se desea llegar y se elige la que se considera la más conveniente.

b) Motivación. Según Hellriegel y Jackson (2017):

Es un estado psicológico que se presenta siempre que las fuerzas internas y/o externas estimulan, dirigen o mantienen las conductas... Cuando los gerentes comprenden las motivaciones de los empleados, pueden incrementar las conductas productivas, como llegar a tiempo y hacer un esfuerzo extra, y también reducir las conductas que alteran el orden, como llegar tarde, hurtar cosas y perder el tiempo... Como dice el refrán: "Un trabajador satisfecho es un trabajador productivo. (p. 458)

c) Liderazgo. "es la relación de influencia entre los líderes y los seguidores que luchan por generar un verdadero cambio y resultados que reflejen los fines que comparten." (Hellriegel y Jackson, 2017, p.497) "Se utiliza para influir, guiar o dirigir a un grupo de personas hacia el logro de la misión de la empresa. El liderazgo incluye el poder, la autoridad, la supervisión, la delegación y el mando". (Münch, 2014, p.101)

d) Comunicación: Según Koontz (2017):

La comunicación es esencial para todas las fases del proceso gerencial por dos motivos: primero, integra las funciones gerenciales (p. ej., los objetivos de planeación establecidos se comunican para poder diseñar la estructura organizacional apropiada; la comunicación es esencial en la selección, evaluación y capacitación de gerentes para desempeñar las funciones en esta estructura; también el liderazgo efectivo y la generación de un ambiente motivador dependen de la comunicación, y más aún, es mediante ella que se determina si los sucesos y el desempeño se conforman a los planes). Así, la comunicación posibilita la administración. El segundo propósito del sistema de comunicación es enlazar a la empresa con el ambiente externo, donde están muchos de

los solicitantes (p. ej., recuérdese siempre que los clientes, motivo de la existencia de virtualmente todas las organizaciones, están fuera de la compañía; por medio del sistema de comunicación se identifican las necesidades de los clientes, y este conocimiento permite a la empresa proporcionar productos y servicios, y obtener un beneficio; también mediante un sistema de comunicación efectivo la organización se entera de la competencia y de otras amenazas potenciales y factores restrictivos. (p. 29 y 31)

Principios de dirección

Según Münch (2014) son:

Principio	Postulado
1. Resolución del conflicto	Los problemas deben resolverse cuando aparecen, ya que el no tomar una decisión cuando se origina un conflicto ocasiona que éste se magnifique y después sea irresoluble
2. Aprovechamiento del conflicto	Los conflictos y obstáculos deben visualizarse como oportunidades ya que obligan al directivo a pensar en soluciones y nuevas estrategias
3. Impersonalidad de mando	Cuando un directivo o jefe emita una orden es necesario que explique a sus colaboradores que ésta surge por una necesidad de la empresa, en otras palabras, no debe existir prepotencia ni abuso de autoridad
4. Coordinación de intereses	Los objetivos de todas las áreas deben relacionarse para lograr la misión y la visión organizacional, de tal forma que todos los miembros de la empresa encuentren en el logro de los objetivos la satisfacción de sus objetivos individuales y un sentido de vida en su trabajo
5. De la vía jerárquica	Es indispensable respetar los niveles jerárquicos establecidos en la estructura formal, de tal manera que al emitir una orden sea transmitida a través de las líneas de comunicación definidas en la organización, de lo contrario surgen conflictos, fugas de responsabilidad y debilitamiento de autoridad

Tabla 8 Principios de dirección según Münch 2014

2.2.1.5. Control

El control representa la última etapa del proceso directivo. Es el encargado de vigilar que las actividades se estén haciendo como estaba previsto que se hicieran y en última instancia, que se están alcanzando los objetivos que se pretendían. “Existe una relación muy importante entre la planificación y control: no puede haber control sin una planificación previa, y no es posible garantizar el éxito de una planificación si no se realiza un control”. (Calderón et.al, 2018, p. 17)

Además, “La función de control de la administración, abarca los siguientes elementos básicos: (1) establecer estándares de desempeño; (2) medir los resultados presentes; (3) comparar estos resultados con las normas establecidas, y (4) tomar medidas correctivas cuando se detectan desviaciones” (Stoner, 2014, p.15).

2.3.1. Sistema de Gestión de Recursos Humanos

La administración incluye la coordinación de recursos humanos y materiales para lograr las metas. Básicamente, la tarea de la administración es integrar y coordinar recursos organizacionales. Según Chiavenato (2017), los recursos organizacionales son los siguientes:

- 1. Recursos físicos y materiales:** Son los recursos necesarios para las operaciones básicas de la organización, ya sea ofrecer servicios especializados o producir bienes y productos. Algunos son: espacio físico, como locales, edificios y terrenos, el proceso productivo, la tecnología que lo orienta, los métodos y procesos de trabajo encaminados a la producción de los bienes y de los servicios que ofrece la organización.

- 2. Recursos financieros:** Se refiere al dinero en forma de capital, flujo de caja (entradas y salidas), préstamos, financiamientos, créditos. Los recursos financieros garantizan los medios para la adquisición u obtención de los demás recursos que se requieren.
- 3. Recursos humanos:** Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos se distribuyen por niveles: nivel institucional de la organización (dirección), nivel intermedio (gerencia y asesoría) y nivel operacional (técnicos, empleados y obreros, junto con los supervisores de primera línea). Todo colaborador en el puesto que realice es muy importante en la empresa, ya que el conjunto de tareas que realice cada uno logra la meta de la organización.
- 4. Recursos mercadológicos:** Constituyen los medios por los cuales la organización localiza, entra en contacto e influye en sus clientes y usuarios. Los recursos mercadológicos integran todas las actividades de investigación y análisis de mercado (sobre consumidores y competidores), toda la organización de ventas (que incluye previsión de ventas, ejecución y control), promoción, propaganda, distribución de los productos por los canales adecuados, desarrollo de nuevos productos necesarios para satisfacer las demandas del mercado, definición de precios, asistencia técnica al consumidor, etc.
- 5. Recursos administrativos:** Comprenden todos los medios con los cuales se planean, organizan, dirigen y controlan las actividades de la organización

Todos estos recursos son necesarios para que las organizaciones puedan alcanzar sus objetivos y la especialización de cada una de estas actividades se conoce como: “diferenciación”. Es decir, las tareas se realizan por departamento y para ello es

necesario contar con personas que las ejecuten Es por esta razón que el departamento de recursos humanos es tan importante, ya que se involucra en todas las áreas de la organización.

2.3.1.1. ¿Cuál es el valor en el mercado de una organización?

Para estimar el valor del mercado en la organización se deben de considerar locales, máquinas, equipo, instalaciones, materias primas, artículos en almacén entre otros. Pero hay que considerar la depreciación. de estos activos.

Guajardo (2012) define el concepto de depreciación de la siguiente manera:

A pesar de que los activos fijos duren muchos años, con el tiempo pueden caer en la obsolescencia o quedar fuera de uso por desgaste. A medida que se van deteriorando o gastando debido al transcurso del tiempo o del uso, la disminución de su valor se carga a un gasto llamado depreciación. (p.272)

Es decir que el valor de todo activo varía con el paso del tiempo, por lo que se hace necesario tomar en cuenta otro que sí le agrega valor el correr de los años y que se define como capital intelectual, que le da valor a la empresa.

Según Herrero (s.f.):

El capital intelectual puede definirse como el conjunto de activos intangibles de una organización que, aunque no están reflejados en su totalidad en los estados contables tradicionales, generan valor o tienen potencial de generarlo en el futuro.... Puede ser también explicado como “todo el conocimiento que existe en la empresa y que es de utilidad para la misma”. (p.1)

Según Chiavenato (2017):

El conocimiento —más que el dinero— se está convirtiendo en el recurso más valioso de la Era de la Información. El conocimiento produce innovación y riqueza. El conocimiento no ocupa lugar, no es finito ni puede robarse. Es el único recurso ilimitado y el único activo que aumenta con el uso. Es el combustible principal en la Era Digital. La mejor inversión de hoy se hace en el conocimiento y la creación de competencias.

Esta es una de las razones por las que es tan importante cuidar y proteger el activo más importante de la organización, las personas.

2.3.1.2. Competencias organizacionales

No solo basta tener los recursos, hay que saber usarlos adecuadamente. Los recursos constan de activos y capacidades organizacionales.

Según Chiavenato (2017) estos son los activos organizacionales son:

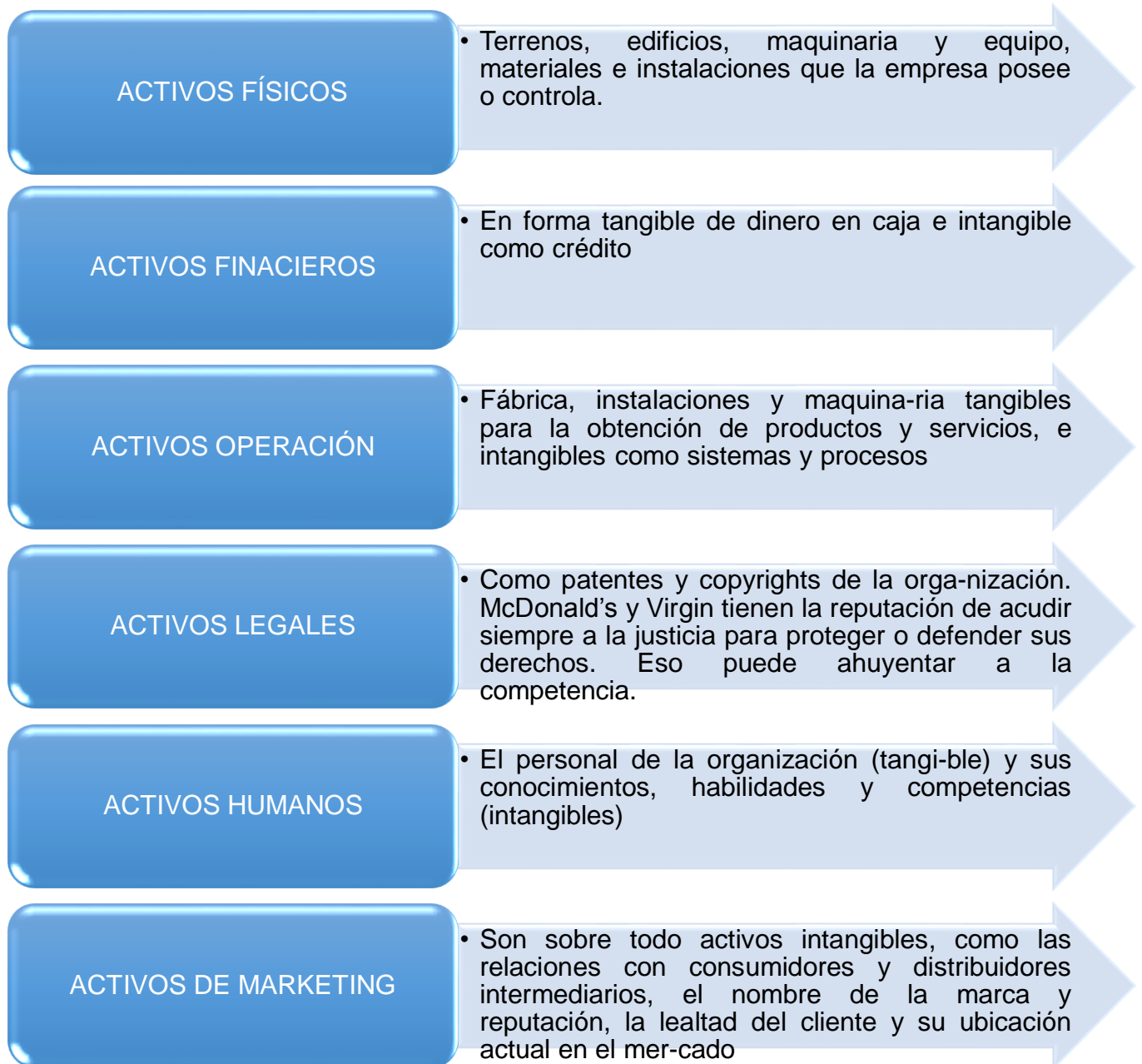


Ilustración 14 Activos organizacionales según Chiavenato (2017)

Según Chiavenato (2017), las capacidades de la organización se refieren a su potencial para organizar, administrar, coordinar o emprender un conjunto específico de actividades y habilidades, que pueden ser:

1. **Capacidad estratégica:** funcionan como guía de orientación que influye en gran medida en el rumbo estratégico, y se refieren a la habilidad de la organización para aprender (adquirir, asimilar la información) y a la habilidad de los altos funcionarios para administrar la ejecución de la estrategia.
2. **Capacidades funcionales:** abarcan las capacidades de marketing, administración financiera y de gestión de operaciones. Es la capacidad de entender el ambiente externo, con clientes y competidores, además de los cambios del macroambiente.
3. **Capacidades operacionales:** son las tareas individuales importantes, como la operación de maquinaria, la aplicación de sistemas de operación o la conclusión del proceso de órdenes.

Las capacidades pueden estar en los individuos, en los grupos o en el nivel corporativo:

- **Capacidad individual:** según Unzueta y Guzmán (2015):
Lo conforman las aptitudes, experiencias y conocimientos de cada persona que permiten su desarrollo. Algunas de estas aptitudes son adquiridas formalmente, a través de educación y capacitación; pero otras son de origen informal y provienen de las acciones y observaciones de las personas. (p. 42)
- **Capacidad colectiva:** “existen cuando las personas actúan en conjunto, trabajando en comunidad, sintiendo la confianza del entorno social en el que

viven y en donde desarrollan su individualidad”. (Unzueta y Guzmán, 2015, p.43)

- **Capacidad nivel corporativo:** según Chiavenato (2017):

Son las habilidades de la organización en su conjunto para emprender una tarea estratégica, funcional u operacional. Esto integra la habilidad de la organización para empaparse interna-mente de lo aprendido de modo que la información no sea sólo para unos cuantos individuos, sino para toda la organización. (p. 85)

Al hablar de competencias esenciales es indispensable comentar los conceptos de Prahalad y Hamel. Para ellos, la manera más segura de triunfar en la competencia global aún es invisible para muchas personas. Según Chiavenato (2017), el efecto de una competencia esencial se manifiesta en tres aspectos de la organización:

1. **Valor percibido:** las competencias esenciales son las que permiten ofrecer beneficios fundamentales a los clientes. La organización tiene que examinar cuáles son los elementos de valor del producto o servicio, es decir, por los que el comprador en realidad paga, cuánto está dispuesto a erogar para tener acceso a esos beneficios y cuál es la jerarquía de valor del cliente en relación con los beneficios.
2. **Diferenciación de los competidores:** la competencia singular en relación con los competidores se considera una competencia esencial. En esta categoría existen muchas habilidades o recursos únicos de la organización, como marca, tradición, curva de aprendizaje, accesos únicos o administración más allá de los parámetros que el sector ofrece.
3. **Capacidad de expansión:** las competencias que abren las puertas de la organización hacia nuevos segmentos se consideran competencias esenciales,

que, al abrir nuevas oportunidades, tienen una fuerza competitiva muy grande, pues hacen posible ofrecer nuevos productos y servicios generados a partir de ella.

En el libro Planeación estratégica, fundamentos y aplicaciones (2017), las competencias esenciales de una organización se formulan con base en cuatro criterios de elección:

- 1. Recursos y habilidades valiosas:** Ayudan a la empresa a neutralizar o explorar las oportunidades y las amenazas del entorno. Generan valor para la empresa, pues exploran oportunidades o neutralizan amenazas externas y permiten que la empresa formule e implemente estrategias capaces de generar valor para el cliente.
- 2. Recursos y habilidades raras:** Los poseen pocos o ninguno de los competidores actuales o en potencia.
- 3. Capacidades difíciles de imitar:** son las que otras empresas no pueden desarrollar con facilidad y rapidez.
- 4. Capacidades insustituibles:** son capacidades que no poseen equivalentes estratégicos y no se pueden sustituir fácilmente. Cuanto más difíciles de sustituir, tanto mayor es su valor estratégico.

2.3.1.3. Estilos de gestión de recursos humanos

Si la estructura organizacional es importante, la cultura organizacional no lo es menos. De igual forma, las organizaciones se diseñan y administran de acuerdo con las teorías dominantes, así como con el empleo de varios principios y suposiciones que determinan la manera de administrar sus recursos.

Douglas McGregor postula que existen dos estilos básicos de dirección: la administración tradicional, a la que él llama Teoría X, y otro estilo que considera la naturaleza del ser humano, al que le denomina Teoría Y.

Teoría X. Según Münch (2014), la administración tradicional o Teoría X a través de sus políticas, programas y estructuras refleja las siguientes suposiciones:

- El ser humano es, por naturaleza, indolente, perezoso, le desagrada el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
- Las personas tienen que ser dirigidas, controladas, obligadas a trabajar y motivadas para lograr los objetivos de la empresa.
- Los trabajadores prefieren ser dirigidos, les disgusta la responsabilidad y son poco ambiciosos. (p.142)

Teoría Y. Según Münch (2014) se basa en los siguientes supuestos:

- Al ser humano le agrada el trabajo.
- Las personas no son pasivas por naturaleza, se han vuelto así a raíz de las estructuras de organización que han propiciado esta actitud.
- La responsabilidad, la iniciativa, el potencial de desarrollo y la disposición para dirigir la conducta hacia las metas de organización se encuentran latentes en todo ser humano.
- Es responsabilidad de la administración desarrollar las potencialidades de los trabajadores.
- La administración debe establecer las condiciones para que el personal pueda alcanzar sus objetivos mediante la consecución de los objetivos de las empresas.

McGregor considera que la Teoría Y es la más adecuada. Sin embargo, es importante considerar que ambas teorías son correctas y pueden aplicarse de acuerdo con el grado de madurez de la empresa y las circunstancias específicas de cada organización, por lo que el directivo deberá utilizar el sentido común para aplicar el enfoque más adecuado.

2.3.1.4. Los sistemas de administración de las organizaciones humanas

Para analizar y comparar las distintas formas en que las organizaciones administran a sus participantes, Rensis Likert adoptó un modelo comparativo al que denominó sistemas de administración.

La acción administrativa asume distintas características que dependen de las condiciones internas y externas de la empresa. Esto significa que la acción administrativa nunca es igual en todas las empresas, sino que varía de acuerdo con una infinidad de variables.

Chiavenato (2017) explica en el siguiente cuadro, los cuatro sistemas administrativos: sistema autoritario coercitivo, sistema autoritario benevolente, sistema consultivo, sistema participativo.

Variables comparativas	Sistema 1 Autoritario coercitivo	Sistema 2 Autoritario benevolente	Sistema 3 Consultivo	Sistema 4 Participativo
Proceso de toma de decisiones	Totalmente centrado en la cúpula de la organización, que monopoliza las decisiones.	Centralización en la cúpula, pero permite una pequeña delegación de decisiones sencillas y rutinarias.	Consulta a los niveles inferiores, permite delegación y participación de las personas.	Totalmente delegado y descentralizado. La cúpula define políticas y controla resultados.
Sistema de comunicación	Muy precario. Sólo comunicaciones verticales, descendentes, de órdenes.	Relativamente precario. Prevalece la comunicación vertical descendente sobre la ascendente.	Se facilita el flujo de comunicación vertical (ascendente/descendente) y horizontal.	La comunicación es vital para el éxito de la empresa. La información se comparte por completo.
Relaciones interpersonales	Los contactos entre personas provocan desconfianza. La organización informal está prohibida y se considera perjudicial. Los puestos aíslan a las personas.	Se toleran con alguna condescendencia. La organización informal es incipiente y se considera una amenaza para la empresa.	Se deposita en las personas una confianza relativa. La empresa fomenta la organización informal. Trabajo en equipo o en grupos esporádicos.	Trabajo en equipo. La formación de grupos informales es importante. Confianza mutua, participación y compromiso grupal.
Sistema de recompensas	Centrado en sanciones y medidas disciplinarias. Obediencia estricta a los reglamentos internos. Raras recompensas materiales.	Centrado en sanciones y en medidas disciplinarias de manera menos arbitraria. Recompensas salariales más frecuentes. Raras recompensas sociales.	Centrado en las recompensas materiales (sobre todo salarios). Recompensas sociales ocasionales. Raras sanciones o castigos.	Centrado en las recompensas sociales. Recompensas materiales y salariales frecuentes. Raras sanciones, y cuando se presentan, se deciden por los grupos.

Ilustración 15 Los cuatro sistemas administrativos de Chiavenato (2017)

2.4.1. Administración de Recursos Humanos

La administración del recurso humano varía de una organización a otra, no existe una fórmula que deba seguirse, cada organización es diferente, funciona de acuerdo con sus necesidades particulares de personal y entono. Es un área en la que se encuentran grupos interdisciplinarios.

Según Chiavenato (2011):

Nos 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 dirección vigente, 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 recurso humano disponible. A medida que varían estos elementos, cambia también la forma de la organización. (p. 96).

Aunque no existe una fórmula que determine cómo debe ser un departamento de Recursos Humanos, sí encontramos las sub áreas que puede contemplar, según Chiavenato (2011):

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

PROVISION DE RECURSOS HUMANOS	ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	RETENCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS	EVALUACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
<ul style="list-style-type: none"> *Investigación del mercado de recursos humanos. *Reclutamiento *Selección *Integración 	<ul style="list-style-type: none"> * Analisis y descripción de puestos. * Planeación y ubicación de recursos humanos. * Plan de vida y carrera Evaluación del desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> *Administración de sueldos y salarios. * Planes de prestaciones sociales. * Higiene y seguridad del trabajo. * Relaciones laborales. 	<ul style="list-style-type: none"> * Capacitación * desarrollo de recursos humanos * Desarrollo Organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> * Banco de datos. * Sistema de información. * Evaluación de los recursos humanos.

Tabla 9 Administración de Recursos Humanos según Chiavenato

2.4.1.1. Objetivo de la Administración de Recursos Humanos

En el libro de Administración de Robbins Couter (2014) se menciona que la Administración de Recursos Humanos es importante por tres razones:

1. Puede ser una fuente significativa de ventaja competitiva cuando la función de recursos humanos está orientada a las personas. La organización desarrolla una ventaja por el hecho de crear un valor superior para todos los grupos que tienen intereses en ella.

2. El departamento de recursos humanos es fundamental para de las estrategias organizacionales. Lo que se espera es que los gerentes traten a los colaboradores como socios, esto logra empatía de ambas partes para la consecución del objetivo que se desea alcanzar.

Dependiendo de la manera en que se trate al personal, así será el impacto significativo de su desempeño.

2.4.1.2. Planeación de Recursos Humanos

Para Robbins y Couter (2014) la planeación de Recursos Humanos es:

Es el proceso mediante el cual los gerentes se aseguran de contar con la cantidad correcta de personal, de que la fuerza laboral este conformada por personas capaces y de que estas se asignen a los puestos de trabajo adecuados y en los momentos apropiados. (p. 387)

La planeación de los recursos humanos consta de dos pasos: la evaluación del recurso humano actual y la satisfacción de las necesidades futuras.

2.4.1.2.1. Evaluación de las condiciones actuales

Al momento de efectuarse la planeación del recurso humanos que requiere una organización, es indispensable contar con un banco de datos actualizado que contenga: un informe de los colaboradores que laboran, el puesto que desempeñan, nivel educativo, capacitaciones dadas, conocimiento de otros idiomas, por mencionar algunos datos. Esto permite a los gerentes definir las características del personal que se necesita.

Otro aspecto importante de tomar en cuenta en la evaluación de las condiciones actuales, es disponer de un perfil o manual de puestos, que contenga las características conductuales necesarias que deben tener las personas para desempeñar los diferentes puestos: conocimientos, habilidades y capacidades mínimas. Si no se cuenta con esa información, se puede efectuar una investigación a partir de la observación directa, con entrevistas al personal, una bitácora de actividad diaria o mediante consulta a los gerentes.

A partir de la información recolectada, se redacta un manual de puestos, en el que se describen las características o requerimientos mínimos que necesita una persona para desempeñarse adecuadamente.

2.4.1.2.2. Satisfacción de las futuras necesidades de Recursos Humanos

Según Fernández (2017), en la revista de RecursosHumanos.com menciona lo siguiente:

El área o departamento de recursos humanos debe asumir un rol de socio estratégico, impulsando el logro de los objetivos de la empresa por medio de la inclusión de los nuevos talentos con la estrategia corporativa; realizar esta gestión de una muy buena manera, es el objetivo principal de este departamento, que consta básicamente en no solo desarrollar y atraer a el mejor personal posible, sino también en potenciar todas y cada una de sus habilidades y competencias para ponerlos al servicio de toda la compañía, para dar los resultados óptimos y esperados. (p.1)

Están determinadas por la misión, los objetivos y las estrategias de la organización. Para ello, es necesario analizar las capacidades actuales del personal, en

comparación con lo que idealmente se requiere para reforzar aquellas áreas que lo necesitan y así alcanzar las metas propuestas.

2.5.1. Reclutamiento

El “reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos cuya función es atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización”. (Chiavenato, 2017, p. 128)

Además, es “El proceso por el que se genera un conjunto de candidatos cualificados para un determinado puesto de trabajo; el primer paso del proceso de contratación”. (Gómez al et, 2016, p.204)

Asimismo, “El objetivo del proceso de selección consiste en identificar a las personas correctas al comparar las características individuales (habilidades, experiencia, entre otros) con los requisitos del puesto”. (Robbins y Judge, 2013, p. 544)

Sin un plan de reclutamiento no está bien establecido existe una gran posibilidad de rotación de personal, incremento en el gasto de capacitaciones, un desempeño no deseable entre otros.

Por eso, ahora más que nunca, es importante asegurarse de que la organización cuente con un método eficaz para seleccionar a los candidatos más calificados para el puesto.

Para realizar un adecuado proceso de reclutamiento se debe cumplir con las etapas que se detallan a continuación:

2.5.1.1. Investigación interna de las necesidades.

“Una de las responsabilidades principales de la administración de recursos humanos es saber cuáles son los puestos que la empresa debe cubrir en el presente y los que requerirá en el futuro” (George, 2018, p.167). El departamento de Talento Humano es el responsable de analizar e identificar las necesidades que en materia de puestos requiere la organización en el corto, mediano y largo plazo. Para lograrlo es fundamental conocer las estrategias, planes de crecimiento y desarrollo.

Según Chiavenato (2017), “Esa investigación interna no es esporádica u ocasional, sino continua y constante, que debe incluir a todas las áreas y niveles de la organización para que refleje sus necesidades de personal, así como el perfil y características que los nuevos integrantes deberán tener y ofrecer.” (p. 128). En muchas organizaciones, esa investigación interna se sustituye por un trabajo más amplio, denominado planeación de personal.

2.5.1.1.1. Planeación de personal

“Es el proceso que utiliza una organización para garantizar que tiene la cantidad de personal adecuada, y el personal adecuado, para ofrecer un determinado nivel de productos o servicios en el futuro.” (Gómez et.al, 2016, p.199)

Según Chiavenato (2017), existen varios modelos de planeación de personal. Algunos son generales e incluyen a toda la organización, y otros son específicos de determinadas área. A continuación se detallan:

- a- **Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio:** Las necesidades de personal son una variable dependiente de la demanda

estimada del producto (en una industria) o del servicio (en una organización no industrial). La relación entre estas dos variables (número de personas y demanda del producto/servicio) recibe la influencia de las variaciones de productividad, tecnología, disponibilidad interna y externa de recursos financieros, y disponibilidad de personas en la organización.

- b- Modelo basado en segmentos de puestos:** Es una técnica de planeación de personal propia de las empresas grandes. La planeación de personal de Standard Oil, por ejemplo, consiste en: a) Elegir un factor estratégico (nivel de ventas, volumen de producción, plan de expansión) para cada área de la organización. Se trata de elegir un factor organizacional cuyas variaciones afecten las necesidades de personal. b) Establecer niveles históricos (pasado y futuro) de cada factor estratégico. c) Determinar los niveles históricos de mano de obra en cada área funcional. d) Proyectar los niveles futuros de mano de obra de cada área funcional y correlacionarlos con la proyección de los niveles (históricos y futuros) del factor estratégico correspondiente.
- c- Modelo de sustitución de puestos clave (carta de reemplazo):** Muchas organizaciones utilizan parrillas de reemplazo u organigramas de carrera. Son una representación gráfica de quién sustituye a quién en la eventualidad de una vacante futura dentro de la organización.
- d- Modelo basado en el flujo de personal:** Este modelo describe el flujo de personas hacia el interior y hacia fuera de la organización. La verificación histórica y el seguimiento de ese flujo de entradas, salidas, promociones y transferencias internas permiten una predicción de corto plazo de las necesidades de personal.

e- Modelo de planeación integrada: Es el modelo más amplio e incluyente. Desde el punto de vista de los insumos, la planeación de personal toma en cuenta cuatro factores o variables:

- Volumen planeado de producción.
- Cambios tecnológicos que modifiquen la productividad del personal.
- Condiciones de oferta y de demanda en el mercado, y comportamiento de los clientes.
- Planeación de carrera dentro de la organización.

Desde el punto de vista del flujo interno, la planeación de personal considera la composición cambiante de la fuerza de trabajo de la organización y da seguimiento a las entradas y salidas de personas, así como su movimiento en la organización

f- Modelo basado en la gestación del riesgo de capital humano: Muchas organizaciones están preocupadas por retener talentos que ejercen un papel importante, tienen elevado nivel de desempeño y elevado potencial de desarrollo y que constituyen prioridades para el alcance de sus objetivos organizacionales. Son talentos cuya pérdida representa un enorme riesgo, porque tienen serias dificultades para sustituirlos oportunamente y con el mismo nivel de características que poseen. (p.129-131)

2.5.1.2. Investigación externa del mercado

Para realizar una investigación externa del mercado es necesario determinar el segmento del mercado al que pertenece el puesto vacante. “Por segmentación del mercado se entiende la división del mercado en segmentos o clases de candidatos con características definidas, para después analizarlos y abordarlos de manera específica” (Chiavenato, 2017, p.132-133). Un ejemplo es que se debe de encontrar

candidatos para el puesto de médico general para un Hospital, el segmento del puesto es medicina.

