

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



“DISEÑO DE PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO
DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA PEQUEÑA EMPRESA
INDUSTRIA DE PRODUCTOS MINERALES NO METÁLICOS
DECORACIONES ARTE COLONIAL, S.A. DE C.V., DEL MUNICIPIO
DE MEJICANOS”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

PRESENTADO POR:

Echeverría, Ed Brahyam

Martínez Funes, Vilma Karina

Miranda Jiménez, Xenia Mariacela

PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADA(O) EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FEBRERO DE 2008

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMERICA.

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: Ing. Rufino Antonio Quezada Sánchez

Secretario General: Lic. Douglas Vladimir Alfaro

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

Decano: Msc. Roger Armando Arias Alvarado

Secretario: Ing. José Ciriaco Gutiérrez Contreras

TRIBUNAL EXAMINADOR

Docente Director: Lic. Abraham Vásquez Sánchez

Coordinador del

Seminario: Lic. Rafael Arístides Campos

Docente Observador: Lic. Alfonso López Ortiz

FEBRERO DE 2008

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMERICA.

AGRADECIMIENTOS

A Dios todopoderoso, por permitirme culminar con éxito mi carrera. A mis Padres, Cydia Hernández y Dagoberto Hernández, a mis abuelos Marta y Juan José Echeverría por su amor, sacrificio, confianza y apoyo. A mis hermanos, Carol y Steven, a mis tíos Lizbeth y Jimmy. A mi amiga y compañera de tesis, Karina Martínez por su comprensión y confianza y a todas aquellas personas que me dieron aliento para seguir adelante y en especial a Inés Lemus por su apoyo y cariño incondicional.

Ed Brahyam Echeverría

A Dios Todopoderoso por haber guiado mis pasos y permitirme culminar mi carrera. A mis padres, Eddys Salvador Martínez y Elisa Vilma de Martínez, por todo el sacrificio y apoyo que siempre me han dado en toda mi educación. A mis hermanos Salvador y Claudia por su apoyo y cariño. A mis amigos en especial a Brahyam Echeverría por su gran apoyo y ayuda para alcanzar mis objetivos.

Vilma Karina Martínez Funes

Aprender q lo difícil no es llegar a la cima sino jamás dejar de subir con aquellas personas a quienes quieres y admiras es una bendición que solo puede venir de Dios; gracias a mi familia y a mi hijo por todos esos años de espera y paciencia, a mis compañeros por su apoyo y comprensión en las buenas y en las malas y sobre todo a Dios nuestro señor porque sin él todo lo demás no diera fruto en nuestra vida.

Xenia Mariacela Miranda Jiménez

Agradecimiento especial al Lic. Abraham Vásquez y Lic. Alfonso López Ortiz por guiarnos a la terminación de nuestro trabajo de graduación.

Brahyam, Karina y Xenia

ÍNDICE

RESUMEN

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA EMPRESA DECORACIONES ARTE COLONIAL S.A. DE C.V., DE LA PEQUEÑA EMPRESA, DE LA INDUSTRIA DE PRODUCTOS MINERALES NO METÁLICOS EN EL SALVADOR Y MARCO DE REFERENCIA SOBRE CAPACITACIÓN

A. GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA	1
1. CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN DE LA PEQUEÑA EMPRESA...	2
2. CARACTERÍSTICAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA INDUSTRIAL...	3
B. GENERALIDADES DE LA INDUSTRIA DE PRODUCTOS MINERALES NO METÁLICOS EN EL SALVADOR.....	5
C. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	7
1. ANTECEDENTES.....	7
2. MISIÓN.....	8
3. VISIÓN.....	9
4. OBJETIVOS.....	9
5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	10
6. FUNCIONES PRINCIPALES.....	11
7. SERVICIOS QUE OFRECE.....	12
8. MARCO LEGAL.....	13
D. MARCO DE REFERENCIA DE CAPACITACIÓN	16

1.	GENERALIDADES DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.....	16
2.	IMPORTANCIA.....	21
3.	OBJETIVOS.....	22
4.	BENEFICIOS.....	23
5.	DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC).....	25
6.	TÉCNICAS PARA DETERMINAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.....	27
7.	MÉTODOS DE CAPACITACION.....	31
8.	PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.....	35
9.	EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN.....	38

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN LA INDUSTRIA DECORACIONES ARTE COLONIAL, S.A. DE C.V.