2.5.1.2.1. El proceso de reclutamiento

Para iniciar el proceso de reclutamiento, es preciso conocer los requerimientos de las unidades solicitantes. “Una vez que la empresa ha determinado sus necesidades de personal tiene que contratar a los mejores empleados para ocupar los puestos disponibles”. (Gomez et. al, 2016, p.204)

Según Chiavenato (2017), el mercado de recursos humanos consta de un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (en alguna empresa) o disponibles (desempleados). Los candidatos ocupados o disponibles pueden ser tanto reales (que buscan empleo o desean cambiar de empleo) como potenciales (que no buscan empleo). Los candidatos empleados, reales o potenciales, trabajan ya en alguna empresa, incluso en la propia. (p. 133)

2.5.1.2.1.1. Reclutamiento interno

El reclutamiento interno según George et. al. (2018) “son los mercados laborales en los cuales los trabajadores son contratados para desempeñar puestos de entrada y los niveles más altos son cubiertos desde adentro”. (p. 167)

Además, “El reclutamiento interno ocurre cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascensos (movimiento vertical) o transferencias (movimiento horizontal), o transferencias con ascensos (movimiento diagonal)”. (Chiavenato, 2017, p.133)

2.5.1.2.1.2. Reclutamiento externo

Se indica que “Si no hay suficientes candidatos internos para cubrir los puestos proyectados (o si se desea recurrir al exterior por otra razón), el empleador recurrirá a candidatos externos”. (Dessler, 2015, p.93)

Según Dessler et al (2017), las técnicas de reclutamiento externo son las siguientes:

- Reclutamiento por internet.
- Medios sociales
- Anuncios en periódicos y revistas
- Agencias de colocación o empleo.
- Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
- Archivos de candidatos que se presentaron espontáneamente o en reclutamientos anteriores.
- Contactos con universidades.
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- Ferias de empleo en universidades y escuelas. (p.97-103)

2.5.1.2.1.3. Reclutamiento mixto

Se menciona que “En la práctica, las empresas no hacen sólo reclutamiento interno o sólo reclutamiento externo. Ambos se complementan. Al hacer un reclutamiento interno es necesario cubrir la posición actual del individuo que se desplaza a la posición vacante. Si se sustituye por otro empleado, esto produce a su vez una vacante”. (Chiavenato, 2017, p. 140)

1.5.2. La reforma procesal laboral en Costa Rica

Según Castro (2017), la “Reforma Procesal Laboral (RPL)” es una modernización al código de trabajo de Costa Rica, el cual había sido aprobado desde 1943. La modernización del código de trabajo (RPL) fue uno de los principales compromisos asumidos por la administración del presidente Solís en el año 2014. “Es una ampliación y modificación... de 348 artículos del Código de Trabajo que empezó a regir a partir del 25 de julio del 2017.” (Castrillo, 2017, p.6)

1.5.2.1. Antecedentes Históricos de la Reforma laboral



Ilustración 16 Antecedentes Histórica de la Reforma Laboral. Fuente: Taller dirigido por Licda. Jessica Castrillo

Marín (2018) et. al menciona:

El 25 de enero del año 2016, finalmente esta gran reforma laboral fue firmada definitivamente por el presidente Solís, en lo que representa la mayor reforma

laboral en Costa Rica desde la promulgación del Código de Trabajo en 1943, incluyendo la huelga, la negociación colectiva y la solución de conflictos colectivos de trabajo, la protección de fueros especiales (mujer embarazada, representantes sindicales, denunciante de hostigamiento sexual entre otros); el juzgamiento de infracciones a las leyes de trabajo, los procesos ordinarios laborales, las medidas cautelares, la defensa laboral gratuita para trabajadores de bajos ingresos, entre otros importantes aspectos

La Reforma Procesal Laboral ha modificado prácticamente la mitad del Código de Trabajo, a partir de tres ejes fundamentales: parte individual, parte colectiva y la parte procesal laboral. En la parte individual hay cambios muy importantes: carta de despido, debidos procesos y nuevos criterios de discriminación; en la parte colectiva nuevas disposiciones en torno al concepto de huelga, y en la parte procesal destaca nuevas disposiciones en torno a las audiencias preliminares. (p. 6)

1.5.2.2. Beneficios en el proceso de contratación del talento humano de acuerdo con la Reforma Procesal Laboral.

Si bien el contenido de la reforma abarca una serie de factores desde la óptica legal, el enfoque se centrará en la afectación de la gestión del talento humano. Según Marín (2018) menciona:

- El principio de desconfianza: La reforma procesal laboral viene a establecer un lineamiento donde los empleadores tienen que tener mucha conciencia de sus responsabilidades. Hace que el empleador tenga mucho orden en los procesos de reclutamiento, documentar adecuadamente por qué se contrató a una persona y no a otra, es una formalización de los procesos de reclutamiento.

- Diseñar las preguntas correctas a la hora de contratar, las cuales deben ser enfocadas a la necesidad del negocio, se debe preguntar lo que es estrictamente relacionado con la ejecución del puesto de trabajo que va a tener esa persona y se debe remitir directamente a esas habilidades y hacer una matriz, un sistema con respecto a las capacidades en relación con el puesto de trabajo.
- Evita la discriminación y el acoso laboral mediante el espíritu de la reforma es empoderar más al empleado, se abren medios que van a facilitar el poder denunciar actitudes de discriminación y de abuso. Siempre ha habido procesos disciplinarios tanto en el sector público como en el privado. Lo que cambia es la agilidad, las vías judiciales van a ser más rápidas, acortando la duración de los juicios. La efectividad, la ejecución y el seguimiento de los procesos es diferente en cada una de las instituciones o las empresas; la responsabilidad del liderazgo de cada una de estas empresas es precisamente que los procesos de liderazgo se lleven a cabo de forma diligente.
- Se ha venido migrando de modelos de compensación basados en credenciales y antigüedad hacia el modelo basado en impacto y mérito. En el cual, todos los que estén en igualdad de condiciones, que hagan el mismo trabajo, que produzcan los mismos resultados, porque tienen el mismo rol, deben tener el mismo ingreso. La ley lo ve desde el ángulo de la justicia; la gestión, la gerencia, lo ve desde la estrategia. Efectivamente lo más estratégico y lo más justo es que las personas que hacen exactamente el mismo trabajo y entregan exactamente el mismo resultado tengan el mismo ingreso.

La reforma impacta de diferente manera a tres grupos de actores asociados por la reforma: los empleados, empleadores y judicial, cada vez más los relacionados se

encuentran con la obligatoriedad de entender que tienen que ampliar su visión, apuntando hacia una perspectiva más integral.

2.6.1. Inducción

Según Dessler y Valera (2011), “La inducción a los empleados brinda a las nuevas contrataciones la información básica que necesitan para realizar sus labores de forma satisfactoria, como la información acerca de las normas de la compañía” (p.184)

Según Chiavenato (2011), la información que se brinda en la inducción es la siguiente:

- La empresa: su historia, desarrollo y organización.
- Producto o servicio.
- Derechos y obligaciones del personal.
- Términos del contrato de trabajo
- Actividades sociales de los empleados, sus prestaciones y servicios.
- Norma y reglamento interior de trabajo.
- Algunas nociones sobre protección y seguridad laboral.
- El puesto que ocupará, la naturaleza del trabajo, horarios, salarios, oportunidades de ascenso.
- El supervisor del nuevo empleado (presentación)
- Relaciones con otros puestos.
- Descripción detallada del puesto.

Es importante siempre realizar una inducción al inicio de la contratación para que los nuevos colaboradores tengan claro, desde el inicio, cuáles son los lineamientos del trabajo. Esto motiva y proporciona conocimiento de la cultura organizacional.

2.7.1. Capacitación

La capacitación es una herramienta necesaria en toda organización. Por medio de ella se proporciona conocimientos que es indispensable que los colaboradores conozcan, como por ejemplo: nuevos productos, procedimientos, uso del sistema, entre otros.

Según Chiavenato (2017), la capacitación se define como:

El proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera **sistemática y organizada**, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. (p. 330-331)

Es importante destacar que para que una capacitación sea eficaz, lo primero que se debe hacer es efectuar una inducción para que los nuevos colaboradores conozcan lo que deben realizar antes de iniciar labores, con el propósito de minimizar los errores y alcanzar el logro de las metas establecidas. Un buen ejemplo de ellos es aprender a conducir. Primero se enseñan las funciones de cada pedal o palanca y luego viene la práctica. Es la práctica continua la que nos vuelve expertos en la conducción, es decir lo que se convierte en un “hábito”.

La capacitación no se debe considerar un gasto, sino una inversión. Con ella se puede cambiar el mal desempeño laboral por el que necesita la organización, además, le brinda al colaborador motivación y confianza en el trabajo que realiza.

Durán (2017), en la Revista RecursosHumanos.com, propone las cinco razones por las cuales es obligatorio implementar capacitación de personal en una empresa:

- 1- Mejora aptitudes y relaciones:** cuando hay una correcta implementación de capacitación de personal, las relaciones y las aptitudes mejoran; como, por ejemplo, el trabajo en equipo, clima laboral, liderazgo entre otros. Ya que en las interacciones y la comunicación se puede ver al otro de una manera más cercana, esto a su vez incentiva la motivación y forma mentalidades más receptivas al cambio.
- 2- Mejora el departamento de recursos humanos:** Esto sucede porque fortalece los canales de comunicación en la jerarquía empresarial. Ya que se hacen evidente que procesos y porque están fallando.
- 3- Hace trabajadores más holísticos:** Aumenta no solo la polivalencia de las personas, sino también crea personas más completas, holísticas en todos los aspectos; facilitando el desarrollo personal y profesional.
- 4- Medir procesos y efectividad en tareas:** Mediante una óptima capacitación de personal, no sólo es posible descubrir a los empleados que vienen ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, atraso en el cronograma, perdida excesiva de materia prima, número elevado de problemas disciplinario, alto índice de ausentismo, rotación elevada, entre otros; sino averiguar también qué está fallando, porque y como se puede mejorar.
- 5- Disminuye los procesos de inducción:** Todos los empleados tienen algo que enseñar de su cargo, ya que se especializan tanto en sus actividades, que pueden lograr documentar a cabalidad todos los procesos que realizan. Al documentar estos procesos en una plataforma de educación virtual, hace que cuando el empleado se vaya de la empresa, el proceso de cambio no sea tan drástico.

2.7.1.1. El enfoque estratégico de la capacitación

La capacitación es una excelente herramienta, pero en algunas ocasiones no se utiliza correctamente, sobre todo cuando se desea implementar nuevas estrategias en la organización.

Según Bohlander et. al (2018), se dice lo siguiente del enfoque estratégico de la capacitación:

Los gerentes no deben perder de vista las metas y estrategias de la organización y tienen que orientar la capacitación con base en ellas. Por ejemplo, ¿el objetivo de la empresa es desarrollar nuevas líneas de productos? Si es así, ¿cómo afecta este objetivo sus iniciativas de capacitación? ¿La empresa intenta reducir sus costos de producción, por lo que puede implementar una estrategia de bajo costo para captar nuevos negocios? Si es así, ¿hay iniciativas de capacitación que se puedan emprender para implementar esta estrategia? (p. 263)

Las nuevas estrategias y la capacitación siempre deben ir de la mano para prever el fracaso o incumplimiento de las metas establecidas por los gerentes. Asimismo, las capacitaciones deben ser bien diseñadas, para evitar pérdida de recursos económicos y de tiempo a la organización.

2.7.1.2. Contenido de la capacitación

Para realizar una adecuada capacitación se debe tener claro lo que se desea cambiar. En la siguiente imagen tomada del libro de “Administración de Recursos Humanos” del autor Chiavenato (2017), se explican los diferentes contenidos de la capacitación:

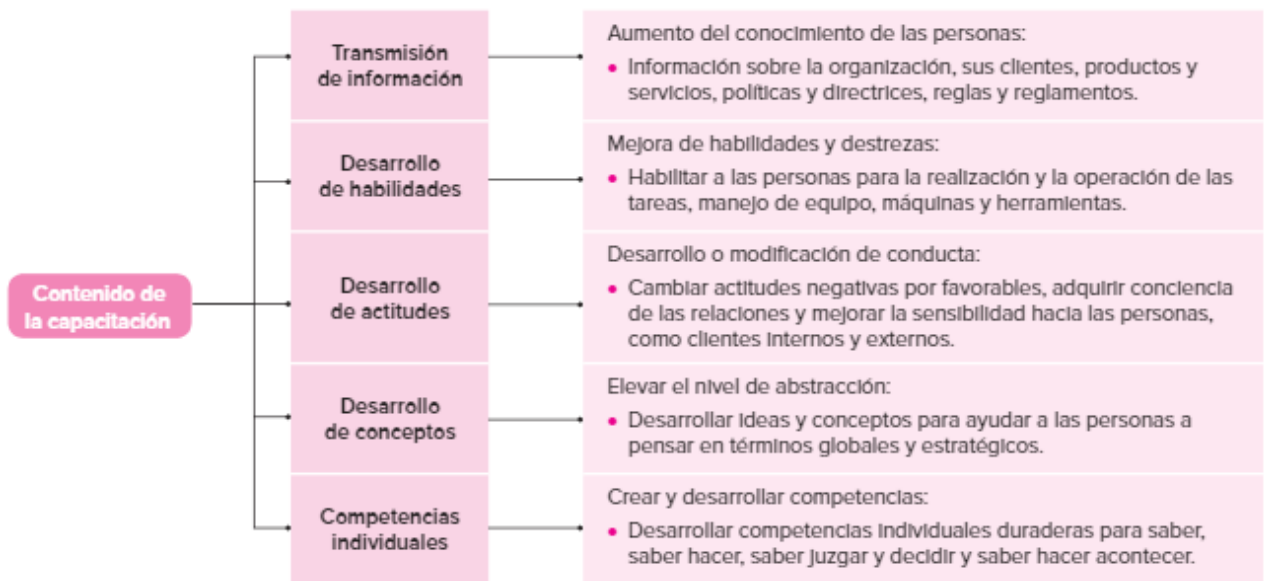


Tabla 10 Contenido de la capacitación

La capacitación, cualquiera que sea, siempre es una inversión de tiempo y dinero, por esta razón, es importante esclarecer lo que se desea hacer y definir el objetivo.

2.7.1.3. Ciclo de la capacitación

El ciclo de la capacitación está conformado por cuatro pasos.

CICLO DE LA CAPACITACIÓN

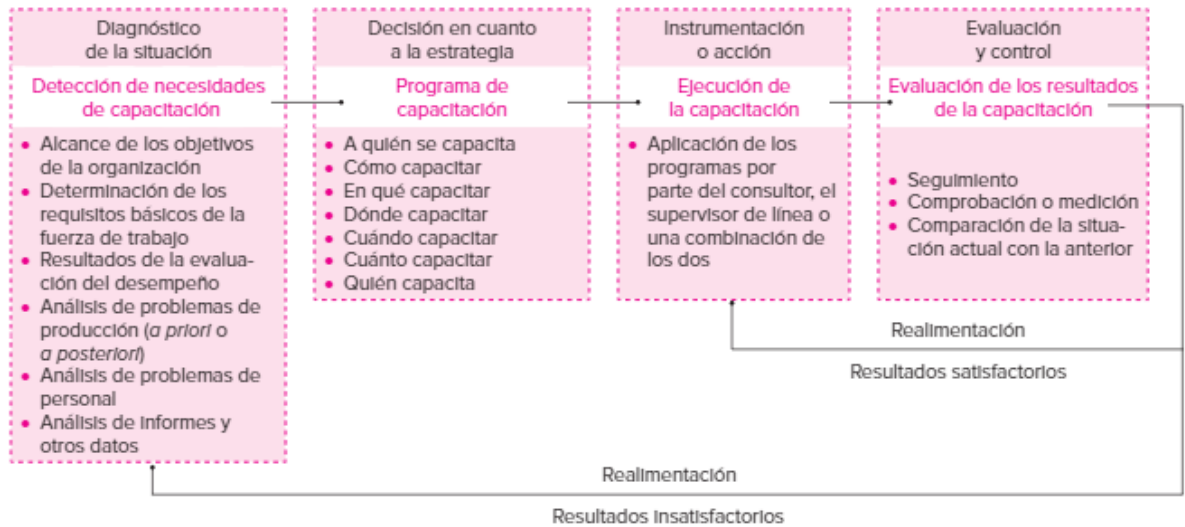


Tabla 11 Ciclo de la capacitación según Chiavenato

2.7.1.3.1. Detección de las necesidades de capacitación

Toda organización debe realizar una evaluación del entorno, de las estrategias y del recurso humano, para poder determinar en qué áreas se requiere enfocar la capacitación como por ejemplo: el desempeño, el ausentismo, la rotación, los accidentes, entre otros.

En conclusión, la evaluación de las necesidades se realiza mediante tres tipos de análisis:

ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN	“Se refiere al entorno, las estrategias y los recursos para determinar dónde enfocar la capacitación”. (Bohlander et. al 2018 p. 265)
------------------------------------	---

ANÁLISIS DE LAS TAREAS	“Estudio detallado de un puesto para identificar las habilidades específicas requeridas”. (Dessler, 2015, p.190)
ANÁLISIS DE LAS PERSONAS	“Se refiere al desempeño, conocimiento y habilidades para determinar quién necesita capacitación]”. (Bohlander et. al 2018 p. 265)

Los medios para detectar las necesidades de capacitación según Chiavenato (2011) son los siguientes:

- 1- **Evaluación del desempeño:** identificar a los empleados que realizan sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio.
- 2- **Observación:** consta donde hay trabajo ineficiente, atrasos en el cronograma, desperdicio de materia prima, problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, entre otros.
- 3- **Cuestionarios:** investigación por medio de cuestionarios y lista de control (check list)
- 4- **Solicitud de supervisores y gerentes:** cuando las necesidades de capacitación corresponden a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores suelen solicitar, a lo cual son propensos, capacitación de personal.
- 5- **Entrevista con supervisores y gerentes:** en las entrevistas los supervisores o gerentes hablan de los problemas y la mayoría de tiempo se resuelve con una capacitación.
- 6- **Reuniones interdepartamentales:** discusiones entre los responsables de los distintos departamentos acerca asuntos que conciernen a los objetivos de la

organización, problemas de operaciones, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.

7- Examen a los empleados.

8- Reorganización del trabajo: siempre que las rutinas laborales sufran una modificación total o parcial será necesario brindar a los empleados una capacitación previa sobre los nuevos métodos y procesos de trabajo.

9- Entrevista de salida: cuando un empleado abandona la empresa es el momento más adecuado para realizar una entrevista de salida ya que dará su opinión sincera y las razones que motivan su salida.

10-Análisis de puesto y perfil del puesto: proporciona un panorama de las tareas y habilidades que debe poseer el ocupante.

11-Informe periódico: de la empresa o la producción que muestre las posibles deficiencias que podrían merecer capacitación.

En esta etapa del diagnóstico de necesidades de capacitación, es importante conocer si el colaborador “no puede” hacer un trabajo porque le faltan herramientas, conocimiento... o “no quiere hacerlo”. “Un experto asegura que “quizá la principal trampa en la que caen los instructores sea [crear] la capacitación para problemas que no puede resolver”. Quizá la solución sea cambiar su sistema de remuneración”. (Dessler y Valera, 2017, p.158)

2.7.1.3.2. Programa de capacitación

Una vez que se determinan las necesidades de capacitación, el siguiente paso a seguir es elaborar un programa de capacitaciones.

Según Chiavenato (2011), en el diseño de la programación de las capacitaciones es importante que el plan incluya los siguientes pasos:

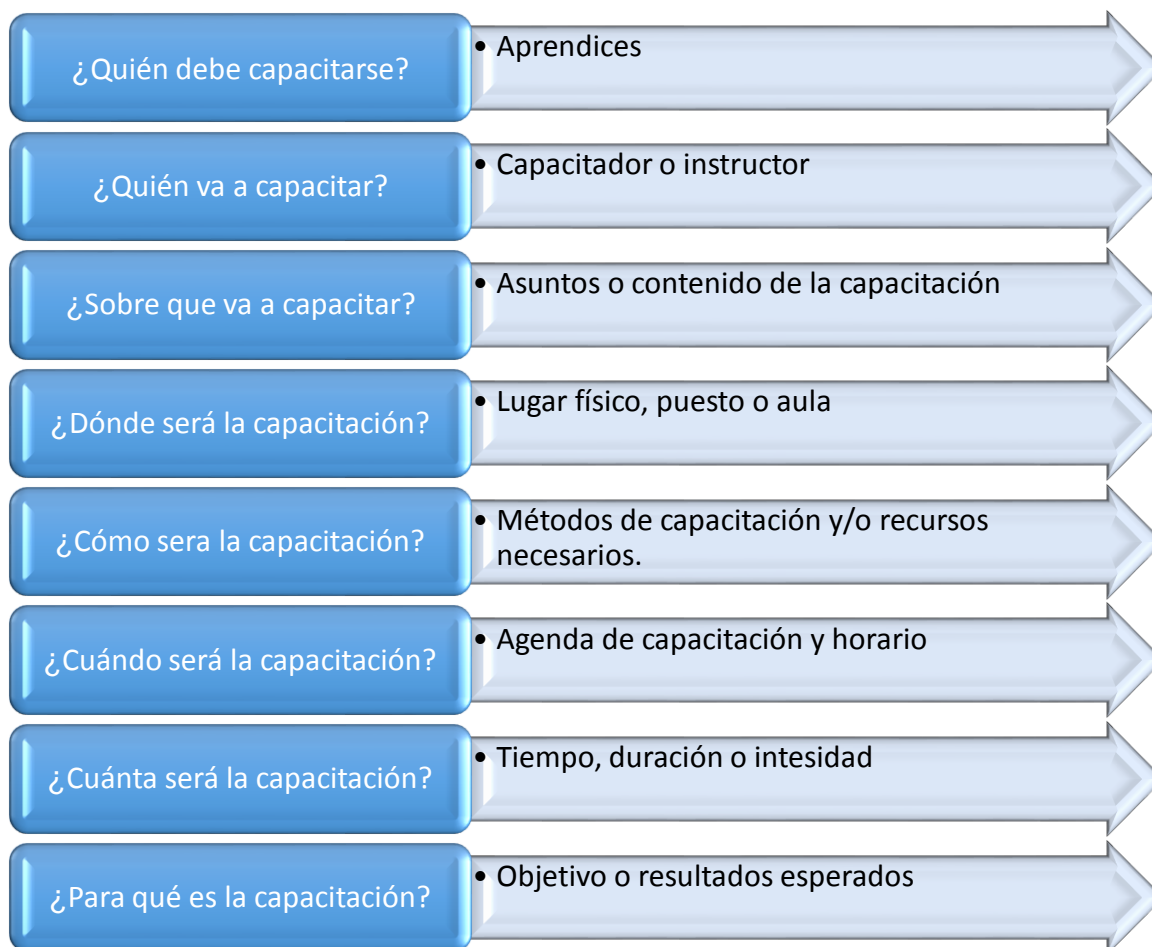


Tabla 12 Plan de capacitación tomado del libro de Chiavenato 2017

Según García (2011):

La capacitación requiere de una planeación y preparación cuidadosa de una serie de pasos que deben integrar lo que se conoce como proceso de capacitación, por lo tanto, al hablar de proceso se debería pensar en algo sistémico, coordinado, o algún modelo. (p.6)

Al diseñar el programa de las capacitaciones se requiere “[...] planear todo el programa de capacitación, incluyendo los objetivos del entrenamiento, los métodos de enseñanza y la evaluación del programa” (Dessler, 2015, p.192). Debe contemplar lo siguiente: objetivos institucionales, disposición y motivación de los capacitados, métodos de enseñanza y características de los facilitadores.

2.7.1.3.2.1. Objetivo

En toda capacitación es importante definir claramente los objetivos para alcanzar las metas establecidas por la organización. “Por lo general los objetivos describen las habilidades o conocimientos que se van a adquirir y las actitudes que se van a cambiar”. (Snell y Bohlander, 2013, p.300)

2.7.1.3.2.2. Disposición y motivación de los capacitados

Dos condiciones previas para el aprendizaje afectan el éxito de aquellos que van a recibir capacitación: disposición y motivación. Es importante que el colaborador que va a ser capacitado esté motivado para que sea receptivo con la información que se le brinda. “Los capacitados prospectos pueden ser analizados a fondo para determinar que tengan los antecedentes del conocimiento y las habilidades necesarias para absorber lo que les presentarán”. (Snell y Bohlander, 2013, p.300)

Previo al inicio del proceso de capacitación, es importante conocer el grado de conocimiento de los estudiante trabajador y determinar las expectativas al respecto.

2.7.1.3.2.3. Métodos de enseñanza

A continuación se exponen los métodos de capacitación.

2.7.1.3.2.3.1. Cursos impartidos por facilitadores

Una de las ventajas de este método es que se puede transmitir una gran cantidad de información en poco tiempo. La eficacia de este tipo de programas mejora cuando “los grupos son lo suficientemente pequeño para permitir las discusiones, y cuando el facilitador es capaz de captar la imaginación de la clase y usar los recursos multimedia de una manera apropiada”. (Mondy, 2010, p.203)

Además de las capacitaciones presenciales, ahora se utiliza la capacitación virtual, de manera que el facilitador, usando la tecnología, establece comunicación con las personas mediante el correo electrónico, el what's app o Skype.

2.7.1.3.2.3.2. Estudio de caso

Lo que se espera con el método de estudio de caso es que los capacitados puedan resolver un problema a partir de la información que se les da. Se desarrolla en un salón de clases en el que participan tanto el facilitador como los aprendices. “El método de estudio de casos presenta a un aprendiz una descripción escrita de un problema de la organización. La persona analiza el caso, diagnostica el problema y presenta sus hallazgos y soluciones en una discusión con otros aprendices”. (Dessler y Valera, 2011,p.201)

2.7.1.3.2.3.3. Manejo de comportamiento

La imitación siempre se ha utilizado en diferentes ámbitos de la vida de las personas y en la administración del recurso humano es muy útil como método de capacitación, pues permite demostrar a los administradores cómo se pueden enfrentar y resolver diferentes situaciones laborales.

Mondy (2010) menciona lo siguiente al respecto: “Método de capacitación y desarrollo que permite a una persona aprender mediante la imitación de comportamientos de otros para mostrar a los administradores cómo manejar diversas situaciones”. (p.204)

2.7.1.3.2.3.4. Representación de funciones o de roles

Ejemplificar situaciones reales siempre ha sido la mejor manera de comprender las cosas y en el tema de los recursos humanos mostrar una situación real aclara conceptos y facilita el aprendizaje.

Según Mondy (2010): “Método de capacitación y desarrollo en el cual se pide a los participantes que respondan a los problemas específicos que pudieran encontrar en sus puestos de trabajo mediante la representación de situaciones del mundo real”. (p.20)

2.7.1.3.2.3.5. Juegos de negocios

En este tipo de capacitación, los participantes pueden tomar acciones que son de otros niveles y ver cómo sus decisiones afectan a otros en la organización, observan las consecuencias de sus acciones. “Los jugadores se enfrentan a la tarea de tomar una serie de decisiones que afectan a una organización hipotéticamente”. (Snell y Bohlander, 2013, p.314)

Los mismos autores mencionan, “A veces no es práctico ni prudente capacitar empleados con el equipo real que se utiliza en el trabajo... La simulación hace hincapié en el realismo del equipo y en su operación con un costo mínimo y de máxima seguridad”. (Snell y Bohlander, 2013, p.310)

2.7.1.3.2.3.6. Practica en el manejo de documentos

En este tipo de capacitación, los participantes aprenden a establecer prioridades en el trabajo a partir de los mensajes contenidos en los documentos.-Esto es importante de realizar cuando el puesto tiene diversas tareas y se debe conocer cuál debe ser la prioridad que se debe dar a cada situación.

Según Mondy (2010):

Método de capacitación y desarrollo en el cual se pide los participantes establecer prioridades para luego manejar varios documentos de negocios, mensajes de correo electrónico, memorandos, reportes y mensajes telefónicos que comúnmente pasarían por el escritorio de un administrador. (p.204)

2.7.1.3.2.3.7. Capacitación en el puesto de trabajo

Se indica que “Los empleados aprenden como desempeñar sus tareas poniendo directamente manos a la obra, por lo general después de recibir instrucciones y una descripción de las mismas”. (Robbins, 2014, p.394)

Es también: “Listar las tareas básicas del puesto, junto con los puntos clave, con la finalidad de capacitar paso a paso a los trabajadores” (Dessler, 2015, p.197). Este método ofrece la ventaja de que el capacitado está más motivado porque está aprendiendo a medida que realiza las funciones en el puesto para el cual fue contratado.

2.7.1.3.2.3.8. Rotación de puestos

Este método de capacitación es utilizado actualmente en las organizaciones como un plan de contingencia que permite que más de un funcionario conozca el puesto y pueda desempeñarse en él cuando el titular está de vacaciones o incapacitado. “La rotación de puestos y las transferencias laterales proporcionan diversas experiencias profesionales, así como la ampliación del conocimiento y la comprensión requerida para dirigir con más efectividad”. (Snell y Bohlander, 2013, p.313)

Se utiliza esto en otras compañías para eliminar el aburrimiento por la rutina, reducir el ausentismo, mejorar el desempeño. Esto ayuda como plan de contingencia cuando un colaborador no pueda ir a laborar. (Mondy, 2010, p.205)

2.7.1.3.2.3.9. Trabajos como becarlo

Los periodos como becario son un método de capacitación y desarrollo que permite a los participantes integrar la teoría aprendida en el salón de clases con las prácticas de negocios (Mondy, 2010, p.205). En Costa Rica, se conoce como “práctica profesional”; son estudiantes de colegios profesionales que cursan una especialidad. Normalmente realizan las prácticas tanto en instituciones públicas como privadas, como requisito para poder obtener el título académico con el grado de una especialidad determinada.

2.7.1.3.2.3.10. Capacitación de aprendices

“Los empleados trabajan al lado de algún colega experimentado, quien les proporciona información, apoyo y estímulo” (Robbins, 2014, p.394). Mientras se está en el entrenamiento, el empleado gana menos que el maestro del oficio quien es el facilitador. Aquí se combinan la capacitación en el salón de clases con la práctica.

Un ejemplo sería el siguiente: “Compañías como Tata y Wipro ofrecen a los nuevos empleados una capacitación de hasta tres meses, para asegurarse de que cuenten con los conocimientos suficientes para realizar las labores técnicas recibidas”. (Robbins y Judge, 2013, p. 551)

2.7.1.3.2.3.11. Aprendizaje móvil

La vida se ha vuelto más tecnológica y ¿por qué no utilizarlo como una herramienta para la capacitación? “El aprendizaje móvil (o “aprendizaje por pedido”) consiste en entregar contenido de aprendizaje a petición del aprendiz, a través de dispositivos móviles como teléfonos celulares, laptops y tabletas, cuando y donde el aprendiz tenga el tiempo y deseo de hacerlo”. (Dessler, 2015, p. 202)

Es una herramienta muy útil para ser utilizada en el momento, lugar y día que el capacitado tenga disponible. Es utilizado para capacitarse en un tema de interés, conocer un nuevo producto de la empresa o consejos para mejorar las ventas. Todos los días se aprende algo nuevo y una buena forma de hacerlo es utilizando herramientas tecnológicas.

Durán (2017) señala, en la Revista de RecursosHumanos.com, que las plataformas virtuales de aprendizaje deben de poseer lo siguiente:

- 1- Análisis de estadísticas (Métricas y analíticas):** Revisar el avance tanto individual como global de una universidad empresarial es de vital importancia. Y es que si no se puede medir, no se sabe si se está generando la apropiación y la aprehensión de conocimiento.

- 2- **Foro de discusión y debate:** Es de vital importancia crear los espacios donde se pueda crear conocimiento, donde los cursos crezcan con los mismos usuarios de la empresa, formando y desarrollando nuevos procesos y mejores prácticas.
- 3- **Capacidad de carga / descarga de archivos:** Presentaciones en PPT, hojas de cálculo, documentos de texto, etc. Tener a disposición estos documentos 24/7, hace que se pueda apropiarse más fácilmente de esta información; ya que más que ser un texto o documento guía, ayuda a apropiarse del conocimiento.
- 4- **Calificación:** Ya sean evaluaciones automáticas o de respuesta abierta, evaluar y tener una calificación real sobre el conocimiento adquirido. Asegura quien ha visto el contenido del curso.
- 5- **Personalizar y tener un canal de noticias institucionales:** Para generar un ambiente institucional y crear prácticas corporativas, es necesario hacer sentir al usuario que está en un “lugar” dentro de la empresa. Es por esto que la marca empresarial (logo y colores), deben estar presentes en la plataforma de aprendizaje.
- 6- **Wiki:** Las wikis en grupo sobre elementos en específico, son áreas en las que los estudiantes pueden comunicarse con un conjunto de compañeros de clase, pueden compartir archivos y pueden trabajar de manera colaborativa. Generando información relevante para los estudiantes que entren a futuro y para ellos mismos.
- 7- **Asincronía:** Generalmente cada año en una empresa se hacen las capacitaciones a las personas nuevas, volviendo a empezar una y otra vez, generando las mismas preguntas. La asincronía permite que el conocimiento generado en las discusiones y las wikis queden guardados para los nuevos estudiantes.

2.7.1.3.2.4. Características de los facilitadores.

Se espera que el facilitador no solo tenga un amplio conocimiento, sino también que transmita apropiadamente ese conocimiento. Un buen capacitador sabe escuchar, dar ejemplos, usar la creatividad como una herramienta para plasmar ideas. No solo es enseñar, sino saber enseñar.

Según Snell y Bohlander (2013), se presenta una lista de los rasgos deseables de un facilitador:

1. **Conocimiento del tema.** Los empleados esperan que los capacitadores conozcan a fondo su trabajo o tema. Además, se espera que demuestren ese conocimiento.
2. **Adaptabilidad.** Como no todas las personas aprenden a la misma velocidad, las instrucciones se deben ajustar a la capacidad de aprendizaje de los capacitandos.
3. **Sinceridad.** Los capacitandos aprecian la sinceridad de los capacitadores, los cuales deben tenerles paciencia y mostrar tacto por sus preocupaciones.
4. **Sentido del humor.** El aprendizaje puede ser divertido; con mucha frecuencia es posible señalar un punto mediante una historia o anécdota.
5. **Interés.** Los buenos capacitadores se interesan en el tema que enseñan y tienen facilidad para transmitirlo a los capacitandos.
6. **Instrucciones claras.** Como es natural, la capacitación se concluye con más rapidez y se conserva por más tiempo cuando los capacitadores dan instrucciones claras.
7. **Ayuda individual.** Cuando capacitan a más de un empleado, los capacitadores exitosos siempre proporcionan ayuda individual.

8. **Entusiasmo.** Una presentación dinámica y una personalidad vibrante indican a los capacitandos que el capacitador disfruta su trabajo; los empleados tienden a responder de manera positiva a un ambiente entusiasta.

2.7.1.3.3. Ejecución de la capacitación

“Una vez que se han establecido los objetivos y que el programa de capacitación está diseñado y elaborado, se puede proceder a implementarlo, es decir, suministrar realmente la capacitación utilizando uno o más de los... métodos.” (Dessler, 2015, 195). Los métodos que señala Dessler son los estudios de casos, juegos de negocios, rotación de puestos, trabajos como becarlo entre otros.

Según Chiavenato (2017), la implementación de la capacitación depende de los siguientes factores:

1. **Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización:** la decisión de establecer programas de capacitación depende de la necesidad de mejorar el nivel de los empleados. La capacitación debe significar la solución de los problemas que originaron las necesidades diagnosticadas o percibidas.
2. **Calidad del material de capacitación:** en este punto se debe de pensar que materiales voy a utilizar para realizar la capacitación. El material de enseñanza pretende concretar la instrucción, facilitar la comprensión mediante recursos audiovisuales, aumentar el rendimiento de la capacitación y racionalizar la tarea del facilitador.
3. **Cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa:** Es necesario contar con el espíritu de cooperación del personal y con el respaldo de los directivos, pues todos los jefes y supervisores deben participar en la realización

del programa. También se debe de requerir de la inversión para la capacitación y por consiguiente se requiere que los gerentes de alto nivel se comprometan en apoyar financieramente este proyecto.

- 4. Calidad y preparación de los facilitadores:** el éxito de la ejecución depende de los intereses, jerarquía y capacidad de los facilitador. Los facilitadores deben reunir cualidades personales como facilidad para las relaciones humanas, motivación, raciocinio, didáctica, facilidad para comunicar, así como conocimiento de la especialidad.
- 5. Calidad de los aprendices:** Se obtienen mejores resultados cuando se selecciona bien a los aprendices, en función de la forma y el contenido del programa y de los objetivos de la capacitación. Es decir, es reconocer cuales son las personas que necesitan la capacitación y desean recibirla.

2.7.1.3.4. Evaluación y control

Esta etapa es una de las más importantes, en ella se analizan los resultados que se obtuvieron en la capacitación y qué mejoras se podrían realizar. “Existe una amplia variedad de métodos para determinar hasta qué grado los programas de capacitación mejoran el aprendizaje, influyen en el comportamiento en el trabajo y repercuten en el desempeño final de la organización”. (Snell y Bohlander, 2013, p.318)

Según Mondy (2010), la recolección de la información se realizara de la siguiente manera:

- 1. Opiniones de los participantes:** realizarle la consulta a los participantes ofrece una respuesta y sugerencias para hacer mejoras, sobre todo a nivel de satisfacción del cliente.

2. **Alcance del aprendizaje:** Algunas organizaciones administran pruebas para determinar lo que han aprendido los participantes de un programa de capacitación, realizando un pre-tests y post-test.
3. **Cambio en el comportamiento:** Las pruebas pueden indicar con exactitud lo que aprenden los sujetos, pero arrojan pocos indicios en relación con el hecho de si la capacitación provoca un cambio en su comportamiento. No significa que al participar a la capacitación y obtenga un 100 en la prueba aplique lo aprendido en su trabajo. La idea de realizar la capacitación es que este sea aplicado todo el tiempo para convertirlo en la rutina.
4. **Logro de los objetivos de la capacitación y el desarrollo:** termina el grado en el cual los programas alcanzan los objetivos y tienen realmente un efecto sobre el desempeño.

Las evaluaciones se pueden realizar de diferentes maneras, así como también existen distintas herramientas que permiten recopilar la información, lo importante es que los resultados obtenidos contribuyan a mejorar, a motivar al personal y a lograr las metas deseadas.

2.8. Generaciones en las organizaciones

El desafío que enfrentan los departamentos de recursos humanos es la existencia de diferentes grupos generacionales cuyos intereses y maneras de ver e interpretar la vida son diferentes, por lo que esto se convierte en un reto para que trabajen juntas.

A continuación, se detalla la definición de cada generación:

1. **Baby boomers:** “Generación nacida entre el fin de la Segunda Guerra Mundial y mediados de la década de 1960” (Mondy, 2010, p. 233). Es una generación

que se encuentran en el proceso de la jubilación pero no significa que sea así. Algunas personas de esta generación no desean dejar de trabajar ya que crean sus propias empresas. Algunas compañías han vuelto a contratar a estas personas por su amplia experiencia ni requieren una mínima capacitación. Un ejemplo actual es en Parque de Diversiones que están contratando adultos mayores en varios puestos. Según Bohlander et. al (2018): “En realidad, los gerentes de recursos humanos han comprobado que en la actualidad contratar trabajadores de más edad puede ser una situación de ganar-ganar, tanto para los empleados mayores como para las empresas que los contratan. Muchas de éstas encuentran que los trabajadores de edad madura son, en general, confiables y permanecen en el trabajo, ya que los empleados jóvenes operan más como agentes libres. Además, con frecuencia los trabajadores mayores están dispuestos a trabajar en horario flexible”. (p.20-21). Según Navassi (2013), menciona unas de sus características: “son muy optimistas y la mayoría de personas mayores que te reciben en el trabajo con una sonrisa, muy comprometidos y adictos al trabajo, para retenerlos es necesario crear un ambiente de trabajo estable y tranquilo, les gusta que los premien así que hay que premiar su trabajo y darles el reconocimiento adecuado, son motivados por incentivos que dan estatus, como viajes al extranjero y reconocimientos por trayectoria. Retenerlos se podrá hasta que decidan jubilarse o retirarse”. (p.1)

2. Generación X: Nacieron entre mediados de la década de 1960 y finales de la década de 1970. (Mondy, 2010, p. 233)

Según Navassi (2013) menciona unas de sus características: “Es una de las más agradables fuerzas de trabajo que hay en las organizaciones, pese a ser escépticos en todo y que cuestionan hasta el más mínimo detalle, son sin lugar a dudas gente que creció bajo una educación que conoció la disciplina y un

esquema de estructura y dirección, lo que hace que reconozcan el liderazgo y orden jerárquico dentro de las empresas” (p.1). Según Bohlander et. al (2018): la Generación X valora la seguridad en el empleo. Sin embargo, son menos propensos a pensar en sí mismos a partir de su relación con un empresario, como lo eran sus padres. Sus integrantes también son independientes, les gusta el trabajo desafiante más que las ocupaciones repetitivas, y no les agrada que los supervisores los miren por encima del hombro.

- 3. Generación Y o Millenials:** Generación compuesta por las personas que nacieron entre finales de la década de 1970 y principios de la década de 1990 (Mondy, 2010, p. 234). Según Mondy: Los miembros de la generación Y tienden a tener un fuerte sentido de moralidad y de conciencia cívica. Son étnicamente más diversos que las generaciones anteriores, y casi la tercera parte de ellos han crecido en el seno de familias uniparentales. Desean un ámbito laboral que sea tan divertido como gratificante. Quieren empleos que les permitan tener un equilibrio entre el trabajo y la familia. Buscan trabajos que se ajusten a sus intereses y no aceptan la manera en la que se han hecho las cosas en el pasado. Los colaboradores de la generación Y quieren horarios de trabajo flexibles, y éste es un beneficio real con el cual ellos están muy entusiasmados. Como son hábiles en materia tecnológica y han crecido usando computadoras personales. Están dispuestos a enfrentar desafíos mayores y tienen la tecnología para lograrlo. Según Navassi (2013) menciona que los Generación Y buscan:

- a) **Responsabilidad individual y libertad para tomar decisiones.**
- b) **Entorno de trabajo agradable que fomente las relaciones sociales:** es decir, interactuar con las personas.

- c) **Oportunidades de aprendizaje y crecimiento:** Desarrollo del Talento y crecimiento claro a través de su Plan de Carrera y Capacitaciones, están en búsqueda constante de información y nuevos conocimientos
- d) **Colaboración y toma de decisiones en grupo** Saben trabajar en equipo y hacerse especialistas en un tema, algo muy positivo que otras generaciones no tienen pues pierden la seguridad que buscan en sus empleos
- e) **Realimentación continua (Feedback) y revisiones de rendimiento** No les gusta que los administren ni vigilen, pero sí que reconozcan sus logros y sean visibles.
- f) **Retribución por resultados**
- g) **Flexibilidad temporal y espacial:** realizar teletrabajo y horas del día sin restricciones.

4. **Generación Z:** esta generación son los nacidos aproximadamente 1995 al 2010. Según Mondy (2010):

Se han utilizado otros nombres para designar a la generación como “generación Google” o “generación del fin del milenio”. Estos chicos se sienten cómodos al trabajar con un teclado, leer en una pantalla de computadora y mantenerse en contacto con sus amigos y su familia en todo momento. Las compañías aún están tratando de confeccionar una estrategia de selección para atraer a estos jóvenes a la fuerza laboral. (p. 234)

Según Robbins (2017):

Algo que caracteriza a la generación Z es que es la más diversa y multicultural de todas las generaciones que conforman la población de Estados Unidos. Otra característica más de este grupo es que su medio primordial de interacción social es internet, donde expresa libremente sus opiniones y actitudes. Es el primer grupo cuya única realidad gira en torno a “la web, los dispositivos móviles y las redes sociales digitales. (p. 40)

Según Sánchez (2018) la generación Z tiene once características:

1. También se les conoce como ‘postmillennial’, ‘centennial’, generación K o ‘posbieber’.
2. Son los verdaderos nativos digitales. Si en su día se habló de que los millennials eran los que más tecnología utilizaban, estábamos equivocados. La generación Z no recuerda lo que era conectarse a internet a través de un módem ligado a la línea telefónica, cuyos pitidos sordos –unido a las voces de tu padre acusándote de haber cortado su llamada– eran infernales.
3. No conciben un mundo sin Wi-Fi, YouTube o Instagram, afirma Silvia Sumell, profesora de estudios de psicología y ciencias de la educación de la UOC.
4. Pueden usar hasta cinco dispositivos a la vez (la media millennial está en tres) y son muy dependientes de la tecnología. Según Neus Soler, experta en marketing y profesora de estudios de economía y empresa de la UOC, la diferencia entre la generación anterior y esta es que “los millennials estaban vinculados al uso de los diferentes dispositivos, mientras que la Z destaca por el uso que hace de la información que le da el aparato”.
5. Son más recelosos con su intimidad, saben que no deben compartirlo todo. Si el boom de las redes sociales propició que los jóvenes compartiesen hasta los detalles más escabrosos de su intimidad, los que vienen después “son más

conscientes de los riesgos e inconvenientes que esto conlleva”, sentencia Sumell.

6. Están habituados a hacer múltiples tareas y procesar al mismo tiempo varias fuentes de información, explica Inma Rodríguez-Ardura, también profesora de estudios de economía y empresa de la UOC.
7. Son más autosuficiente, autodidactas y están muy preparados debido a la época de inseguridad laboral, de crisis económica y extremada competencia. “Dicha situación da lugar a que muchos emprendan su primer negocio desde muy jóvenes”, señala Sumell.
8. Tienen su propio vocabulario, como bae (acrónimo de la expresión en inglés before anyone else para referirse a alguien a quien tienes cariño), crush (palabra para describir cuando tienes un flechazo), ‘salseo’ (el cotilleo puro y duro de toda la vida, pero de YouTube), stalkear (espiar a través de las redes sociales la vida de una persona)...
9. Tienen una sexualidad más abierta y fluida, puesto que ya no se dejan llevar por tabúes. Según una investigación, tan solo el 66% de los jóvenes, con edades comprendidas entre 16 y 22 años, se identifican como ‘exclusivamente heterosexuales’, la cifra más baja de cualquier generación (en comparación con el 71% de los millennials y el 85% de la generación X)
10. Demuestran mayor activismo social o se prestan a mayor número de voluntariados. Tal y como afirman los datos de Young People Omnibus de Ipsos MORI, casi la mitad de las personas de entre 14 y 16 años (46%) en Gran Bretaña aseguran dedicar su tiempo para ayudar a personas de su comunidad en los últimos dos años, en comparación con solo el 30% en 2005. Y tres de cada diez (29%) están regularmente activos en su vecindario, comunidad u organización étnica en comparación con solo uno de cada diez (10%) en 2005.

11. Buscan trabajos con flexibilidad de horarios y desde casa que les permitan la conciliación con el resto de ámbitos de su vida. Aunque prefieren carreras de ciencias –tecnología, ciencia, ingeniería o matemáticas–, les gustan los ambientes de trabajos creativos, así como recibir feedback de sus superiores, tal y como recoge un informe realizado por la plataforma para buscar empleo Job Today. No obstante, como cualidades negativas resaltan su impaciencia y su déficit de atención (8 segundos frente a los 12 de los millennials).

A continuación se resumen las generaciones en la siguiente imagen:

Nombre de la generación	Generación Interbellum	Generación Grandiosa o “vieja guardia”	Generación silenciosa o de “los promotores”	Generación Baby Boomers	Generación X o “bumerang”	Generación Y o “Millennial”	Generación Z, Bloomlets o “Centennials”
Nacidos entre	1900-1914	1915-1927	1928-1945	1946-1965	1966-1976	1977-1994	1995-2012
Investigación de la generación	Es la generación de entre guerras; eran demasiado jóvenes para servir al ejército durante la Gran Guerra y en general demasiados adultos para servir de personal de desarrolló la Segunda Guerra Mundial.	Los individuos pertenecientes a esta generación por lo general, eran bastante nacionalistas y creían en dejar un legado para su descendencia. Debido a que se formaron durante la Primera y Segunda Guerra Mundial, aprendieron el valor del trabajo en equipo y experimentaron las consecuencias de una crisis económica generalizada. Su responsabilidad y conciencia colectiva eran sus virtudes principales, lo que despertó en ellos un sentimiento muy patriótico, nacionalista y conservador.	Todas aquellas personas que nacieron en un punto crucial de la historia: en la época de la reconstrucción. Esta generación tuvo muchísimas oportunidades para participar y desarrollarse en el trabajo, en la educación y en la modernización de muchos sistemas industriales, económicos, etc. Los promotores disfrutaron de una época tranquila y segura.	Por mucho tiempo, los Boomers I y Boomers II fueron clasificados como una misma generación. Sin embargo, a raíz de las diferencias entre sus actitudes y comportamientos sociales, fue necesario separarlos en dos brechas. Los Baby Boomers I (1946 – 1954) fueron la generación inmediata a la postguerra, luego de la reconstrucción. Fue marcada profundamente por el asesinato de JFK y Martin Luther King, en una época llena de muchos disturbios políticos, protestas por los derechos civiles, de exploración social y de nacimiento de muchos movimientos ecologistas. Esta generación Boomers II sufrió el efecto post-Watergate (1955 a 1965). Las personas que pertenecen o pertenecieron a esta brecha social perdieron la confianza en la gerencia estadounidense y el optimismo de los Baby Boomers. El embargo del petróleo trajo consigo grandes dificultades económicas, por lo que no tuvieron las mismas oportunidades laborales que la generación anterior. Esto hizo que la generación Jones se convirtiera en una mucho más escéptica con respecto a los entes gubernamentales.	La generación X está profundamente marcada por el individualismo. Son los que vivieron el nacimiento de la digitalización. Están principalmente enfocados en sus logros y metas personales. Se dice que ha sido una de las generaciones más incomprendidas por su escepticismo ante los acontecimientos políticos y sociales y porque la mayoría viene de familias disfuncionales (padres divorciados). Debido a esta última razón, una de las mayores inversiones en tiempo y dinero que hace un individuo de esta generación es la de formar una familia por su cuenta.	Las personas nacidas dentro de esta generación lo hicieron al lado de la tecnología, por lo que en su día a día utilizan herramientas tecnológicas para su entretenimiento y trabajo. Es una generación emprendedora, étnicamente más diversa y, al mismo tiempo, más inclusiva. Está claramente dividida de las demás por el tiempo que dedican al internet, las redes sociales y a obtener información en tiempo real. Los Millennials, nacidos de 1977 a 1994, son personas inmunes a las estrategias de marketing tradicional porque han desarrollado una perspectiva más independiente y buscan identificarse con el mercado de una forma más personal.	Las personas nacidas en este periodo, son conocidas como la generación Z, Bloomlets o Centennials. Esta es la generación multicanal y el nuevo target de las marcas en la actualidad. Cuentan con todo tipo de dispositivos electrónicos (televisión, teléfonos inteligentes, computadoras y tablets) y pasan aproximadamente 22 horas a la semana conectados a ellos. Son los que más demandan inmediatez y personalización, por lo que esperan experiencias diversas de un alto nivel tecnológico.

Ilustración 17 Generaciones. Fuente proporcionado por MBA. Milena Sotela

2.3. Hipótesis

A mejor capacitación, mejor desempeño laboral.

2.4. Operacionalización de la hipótesis

Hipótesis	Concepto	Variables	Indicadores
A mejor capacitación,	La capacitación: proceso a través del cual se adquieren, actualizan y desarrollan conocimientos, habilidades y actitudes para el mejor desempeño de una función laboral o conjunto de ellas.	Capacitación	Calidad de la capacitación. Tipos de capacitación. Perfil de capacitadores. Temas de capacitación. Potencialidad de habilidades.
mejor desempeño laboral	Desempeño laboral es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico.	Desempeño	Cumplimiento de normas de seguridad. Aprovechamiento de la jornada laboral. Cualidades personales. Productividad. Cumplimiento de metas.

Tabla 13 Operacionalización de la hipótesis

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.1.1. Finalidad teórica y práctica

La finalidad de esta investigación es teórica. Se seleccionará y estudiará la información de autores que tratan del tema de la capacitación y a partir de ahí se efectuará un diagnóstico de los procesos de capacitación que se efectúan en la empresa Vitec Production Solutions.

Según el libro de “Metodología de la investigación”, la finalidad teórica se define de la siguiente manera: "En investigación hay una *justificación teórica* cuando el propósito del estudio es generar reflexión y debate académico sobre el conocimiento existente, confrontar una teoría, contrastar resultados o hacer epistemología del conocimiento existente". (Bernal; 2010, p.106)

Esta investigación también tiene una finalidad práctica, porque se espera plantear una propuesta de capacitación para mejorar, fortalecer, incentivar y enseñar a los funcionarios y funcionarias, habilidades y conocimientos, de tal forma que lo aprendido sea aplicado a la hora de ejercer sus funciones y de esta manera lograr perfeccionar el trabajo cotidiano.

Según el libro de “Metodología de la investigación”, la finalidad práctica se define de la siguiente manera: "Se considera que una investigación tiene *justificación práctica* cuando su desarrollo ayuda a resolver un problema o, por lo menos, **propone estrategias** que al aplicarse contribuirían a resolverlo". (Bernal; 2010, p.106)

3.1.2. Dimensión temporal transversal.

Este trabajo es de dimensión temporal transversal, ya que el análisis de mejora de la capacitación se realizará con base en la información obtenida, principalmente, en el año 2017, sin dejar de lado todos aquellos datos alusivos a años anteriores a ese periodo, que se considere relevantes de tomar en cuenta, para determinar si la situación actual se han venido arrastrando desde tiempo atrás.

El concepto de dimensión temporal transversal: "Son aquellas en las cuales se obtiene información del objeto de estudio (población o muestra) una única vez en un momento dado" (Hernández, 2014, p.154). Dimensión temporal transversal es como tomar una fotografía en ese momento y se analiza que sucedió en ese momento.

3.1.3. Marco micro, macro y mega

Según Herminio y De La Orden (2017), se define el micro, macro y mega nivel de la siguiente manera:

- Teoría micro nivel. Busca interpretar la conducta de individuos o familias. En la psicología las explicaciones están generalmente en este nivel.
- Teoría macro nivel. Tiene como finalidad describir, analizar y explicar la conducta de grandes grupos de personas, gracias a estudios relacionados con la etnicidad, con la clase social o el género. Es muy frecuente en sociología.
- Teoría meso nivel. (mega nivel) Conjuga los anteriores niveles de explicación, pues intenta describir y comprender las interacciones de organismos (instituciones y organizaciones), con individuos y familias. (p. 113)

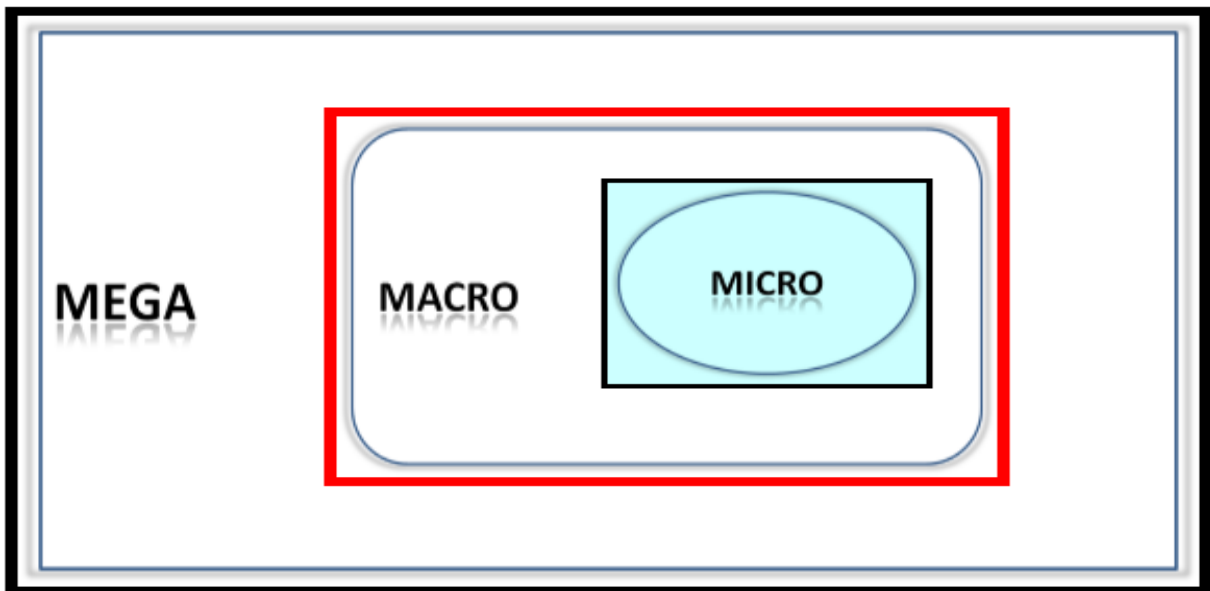


Tabla 14 Marco de investigación

El marco de la investigación, en la empresa Vitec, se analizará de la siguiente manera: La investigación se realizará en la empresa Vitec Production Solutions ubicada en Cartago, en el departamento de Taller de Maquinado, donde se producen los productos que se comercializan. Aquí lo que se busca es diagnosticar el proceso de capacitación impartida a los funcionarios que operan las máquinas, con el propósito de ajustarlo a las necesidades de la compañía.

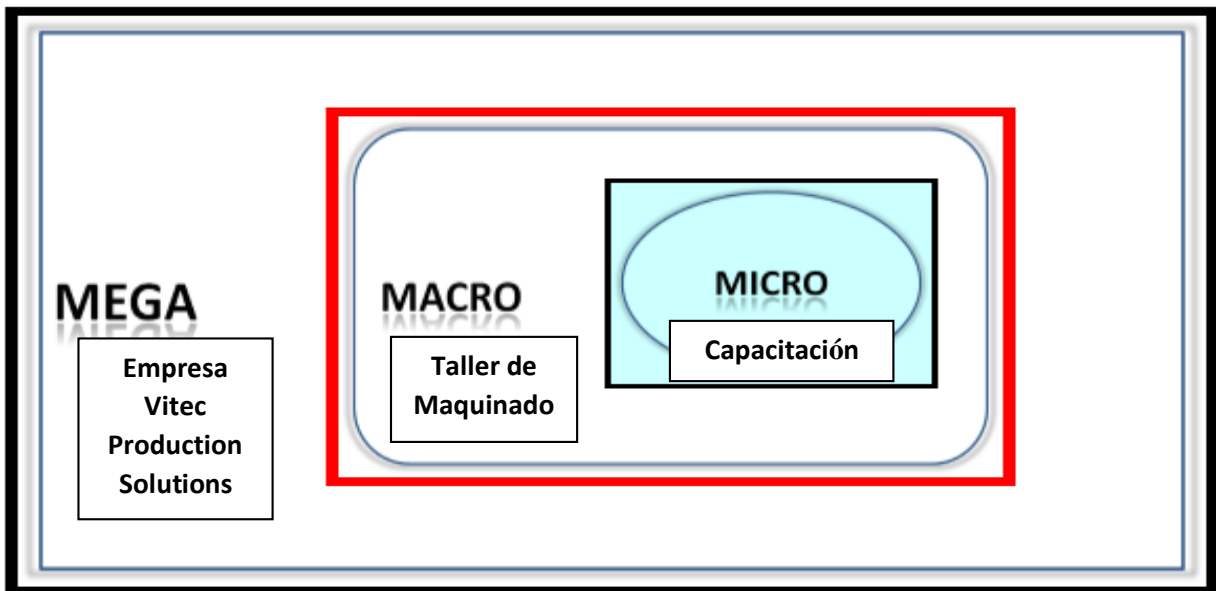


Tabla 15 Marco de investigación aplicado en la empresa Vitec Production Solutions

3.1.4. Condición campo

La investigación tiene una condición de campo, o sea, se acudirá al Taller de Maquinado para recolectar la información mediante una guía de observación, entrevistas, encuestas y posteriormente se efectuará un análisis de los datos para efectuar una "propuesta de mejora".