A.	IMPORTANCIA	40
B.	OBJETIVOS	41
1.	GENERAL.....	41
2.	ESPECIFICOS.....	41
C.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	42
1.	MÉTODOS.....	42
2.	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	44
3.	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	45
4.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS...	46
5.	ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN.....	48
6.	DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA.....	48

7. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	49
D. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	50
E. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	74
1. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN.....	74
2. ANÁLISIS DEL RECURSO HUMANO.....	77
3. ANÁLISIS DE OPERACIONES Y TAREAS.....	78
4. ANÁLISIS FODA.....	80
F. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	82
1. CONCLUSIONES.....	82
2. RECOMENDACIONES.....	83

CAPÍTULO III

DISEÑO DE PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA PEQUEÑA EMPRESA INDUSTRIA DE PRODUCTOS MINERALES NO METÁLICOS DECORACIONES ARTE COLONIAL, S.A. DE C.V., DEL MUNICIPIO DE MEJICANOS

A. JUSTIFICACION	86
B. OBJETIVOS.	87
1. GENERAL.....	87
2. ESPECÍFICOS.....	87
C. ELABORACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.	88
1. ENFOQUE DE NECESIDADES ESPECÍFICAS.....	88

2.	DEFINICIÓN DE OBJETIVOS.....	89
3.	DIVISIÓN DEL TRABAJO.....	90
4.	DETERMINACIÓN DEL CONTENIDO.....	90
5.	MÓDULOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.....	92
6.	PRESUPUESTO TOTAL DEL PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA PEQUEÑA EMPRESA INDUSTRIA DE PRODUCTOS MINERALES NO METÁLICOS DECORACIONES ARTE COLONIAL, S.A. DE C.V. DEL MUNICIPIO DE MEJICANOS.....	115
 D. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE CAPACITACIÓN		116
1.	ACTIVIDADES.....	116
2.	EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO.....	119
3.	CRONOGRAMA DEL DISEÑO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA PEQUEÑA EMPRESA INDUSTRIA DE PRODUCTOS MINERALES NO METÁLICOS DECORACIONES ARTE COLONIAL, S.A. DE C.V. DEL MUNICIPIO DE MEJICANOS.....	125
 E. BIBLIOGRAFIA		126

ANEXOS

RESUMEN

La presente investigación se orienta a la Industria de Productos minerales no metálicos, Decoraciones Arte Colonial, S.A. de C.V. del municipio de Mejicanos, debido a que ésta no cuenta con un proceso de capacitación de personal, que le permita lograr los objetivos y metas establecidos mediante el aprovechamiento óptimo de sus recursos.

En base a esa necesidad, se plantea el Diseño de un Plan de Capacitación de Personal orientado al fortalecimiento de los procesos administrativos, con ello la empresa estará logrando planificar sus actividades, elaborando planes de capacitación para que sus empleados realicen sus tareas de manera eficiente.

Para el desarrollo del presente trabajo, se establecieron los objetivos siguientes:

- Realizar una investigación sobre necesidades de capacitación, al personal que labora en la empresa

Decoraciones Arte Colonial, S.A. de C.V., con el propósito de detectar deficiencias y debilidades en el desempeño de sus labores.

- Elaborar un diagnóstico sobre el desempeño laboral en el personal de Decoraciones Arte Colonial, S.A. de C.V.
- Detectar áreas específicas en las que se encuentre deficiente el desempeño del personal de Decoraciones Arte Colonial, S.A. de C.V.

La metodología utilizada en la investigación de campo, fue una entrevista realizada a tres gerentes y un cuestionario dirigido a los doce empleados operativos, obteniéndose datos que fueron procesados en cuadros tabulares, se hizo el análisis respectivo y con ello se elaboro el diagnóstico del cual se extrajeron las siguientes conclusiones y recomendaciones:

Conclusiones:

- En la empresa Decoraciones Arte Colonial, S.A. de C.V. no existe una persona que coordine los planes de capacitación de la empresa.
- No existen planes permanentes de capacitación en la empresa.
- El personal esta dispuesto a recibir capacitaciones y las áreas especificas en las que el personal necesita capacitación son: atención al cliente, elaboración de estructuras de cemento, elaboración de figuras de cemento, torno y fresado, mecánica general, pintura, escultura y ventas.
- Los empleados consideran que recibir cursos de capacitación es un factor que los motiva en el desempeño de sus tareas.