La condición de campo se define como: "Los experimentos de campo son estudios efectuados en una situación "realista" en la que el investigador manipula una o más variables independientes en condiciones tan cuidadosamente controladas como lo permite la situación" (Hernández, 2014, p.150)

3.1.5. Carácter

Esta investigación tiene carácter causal, descriptivo, no experimental, correlacional e histórico, según se detalla a continuación:

El carácter causal se define como: “[...] Se plantea como objetivos estudiar el porqué de las cosas, los hechos, los fenómenos o las situaciones, se denominan explicativas” (Bernal; 2010, p.115)

Esta investigación es “causal” porque se recolectará información acerca de lo que está sucediendo y los factores que influyen en el accionar de los colaboradores. En el departamento del Taller de Maquinado se han presentado problemas tales como: tiempos de producción largos, productos que no cumplen con los estándares de calidad, inadecuada manipulación del producto, duplicidad de funciones, negligencia en el uso del equipo de protección. Por medio de un diagnóstico que permita identificar esas causas se realizará una “propuesta de mejora”.

El carácter descriptivo se define:

Se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio. En tales estudios se muestran, narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio, o se diseñan productos, modelos, prototipos, guías, etcétera, pero no se dan explicaciones o razones de las situaciones, los hechos, los fenómenos [...]. (Bernal; 2010, p.113)

Este trabajo es “descriptivo” porque mediante la investigación se identificarán y evaluarán los factores que afectan el desempeño tanto del personal como de los

capacitadores. Además, se estudia la entrevista para obtener datos relevantes, así como la identificación de las expectativas de los empleados en el tema de capacitación.

En cuanto al enfoque no experimental, Hernández (2014) lo definen de la siguiente manera:

En un estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. En la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir en ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos. (p. 152)

Esta investigación es “no experimental” también, porque la situación que nos ocupa se está presentando de una forma natural, la capacitación se está dando según el cronograma de la compañía, pero aun así se presentan problemas en la producción.

El carácter correlacional se define como: “La *investigación correlacional* tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variables... es examinar relaciones entre variables o sus resultados, pero en ningún momento explica que una sea la causa de la otra” (Bernal; 2010, p.114). Esta investigación es “correlacional” porque se estudia la relación que existe entre la capacitación y los resultados que se obtienen.

El carácter histórico se define como: “La investigación histórica se orienta a estudiar los sucesos del pasado. Analiza la relación de esos sucesos con otros eventos de la

época y con sucesos presentes” (Bernal; 2010, p.111). En síntesis, se busca entender el pasado y su relación con el presente y el futuro.

Esta investigación es “histórica” porque se analizarán los procesos de capacitación y las métricas del pasado con respecto a las actuales. Con las entrevistas se analizará cómo era la capacitación en el pasado y cómo ha evolucionado. Esto permitirá identificar lo que es necesario cambiar para realizar mejoras en la productividad.

3.1.6. Naturaleza cualitativa

La naturaleza cualitativa es definida de la siguiente manera: “El enfoque cualitativo utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (Hernández, 2014, p.7). Este trabajo es de naturaleza cualitativa, en el tanto que además de la observación, analiza, describe y evalúa los actuales procesos de capacitación del departamento del Taller de Maquinado.

3.2. SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN

3.2.1. Sujetos

Con esta investigación se busca evaluar a los operadores, facilitadores, supervisores y funcionarios del área de calidad, departamento del Taller de Maquinado.

3.2.2. Primera mano

Se recolectará la información por medio de la observación, entrevistas y cuestionarios a los operadores de máquinas (pasantes y colaboradores nuevos) facilitadores, supervisores y funcionarios del área de calidad. Aproximadamente, el Taller de Maquinado cuenta con 125 personas, distribuidos en tres turnos, de lunes a sábado.

- El perfil del operador de máquinas: es el personal al que capacitan en el uso de los equipos; es el funcionario que presenta errores en la producción y retrasos en los tiempos de uso de la maquinaria, razón por la que se les aplicará un cuestionario que permita identificar las razones por la que se están presentado los problemas.
- El perfil del facilitador: personal con amplia experiencia en el uso de las máquinas, quienes están encargados de capacitar a los nuevos operadores. A ellos se les realizará una entrevista para recolectar la información.
- El perfil del supervisor: son los encargados del Departamento del Taller de Maquinado y responsables de las estadísticas; supervisan a los facilitadores. A estos funcionarios se le realizará una entrevista para la recolección de información.
- El perfil del funcionario del área de control de calidad: son las personas encargadas de revisar las piezas que producen los operarios de las máquinas. Son quienes aprueban o rechazan el producto fabricado. A ellos se les realizará una entrevista para obtener información.

Según Bernal (2010), las fuentes primarias son:

[...] todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información. Es también conocida como información de primera mano o desde el lugar de los hechos. Estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural. (p.191)

Las fuentes primarias de esta investigación son:

1. Son los operadores de máquinas, los facilitadores, los supervisaros y los funcionarios del área de control de calidad, quienes proporcionarán información mediante las entrevistas y las encuestas.

3.2.3. Segunda mano

1. Bibliografía consultada que hable de tema de capacitación tales como: libros de Recursos Humanos y Administración, psicología, revistas, tesis, periódicos, páginas web y todo material documental. Entre los libros que se tomara como fuente primaria se puede mencionar: Chiavenato, I. (2017). Administración de Recursos Humanos, Bohlander, (2018) Administración de Recursos Humanos, Wayne M. (2010) Administración de Recursos Humanos por mencionar algunos.
2. Material audiovisual como videos y grabaciones.

Fuentes secundarias:

Según Bernal (2010):

Fuentes secundarias son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que solo los referencian. Las principales fuentes secundarias para la obtención de la información son los libros, las revistas, los documentos escritos (en general, todo medio impreso), los documentales, los noticieros y los medios de información. (p. 192)

Las fuentes secundarias de esta investigación son:

1. Citas bibliográficas que aparecen en los libros consultados.

3.3. SELECCIÓN DEL MUESTREO

3.3.1. Probabilística o no probabilística

En esta investigación se utilizará el muestreo probabilístico, partiendo de las siguientes definiciones:

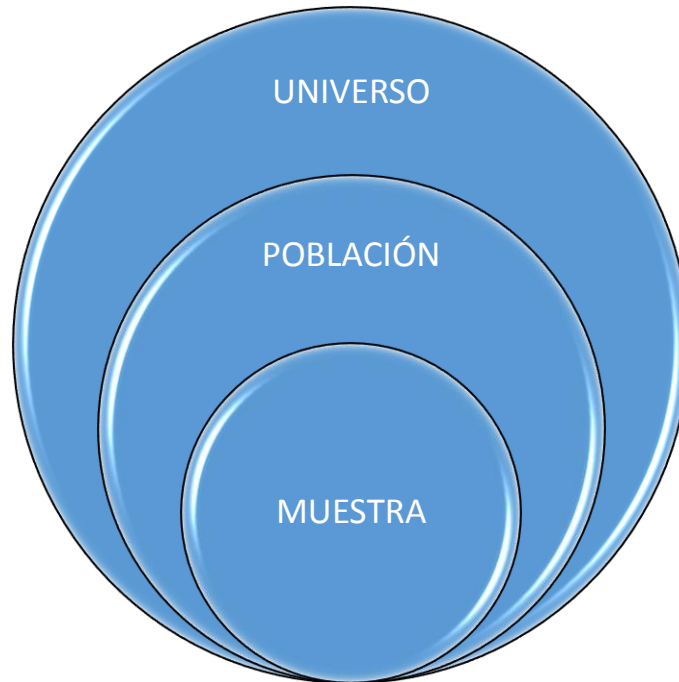


Tabla 16 Imagen descriptiva de universo, población y muestra

Universo: “Se define como la fuente de observaciones o medidas que describen detalladamente a un conjunto de individuos u objetos”. (Garza, 2014, p.7)

En el caso de la empresa Victec, esta cuenta con aproximadamente 210 colaboradores en las diferentes áreas.

Población: “Es el conjunto completo de todos los elementos (puntuaciones, personas, mediciones, etcétera) que se someten a estudio. El conjunto es completo porque incluye a todos los sujetos que se estudiarán”. (Triola, 2013, p.34)

En el departamento de Taller de Maquinado trabajan en total 67 personas en diferentes turnos y está integrado por supervisores, facilitadores y estudiante trabajador.

Actualmente, laboran 13 nuevos colaboradores y estos se encuentran en capacitación; a ellos se les aplicará la encuesta. Se entrevistará a 2 supervisores y 2 personas del Departamento de Control de Calidad. Se entrevistará también a 18 facilitadores.

Al contar con una población pequeña se trabaja con el universo.

Según Ferreyro y Longhi (2014), propone como concepto de muestra lo siguiente:

La muestra se obtiene por un procedimiento que recoge datos para economizar el trabajo de investigación y que, al ser representativa, permite generalizar el resultado para la población. Es decir impide que se perjudique la representatividad, la variedad y la diversidad de la información obtenida. (p. 56)

Es un subconjunto de miembros seleccionados de una población.

La fórmula de la muestra es la siguiente:

Ecuación Estadística para Proporciones poblacionales

$$n = \frac{z^2(p \cdot q)}{e^2 + \frac{z^2(p \cdot q)}{N}}$$

n= Tamaño de la muestra

Z= Nivel de confianza deseado

p= Proporción de la población con la característica deseada (éxito)

q= Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)

e= Nivel de error dispuesto a cometer

N= Tamaño de la población

Tabla 17 Fórmula de la muestra

2.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN

En toda investigación es necesario la aplicación de técnicas e instrumentos para recolección de información, esto nos permitirá conocer la situación actual de lo que se va a estudiar. Entre los instrumentos que se utilizarán en esta investigación se tiene: encuesta, entrevista y observación. Con los resultados que se obtengan, se redactarán las conclusiones y recomendaciones del capítulo 5.

“Investigar es un proceso por el cual se intenta dar respuesta a problemas mediante procedimientos sistemáticos, que incluyen la producción de información válida y confiable”. (Ferreyro y Longhi, 2014, p. 14)

2.4.1. Encuesta

Ferreyro y Longhi (2014) proponen que: “Las encuestas reúnen datos en un momento particular de una situación objeto de indagación, con la intención de: describir la naturaleza de las condiciones existentes; identificar patrones para comparar las

condiciones existentes; determinar relaciones entre acontecimientos específicos”. (p. 75)

La encuesta es uno de los instrumentos más empleados y bien vistos en una investigación, en ella los individuos pueden responder preguntas de selección única, así como preguntas abiertas, o sea, exponer sus ideas más ampliamente y en forma anónima. Esto ayuda a conocer mejor el panorama de lo que se está investigando.

Las encuestas se realizan con base en los objetivos específicos y son un instrumento sencillo de aplicar y el tiempo que se requiere es muy poco. En esta investigación, se realizarán encuestas a los colaboradores que han sido capacitados en el departamento de Taller de Maquinado, con el propósito de conocer cómo son las capacitaciones, las necesidades y qué se podría hacer diferente para mejorarlas.

2.4.2. Entrevista

Los colaboradores son el activo más importante que tiene una empresa y deben ser valorados, ellos son los que conocen sus funciones y pueden ayudar a identificar en qué se puede mejorar. Por esta razón, se realizarán entrevistas. “Recopilación de información a través de la conversación con individuos o participantes, para obtener datos, testimonios y opiniones relacionados con la investigación emprendida”. (Pimienta, 2017, p. 52)

La entrevista es un instrumento eficaz ya que con ella se realizan una serie de preguntas que el entrevistado responde en forma amplia. La ventaja que se tiene es que si quedan dudas en algunas respuestas, se puede ampliar la pregunta y así obtener más información que se considere relevante para la investigación. La

entrevista se aplicará a los supervisores, funcionarios del área de control de calidad y a los facilitadores del Taller de Maquinas.

2.4.3. Observación

Según Alonso et. Al (2017):

...en estudios cualitativos esta observación se realiza de manera naturalista, con unas ideas generales que dan lugar a un análisis amplio y detallado. No se contemplan variables preestablecidas a medir de manera sistemática. Así mismo, la técnica de observación puede ser directa o encubierta pero, en cualquier caso, implica que el objeto de estudio es «observable»; es decir, los comportamientos, el lenguaje y los elementos a estudiar son explícitos y abiertos. La técnica de observación no es recomendable cuando el objetivo del estudio se centra en pensamientos, sentimientos, opiniones u otros aspectos cognitivos que no son explícitos en los sujetos o en el contexto evaluado. Los principales objetivos de la observación son: a) examinar y reconocer contextos y diferentes aspectos de la vida social; b) describir estos ambientes y contextos, y c) interpretar las interacciones sociales que caracterizan a un grupo de individuos. (p.415)

En esta investigación, se utilizará también la técnica de la “observación” en el Taller de Maquinado, con el fin de determinar la interacción entre los facilitadores y los operarios; para ello se llevará una bitácora en la que se anotará lo observado y todo aquello que pueda ser relevante para la investigación.

2.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

OBJETIVO ESPECÍFICO	VARIABLE	DIMENSIÓN	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DEFINICIÓN INSTRUMENTAL	FUENTES DE INFORMACIÓN	NÚMERO DE PREGUNTA
Evaluar los procesos de capacitación implementados en el Taller de Maquinado de la empresa Vitec.	Capacitación	Manual de procedimiento de las capacitaciones	Entrevista y cuestionario	Entrevista y encuesta a los funcionarios del Taller de Maquinado	A los usuarios de las máquinas, facilitadores, supervisores y funcionarios del área de calidad.	Cuestionario 4,5, 6, 10 entrevista 4, 5
Identificar el perfil de los actuales capacitadores	Perfil capacitadores	Perfil de puestos	Entrevista y cuestionario	Entrevista y encuesta a los funcionarios del	A los usuarios de las máquinas, facilitadores, supervisores y	Cuestionario 8, 9, 11, 17, 18, 19, 22 entrevista

				Taller de Maquinado	funcionarios del área de calidad.	13
Investigar cómo lleva a cabo la empresa el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)	Diagnóstico de Necesidades de Capacitación	Capacitación de personal. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)	Entrevista y cuestionario	Entrevista y encuesta a los funcionarios del Taller de Maquinado	A los usuarios de las máquinas, facilitadores, supervisores y funcionarios del área de calidad.	Cuestionario 7, 12, 15, 16, 21, 23 entrevista 7, 11
Analizar los resultados del proceso de capacitación y su influencia en el	Resultados proceso de la capacitación		Entrevista y cuestionario	Entrevista y encuesta a los funcionarios del Taller de Maquinado	A los usuarios de las máquinas, facilitadores, supervisores y funcionarios del área de calidad.	Cuestionario 13, 14, 20, 24, 25, 26 Entrevista 6, 8, 9, 10, 12

desarrollo de sus funciones.						
------------------------------	--	--	--	--	--	--

Tabla 18 Tabla de elaboración propia Cindy Calvo “operacionalización de las variables”

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN

A continuación, se expone la interpretación de los datos obtenidos mediante la encuesta y entrevista aplicada a la población del Taller de Maquinado de Vitec Production Solutions, para lo cual se utilizan tablas y gráficos que muestran los valores absolutos y relativos. Esta información se interpreta para analizar las variables referentes a la rotación del personal.

4.1.1. Diagnóstico de la situación

Tabla N° 1

**Distribución de los colaboradores del Taller de Maquinado, por puesto
(Junio 2018)**

Criterio	Absoluto	Relativo
Supervisor	2	10%
Control de Calidad	2	10%
Facilitador	4	20%
Capacitando	12	60%
Total	20	100 %

Tabla 19 Distribución de los colaboradores del Taller de Maquinado, por puesto (Junio 2018) Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del Taller de Maquinado de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018.

4.1.1.1. Descripción de los datos:

Gráfico N° 1

**Distribución de los colaboradores del Taller de Maquinado, por puesto
(Junio 2018)**

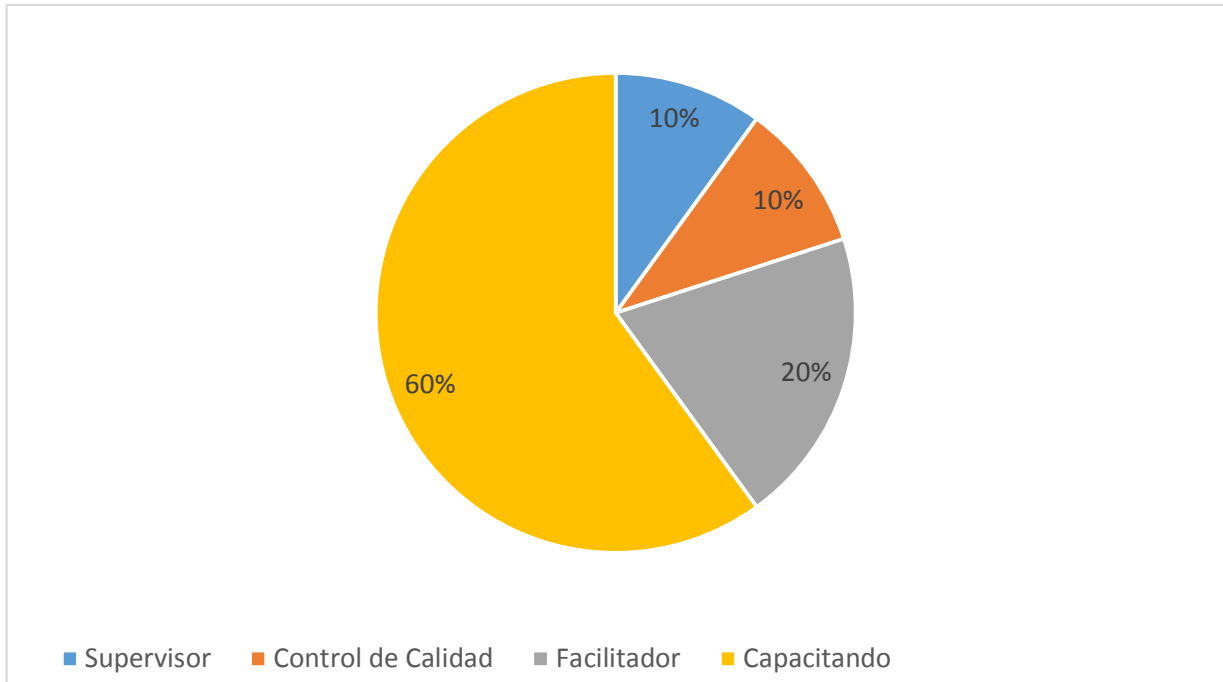


Ilustración 18 Distribución de los colaboradores del Taller de maquinado, por puesto (Junio 2018) Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del taller de maquinado de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018.

4.1.1.2. Interpretación del gráficos:

Tal como se aprecia en el gráfico N°1, en el taller de máquinas un 60% de sus colaboradores son estudiante trabajador, 20% son facilitadores, 10% son funcionarios del Departamento de Calidad y un 10% son supervisores.

4.1.2. Diagnóstico de la situación:

Tabla N° 2
Distribución de funcionarios del Taller de Maquinado, por género.
(Junio 2018)

Criterio	Absoluto	Relativo
Masculino	16	80%
Femenino	4	20%
Total	20	100 %

Tabla 20 Distribución de funcionarios del Taller de Maquinado, por género. (Junio 2018) Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del Taller de Maquinado de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018.

4.1.2.1. Descripción de los datos:

Gráfico N° 2
Distribución de funcionarios del Taller de Maquinado, por género.
(Junio 2018)

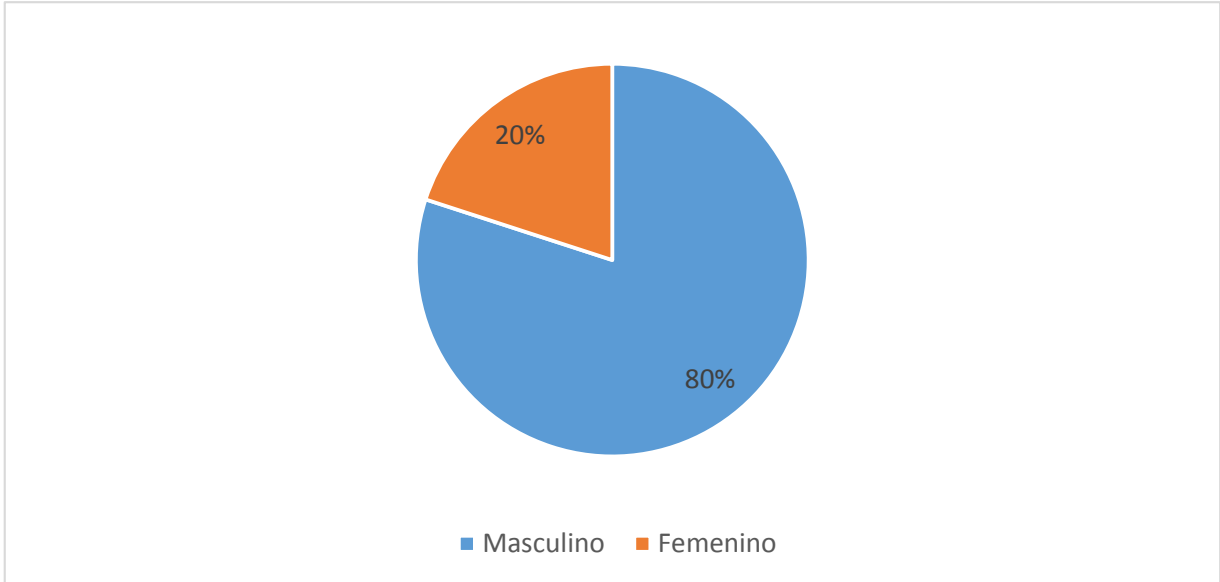


Ilustración 19 Distribución de funcionarios del Taller de maquinado, por género. (Junio 2018) Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del taller de maquinado de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018.

4.1.2.2. Interpretación del gráfico:

En el gráfico N° 2 se aprecia que en el Taller de Maquinado un 80% de la población es masculina y un 20% femenina.

4.1.3. Diagnóstico de la situación:

Tabla N° 3
Distribución de funcionarios del Taller de Maquinado, por edad.
(Junio 2018)

Criterio	Absoluto	Relativo
De 15 a 25 años	11	55%
De 26 a 33 años	5	25%
De 34 a 42 años	3	15%
De 43 a 51 años	1	5%
Total	20	100 %

Tabla 21 Tabla N° 3 Distribución de funcionarios del Taller de Maquinado, por edad. (Junio 2018) Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del Taller de Maquinado de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018.

4.1.3.1. Descripción de los datos:

Gráfico N° 3
Distribución de funcionarios del Taller de Maquinado, por edad.
(Junio 2018)

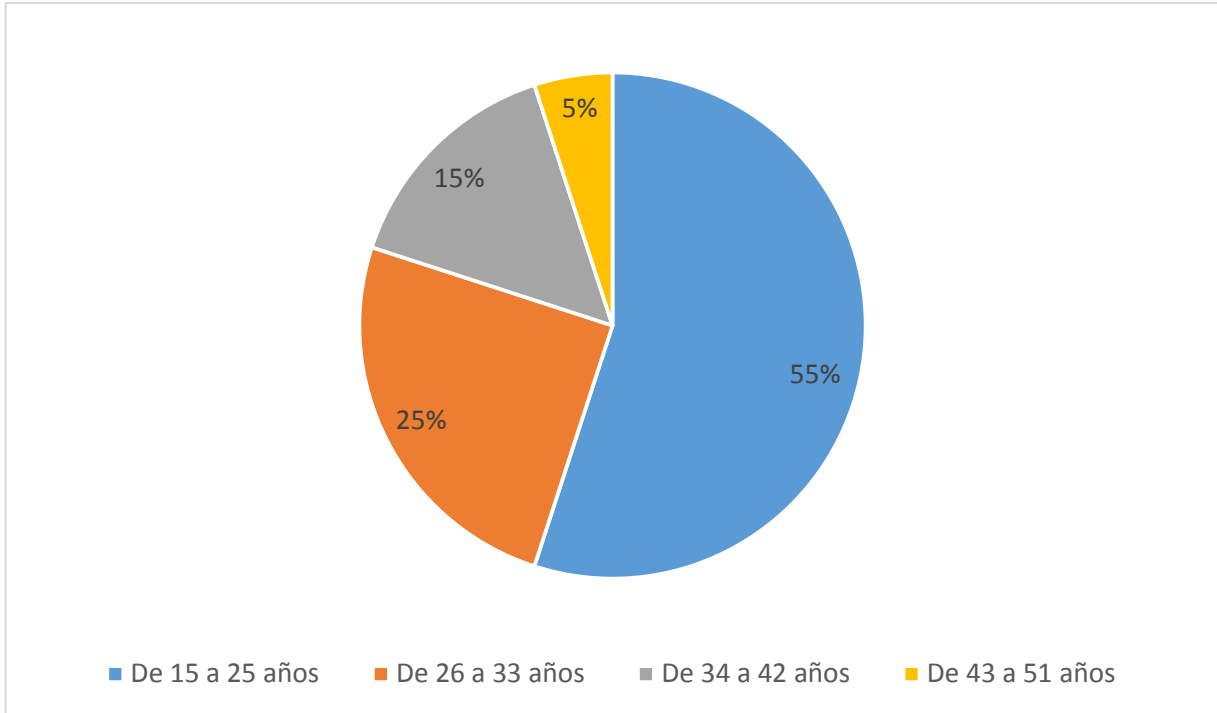


Ilustración 20 Distribución de funcionarios del Taller de maquinado, por edad. (Junio 2018) Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del taller de maquinado de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018.

4.1.3.2. Interpretación del gráfico:

Como se aprecia en el gráfico N° 3, un 55% de la población comprende edades entre los 15 a 25 años, un 25% entre 26 a 33 años, un 15% son de 34 a 42 años y un 5% de 43 a 55 años, lo que nos permite determinar que en el Taller de Maquinado predominan dos generaciones que son la “Y” y la “Z”.

4.1.4. Diagnóstico de la situación:

Tabla N° 4
Distribución de funcionarios del Taller de Maquinado, por turno de trabajo
(Junio 2018)

Criterio	Absoluto	Relativo
Mañana	12	60%
Tarde	4	20%
Central	4	20%
Total	20	100 %

Tabla 22 Distribución de funcionarios del Taller de Maquinado, por turno de trabajo (Junio 2018) Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018

4.1.4.1. Descripción de los datos:

Gráfico N° 4
Distribución de funcionarios del Taller de Maquinado, por turno de
trabajo
(Junio 2018)

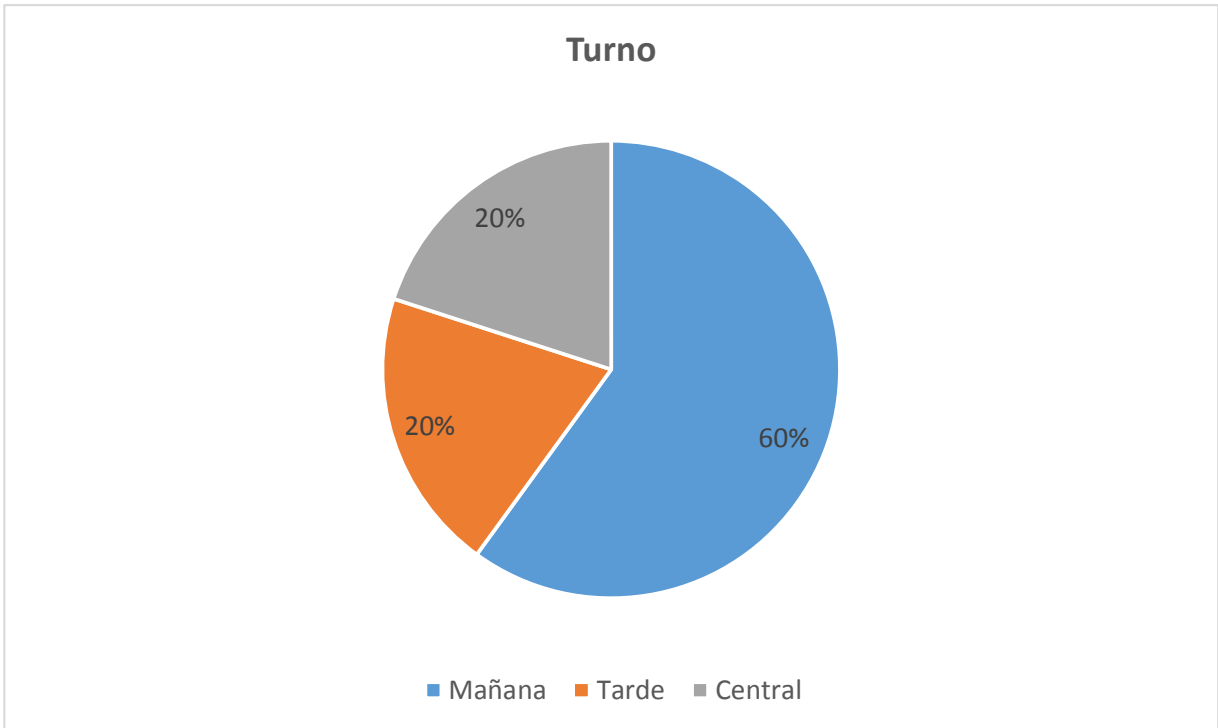


Ilustración 21 Distribución de funcionarios del Taller de maquinado, por turno de trabajo (Junio 2018) Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018

4.1.4.2. Interpretación del gráfico:

Tal como se desprende del gráfico anterior, un 60% de la población trabajadora labora en el turno de la mañana, con un horario, de lunes a sábado, de 6 de la mañana a 2 de la tarde, un 20% lo hace en la tarde, de las 2 a 10 pm y en el turno central de 7 de la mañana a las 5 de la tarde, de lunes a viernes, se encuentra a un 19% de los colaboradores.

En el horario central también laboran los encargados de mantenimiento y programación, por lo que si sucede algún problema con el equipo después de las 5pm, el supervisor es el encargado de buscar la mejor solución para resolverlo, ya sea que llame telefónicamente al programador o al funcionario de mantenimiento, sino los localiza, el problema se resuelve hasta el día siguiente. Es importante señalar que cada mes el horario del estudiante trabajador y los facilitadores rota.

Existe un último turno en la noche, de 10 pm a 6am, que no se tomó en cuenta en el estudio, porque ahí no se encuentran ni facilitadores ni estudiante trabajador.

4.1.5. Diagnóstico de la situación:

Tabla N° 5
¿Ha recibido usted algún tipo de capacitación en el
Taller de Maquinado?
(Junio 2018)

Criterio	Absoluto	Relativo
Sí	12	100%
No	0	0%
Total	12	100 %

Tabla 23 ¿Ha recibido usted algún tipo de capacitación en el Taller de Maquinado? (Junio 2018) Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018

4.1.5.1. Descripción de los datos:

Gráfico N° 5
¿Ha recibido usted algún tipo de capacitación en el
Taller de Maquinado?
(Junio 2018)

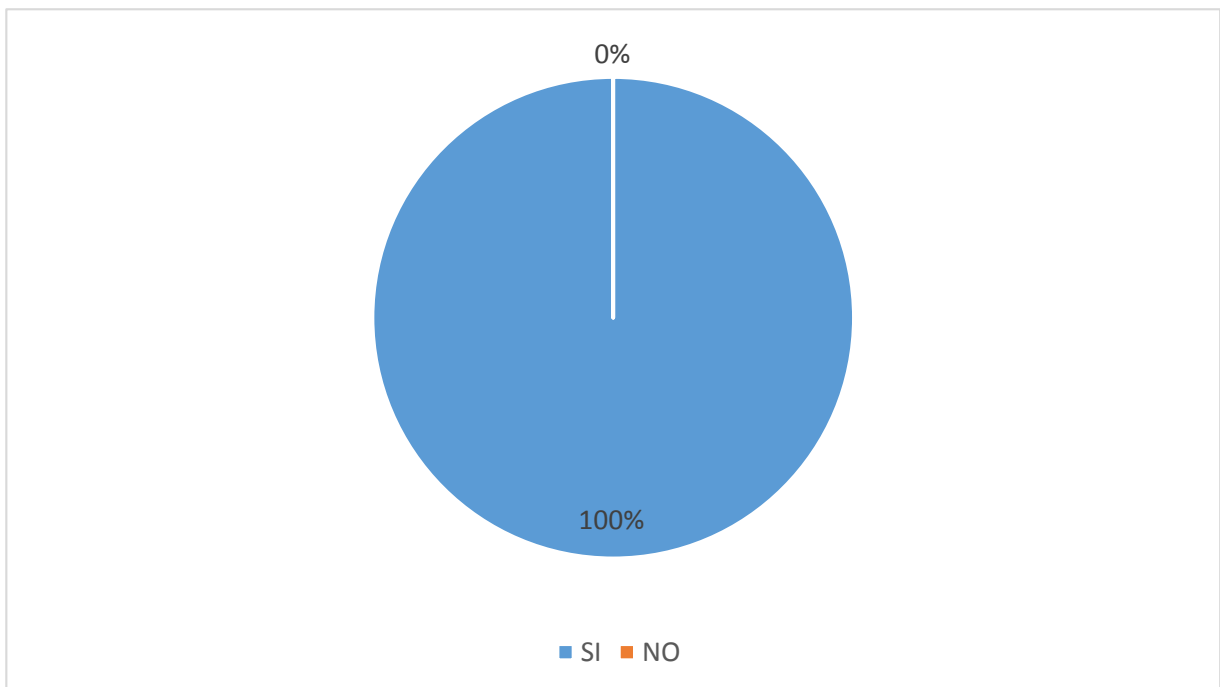


Ilustración 22 ¿Ha recibido usted algún tipo de capacitación en el Taller de Maquinado? (Junio 2018) Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018

4.1.5.2. Interpretación del gráficos:

Como se aprecia en el gráfico anterior, el total de los 12 estudiante trabajador afirma haber recibido algún tipo de capacitación.

4.1.6. Diagnóstico de la situación

Tabla N° 6
Calificación dada a la capacitación recibida por los funcionarios
(Junio 2018)

Criterio	Absoluto	Relativo
Excelente	9	75%
Regular	3	25%
Mala	0	0%
Total	12	100%

Tabla 24 Calificación dada a la capacitación recibida por los funcionarios (Junio 2018) Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018

4.1.6.1. Descripción de los datos

Gráfico N° 6
Calificación dada a la capacitación recibida por los funcionarios
(Junio 2018)

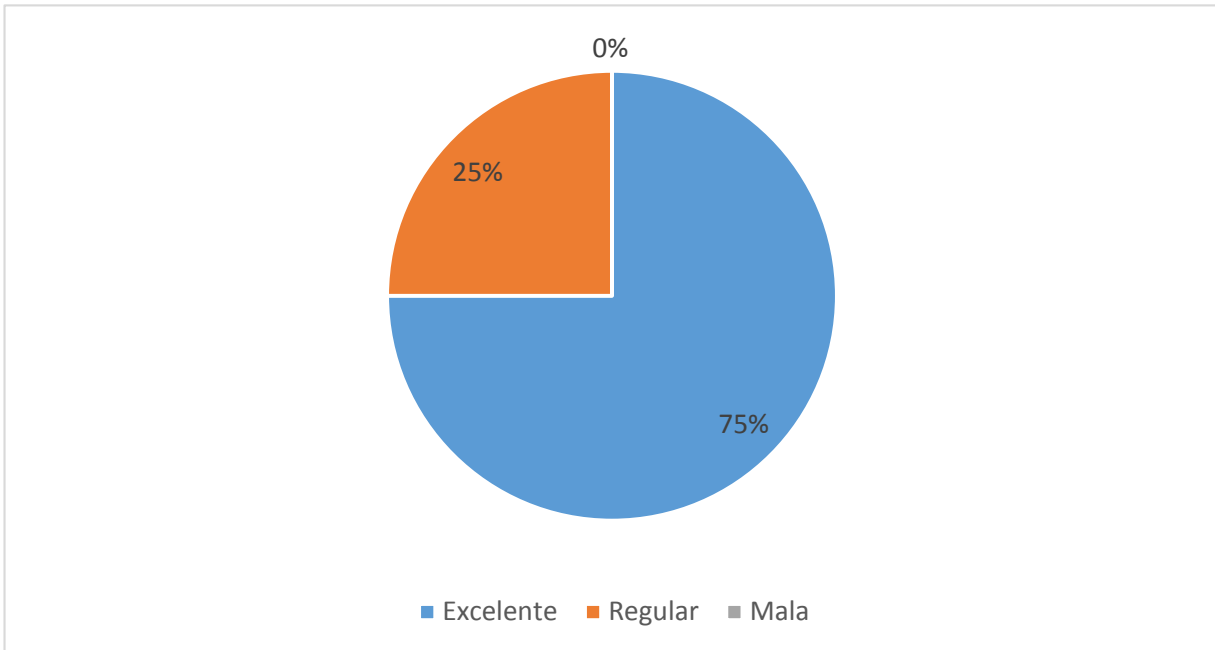


Ilustración 23 Calificación dada a la capacitación recibida por los funcionarios (Junio 2018) Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018

4.1.6.2. Interpretación del gráfico:

En el gráfico anterior se aprecia que un 75% califica la capacitación como excelente y un 25% la califica como regular.

4.1.7. Diagnóstico de la situación:

Tabla N° 7

¿Cree usted que la capacitación recibida le ayuda a reducir los “errores en la producción” y mejorar los tiempos de producción?

(Junio 2018)

Criterio	Absoluto	Relativo
Sí	11	92%
No	1	8%
Total	12	100 %

Tabla 25 ¿Cree usted que la capacitación recibida le ayuda a reducir los “errores en la producción” y mejorar los tiempos de producción? (Junio 2018) Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018

4.1.7.1. Descripción de los datos

Gráfico N° 7

¿Cree usted que la capacitación recibida le ayuda a reducir los “errores en la producción” y mejorar los tiempos de producción?

(Junio 2018)

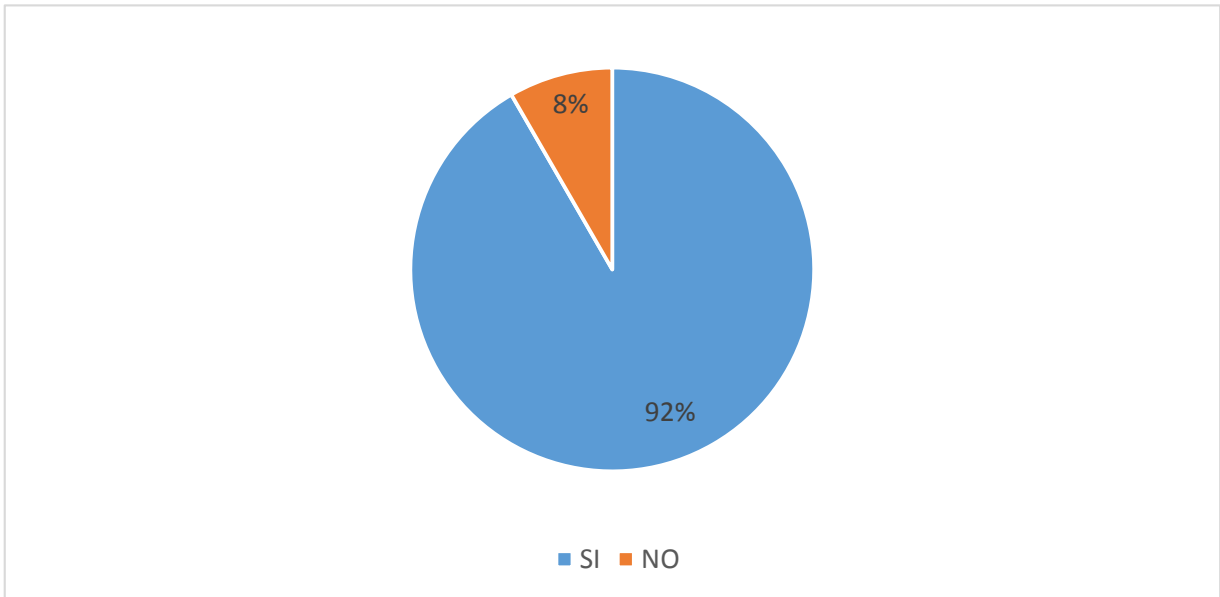


Ilustración 24 ¿Cree usted que la capacitación recibida le ayuda a reducir los “errores en la producción” y mejorar los tiempos de producción? (Junio 2018) Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018

4.1.7.2. Interpretación del gráfico:

En el gráfico n.º 7 se aprecia que un 92% de los consultados señala de la capacitación recibida ayuda a reducir los “errores en la producción” y mejorar los tiempos de producción y un 8% cree que no.

4.1.8. Diagnóstico de la situación

Tabla N° 8

¿Sobre qué temas cree usted que debería recibir capacitación para mejorar los tiempos y errores de producción?

(Junio 2018)

Criterio	Absoluto	Relativo
Programación	5	42%
Efectividad Trabajo	2	17%
Capacitación más profunda	2	17%
Calidad product	1	8%
Comparador optico	1	8%
Compensaciones	1	8%
Total	12	100 %

Tabla 26 ¿Sobre qué temas cree usted que debería recibir capacitación para mejorar los tiempos y errores de producción? (Junio 2018) Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018

4.1.8.1. Descripción de los datos

Gráfico N° 8

¿Sobre qué temas cree usted que debería recibir capacitación para mejorar los tiempos y errores de producción?

(Junio 2018)

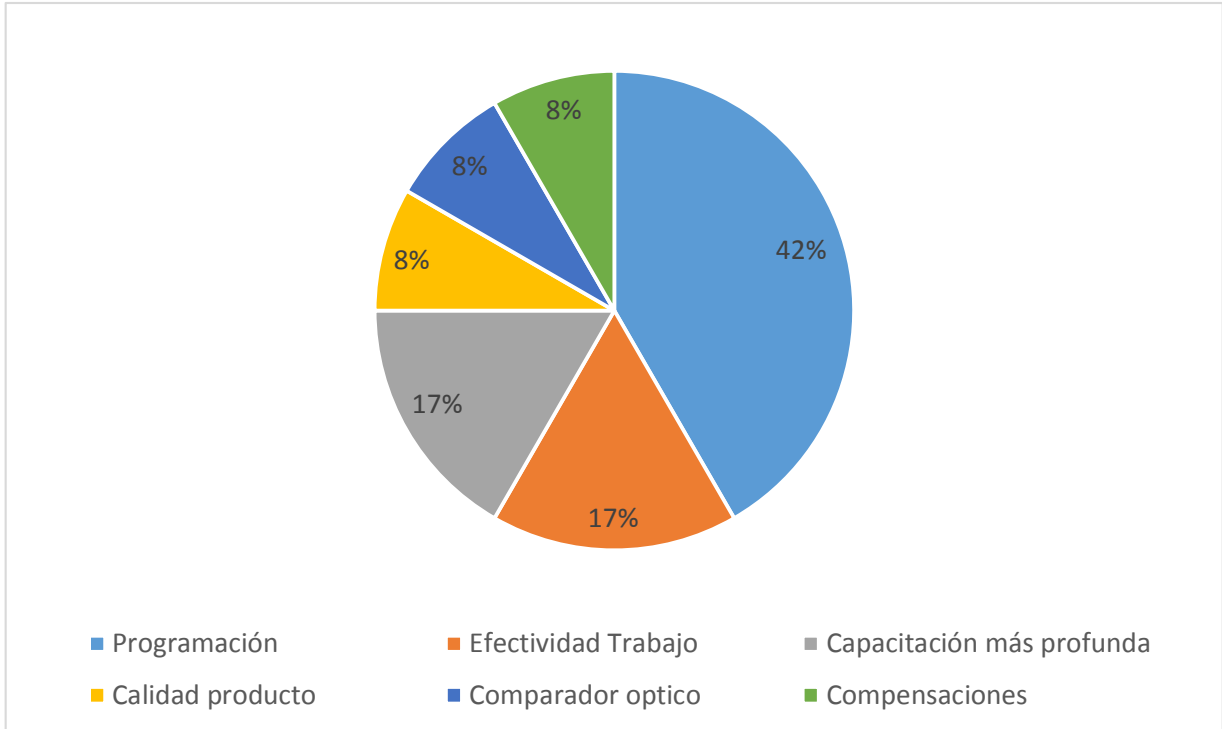


Ilustración 25 ¿Sobre qué temas cree usted que debería recibir capacitación para mejorar los tiempos y errores de producción? (Junio 2018) Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018

4.1.8.2. Interpretación de los gráficos

En el gráfico N.º 8 se aprecia que un 42% de los estudiantes trabajadores necesita capacitación en programación, el 17% en efectividad de trabajo, el 17% necesita una capacitación más amplia en cuanto al uso de los equipos, un 8% quiere conocer cómo debe ser la calidad del producto, un 8% necesita saber más del comparador óptico y otro 8% demanda capacitación de compensaciones.

De acuerdo con la información obtenida en las entrevistas realizadas a los estudiantes trabajadores, ellos señalan que la capacitación recibida no es detallada en temas de mantenimiento de equipo y programación debido a que se cuenta con personal

encargado de realizar esas tareas, sin embargo, han expresado el interés de recibir algún curso que les permita hacer frente a los problemas que se presentan después de la hora de salida de esos funcionarios.

4.1.9. Diagnóstico de la situación:

Tabla N° 9
¿Si usted se equivoca durante la capacitación, cómo reacciona su
capacitador?
(Junio 2018)

Criterio	Absoluto	Relativo
Le explica nuevamente	12	100%
Se disgusta o se enoja	0	0%
No le da importancia	0	0%
Otra	0	0%
Total	12	100

Tabla 27 ¿Si usted se equivoca durante la capacitación, cómo reacciona su capacitador? (Junio 2018) Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018

4.1.9.1. Descripción de los datos:

Gráfico N° 9:
¿Si usted se equivoca durante la capacitación, cómo reacciona su capacitador?
(Junio 2018)

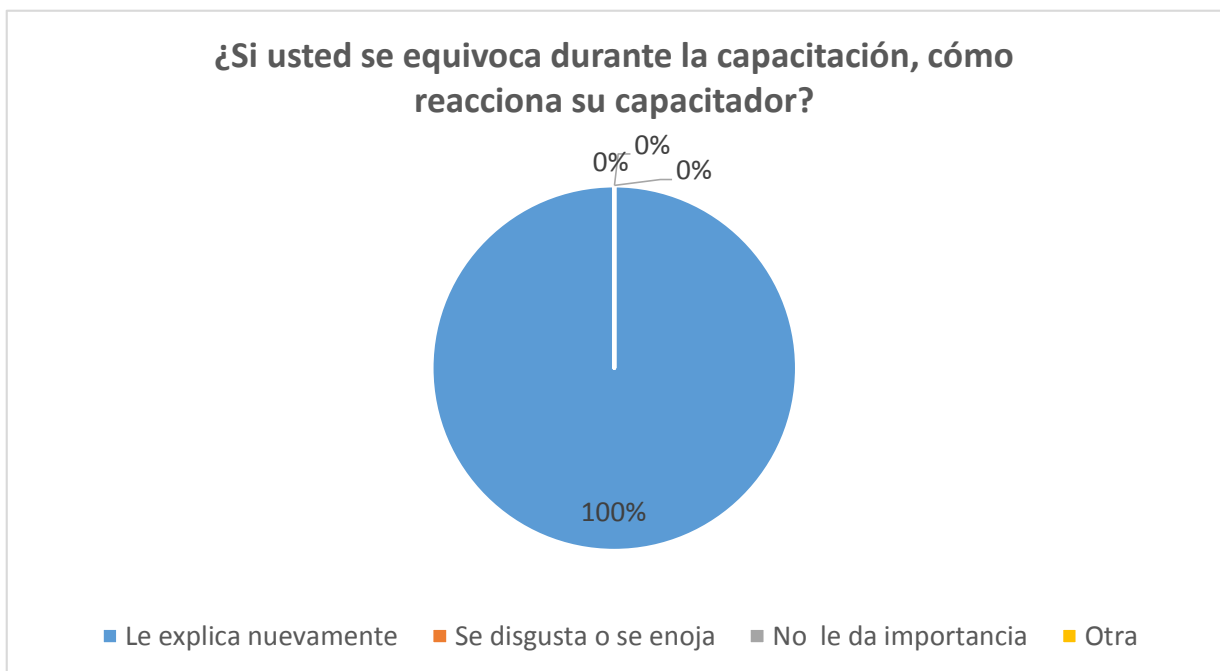


Ilustración 26 ¿Si usted se equivoca durante la capacitación, cómo reacciona su capacitador? (Junio 2018) Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Vittec Production Solutions, Cartago, Junio 2018

4.1.9.2. Interpretación del gráfico:

En el gráfico n.º 9 el 100% de los capacitados expresó que el facilitador explica nuevamente cuando ellos se equivocan

4.1.10. Diagnóstico de la situación

Tabla N° 10

¿Si durante la capacitación a usted le surgen dudas, el facilitador busca otra manera de explicarle para que usted comprenda?

(Junio 2018)

Criterio	Absoluto	Relativo
Sí	11	92%
No	1	8%
Total	12	100 %

Tabla 28¿Si usted se equivoca durante la capacitación, cómo reacciona su capacitador? (Junio 2018) Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018

4.1.10.1. Descripción de los datos

Gráfico N° 10

¿Si durante la capacitación a usted le surgen dudas, el facilitador busca otra manera de explicarle para que usted comprenda?

(Junio 2018)

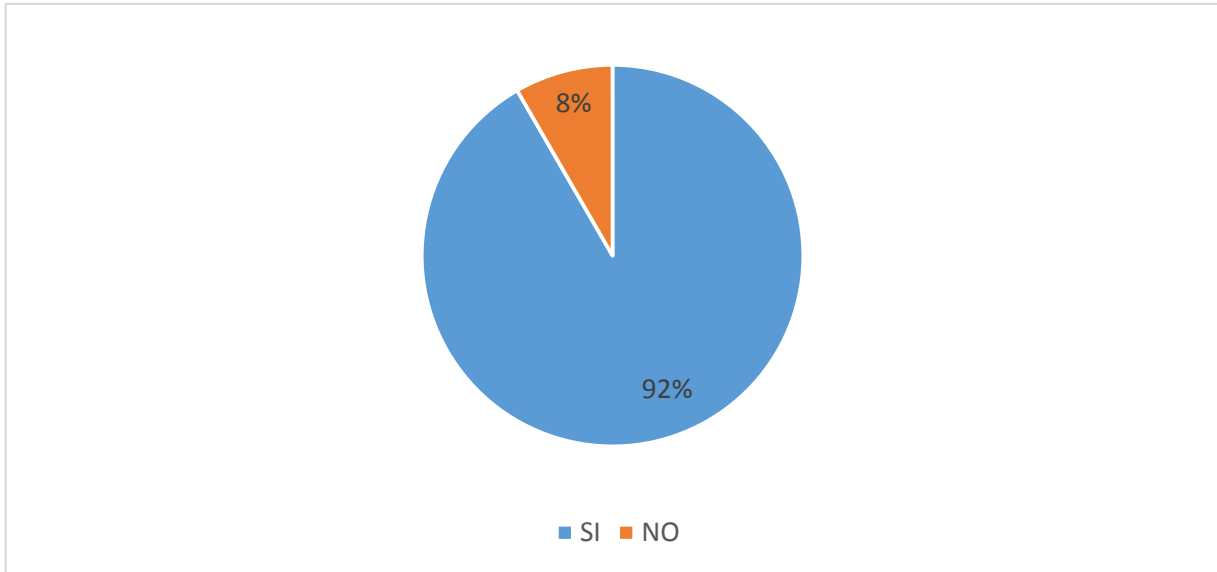


Ilustración 27 ¿Si usted se equivoca durante la capacitación, cómo reacciona su capacitador? (Junio 2018 Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018)

4.1.10.2. Interpretación del gráfico

En el gráfico n.º 10, un 92% de los consultados indica que el facilitador busca otra manera de explicarle para que comprenda y el 8% señala que no.

4.1.1. Diagnóstico de la situación

Tabla N° 11

**¿Cree usted que deben realizarse cambios en la capacitación que se recibe en el Taller de Maquinado?
(Junio 2018)**

4.1.11.1. Descripción de los datos

Criterio	Absoluto	Relativo
Sí	6	50%
No	6	50%
Total	12	100 %

Tabla 29 ¿Cree usted que deben realizarse cambios en la capacitación que se recibe en el Taller de Maquinado? (Junio 2018)
 Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018

Gráfico N° 11

**¿Cree usted que deben realizarse cambios en la capacitación que se recibe en el Taller de Maquinado?
(Junio 2018)**

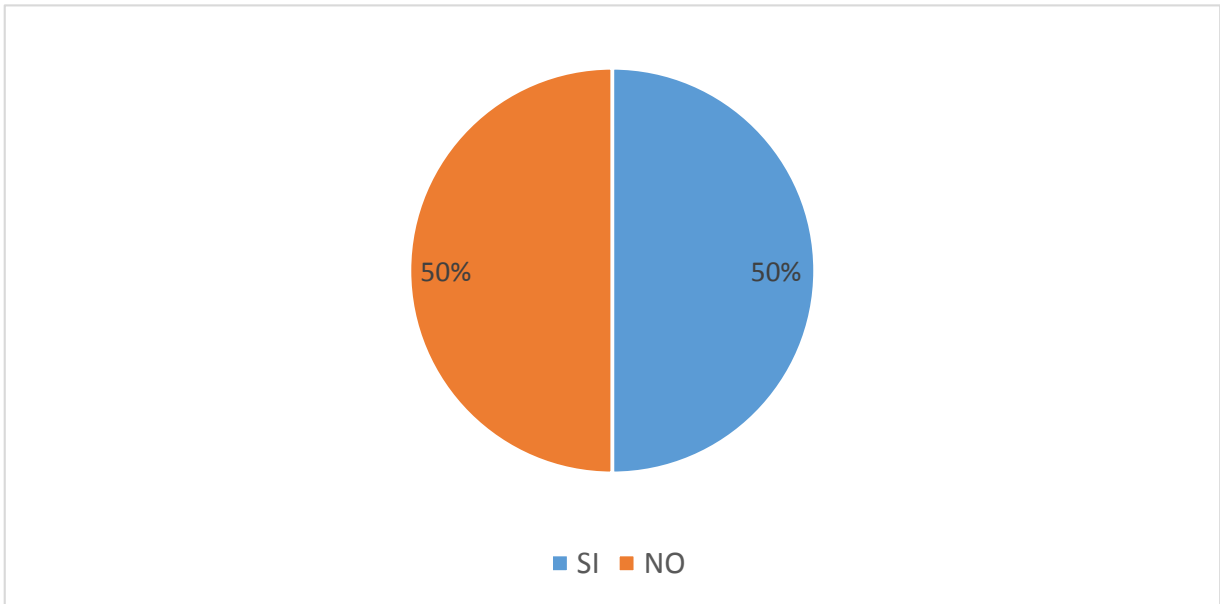


Ilustración 28 ¿Cree usted que deben realizarse cambios en la capacitación que se recibe en el Taller de Maquinado? Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018

4.1.11.2. Interpretación del gráfico

El 50% de los estudiantes trabajadores expresó que se debería de realizar cambios en la capacitación que se recibe y el otro 50% expuso que la capacitación está bien.

4.1.12. Diagnóstico de la situación

Tabla N° 12:
¿Usted ha expresado alguna vez que comprendió la capacitación por compromiso?
(Junio 2018)

4.1.12.1. Descripción de los datos

Gráfico N° 12:

¿Usted ha expresado alguna vez que comprendió la capacitación por

Criterio	Absoluto	Relativo
Si	2	15%
No	10	85%
Total	12	100 %

Tabla 30 ¿Usted ha expresado alguna vez que comprendió la capacitación por compromiso? (Junio 2018). Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018

compromiso?
(Junio 2018)

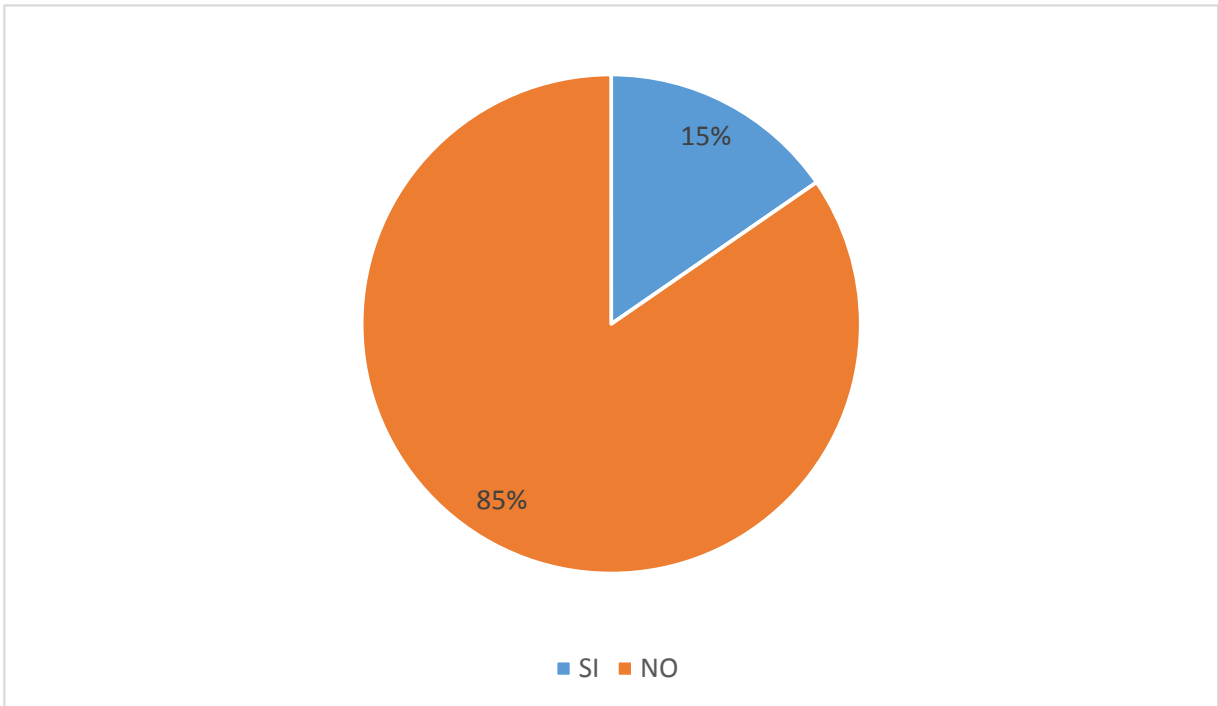


Ilustración 29 ¿Usted ha expresado alguna vez que comprendió la capacitación por compromiso? (Junio 2018) Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018

4.1.12.1. Interpretación del gráfico

El 85% de los estudiantes trabajadores nunca han manifestado haber comprendido, por compromiso, la capacitación y el restante 15% sí lo ha hecho.

4.1.13. Diagnóstico de la situación

Tabla N° 13
Temática de capacitación requerida, según criterios de los
estudiantes trabajadores.
(Junio 2018)

Criterio	Absoluto	Relativo
Mantenimiento	1	10%
Errores comunes para evitarlo	1	10%
Programación avanzada	3	30%
Uso de equipos de medición	4	40%
Lectura de planos	1	10%

Tabla 31 ¿Qué tipo de capacitación considera usted necesaria para mejorar en su área? (Junio 2018) Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018

4.1.13.1. Descripción de los datos

Gráfico N° 13
Temática de capacitación requerida, según criterios de los
estudiantes trabajadores.
(Junio 2018)

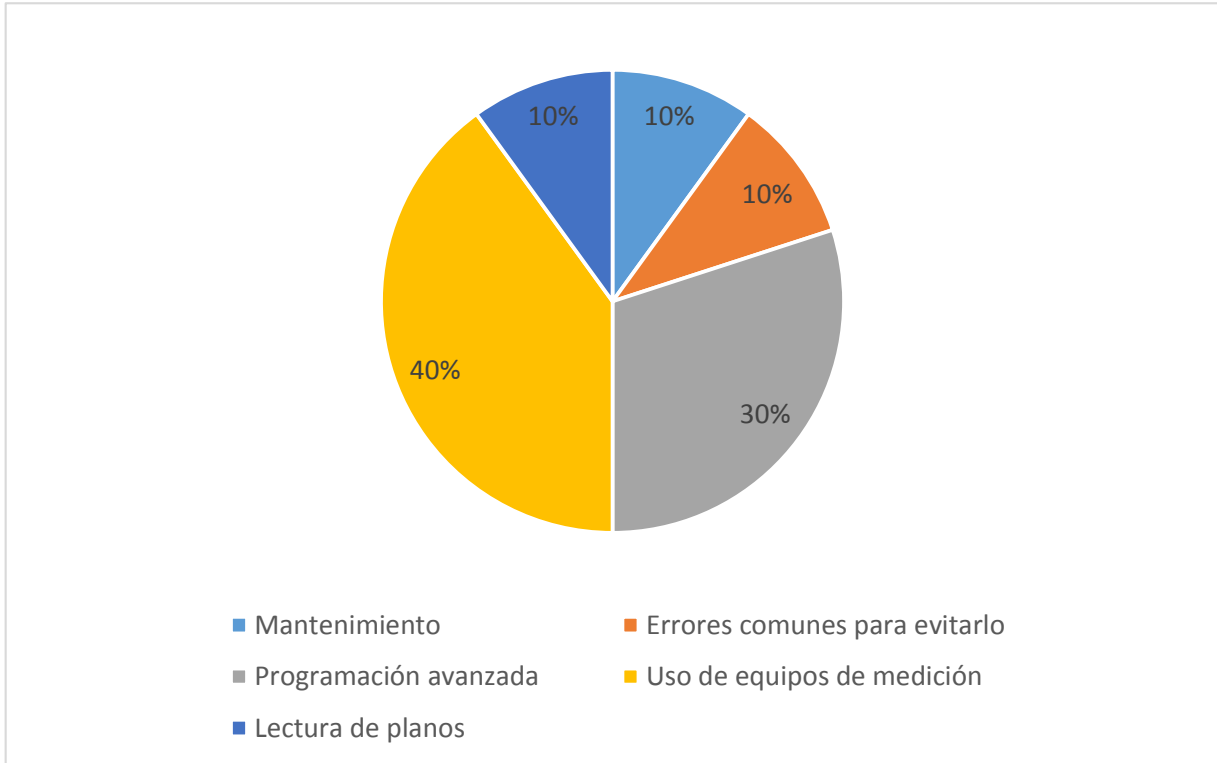


Ilustración 30 ¿Qué tipo de capacitación considera usted necesaria para mejorar en su área? (2018) Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018

4.1.13.2. Interpretación del gráfico

El 40% de los consultados manifestó que necesitan una capacitación en el “uso de los equipos de medición”, el 30% la requiere en programación avanzada, el 10% solicita capacitación en “los errores más comunes para evitarlos”, otro 10% en “la lectura de planos” y un 10% en “mantenimiento de los equipos”.