Recomendaciones:

- Asignar a una persona que coordine planes de capacitación dirigidos al personal de Decoraciones Arte Colonial, S.A. de C.V.
- Establecer un plan de capacitación que cubra todos los niveles y áreas; de esta manera solventar las deficiencias y debilidades que tiene el personal en el desempeño de sus funciones.
- La capacitación que se brinde deberá reforzar las áreas de atención al cliente, elaboración de estructuras de cemento, elaboración de figuras de cemento, torno y fresado, mecánica general, pintura, escultura y ventas.
- Los planes de capacitación también deben orientarse al cambio de actitud de los empleados, con propósito de motivarlos y mejorar el ambiente de trabajo.

INTRODUCCION

La presente investigación contiene el desarrollo de un Plan de Capacitación de Personal para el fortalecimiento de los procesos administrativos de la Industria Decoraciones Arte Colonial, S.A. de C.V. del municipio de Mejicanos. Este será de beneficio a la empresa, si los gerentes toman a bien fortalecer los conocimientos teóricos y prácticos a los empleados, a través de la capacitación, con ello se estará logrando mejorar la calidad de los procesos.

Este documento esta integrado por tres capítulos. El capítulo uno contiene las generalidades de la Industria Decoraciones Arte Colonial, S.A. de C.V., como sus antecedentes, aspectos legales y su estructura organizativa; además de un marco de referencia sobre capacitación.

El capítulo dos presenta el desarrollo de la investigación de campo; la metodología utilizada; su correspondiente diagnóstico, en el cual se determinaron

las necesidades reales de capacitación; y se realizaron las conclusiones y sus respectivas recomendaciones.

El capítulo tres contiene la propuesta de un Plan de Capacitación de Personal, que servirá para fortalecer los procesos administrativos de la Industria Decoraciones Arte Colonial, S.A. de C.V..

Este plan se encuentra diseñado tomando en cuenta cada uno de los elementos que lo integran: objetivos, división del trabajo, determinación de contenidos, métodos elegidos, recursos a utilizar, población objetivo, lugar, fecha, periodicidad, duración, y costo, entre otros.

Además contiene el desarrollo, programación, descripción de módulos, y los lineamientos que servirán para evaluar y darle seguimiento al plan.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA EMPRESA DECORACIONES ARTE COLONIAL S.A. DE C.V., DE LA PEQUEÑA EMPRESA, DE LA INDUSTRIA DE PRODUCTOS MINERALES NO METÁLICOS EN EL SALVADOR Y MARCO DE REFERENCIA SOBRE CAPACITACIÓN.

A. GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA

El surgimiento y desarrollo de las organizaciones del sector de la micro y pequeña empresa en El Salvador ha estado asociado a la existencia de coyunturas económicas y sociales que han posibilitado la apertura de espacios para expansión organizada de los intereses de los sectores sociales ligados a los segmentos poblacionales de medianos y bajos ingresos del área urbana.

Pequeña Empresa es toda unidad económica que tiene hasta cincuenta ocupados y que sus ventas anuales son hasta el equivalente a 4,762 salarios mínimos urbanos, excluyendo aquellas que tienen ventas anuales menores al equivalente de 476.2 salarios mínimos con 10 o menos ocupados.¹

¹ CONAMYPE. Comisión Nacional para la Micro y Pequeña Empresa, Definición y Características.

1. CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN DE LA PEQUEÑA EMPRESA.

Existen diversas clasificaciones de la pequeña empresa que son utilizadas por algunas instituciones relacionadas con el sector. Estas clasificaciones se presentan en la tabla 1:

Tabla 1. Criterios de Clasificación de la Pequeña Empresa

INSTITUCIÓN	CRITERIO	PEQUEÑA EMPRESA
Fundación empresarial para el Desarrollo Económico y Social	Número de Empleados	De 11 a 19 Empleados
	Activos Totales	Menor de \$85,714.29
Banco Multisectorial de Inversiones (BMI)	Activos Totales	No mayor de \$114,285.71
CEPAL ² /ONU ³ Proyecto ELS ⁴ 90004	Número de Empleados	De 5 a 19 Empleados
Federación de Cajas de Crédito	Activos Totales	Entre \$11,428.57 a \$85,714.29