En entrevista con los facilitadores, ellos señalaron que para mejorar su trabajo requieren un curso que les proporcione las herramientas necesarias para formar personal y un reforzamiento en algunos temas técnicos del equipo.

4.1.14. Diagnóstico de la situación

Tabla N° 14

¿Considera usted que en el formulario de evaluación de la capacitación se debería de agregar un espacio para sus observaciones?

(Junio 2018)

Criterio	Absoluto	Relativo
Sí	11	92%
No	1	8%
Total	12	100 %

Tabla 32 ¿Considera usted que en el formulario de evaluación de la capacitación se debería de agregar un espacio para sus observaciones? (Junio 2018) Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018

4.1.14.1. Descripción de los datos

Gráfico N° 14:

¿Considera usted que en el formulario de evaluación de la capacitación se debería de agregar un espacio para sus observaciones?

(Junio 2018)

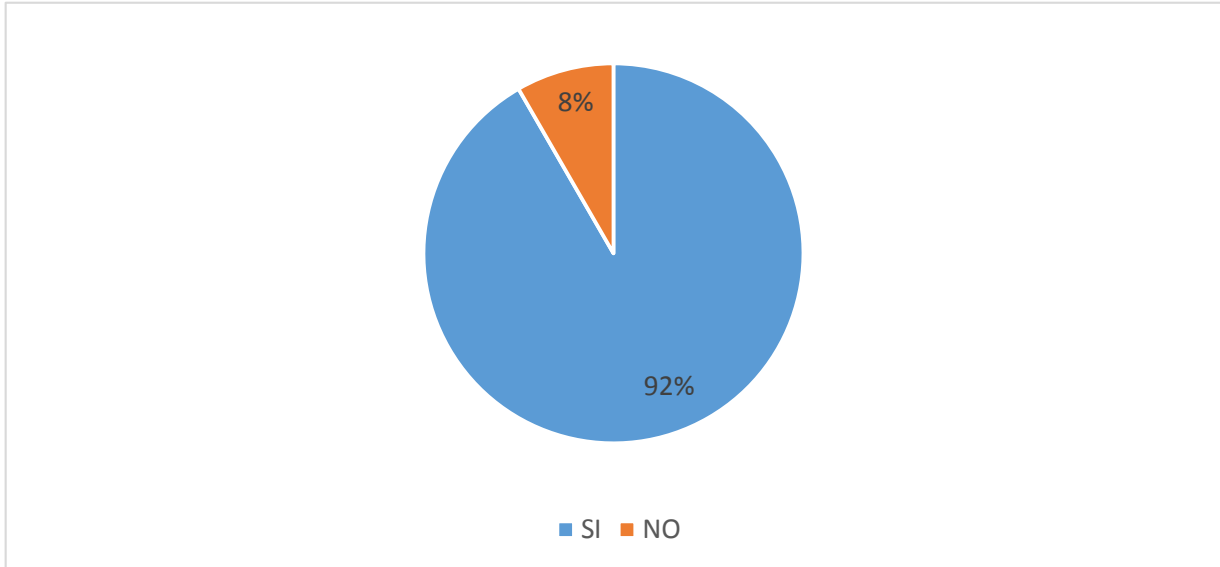


Ilustración 31 ¿Considera usted que en el formulario de evaluación de la capacitación se debería de agregar un espacio para sus observaciones? (2018) Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018

4.1.14.2. Interpretación del gráfico

En el gráfico anterior se aprecia que el 92% de los estudiantes trabajadores considera necesario de agregar un espacio de observaciones en el formulario de evaluación. El 8% restante expresó no tener conocimiento de la existencia del formulario de evaluación. En consulta al supervisor se evidenció que los colaboradores recién ingresados no tienen conocimiento que se les evalúa ni tampoco conocen el formulario de evaluación.

4.1.15. Diagnóstico de la situación

Tabla N° 15

¿Considera usted que la bitácora de “control de capacitaciones” que se utiliza actualmente permite evaluar adecuadamente la capacitación recibida?

(Junio 2018)

Criterio	Absoluto	Relativo
Sí	9	75%
No	3	25%
Total	12	100 %

Tabla 33 ¿Considera usted que la bitácora de “control de capacitaciones” que se utiliza actualmente permite evaluar adecuadamente la capacitación recibida? (Junio 2018) Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018

4.1.15.1. Descripción de los datos

Gráfico N° 15:

¿Considera usted que la bitácora de “control de capacitaciones” que se utiliza actualmente permite evaluar adecuadamente la capacitación recibida?

(Junio 2018)

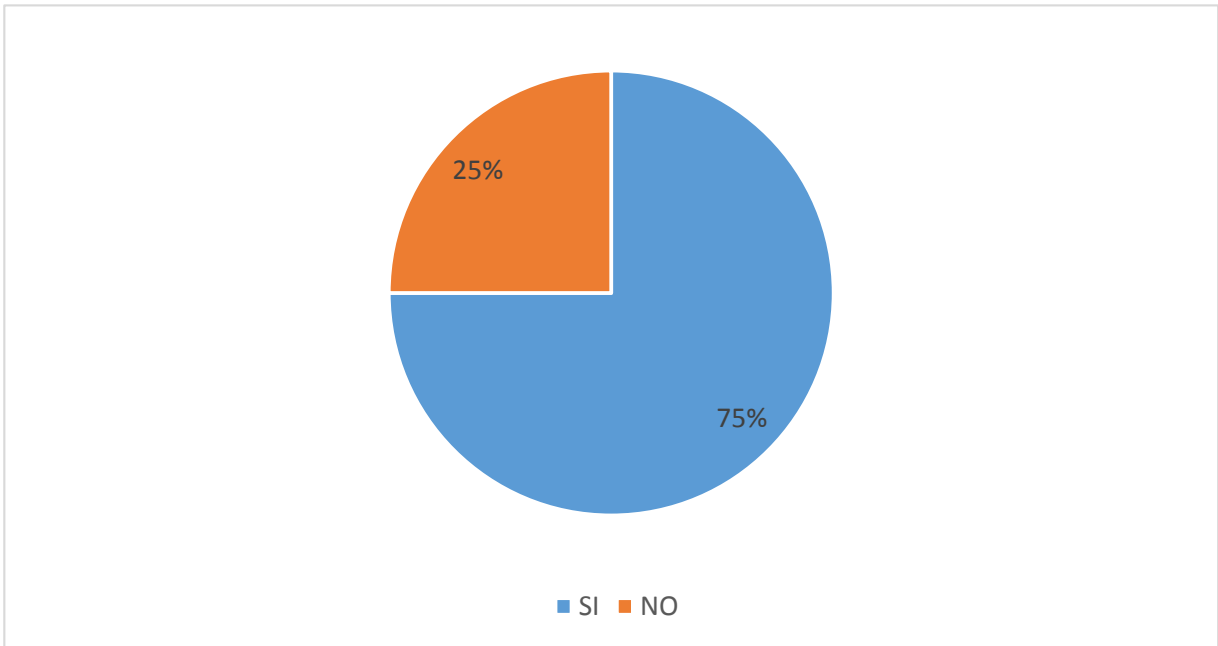


Ilustración 32 ¿Considera usted que la bitácora de “control de capacitaciones” que se utiliza actualmente permite evaluar adecuadamente la capacitación recibida? (Junio 2018) Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018

4.1.15.2. Interpretación del gráfico

En el gráfico N°15, el 75% de los capacitados expresó que la bitácora de “control de capacitaciones” que se utiliza actualmente sí permite evaluar adecuadamente la capacitación recibida, mientras que el 25% considera que no evalúa adecuadamente la capacitación recibida.

4.1.16. Diagnóstico de la situación

Tabla N° 16

Lista adicional de temas de capacitación que les gustaría recibir, según criterio de los estudiantes trabajadores

(Junio 2018)

Criterio	Absoluto	Relativo
Mantenimiento	1	25%
Mecánica y electricidad	1	25%
Primeros auxilios	1	25%
Salud ocupacional	1	25%
Total	4	100 %

Tabla 34 ¿Qué tipo de capacitación le gustaría recibir además de las que ya existen? (Junio 2018) Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018

4.1.16.1. Descripción de los datos

Gráfico N° 16:

Lista adicional de temas de capacitación que les gustaría recibir, según criterio de los estudiantes trabajadores

(Junio 2018)

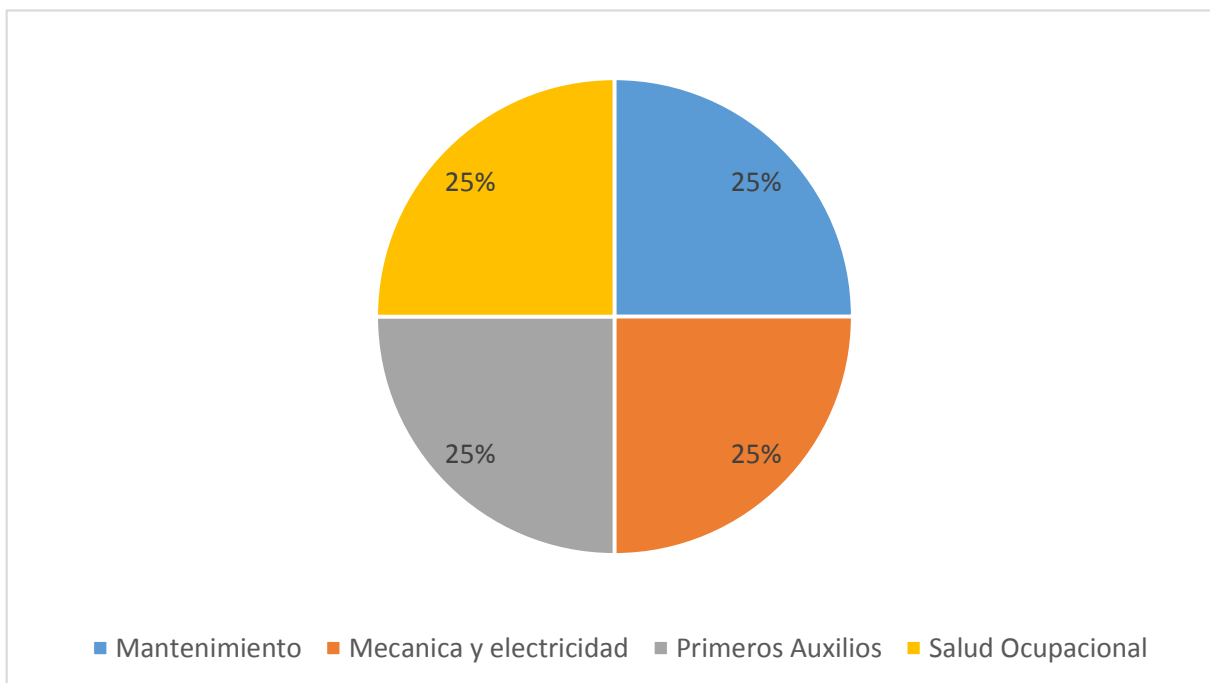


Ilustración 33 ¿Qué tipo de capacitación le gustaría recibir además de las que ya existen? (Junio 2018) Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018

4.1.16.2. Interpretación del gráfico

En el gráfico anterior se aprecia que el 25% de los consultados desea tener conocimientos en “mantenimiento”, un 25% adicional en “mecánica y electricidad”, otro 25% en “primeros auxilios” y el último 25% en “salud ocupacional”.

4.1.17. Diagnóstico de la situación

Tabla N° 17

**¿Considera usted que las personas que capacitan en el Taller de Maquinado están preparadas para enseñar?
(Junio 2018)**

Criterio	Absoluto	Relativo
Sí	11	92%
No	1	8%
Total	12	100 %

Tabla 35 ¿Considera usted que las personas que capacitan en el Taller de Maquinado están preparadas para enseñar? (Junio 2018) Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018

4.1.17.1. Descripción de los datos

Gráfico N° 17

**¿Considera usted que las personas que capacitan en el Taller de Maquinado están preparadas para enseñar?
(Junio 2018)**

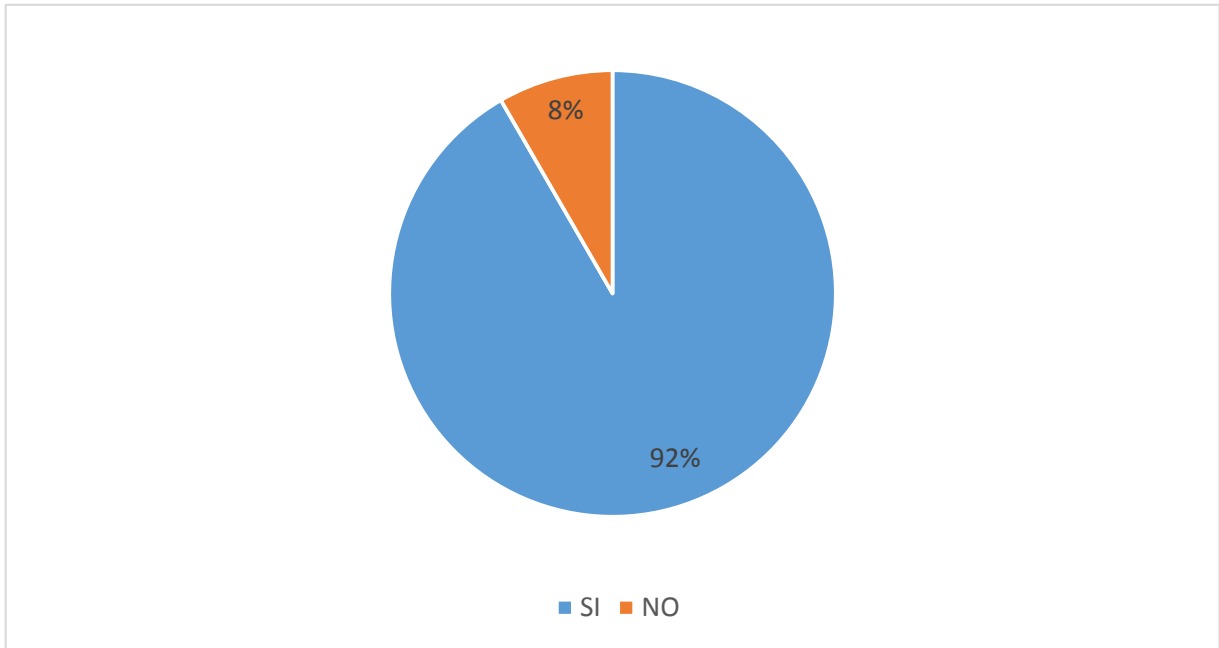


Ilustración 34 ¿Considera usted que las personas que capacitan en el Taller de maquinado están preparadas para enseñar? (Junio 2018) Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018

4.1.17.2. Interpretación del gráfico:

El 92% de los estudiantes trabajadores considera que los facilitadores están preparadas para enseñar y el 8% expresa que no lo están.

4.1.18. Diagnóstico de la situación:

Tabla N° 18

¿Considera usted que los “facilitadores”, durante sus explicaciones, se dan a entender?

(Junio 2018)

Criterio	Absoluto	Relativo
Sí	11	92%
No	1	8%
Total	12	100 %

Tabla 36 ¿Considera usted que los “capacitadores”, durante sus explicaciones, se dan a entender? (Junio 2018) Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018

4.1.18.1. Descripción de los datos

Gráfico N° 18

¿Considera usted que los “facilitadores”, durante sus explicaciones, se dan a entender?

(Junio 2018)

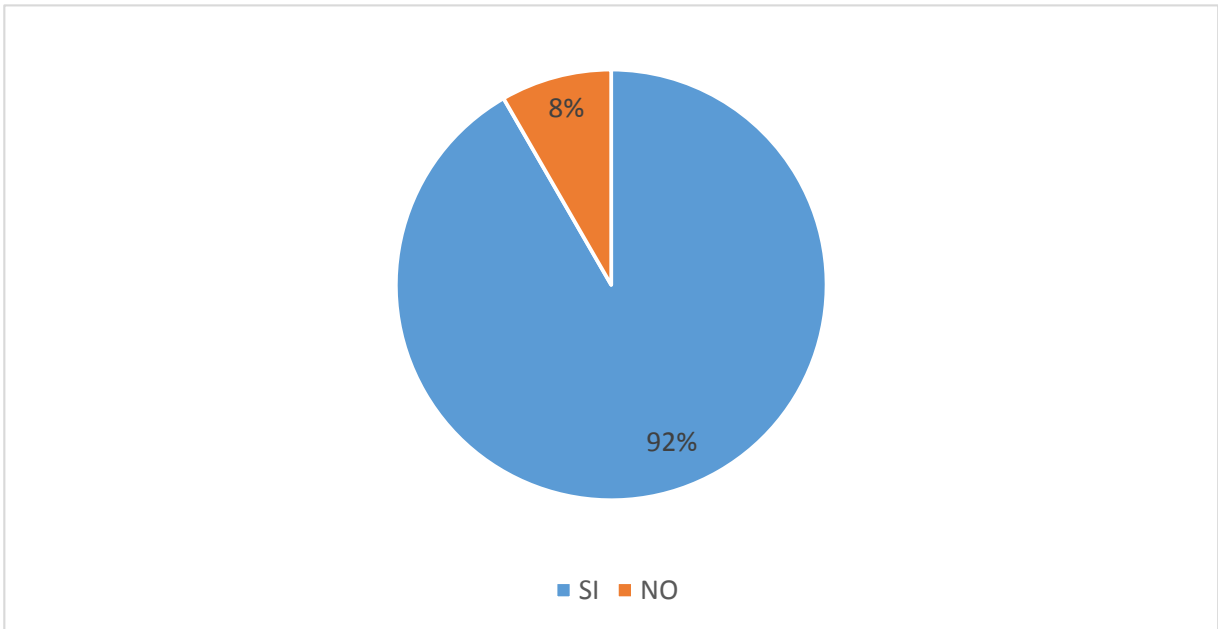


Ilustración 35 ¿Considera usted que los “capacitadores”, durante sus explicaciones, se dan a entender? (Junio 2018) Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018

4.1.18.2. Interpretación del gráfico

El 92% de los encuestados considera que los facilitadores se dan a entender y el 8% que no.

4.1.19. Diagnóstico de la situación

Tabla N° 19:
¿Considera usted que la manera de enseñar de los facilitadores es la más adecuada?
(Junio 2018)

Criterio	Absoluto	Relativo
Sí	8	67%
No	4	33%
Total	12	100%

Tabla 37 ¿Considera usted que la manera de enseñar de los facilitadores es la más adecuada? (Junio 2018) Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018

4.1.19.1 Descripción de los datos

Gráfico N° 19:

**¿Considera usted que la manera de enseñar de los facilitadores es la más adecuada?
(Junio 2018)**

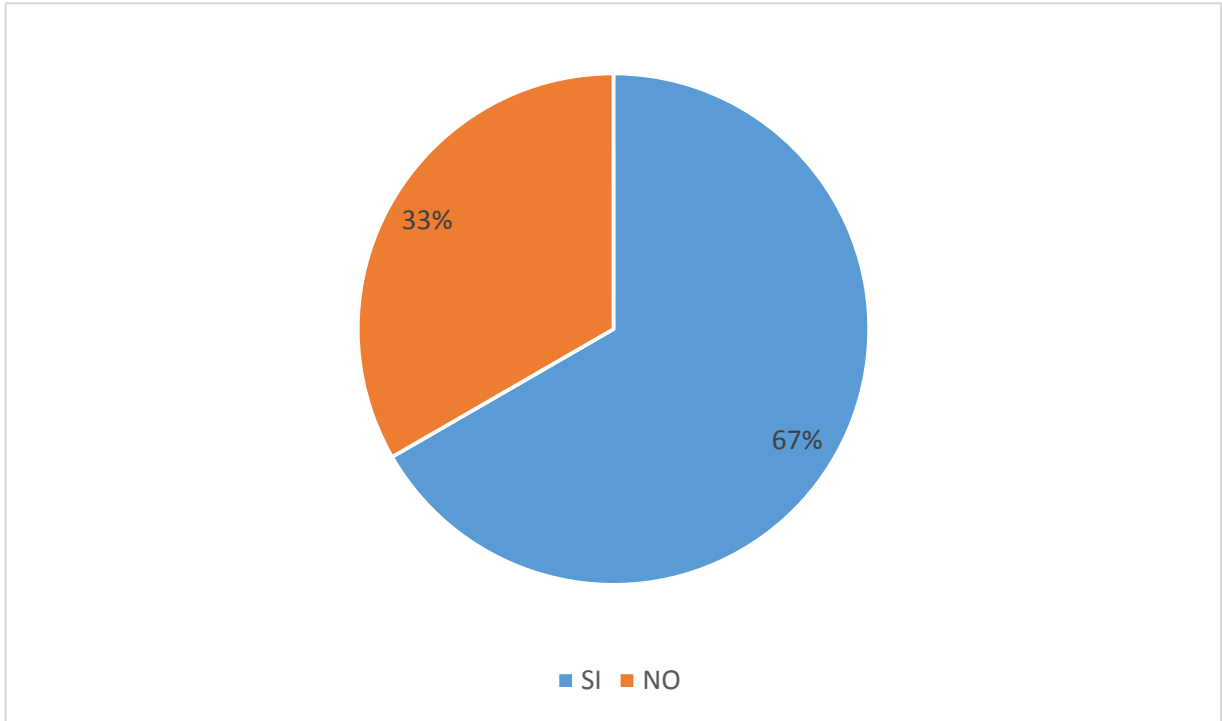


Ilustración 36 ¿Considera usted que la manera de enseñar de los capacitadores es la más adecuada? (Junio 2018) Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018

4.1.19.2. Interpretación del gráfico

En el gráfico N°19, se aprecia que el 67% de los estudiantes trabajadores considera que la manera de enseñar de los facilitadores es la más adecuada y un 33% considera que no es la mejor manera de enseñar.

4.1.20. Diagnóstico de la situación:

Tabla N° 20:

**¿Considera usted que el facilitador puede enseñar con las herramientas de que dispone?
(Junio 2018)**

Criterio	Absoluto	Relativo
Sí	12	100%
No	0	0%
Total	12	100%

Tabla 38 ¿Considera usted que el facilitador puede enseñar con las herramientas de que dispone? (Junio 2018) Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018

4.1.20.1. Descripción de los datos

Gráfico N° 20:

**¿Considera usted que el facilitador puede enseñar con las herramientas de que dispone?
(Junio 2018)**

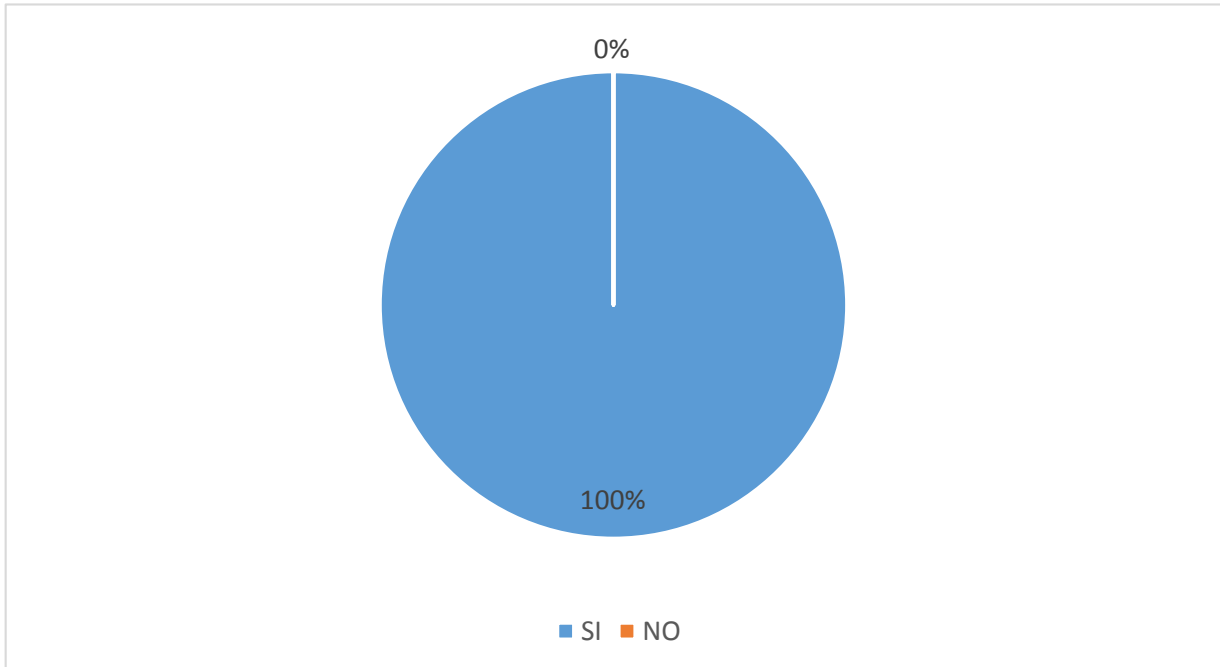


Ilustración 37 ¿Considera usted que el facilitador puede enseñar con las herramientas de que dispone? (Junio 2018) Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018

4.1.20.2. Interpretación del gráfico

El 100% de los estudiantes trabajadores considera que el facilitador bien puede enseñar con las herramientas de que dispone. De acuerdo con la entrevista efectuada a los facilitadores, ellos manifestaron requerir más tiempo para las capacitaciones, sobre todo cuando deben atender las producciones de alta demanda o cuando existe desabastecimiento de las herramientas que se necesitan en sus equipos.

4.1.21. Diagnóstico de la situación

Tabla N° 21:
¿Cree usted que el tiempo destinado a capacitación es suficiente?
(Junio 2018)

Criterio	Absoluto	Relativo
Sí	8	67%
No	4	33%
Total	12	100%

Tabla 39 ¿Cree usted que el tiempo destinado a capacitación es suficiente? (Junio 2018) Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018

4.1.21.1. Descripción de los datos

Gráfico N° 21:
¿Cree usted que el tiempo destinado a capacitación es suficiente?
(Junio 2018)

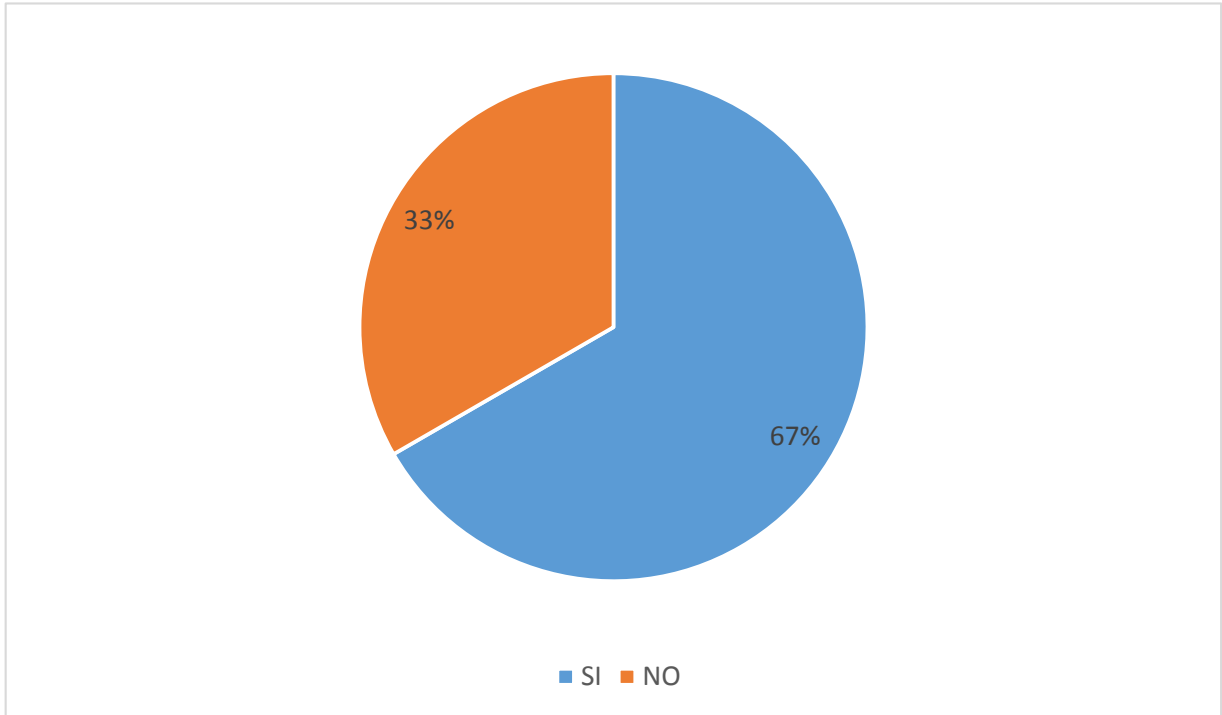


Ilustración 38 ¿Cree usted que el tiempo destinado a capacitación es suficiente? (Junio 2018) Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018

4.1.21.2. Interpretación del gráfico

El 67% de los consultados considera que el tiempo destinado a capacitación es suficiente, mientras un 33% considera que no.

4.1.22. Diagnóstico de la situación

Tabla N° 22

**¿Cree usted que los facilitadores deberían de mejorar en la capacitación?
(Junio 2018)**

Criterio	Absoluto	Relativo
Sí	6	50%
No	6	50%
Total	12	100%

Tabla 40 ¿Cree usted que los facilitadores deberían de mejorar en la capacitación? (Junio 2018) Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018

4.1.22.1. Descripción de los datos

Gráfico N° 22

**¿Cree usted que los facilitadores deberían de mejorar en la capacitación?
(Junio 2018)**

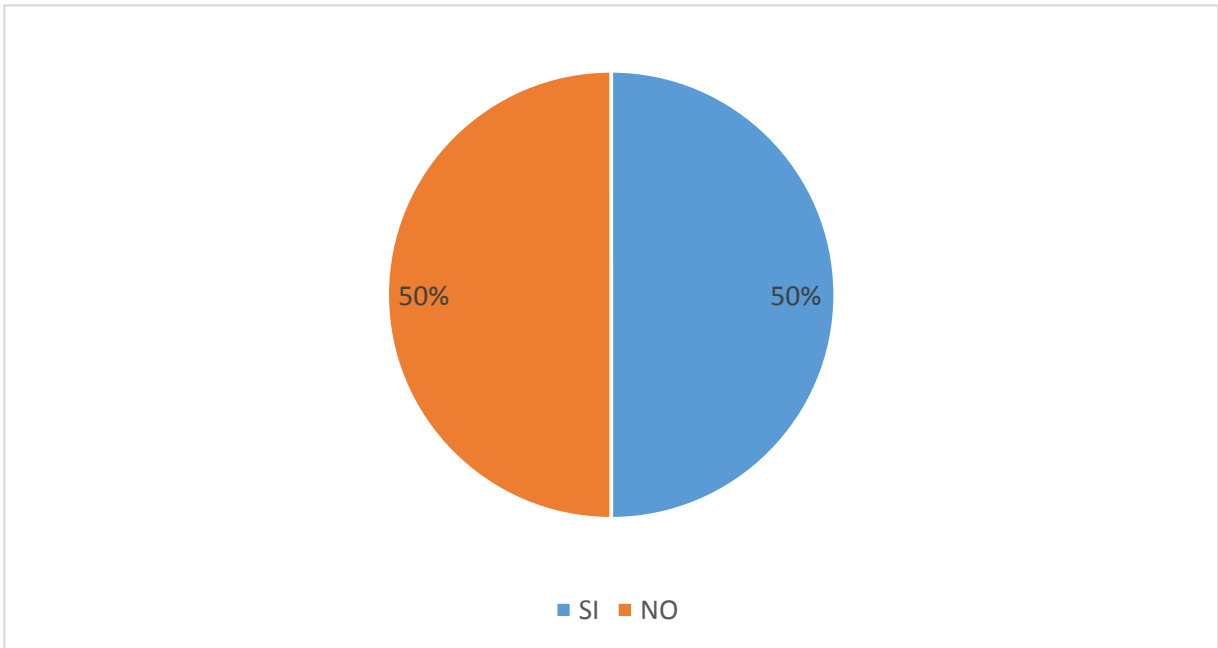


Ilustración 39 ¿Cree usted que los facilitadores deberían de mejorar en la capacitación? (Junio 2018) Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018

4.1.22.2. Interpretación del gráfico

En el gráfico N° 22 se evidencia que el 50% de los estudiantes trabajadores considera que los facilitadores no necesitan mejorar la capacitación y el otro 50% que sí. Entre las cosas por mejorar está: capacitación más detalla, algunos facilitadores necesitan aprender a transmitir la información y además, realizar una retroalimentación de las capacitaciones cuando se presentan las producciones de alta demanda.

4.1.23. Diagnóstico de la situación

Tabla N° 23
¿Ha recibido usted un mal trato de parte de su facilitador?
(Junio 2018)

Criterio	Absoluto	Relativo
Sí	0	0%
No	12	100%
Total	12	100%

Tabla 41 ¿Ha recibido usted un mal trato de parte de su facilitador? (Junio 2018) Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018

4.1.23.1. Descripción de los datos

Gráfico N° 23:
¿Ha recibido usted un mal trato de parte de su facilitador?
(Junio 2018)

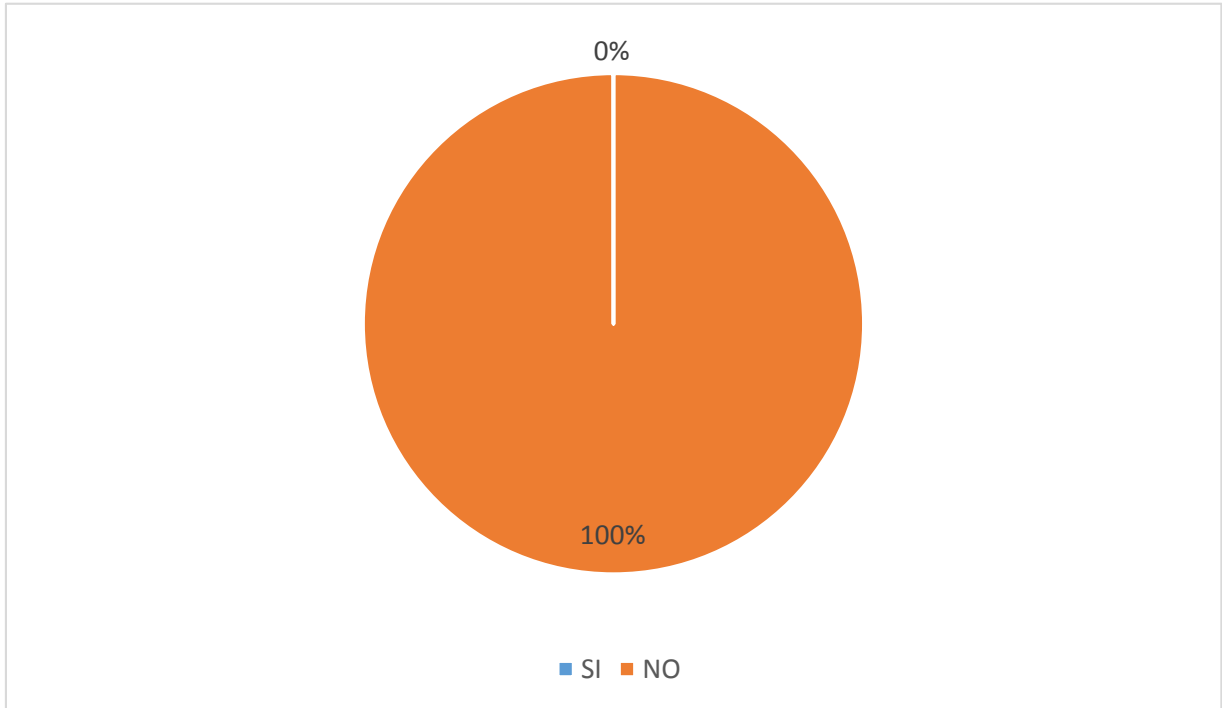


Ilustración 40 ¿Ha recibido usted un mal trato de parte de su capacitador? (Junio 2018) Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018

4.1.23.2. Interpretación del gráfico

En el gráfico N°23 se aprecia que el 100% de los estudiantes trabajadores expresó no haber recibido un mal trato de parte de su facilitador.

4.1.24. Diagnóstico de la situación

Tabla N° 24

**Los equipos del Taller de Maquinado deben ser manipulados con cuidado. ¿Considera usted que es suficiente que con solo la experiencia, una persona pueda capacitar a otra?
(Junio 2018)**

Criterio	Absoluto	Relativo
Sí	8	67%
No	4	33%
Total	12	100%

Tabla 42 Los equipos del Taller de Maquinado deben ser manipulados con cuidado. ¿Considera usted que es suficiente que con solo la experiencia, una persona pueda capacitar a otra? (Junio 2018) Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio 2018

4.1.24.1. Descripción de los datos

Gráfico N° 24

**Los equipos del Taller de Maquinado deben ser manipulados con cuidado. ¿Considera usted que es suficiente que con solo la experiencia, una persona pueda capacitar a otra?
(Junio 2018)**

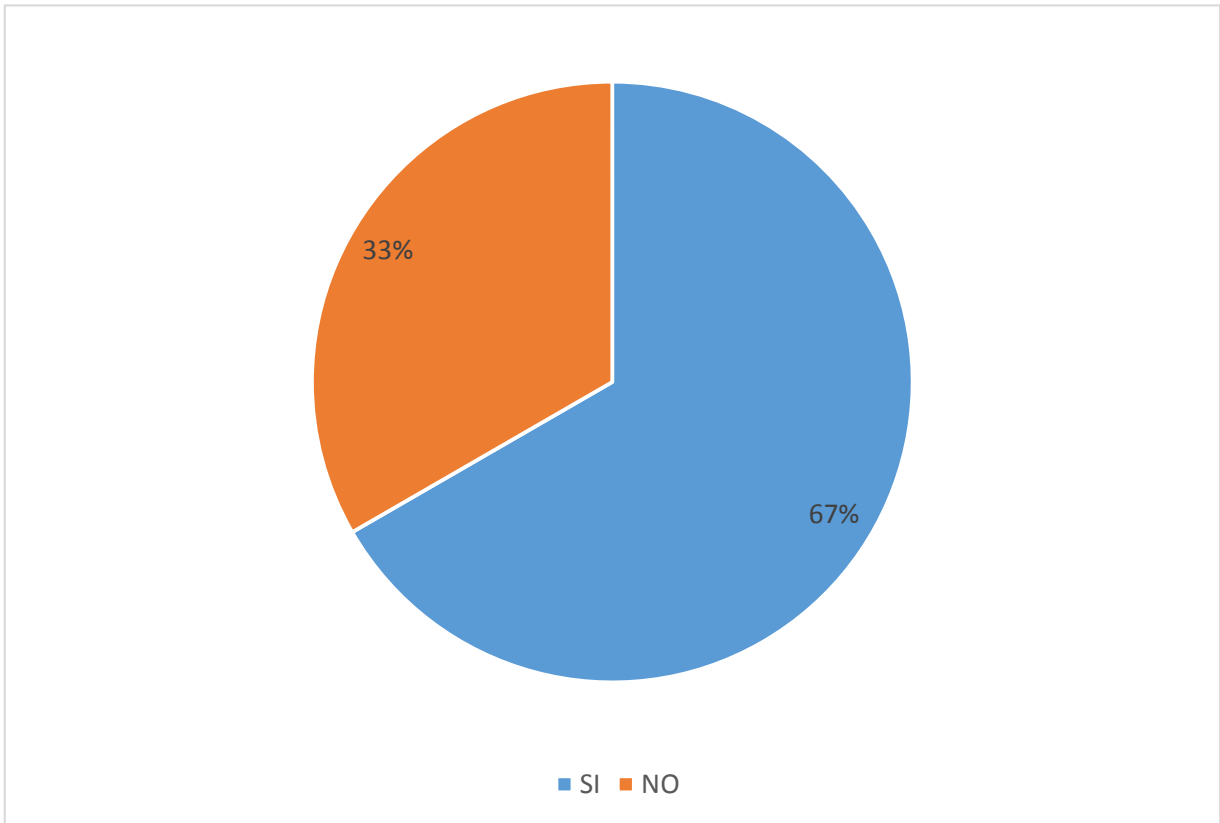


Ilustración 41 Los equipos del Taller de maquinado deben ser manipulados con cuidado. ¿Considera usted que es suficiente que con solo la experiencia, una persona pueda capacitar a otra? (Junio 2018) Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio

4.1.24.2. Interpretación del gráfico:

Del total de los estudiantes trabajadores consultados, un 67% considera que con solo la experiencia es suficiente para capacitar. Un 33% considera que no.

4.1.25. Diagnóstico de la situación

Tabla N° 25

**Recomendaciones para mejorar el programa de capacitación, según criterio de los estudiantes trabajadores
(Junio 2018)**

Criterio	Absoluto	Relativo
Capacitación más detallada	2	17%
Más tiempo de capacitación	3	25%
Facilitadores adiestrados en enseñar	2	17%
Más práctica desde el inicio	2	17%
Capacitación individual	1	8%
Herramientas disponibles	1	8%
Manual de procedimientos	1	8%

Total 12 100 %

Tabla 43 Recomendaciones para mejorar el programa de capacitación, según criterio de los estudiantes trabajadores (Junio 2018) Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio

4.1.25.1. Descripción del dato gráfico:

Gráfico N° 25

**Recomendaciones para mejorar el programa de capacitación, según criterio de los estudiantes trabajadores
(Junio 2018)**

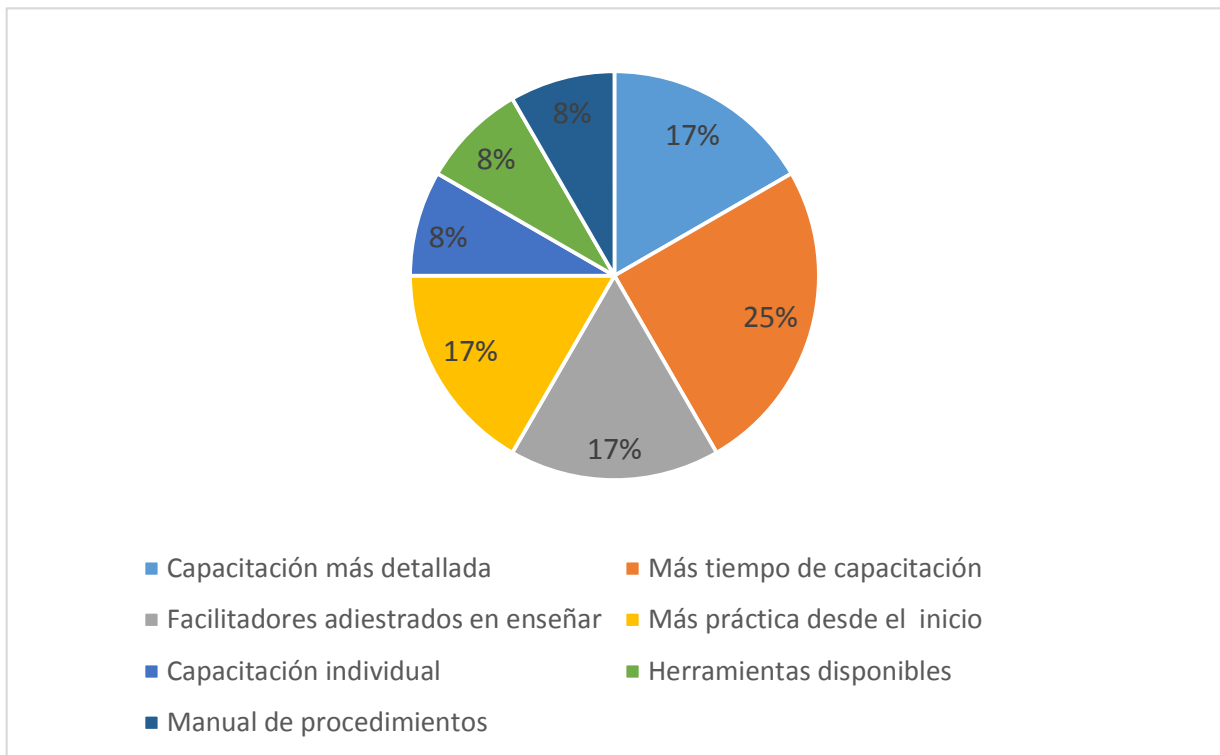


Ilustración 42 Recomendaciones para mejorar el programa de capacitación, según criterio de los estudiantes trabajadores (Junio 2018) Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio

4.1.25.2. Interpretación del gráfico

En el gráfico N° 25 se encuentra una lista de aspectos que los estudiantes trabajadores consideran en que se debe mejorar la capacitación. Un 17% señaló “capacitación más detallada” de manera que les permita comprender mejor el labor que se realiza, un 25% comentó que se “requiere más tiempo”, ya que el tiempo que se tiene previsto para aprender sobre el equipo es de 3 meses y en algunas ocasiones la capacitación se ve interrumpida por las producciones de alta demanda.

Un 17% mencionó que se requieren “facilitadores adiestrados para enseñar”, otro 17% señala que desde el inicio la capacitación debería ser más práctica. Un 8% solicitó que la capacitación fuera individual para aprender mejor, otro 8% que las herramientas que sea necesario utilizar durante la capacitación estén disponibles y, finalmente, un 8% considera que es necesario un manual de procedimientos donde se explique cómo se realizan las piezas.

En la entrevista con los facilitadores se evidenció la necesidad de crear el puesto de “facilitador”, donde se defina el perfil de un facilitador, sus obligaciones y la correspondiente remuneración del puesto.

4.1.26. Diagnóstico de la situación

Tabla N° 26
¿Se siente usted motivado con la labor que usted realiza en la empresa?
(Junio 2018)

Criterio	Absoluto	Relativo
Sí	12	100%
No	0	0%
Total	12	100%

Tabla 44 ¿Se siente usted motivado con la labor que usted realiza en la empresa?(Junio 2018) Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio

4.1.26.1 Descripción de los datos

Gráfico N° 26:
¿Se siente usted motivado con la labor que usted realiza en la empresa?
(Junio 2018)

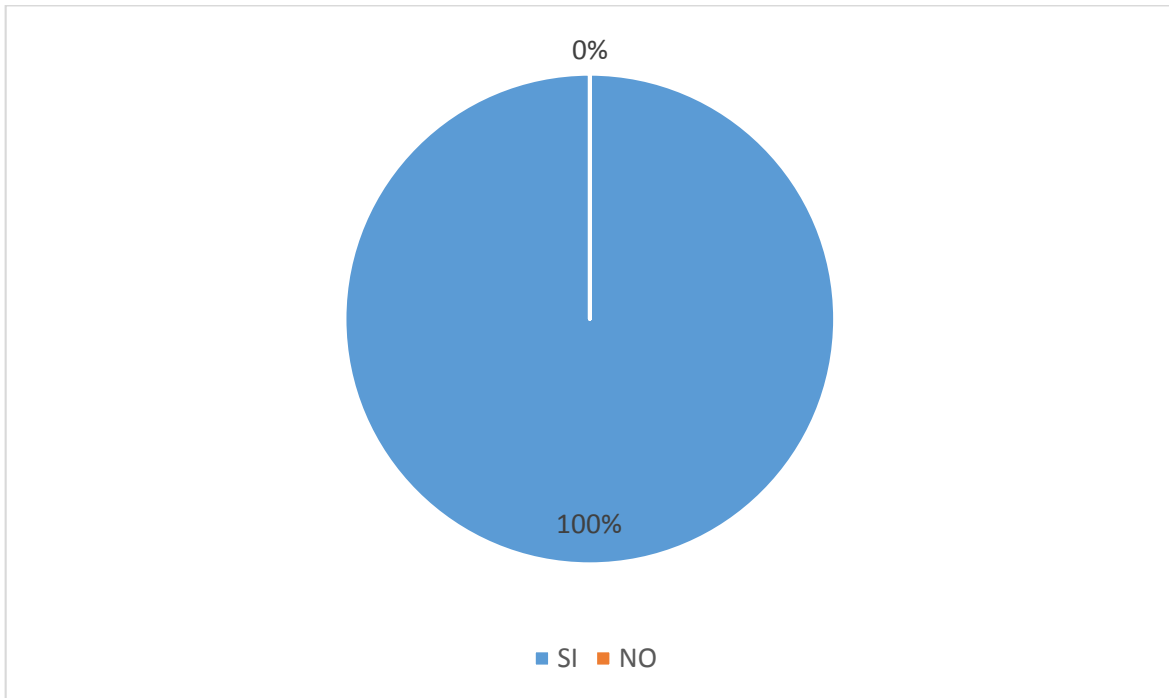


Tabla 45 ¿Se siente usted motivado con la labor que usted realiza en la empresa? (Junio 2018) Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio

4.1.26.2. Interpretación del gráfico

El 100% de los estudiantes trabajadores manifestó encontrarse motivado con la labor que realizan en la empresa.

4.1.27. Diagnóstico de la situación

Tabla N° 27
Lista de requerimientos para estar motivados, según criterio de los
estudiantes trabajadores.
(Junio 2018)

Criterio	Absoluto	Relativo
Más capacitaciones	1	17%
Herramientas accesibles	1	17%
Incentivos por logros	3	50%
Comprensión cuando se comete errores	1	17%

Tabla 46 Lista de requerimientos para estar motivados, según criterio de los estudiantes trabajadores. (Junio 2018) Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio

Total 6 100 %

4.1.27.1. Descripción de los datos gráfico

Gráfico N° 27

Lista de requerimientos para estar motivados, según criterio de los estudiantes trabajadores.

(Junio 2018)

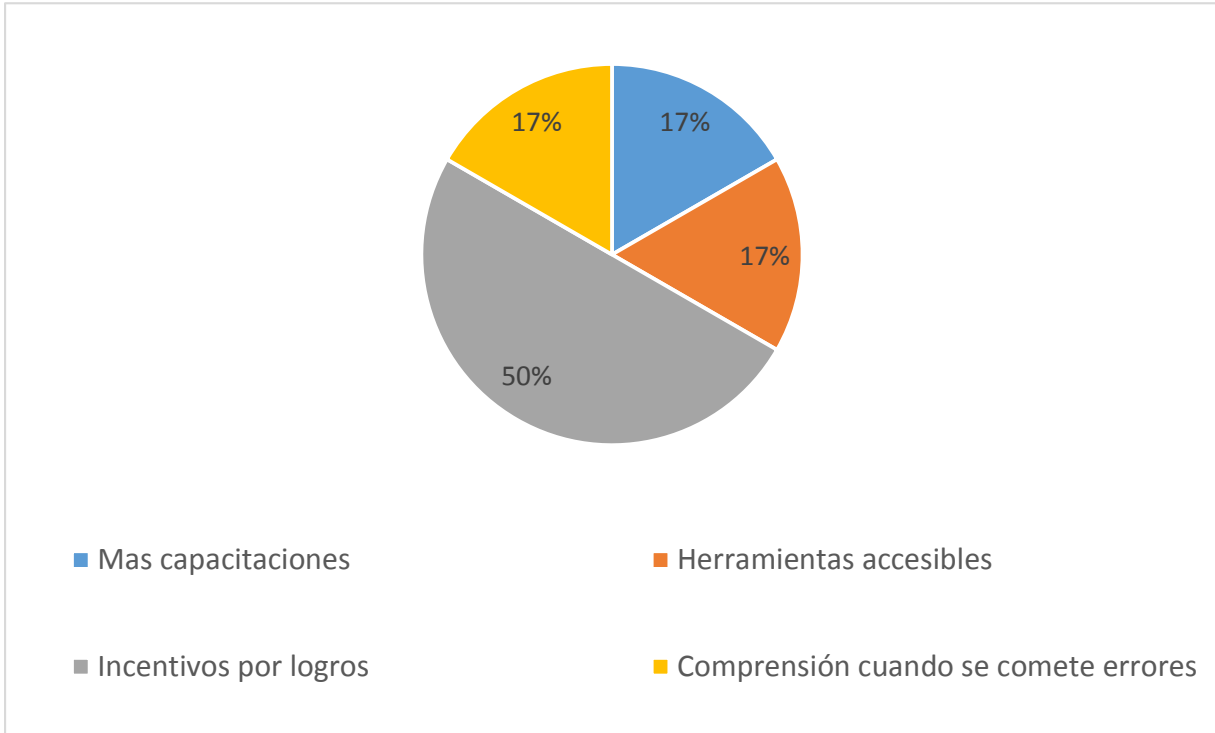


Ilustración 43 Lista de requerimientos para estar motivados, según criterio de los estudiantes trabajadores. (Junio 2018)
Encuesta aplicada a los empleados de Vitec Production Solutions, Cartago, Junio

4.1.27.2. Interpretación del gráfico

En el gráfico N °27 se observa que al 50% de los estudiantes trabajadores les gustaría que se les reconozcan los logros obtenidos con algún tipo de incentivo, un 17% considera que los facilitadores deben ser más comprensivos cuando se “comente un error”. Otro 17% expresó que le gustaría tener más capacitaciones y a otro 17% solicita tener disponible las herramientas que se requieren para trabajar.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El tema de capacitación laboral es, hoy en día, una herramienta muy importante para que la empresa sea competitiva, eficaz y eficiente. Con la capacitación se logra cambiar la motivación del personal, la comunicación y la forma de hacer las cosas.

La capacitación permite proyectar una mejor imagen, pues el personal conoce mejor el funcionamiento de la empresa, lo que se hace y lo que se espera de ellos, creando una perfil de prestigio y serenidad.

Al efectuar una encuesta a los empleados del Taller de Maquinado de Vitec Production Solutions, se identificaron algunos aspectos que pueden ser vistos como puntos de mejora mediante una capacitación apropiada, tales como los tiempos y la eliminación de errores en la producción.

A partir de esos hallazgos, se plantean las siguientes conclusiones y recomendaciones:

Objetivo n.º 1:

Evaluar los procesos de capacitación implementados en el Taller de Maquinado de la empresa Vitec.

Conclusiones	Recomendaciones
<p>La capacitación que se imparte en el taller de máquinas tiene una duración de tres meses. Durante el primer mes, el facilitador explica el funcionamiento de la máquina y el proceso de producción. Es una capacitación teórica, donde el estudiante trabajador debe tomar nota de lo que le explica.</p> <p>En el segundo y tercer mes, al estudiante trabajador se le permite manipular la máquina, siempre que se encuentre bajo la supervisión del facilitador.</p> <p>No existe, un manual de procedimientos para las capacitaciones mencionadas.</p>	<p>Elaborar un manual de procedimientos para utilizar de manera adecuada cada equipo del Taller de Maquinado, donde se especifique, paso a paso, el procedimiento teórico y práctico a seguir para elaborar las piezas en cada máquina.</p>
<p>El supervisor realiza la evaluación de manera teórica; pregunta al estudiante trabajador sobre los procedimientos y le permite abrir el cuaderno de notas para contestar las preguntas.</p>	<p>Se recomienda que el supervisor evalúe al estudiante trabajador con un examen teórico y práctico, pues tan importante es el conocimiento teórico como su implementación; eso permite comprobar que la persona está preparada y es apta</p>

<p>En entrevista con los facilitadores ellos mencionaron la necesidad de que la evaluación sea también práctica, para poder verificar que además de conocer el proceso lo pueden ejecutar satisfactoriamente.</p>	<p>para desarrollar el trabajo en forma y tiempo.</p>
<p>Los colaboradores del Taller de Maquinado, tanto estudiantes trabajadores como facilitadores, no se encuentran técnicamente bien preparados, por las siguientes razones:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Las capacitaciones no se concluyen por falta de tiempo de los facilitadores, disponen solamente de tres meses para preparar a la gente e incluirlos en la producción de alta demanda. Cuando inicia la producción, el facilitador debe explicar de manera rápida las tareas que se deben realizar y el estudiante trabajador solamente observa y anota lo que puede. Es por eso que señalan la necesidad de 	<ul style="list-style-type: none"> a. No se debe tomar en cuenta el tiempo de producción de alta demanda como tiempo de capacitación, debido a que la premura en la producción no permite verificar el grado de conocimiento de los colaboradores.