2 Comisión Económica Para América Latina.

3 Organización de las Naciones Unidas Para El Desarrollo Industrial.

4 Proyecto El Salvador 900004

INSTITUCIÓN	CRITERIO	PEQUEÑA EMPRESA
Fundación Salvadoreña Para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES)	Activos Totales	Entre \$11,542.86 a \$ 57,142.86
Programa FOMMI ⁵	Número de Empleados	Hasta 19 Empleados
Programa gubernamental de Atención a la Micro y Pequeña Empresa	Activos Totales	Entre \$11,542.86 a \$34,285.71

Fuente: Información sobre la Micro y Pequeña Empresa Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo -FEPADE. Agosto de 1997. Página 5.

2. CARACTERÍSTICAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA INDUSTRIAL.

Existe una serie de características que son comunes a este tipo de empresas. A continuación se presentan las más generalizadas:

a. Falta de Recursos Técnicos.

La exclusividad en el uso de nueva tecnología, por parte de la gran empresa excluye y sujeta a la pequeña empresa

⁵ Programa Para el Fomento de la Microempresa

en el uso de la misma. Gran cantidad de pequeños empresarios utilizan instrumentos de trabajo obsoletos algunas veces producidos por ellos mismos en razón de los bajos costos; la calidad y estado de las herramientas es deficiente y con frecuencia su uso es inadecuado.

b. Mano de Obra no Calificada.

En general, el nivel de calificación de los trabajadores requerido es relativamente bajo y se establece un flujo de mano de obra de la pequeña hacia la gran empresa en el sentido que los trabajadores adquieren cierta calificación en las pequeñas empresas y luego buscan empleo en las empresas de mayor tamaño.

c. Empresas Familiares.

A menudo la familia es parte de la fuerza laboral de la pequeña empresa. Por ejemplo, el esposo es el gerente general, la esposa es la gerente comercial, el hijo el jefe de ventas, etc., todos ellos participan de una u otra manera en la producción o prestación de servicios.

**B. GENERALIDADES DE LA INDUSTRIA DE PRODUCTOS MINERALES
NO METÁLICOS EN EL SALVADOR.**

La experiencia de crecimiento del sector industrial en las últimas décadas ha sido mixta. Mientras que el crecimiento promedio para el período de 1971 al 2004, y excluyendo a los años del conflicto armado, fue de 4.6% anual; cuando se toma en cuenta este turbulento período resulta que el crecimiento fue apenas de 1.8% anual, inferior al promedio de 2.2% que alcanzó la economía. Entre 1979 y 1982 la industria perdió el 51.2% del valor agregado, pero a partir de 1986 se recupera e inicia una senda de expansión, la cual se debilitó a mediados de la década de mil novecientos noventa y coincidiendo con la desaceleración de la economía salvadoreña. Es relevante mencionar que para el 2004 la industria registró su tasa de crecimiento más baja desde 1990.⁶

Sin embargo el sector espera una tendencia de crecimiento con relación a años anteriores, esta condición debido a la firma de tratados de libre comercio regionales y fuera

⁶ Propuesta de Política Industrial 2005-2009. Ministerio de Economía. Pág. 4

de la región, permitiendo el ingreso de sus productos en mercados extranjeros.

La industria de productos minerales no metálicos representa aproximadamente un 4.9% del total de la industria manufacturera con 957 establecimientos en el país, el valor bruto de su producción es de \$111,575,228.71 de los cuales el 95.64% de la producción es destinada al mercado nacional y el 4.36% al mercado extranjero.⁷

Además, el sector emplea a 12,947 personas el cual constituye el 3% del personal ocupado de la industria manufacturera.⁸

7 Encuesta Económica Anual 2002. Ministerio de Economía. Dirección General de Estadísticas y Censos, DIGESTYC. Pág. 13 - 23

8 Encuesta Económica Anual 2002. Ministerio de Economía. Dirección General de Estadísticas y Censos, DIGESTYC. Pág. 15

C. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1. ANTECEDENTES.

Decoraciones Arte Colonial fue creada como microempresa en marzo de 1971 producto de la idea visionaria del señor Víctor Nicolás Santos Villaran. El 15 de Diciembre de 1995 la empresa se constituye como sociedad anónima convirtiéndose en Decoraciones Arte Colonial, S.A. de C.V.⁹

La empresa inicia comercializando productos premoldeados de cemento, cerámica en frío y refractaria, esculturas en toda medida y accesorios complementarios para decoración. Recientemente se introdujeron al mercado dos nuevos productos: Loseta de cielo falso decorativo y yeso para uso escolar.

De acuerdo al Ministerio de Economía Pequeña Empresa es toda unidad económica que tiene hasta cincuenta ocupados y que sus ventas anuales son hasta el equivalente a 4,762

⁹ Plan de Negocios Decoraciones Arte Colonial, S.A. de C.V. Pág. 2

salarios mínimos urbanos. Decoraciones Arte Colonial, S.A. de C.V. cuenta con 12 empleados cumpliendo así con estos criterios de clasificación es considerada como Pequeña Empresa.

La empresa cuenta con un amplio plantel que alberga, oficinas administrativas, sala de ventas, y áreas de producción, ubicado en 29 Avenida Norte Pasaje Arte Colonial Edificio Colonial #2125 Colonia Zacamil, Mejicanos.¹⁰

2. MISIÓN.

Promover y vender servicios de decoración, construcción, instalación y mantenimiento industrial y residencial con calidad, eficiencia y puntualidad que el cliente necesite en un ambiente agradable, limpio y seguro lo cual se traduce en ganancias de tiempo y economía para el usuario.¹¹

10 Plan de Negocios Decoraciones Arte Colonial, S.A. de C.V. Pág. 5

11 Plan de Negocios Decoraciones Arte Colonial, S.A. de C.V. Pág. 7

3. VISION.

Lograr el crecimiento en mercados donde se puedan crear las suficientes ventajas para obtener un buen rendimiento de nuestras inversiones, y contar con la ayuda de un equipo clave que nos permita estar presente en cada uno de los distintos departamentos del país.¹²