<p>contar con una preparación más extensa.</p> <p>b. En el momento que a algún estudiante trabajador se le dificulta cumplir con una labor asignada, esa queda pendiente y se continúa con el siguiente tema. En ocasiones no se vuelven a retomar los temas que estaban pendientes.</p> <p>c. Actualmente, las evaluaciones se realizan mediante la utilización de una bitácora de control del supervisor, en ella se anotan los temas que domina el estudiante trabajador y se indican aquellos en los que tienen dificultad y deberían ser retomados.</p> <p>Se pudo determinar que el supervisor cambia el estado de conocimiento de los estudiante trabajador de “pendiente” a “tema dominado”, sin que se haya</p>	<p>b. Antes de que al estudiante trabajador se le ponga al frente de una máquina para que trabaje solo, se recomienda, efectuar una revisión general de los temas y una evaluación tanto teórica como práctica, antes de dar por concluida la capacitación.</p> <p>c. No se debe cambiar el informe de conocimiento de los estudiantes trabajadores sin antes ser evaluados, esto con el propósito de verificar que están preparados y listos para desarrollar las tareas que se les asignen</p>
--	--

<p>efectuado una reevaluación; esto ocurre porque consideran que durante el tiempo que tienen utilizando la máquina “solos”, es suficiente para que dominen todo el proceso.</p>	
--	--

Objetivo n.º 2: Identificar el perfil de los actuales facilitadores.	
Conclusiones	Recomendaciones
<p>Los facilitadores encargados de capacitar a los nuevos colaboradores del Taller de Maquinado son designados para realizar esa función porque conocen el funcionamiento del equipo y los procesos y no porque hayan sido preparados para capacitar a otros.</p> <p>No existe un perfil definido de Facilitador, tanto de habilidades blandas como de habilidades duras, que permita asegurarse de que éstos sean las personas idóneas para transmitir el conocimiento.</p>	<p>Se debe diseñar el perfil que deben cumplir los facilitadores y en el proceso de selección aplicar pruebas psicométricas y una entrevista no tradicional o sea basada en competencias.</p> <p>Los facilitadores deben llevar un curso de Formación de Formadores. Este tipo de curso va a lograr que aprendan metodologías activas de aprendizaje para compartir con sus estudiantes trabajadores.</p>
<p>En la empresa Vitec Production Solution no existe un perfil definido de los operarios del Taller de Maquinado. Los nuevos colaboradores (estudiantes trabajadores) así como los facilitadores, devengan el mismo salario.</p> <p>Los facilitadores expresaron su inquietud de que se diferencien los puestos por el</p>	<p>Definir los perfiles de puestos de cada operario del Taller de Maquinado.</p> <p>Una vez definidos, se debe realizar un estudio salarial con el objetivo de establecer una escala salarial. Por ejemplo:</p> <p>Operario 1: Colaborador de recién ingreso y/o se encuentra en la “curva de</p>

<p>grado de sus funciones y responsabilidades.</p>	<p>aprendizaje”. Remuneración: Salario base.</p> <p>Operario 2: Colaborador con un grado alto en el manejo y uso de la máquina. Remuneración: de acuerdo con la categoría del puesto.</p> <p>Operario 3: Facilitador certificado que puede capacitar a los nuevos operarios. Remuneración: de acuerdo con la categoría del puesto.</p>
--	--

Objetivo n.º 3: Investigar cómo lleva a cabo la empresa el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC).	
Conclusiones	Recomendaciones
<p>En los datos obtenidos en la investigación se encontró que en el Taller de Maquinado no se realiza un diagnóstico de necesidades de capacitación, conocido como DNC, tal como lo señala la literatura consultada. Lo anterior se sustenta en la ausencia de análisis de la organización, análisis de las tareas y análisis de las personas.</p>	<p>Realizar un Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) dos veces al año, con el propósito de diseñar el plan correspondiente y así mejorar la producción de todos los operarios del taller.</p>
<p>Los facilitadores presentan algunos vacíos de conocimiento en el manejo de los equipos, lo que se refleja en el proceso de producción, tal como lo señalaron algunos de ellos en las entrevistas. Al mes de junio del presente año, el departamento de Control de Calidad realizó una acción correctiva abierta que determinó que los facilitadores no</p>	<p>Efectuar un DNC a los facilitadores para analizar los temas en los que se requiere refrescamiento de conocimientos y reinducción en el manejo de los equipos, con el fin de lograr un óptimo desempeño que permita alcanzar las metas establecidas.</p>

conocen en su totalidad el manejo del equipo asignado.	
--	--

Objetivo n.º 4:

Analizar los resultados del proceso de capacitación y su influencia en el desarrollo de las labores de sus funciones

Conclusiones	Recomendaciones
<p>Es importante señalar que los estudiantes trabajadores de nuevo ingreso ignoran que después de la capacitación son evaluados, aspecto que se refleja en los errores y en los tiempos de producción. Lo que sí recuerdan y conocen es que deben firmar una bitácora al concluir el periodo de capacitación.</p>	<p>Al momento de iniciar la capacitación, se debe advertir a los funcionarios de nuevo ingreso que serán evaluados tanto de manera teórica como práctica, para verificar que cumplen con los requerimientos necesarios para el logro de las metas establecidas por la compañía.</p> <p>Con respecto a la bitácora, es necesario agregarle un espacio de comentarios, a fin de conocer las impresiones y recomendaciones que permitan mejorar.</p>
<p>En ocasiones las evaluaciones de los estudiantes trabajadores de nuevo ingreso no se efectúan debido a que los encargados no las realizan y no se encontró un control y un seguimiento efectivo a lo que queda pendiente.</p>	<p>Redefinir el control y seguimiento de las evaluaciones con el propósito de reducir los problemas en la cadena de producción.</p> <p>Asignarle a los encargados la función de realizar las evaluaciones de los estudiantes trabajadores en su descriptor de puestos.</p>

El proceso de producción del Taller de Maquinado se ve afectado porque en algunas ocasiones no se cuenta con las herramientas necesarias para que los colaboradores realicen un producto determinado, esto afecta la producción en tiempo.	Efectuar cada tres días un inventario de las herramientas necesarias para la producción y un análisis de máximos y mínimos del inventario de herramientas para minimizar el riesgo de desabastecimiento.
--	--

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

5.1. PRESENTACIÓN

El recurso humano es el activo más importante de cada empresa. Los colaboradores son la primera imagen de las organizaciones cuando un cliente ingresa a las instalaciones, cuando contestan las llamadas telefónicas o responden los correos.

Las organizaciones constantemente implementan estrategias para lograr sus metas, pero para que estas pasen las fronteras de una idea a una realidad se requiere de los colaboradores, quienes necesitan de una correcta capacitación para desarrollar sus labores adecuadamente.

La capacitación permite proyectar una mejor imagen, pues el personal conoce mejor el funcionamiento de la empresa, qué es lo que se hace y qué se espera de él, creando una perfil de prestigio y serenidad.

Los resultados de la investigación permitieron determinar que la empresa necesita efectuar una serie de mejoras en el tema de capacitación con el propósito de establecer un plan de acción que permita mejorar los tiempos y reducir los errores de producción.

5.2. JUSTIFICACIÓN

La inexistencia de un plan de capacitación estructurado para el personal del Taller de Maquinado de la empresa Vitec Production Solutions, ocasiona un retraso en la cadena de producción y por ende un incremento en los costos de fabricación de los equipos. Con la propuesta se pretende ofrecer opciones de mejora al plan que ya se implementa en la empresa y con ello elevar el rendimiento de sus colaboradores.

5.3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

5.3.1. Objetivo general:

- Contribuir a mejorar el proceso de capacitación que se imparte en el Taller de Maquinado de la Empresa Vitec Solution Production.

5.3.2. Objetivos específicos:

- Diseñar un plan de capacitación para los facilitadores para el manejo de personal.
- Proponer un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) para aplicarlo a los facilitadores y estudiante trabajador.
- Elaborar una bitácora de evaluación de las capacitaciones.

5.4. ALCANCES Y LIMITACIONES

5.4.1. Alcances

- La propuesta busca mejorar las capacitaciones que se reciben en el Taller de Maquinado, con la finalidad de aportar acciones y herramientas para lograr las metas de la organización en tema de producción y brindarle al departamento de Talento Humano las herramientas necesarias para eliminar y evitar la acción correctiva abierta por los facilitadores.
- La elaboración de la propuesta contribuye a que los empleados se sientan motivados e interesados en la organización.

6.4.1. Limitaciones

- Para el desarrollo de la propuesta no se identifican limitaciones.

5.5. DESARROLLO DE PROPUESTAS

5.5.1. Elaborar un plan de capacitación para los facilitadores sobre el manejo de personal.

Tema 1: Técnicas de comunicación

Dirigida: Facilitadores del Taller de Maquinado

Persona responsable: Departamento de Talento Humano.

Contenido de la capacitación:

- Proceso de comunicación
- Técnicas de comunicación para hablar en público
- Lenguaje corporal

Tiempo requerido para la capacitación: 3 días con una capacitación de dos horas cada una.

Principios de aprendizaje de la capacitación:

- Participación
- Repetición
- Retroalimentación

Metodologías:

- Una charla dirigida.
- Videos.
- Juego de roles.

Materiales a utilizar:

- Una sala de reuniones.
- Papel y lápiz.
- Computadora.
- Proyector.
- Refrigerio

Tema 2: ¿Cómo ser un facilitador exitoso?

Dirigida: Facilitadores del Taller de Maquinado

Persona responsable: Departamento de Talento Humano.

Contenido de la capacitación:

- El perfil y las habilidades de un facilitador
- Técnicas de andragogía
- Método práctico de 4 pasos para capacitar y enseñar.

Tiempo requerido para la capacitación: 1 a 2 horas.

Principios de aprendizaje de la capacitación:

- Participación
- Repetición
- Retroalimentación

Metodologías:

- Una charla dirigida.
- Videos.
- Manejo de comportamiento.

Materiales a utilizar:

- Una sala de reuniones.
- Papel y lápiz.
- Computadora.
- Proyector.
- Refrigerio

5.5.2. Elaborar un diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) para aplicarlo a los facilitadores y estudiantes trabajadores.



Cuestionario para detección de necesidades de capacitación

El presente cuestionario tiene como finalidad ayudarnos a identificar tus requerimientos en materia de capacitación, por lo que agradeceremos respuestas con veracidad.

Fecha ____/____/____

Nombre completo: _____

Puesto de trabajo: () facilitador () capacitando

Fecha de ingreso: ____/____/____

1- ¿Usted cree que es necesaria la capacitación en su área de trabajo?

() Sí

() No

2- ¿Usted requiere alguna capacitación?

() Si ¿Por qué? _____

() No

3- ¿Cuál es la capacitación que requiere recibir? Anote en orden de importancia.

4- ¿Usted considera que tiene todos los conocimientos y/o habilidades para desempeñar tu trabajo?

() Si

() No ¿Por qué?_____

5- ¿Los conocimientos que usted tiene actualmente le dan seguridad para hacer tu trabajo?

() Si

() No ¿Por qué?_____

6- ¿Usted puede identificar un problema y tomar la decisión para resolverlo?

() Si

() No ¿Por qué?_____

7- ¿Usted ha recibido algún tipo de capacitación para desempeñar mejor su trabajo?

() Si Explique_____

() No



Evaluación de desempeño

Fecha ____/____/____ Período a evaluar _____ al _____

Nombre completo: _____

Puesto de trabajo: () facilitador () capacitando

Fecha de ingreso: ____/____/____ Calificación _____

Nombre del evaluador: _____

Evalué del 1 al 5 las siguientes métricas:

- 1. Muy malo 2. Malo 3. Regular 4. Muy Bueno 5. Excelente**

Desempeño laboral	
Responsabilidad	
Exactitud y calidad del trabajo	
Cumpliendo fechas estimadas / pautadas	
Productividad / Volumen y calidad de trabajo	
Orden y claridad de trabajo	
Planificación del trabajo	
Documentación que genera	
Reporta avances de las tareas	
Capacidad de realización	
Compresión de situaciones	
Sentido común	

Cumplimiento de los procedimientos existentes	
Grado de conocimiento funcional	
Grado de conocimiento técnico	
Factor humano/ Actitucional	
Actitud hacia la empresa	
Actitud hacia los superior/es	
Actitud hacia los compañeros	
Cooperación con el equipo	
Cooperación con los pares	
Capacidad de recibir críticas	
Capacidad de generar sugerencias constructivas	
Presentación personal	
Predisposición	
Puntualidad	
Habilidades	
Iniciativa	
Creatividad	
Respuesta bajo presión	
Capacidad de manejar múltiples tareas	
Coordinación y liderazgo	
Potencialidad / Capacidad de aprendizaje	
Carisma	
Compromiso hacia el equipo	
Manejo de conflictos	
Manejo y optimización de grupo	

Relación con el cliente	
Planificación / coordinación	
Toma de decisiones	
Comentarios	



Entrevista para detección de necesidades de capacitación

El presente entrevista, tiene como finalidad ayudarnos a identificar sus requerimientos en materia de capacitación, por lo que agradeceremos responder con honestidad.

Fecha ____/____/____

Nombre completo: _____

Puesto de trabajo: **facilitador**

Fecha de ingreso: ____/____/____

- 1- ¿Considera usted que los actuales tres meses de capacitación es tiempo suficiente para que los estudiantes-trabajador conozcan el funcionamiento de la máquina y el proceso de la producción? ¿Por qué?
- 2- ¿Cuál cree usted que es el error más común que presentan las personas que están en proceso de capacitación?
- 3- ¿Qué han hecho para solucionar esos errores?
- 4- ¿Cree usted que el método de enseñanza que se utiliza actualmente es el correcto? ¿Por qué?
- 5- ¿Qué podría hacer la empresa Vitec para ayudarlo a cumplir con su trabajo de facilitador?
- 6- ¿Considera usted que los actuales facilitadores están preparados para dar capacitaciones? ¿Por qué?
- 7- ¿Tiene alguna observación al respecto?



Entrevista para detección de necesidades de capacitación

El presente entrevista, tiene como finalidad ayudarnos a identificar sus requerimientos en materia de capacitación, por lo que agradeceremos responder con honestidad.

Fecha ____/____/____

Nombre completo: _____

Puesto de trabajo: **estudiante trabajador**

Fecha de ingreso: ____/____/____

- 1- ¿Consideran usted que los actuales tres meses de capacitación fueron suficientes para que usted aprendiera a conocer el funcionamiento de la máquina y el proceso de producción? ¿Por qué?
- 2- ¿Cree usted que la metodología de enseñanza es la apropiada? ¿Por qué?
- 3- ¿Cuál cree que es el error más común que comenten los estudiantes-trabajadores en el proceso de capacitación?
- 4- ¿Usted cree que los actuales facilitadores están preparados para realizar el trabajo de capacitación? ¿Por qué?
- 5- ¿Considera usted que la capacitación recibida fue suficiente? ¿Requiere conocer algo más?



GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN

Fecha ____/____/____

Puesto de trabajo: **Trabajador estudiante**

Nombre completo: _____

Tarea	Sí, siempre lo hago	A veces, podría hacerlo mejor	No lo hago, debo mejorar
Cumplo con los compromisos en los tiempos establecidos.			
Ayudo a mis compañeros en las tareas cuando se presenta alguna duda.			
Se hacer críticas constructivas, sin ofender ni presionar a mis compañeros.			
Acepto las observaciones del facilitador y las tomo en cuenta.			
Siempre sigo las instrucciones de mis superiores (facilitadores, supervisores, el gerente).			
Mantengo el orden en el lugar de trabajo.			
Aprovecho el tiempo al máximo para realizar el trabajo.			
Asisto puntualmente al trabajo.			
Usted toma nota cuando el facilitador está explicando.			
Usted toma nota cuando el facilitador se lo solicita			

Usted es respetuoso con el facilitador (le brinda el 100% de su atención cuando está explicando alguna tarea).			
¿En qué tengo que mejorar y como lo voy hacer?			



GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN

Fecha ____/____/____

Puesto de trabajo: **Facilitador**

Nombre completo: _____

Tarea	Sí, siempre lo hago	A veces, podría hacerlo mejor	No lo hago, debo mejorar
Cumplo con los compromisos en los tiempos establecidos.			
Ayudo a mis compañeros en las tareas cuando se presenta alguna duda.			
Sé hacer críticas constructivas, sin ofender ni presionar a mis compañeros.			
Acepto las observaciones del supervisor y las tomo en cuenta.			
Siempre sigo las instrucciones de mis superiores (supervisores y el gerente).			
Mantengo el orden en el lugar de trabajo.			

Aprovecho el tiempo al máximo para realizar el trabajo.			
Asisto puntualmente al trabajo.			
Me comunico adecuadamente con los demás.			
Usted es respetuoso con su estudiante trabajador (le explica adecuadamente sin realizar gestos inapropiados).			
¿En qué tengo que mejorar y como lo voy hacer?			

Después de realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación se recomienda efectuar una retroalimentación de los resultados obtenidos con los trabajadores.

Rospigliosi (2017) menciona:

- La entrevista tiene como objetivo proporcionar comunicación y retroalimentación al empleado respecto a los resultados obtenidos en el último período de evaluación
- En esta actividad es necesario que se logre tener una comunicación clara y fluida con el empleado a fin de que se le pueda dar a conocer su evaluación provechosamente y se logre conocer cuáles podrían ser las causas que afectan su desempeño
- Para ello recomienda que el evaluador analice las causas y termine la entrevista con conclusiones específicas cuya finalidad sea la realización de acciones que permitan al empleado mejorar su desempeño, alentarle cuando éste es satisfactorio u otras medidas más radicales cuando el desempeño es reiterativamente insatisfactorio.
- Refiriéndose a las características de una retroalimentación eficaz, el autor recomienda: que sea **oportuna**, esto es proporcionada tan pronto como sea posible; **equilibrada**, es decir, que incluya refuerzos positivos y sugerencias de

cómo mejorar; **específica**, manejando únicamente el comportamiento y dando ejemplos; **objetiva**, describiendo el comportamiento y no a la persona en sí; **de intención positiva**, orientada a ayudar y no a castigar.

- Beneficios de la retroalimentación: En el caso de los empleados, la retroalimentación les da confianza en su propio trabajo y refuerza aquello que están haciendo bien. También los ayuda a saber qué necesitan mejorar específicamente y cómo hacerlo. Un tercer punto importante es que la retroalimentación demuestra el interés y la preocupación del gerente por el empleado como persona.

5.5.3. Elaborar una bitácora de evaluación de las capacitaciones.



Evaluación de la capacitación

Las preguntas adjuntas le permiten expresar su opinión con relación a la aplicación de los conocimientos adquiridos en esta capacitación. Lea cada punto cuidadosamente y responda con toda sinceridad ya que esto permite obtener la información adecuada para mejorar futuras capacitaciones o cursos de formación. Marque con una X la opción que crea conveniente.

Fecha ____/____/____ Puesto de trabajo:_____

Nombre completo:_____

Nombre de la capacitación:_____

Nombre del instructor:_____

1. Antes de esta capacitación, mi nivel de conocimientos o competencias para el objetivo de este curso era.			
Malo	Regular	Bueno	Excelente
2. Después de esta capacitación mi nivel de conocimientos o competencias para el objetivo de este curso era.			
Malo	Regular	Bueno	Excelente

3. Estime qué porcentaje de lo aprendido en esta capacitación podrá aplicar en su trabajo.			
25%	50%	75%	100%
Si su respuesta es menor del 50% explique si las razones para ello están relacionadas con factores de la capacitación o con el ambiente de trabajo.			
4. Seleccione el nivel de importancia del contenido de la capacitación en realización con su trabajo actual.			
Bajo	Medio	Medio alto	Alto
5. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con las herramientas brindadas en la capacitación para el desarrollo de su trabajo?			
Insatisfecho	Poco satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

6. Para mejorar futuras capacitaciones indique los temas a los cuales se les podría			
Adicionar	Dar más énfasis	Dar menos énfasis	Suprimir
7. Según su criterio, ¿qué calificación le asigna al instructor?			
Malo	Regular	Bueno	Excelente

5.6. PRESUPUESTO DE PLAN DE CAPACITACIÓN

Materiales	Uso	Costo
Copias	Información básica, Test, Evaluaciones, Certificados de aprovechamiento	₪ 30,000.00
Facilitador del curso, evaluaciones	Personal de Talento Humano	₪ 180,000.00
Videos	Implementación de dinámica visual (se tomaran videos de you tube)	₪ 0
Espacio para la capacitación	Sala de reuniones (se utilizara la sala de reuniones de la empresa)	₪ 0
Refrigerios	Espacio de esparcimiento	₪ 150.000.00
Total		₪ 360.000,00

BIBLIOGRAFIA

- Alonso, J., Arboleda A., Rivera, A., Mora, D., Tarazona, R., Ordoñez, P., (2017) Técnicas de investigación cualitativa de mercados aplicadas al consumidor de fruta en fresco. *Revista Estudios Gerenciales*. 33: 415. DOI: 10.1016Zj.estger.2017.10.003.
- Bastos, A., (2014). *Gestión administrativa*. España: Vigo.
- Beltan, B., Vega, T., Sarduy, P., Santadreu E., (2018) *Gestión por procesos en los servicios de salud y el trabajo en equipo: consideraciones metodológicas*. Edumecentro vol.10 no.1. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2077-28742018000100017&script=sci_arttext&tlng=en
- Benavides, R., (2014) *Administración*. (2 ed.). México: McGraw-Hill Interamericana
- Calderón, J., Huilcapi, M., Montiel, P., Mora, J., Naranjo, D., (2018) *Desempeño laboral y los procesos administrativos, fuentes de desarrollo empresarial*. Pro Sciences: *Revista De Producción, Ciencias e Investigación*. DOI: <https://doi.org/10.29018/issn.2588-1000vol2iss7.2018pp15-22>
- Castrillo, J., (2017) Taller: Adquisición de talento dentro del marco de la Reforma Procesal Laboral.
- Castro, M., (2017) Reseña histórica de la Reforma Procesal Laboral. Unidad Jurídica de ANEP. <https://anep.or.cr/article/resena-historica-de-la-reforma-procesal-laboral/>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (Novena ed.). México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos* (Décima ed.). México: McGraw Hill,

- Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica Fundamentos y aplicaciones*. (3 ed.). México: McGraw Hill.
- Bernal, C., (2010) *Metodología de la Investigación* (Tercera ed.). Colombia: Pearson Educación.
- Dessler G (2015) *Administración de recursos humanos*.(14. ed.) México: Pearson Educación.
- Dessler G y Valera R. (2011).*Administración de recursos humanos*.(5a. ed.) México: Pearson Educación.
- Dessler. G., Valera, R., (2017).*Administración de recursos humanos*.(6a. ed.) México: Pearson Educación.
- Durán, D., (2017) *6 razones: Capacitación de Personal* . Revista de RecursosHumanos.com p.1.
<https://revistarecursoshumanos.com/2017/09/12/6-razones-capacitacion-de-personal/>
- Durán, D., (2017) *Que deben tener las plataformas de aprendizaje* Revista de RecursosHumanos.com p.1.
<https://revistarecursoshumanos.com/2017/09/12/plataformas-de-aprendizaje/>
- Fernández, M., (2017) *Estrategias de negocios debe estar basado en los Recursos Humanos*. Revista de RecursosHumanos.com p.1.
<https://revistarecursoshumanos.com/2017/03/29/la-estrategia-negocios-estar-basada-los-recursos-humanos/>
- Ferreyro, A., & Longhi, A. D. (2014). *Metodología de la investigación*. Córdoba, Argentina: Encuentro Grupo Editor.
- García, J., (2011) *El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones*, p.6, 15.
<http://biblioteca.iplacex.cl/RCA/EI%20proceso%20de%20capacitación.%20>

[sus%20etapas%20e%20implementación%20para%20mejorar%20el%20desempeño%20del%20recurso%20humano%20en%20las%20organizaciones.pdf](#)

- Garza, B. (2014). *Estadística y probabilidad* (1a. ed.) Pearson Educación. pág. 7.
- George W. Bohlander, Scott A. Snell, Shad S. Morris (2018) *Administración de Recursos Humanos*. (17a. ed.) Cengage: México.
- Gomez, L., Balkin, D., Cardy, R., (2016) *Gestión de Recursos Humanos*. (8 ed.) Pearson: Madrid.
- Guajardo, G. (2012). *Contabilidad para no contadores*. (2a. ed.) México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hellriegel, D., Jackson, S., (2017) *Administración. Un enfoque basado en competencias*. (12 ed.) Colombia: Cengage
- Herminio, J., De la Orden, A., (2017) *Metodología de la Investigación*. México: Pearson Educación.
- Hernández, R., (2014) *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill
- Koontz, H. (2017). *Administración una perspectiva global, empresarial y de innovación*. (15a. ed.) México: McGraw-Hill Interamericana. Colombia: Cengage
- Herrero, D., (s.f.) *Capital intelectual*. Diccionario empresarial Wolters Kluwer http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAEAMtMSbF1jTAAASmJjU2MTtbLUouLM_DxblwMDS0NDA1OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAEiWQpTUAAAA=WKE
- Laasch, O., Conaway, R., (2017) *Principios de administración responsable Sostenibilidad, responsabilidad y ética locales* (1 ed.)
- Louffat, E., (2017) *Diseño organizacional basado en procesos*. (1 ed.) México: Cengage.

- Louffat, E., (2015) *Administración: fundamentos del proceso administrativo* (4 ed.) Argentina: Cengage.
- Martínez, H., (2018) *Metodología de Investigación*. (1 ed.) México:Cengage
- Marín, J., Herrera, E., Martinez, K., Salas, A., Morera, V., (2018) *Impacto de la reforma procesal laboral en el sistema de reclutamiento y selección de personal*. (1 ed.) Costa Rica.
- Mondy, W., (2010).*Administración de recursos humanos*.(11a.ed.) México: Pearson Educación.
- Münch, L., (2014).*Administración*.(2a. ed.) Pearson Educación. Tomado de <http://201.195.87.22:2222>
- Navassi, G. (23 de setiembre de 2013). 5 Consultores. Recuperado el 25 de mayo de 2018, de <http://www.5consultores.com/gestionarporgeneracion/>
- Pimienta, J., la,A. (2017).*Metodología de la investigación*. (3a. ed.) México: Pearson Educación.
- Robbins, S., (2017) *Fundamentos de administración* (10 ed) México: Pearson Educación.
- Robbins, S., Coulter, M., (2014) *Administración* (12 ed) México: Pearson Educación.
- Robbins, S., Judge, T., (2013) *Comportamiento Organizacional* México: Pearson Educación.
- Rospigliosi, R.,. (2017) *La retroalimentación: pieza clave en la mejora del desempeño* Conexión Esan <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/03/la-retroalimentacion-pieza-clave-en-la-mejora-del-desempeno/>

- Sanchez, A. (2018) 10 datos sobre la Generación Z. *Periódico La Vanguardia*. P.1 <https://www.lavanguardia.com/vivo/20180715/45818419326/dia-habilidades-juventud-generacion-z.html>
- Snell, S., Bohlander, G., (2013) *Administración de Recursos Humanos*. (16, ed) México: Cengage.
- Silíceo, A., (2004) *Capacitación y desarrollo del personal* México: Limusa. p.18
- Stoner, J. (2014). *Administración*. México: Pearson.
- Suarez, M., Miguel, J., y Castillo, I., (2011), La aplicación del Kaizen en las organizaciones mexicanas. Un estudio empírico. *Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, p.2 DOI <https://doi.org/10.3232/GCG.2011.V5.N1.04>
- Triola, M., (2013). *Estadística*. (11a. ed.) México: Pearson Educación.
- Unzueta, A., Guzmán M., (2015) *El desarrollo de capacidades como estrategia de cambio Una experiencia colectiva de búsqueda de alternativas*. Comunidad COMPARTE

ANEXO

CUESTIONARIO

El presente cuestionario busca conocer la opinión de los colaboradores del Taller de Maquinado de Vitec Production Solutions, sobre el tema de capacitación. La información que usted proporcione es muy valiosa y su uso guarda toda discreción, por lo tanto, agradezco su colaboración al completar la siguiente encuesta.

Información general

4. Género
 - Femenino
 - Masculino

5. ¿Cuál es su edad actual?
 - de 15 a 25
 - de 26 a 33
 - de 34 a 42
 - de 43 a 51
 - Más de 52

6. ¿En qué turno labora usted?
 - Mañana
 - Tarde
 - Noche

7. ¿Ha recibido usted algún tipo de capacitación por parte de la empresa Vitec Production Solutions en el departamento del Taller de Maquinado?
 - Sí
 - No

8. ¿Cómo calificaría la capacitación que recibe en el Taller de Maquinado?
 - Excelente
 - Regular
 - Mala. Por qué

9. ¿Cree usted que la capacitación recibida le ayuda a reducir los “errores en la producción” y mejorar los tiempos de producción?
- () Si
() No
10. ¿Sobre qué temas cree usted que debería recibir capacitación para mejorar los tiempos y errores de producción?
- _____
- _____
11. ¿Si usted se equivoca durante la capacitación, cómo reacciona su capacitador?
- () Le explica nuevamente
() Se disgusta o se enoja
() No le da importancia
() Otra _____
12. ¿Si durante la capacitación a usted le surgen dudas, el facilitador busca otra manera de explicarle para que usted comprenda?
- () Sí
() No
13. ¿Cree usted que deben realizarse cambios en la capacitación que se recibe en el Taller de Maquinado?
- () Sí
() No
14. ¿Usted ha expresado alguna vez que comprendió la capacitación por compromiso?
- () Si
() No
15. ¿Qué tipo de capacitación considera usted necesaria para mejorar en su área?

16. ¿Considera usted que en el formulario de evaluación de la capacitación se debería de agregar un espacio para sus observaciones?
() Sí
() No
17. ¿Considera usted que la bitácora de “control de capacitaciones” que se utiliza actualmente permite evaluar adecuadamente la capacitación recibida?
() Sí
() No ¿Por qué no?_____
18. ¿Qué tipo de capacitación le gustaría recibir además de las que ya existen?

19. ¿Considera usted que las personas que capacitan en el Taller de Maquinado están preparadas para enseñar?
() Sí
() No
20. ¿Considera usted que los “capacitadores”, durante sus explicaciones, se dan a entender?
() Sí
() No
21. ¿Considera usted que la manera de enseñar de los capacitadores es la más adecuada?
() Sí
() No
22. ¿Considera usted que el facilitador puede enseñar con las herramientas de que dispone?

- Sí
- No

23. ¿Cree usted que el tiempo destinado a capacitación es suficiente?

- Sí
- No

24. ¿Cree usted que los facilitadores deberían de mejorar en la capacitación?

- Sí Explique
- No

25. ¿Ha recibido usted un mal trato de parte de su capacitador?

- Sí
- No

26. Los equipos del Taller de Maquinado deben ser manipulados con cuidado. ¿Considera usted que es suficiente que con solo la experiencia, una persona pueda capacitar a otra?

- Sí
- No ¿porque no? _____

27. ¿Qué recomendación le daría usted a la empresa, para mejorar el programa de capacitación?

28. ¿Se siente usted motivado con la labor que usted realiza en la empresa?

- Si
- No ¿Por qué no?

29. ¿Qué le gustaría a usted que haga la empresa para motivarlo?

ENTREVISTA

La presente entrevista busca conocer la opinión de los colaboradores del Taller de Maquinado de Vitec Production Solutions, acerca de las capacitaciones que se imparten en la empresa. La información que usted proporcione será confidencial, por lo tanto, agradezco su colaboración al completar la siguiente entrevista.

Se entrevista a:

() Supervisor

() Control de Calidad

() Capacitador

1. Género)

() Femenino

() Masculino

2. ¿Cuál es su edad actual?

() de 15 a 25

() de 26 a 33

() de 34 a 42

() de 43 a 51

() Más de 52

3. ¿En qué turno labora usted?

() Mañana

() Tarde

() Noche

4. ¿Cómo considera usted que es la capacitación en el Taller de Maquinado y por qué?

5. ¿Cuál es el procedimiento de la capacitación en el Taller de Maquinado?
6. ¿Desde cuándo se presentan retrasos en el tiempo y errores en la producción?
7. ¿Qué considera usted que puede hacer la empresa Vitec para ayudar a los capacitadores a cumplir las metas?
8. ¿Cuál es el tiempo y cuáles son los errores de producción de una persona con experiencia en comparación con una que está aprendiendo?
9. ¿Cuál es el error más común que presentan las personas que están en proceso de capacitación?
10. ¿Qué han hecho para solucionar esos errores?
11. ¿Qué se podría hacer para mejorar el tiempo y los errores de producción?
12. ¿Considera usted que la empresa debe realizarse alguna modificación en el control de evaluaciones? Si su respuesta es sí, ¿Cuáles serían?
13. ¿Considera usted que los actuales facilitadores están preparados para dar capacitaciones? ¿Por qué? ¿Necesitan algo más para mejorar su técnica?
14. ¿Tiene alguna observación que pueda ser relevante a esta investigación?