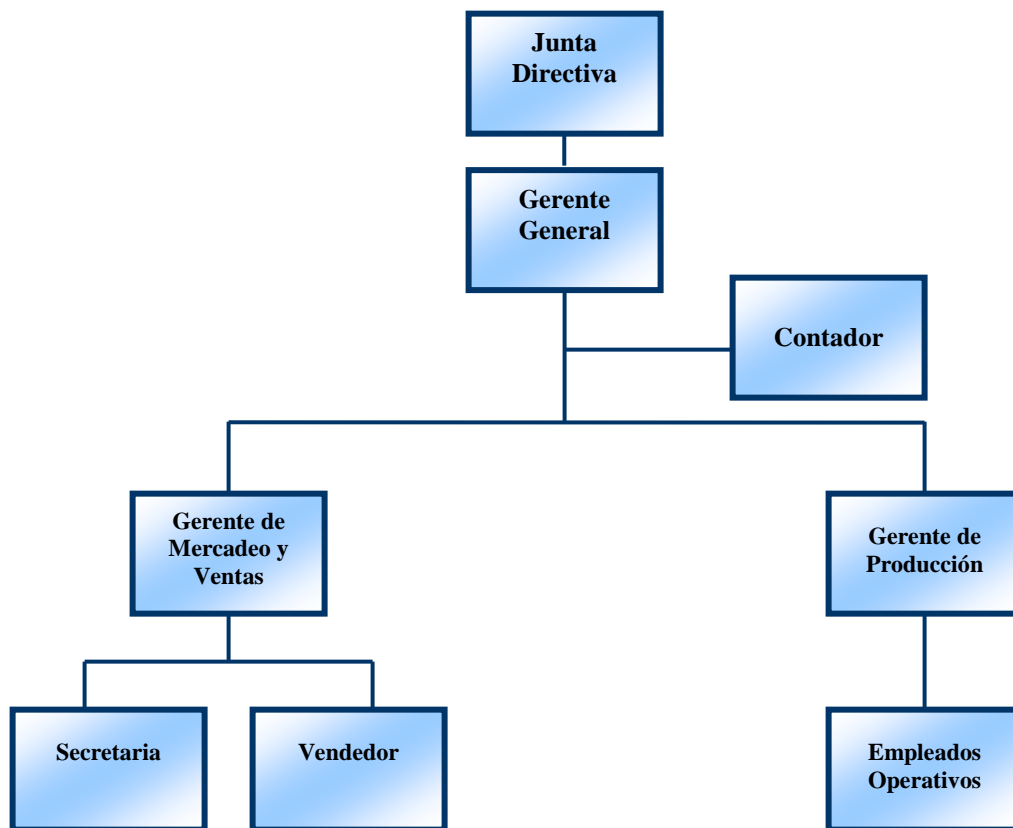
4. OBJETIVOS.¹³

- a.** Contribuir al mejoramiento social y económico de nuestro país desarrollando actividades de formación profesional, capacitando y mejorando la calidad de trabajo de nuestros obreros.
- b.** Obtener ganancias económicas a partir de la comercialización de nuestros productos y servicios.
- c.** Hacer de la calidad nuestro más fuerte aliado para lograr con nuestros clientes una relación cordial y duradera de cooperación y de confianza mutua.

¹² Plan de Negocios Decoraciones Arte Colonial, S.A. de C.V. Pág. 8

¹³ Plan de Negocios Decoraciones Arte Colonial, S.A. de C.V. Pág. 10

5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.



Simbología.

Indican los diferentes cargos funcionales que se ejecutan y que integran la estructura organizativa.



Muestra los diferentes tipos de relaciones que se dan entre las unidades que integran la estructura organizativa.



Fecha de Elaboración: Abril del 2002.

Elaborado por: Víctor Nicolás Santos Villaran.

El organigrama fue proporcionado por la Empresa Decoraciones Arte Colonial, S.A. de C.V.

6. FUNCIONES PRINCIPALES.¹⁴

La definición de los cargos funcionales es desarrollada a continuación:

Gerente General: Monitoreo, control y supervisión de las actividades del personal a su cargo.

Contador: Encargado de controlar y registrar todos los movimientos de carácter económico y financiero.

Gerente de Mercadeo y Ventas: Planificar, elaborar y controlar estrategias de mercadeo estableciendo metas publicitarias y promocionales. Revisa y firma cotizaciones, autoriza órdenes de compra.

Secretaria del Departamento: recibir, archivar y despachar correspondencia, mecanografiar facturas y comprobantes de crédito fiscal, etc.

¹⁴ Plan de Negocios Decoraciones Arte Colonial, S.A. de C.V. Pág. 19

Vendedor: llevar un control de visitas y llamadas realizadas con el fin de cumplir con los programas de ventas.

Gerente de Producción: Supervisa y coordina el trabajo de las secciones de premoldeado, cielo real, escultura, servicio a domicilio, servicios industriales, servicios generales que de el dependen.

7. SERVICIOS QUE OFRECE.¹⁵

Los productos que se comercializan en Decoraciones Arte Colonial, S.A. de C.V. se mencionan a continuación:

1. Productos premoldeados de cemento.
2. Cerámica en frío y refractaria.
3. Esculturas en toda medida.
4. Accesorios complementarios para decoración.
5. Loseta de cielo falso decorativo.
6. Yeso para uso escolar.

¹⁵ Plan de Negocios Decoraciones Arte Colonial, S.A. de C.V. Pág. 2

8. MARCO LEGAL.

a. Constitución de la República de El Salvador. Decreto Legislativo N° 38, de fecha 16 de Diciembre de 1983.

En el capítulo V de dicha constitución, están contemplados los artículos que se refieren al Orden Económico, y según las disposiciones del **Artículo 101** del segundo párrafo: "El Estado promoverá el desarrollo económico y social mediante el incremento de la producción, la productividad y la racional utilización de los recursos. Con igual finalidad, fomentará los diversos sectores de la producción y defenderá el interés de los consumidores".

También se puede mencionar el **Artículo 102** en la que se menciona: "se garantiza la libertad económica, en lo que no se oponga al interés social. El estado fomentará y protegerá la iniciativa privada dentro de las condiciones necesarias para acrecentar la riqueza nacional y para asegurar los beneficios de ésta al mayor número de habitantes del país".

b. Escritura de Constitución. Libro VIII N° 36 de fecha 15 de Diciembre de 1994.

La empresa se constituyó como sociedad el día 15 de Diciembre de 1994, quedando establecida como Decoraciones Arte Colonial, S.A. de C.V.

Esta escritura fue inscrita en el Registro de Comercio con N° 39, Folios del 451 al 473, del Libro 1093, de Registro de Sociedades, en San Salvador el día 22 de Marzo de 1995.

c. Código de Comercio. Decreto Legislativo N° 671 de fecha 26 de Mayo de 1970.

Dentro del Marco Legal las empresas se regulan por el Código de Comercio como se expresa en el **Artículo 1** que establece que "Los comerciantes, los actos de comercio y las cosas mercantiles se regirán por las disposiciones contenidas en este código y en las demás leyes mercantiles"

Según esta regulación el Código de Comercio establece que las sociedades deben de constituirse mediante una Escritura Pública como se establece en el **Artículo 21**: "Las sociedades se constituyen, modifican, disuelven y liquidan por escritura pública salvo la disolución y liquidación judicial". La empresa se constituyó como sociedad anónima el 15 de diciembre de 1995.

d. Código de Trabajo. Decreto Legislativo N° 15 de fecha 30 de Junio de 1972.

En el capítulo único de dicha Ley, están contemplados las disposiciones generales y establece en el **Artículo 1** que "El presente Código tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores".

D. MARCO DE REFERENCIA DE CAPACITACIÓN

1. GENERALIDADES DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.

a. Antecedentes históricos de la capacitación.

La capacitación es un proceso de enseñanza-aprendizaje, por lo tanto sus raíces se remontan desde que el hombre comenzó a aprender. A través de la historia la educación ha ido evolucionando y se le considera la base para el crecimiento social y económico de todo el país.

Históricamente han existido momentos claves en los cuales se logra un mayor auge en esta materia: partimos del surgimiento de la era industrial que se produjo en Europa a finales del siglo XVIII en donde aparecen muchas escuelas especializadas.¹⁶

Posteriormente, en 1915 en Estados Unidos aparece el método de capacitación llamado de los cuatro pasos que consiste en preparar, demostrar, hacer y dar seguimiento,

¹⁶ Siliceo, Alfonso. Capacitación y Desarrollo del Personal. 2a Edición. Editorial Limusa Noriega, México 1993. Pág. 3

este ha sido retomado por muchas instituciones para dar una capacitación efectiva.

Otro momento es el aparecimiento de las diferentes guerras, las cuales han dado origen al surgimiento de métodos y técnicas de entrenamiento y capacitación intensiva, que también contribuyeron al perfeccionamiento de sistemas más complejos de capacitación.

En la actualidad se debe tener presente que al interior de las sociedades esta surgiendo rápidos cambios tecnológicos y nuevos sistemas para facilitar las diferentes tareas, esto demanda que los planes de capacitación sean más eficaces, completos y permanentes para hacerle frente a esos cambios.

b. Plan.

"Es el conjunto coordinado de metas, directrices, acciones y disposiciones que, relacionadas con las estrategias y tácticas requeridas para el desarrollo de un determinado modelo económico-social, instrumenta un proceso para alcanzar objetivos predeterminados. El plan

es un proceso dinámico que requiere de la interacción entre los sectores considerados en él, así como de la coherencia y coordinación interinstitucional".¹⁷

En su forma más simple el concepto de plan se define como la intención y proyecto de hacer algo, ó como proyecto que, a partir del conocimiento de las magnitudes de una economía, pretende establecer determinados objetivos. Asimismo se ha definido como un documento en que se constan las cosas que se pretenden hacer y forma en que se piensa llevarlas a cabo. Y también se señala como la Organización y coordinación de las actividades económicas.

Por otro lado Horacio Landa retoma la definición de Plan contenida en la Ley General de Asentamientos Humanos de 1976 y la menciona como: "Un conjunto coordinado de metas, directivas, criterios y disposiciones con que se instrumentiza un proceso, pudiendo ser integral o sectorial y en distintos niveles: comunal, urbano, local, regional, nacional, etc."

17 mx.geocities.com/floresgod/tesis01.html

Para Alfonso Ayala Sánchez Plan se define como el conjunto coherente de metas e instrumentos que tiene como fin orientar una actividad humana en cierta dirección anticipada.

J. Arturo Ortega Blake define que el plan no es solamente un documento con un conjunto de perspectivas y previsiones, es el instrumento más eficaz para racionalizar la intervención, generalmente estatal en la economía. Para algunos autores es estrecha vinculación del plan con la planificación.¹⁸

c. Plan de Capacitación.

Algunos autores definen el término capacitación como:

La Capacitación: "Consiste en proporcionar a los empleados actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo"¹⁹

¹⁸ http://servicios.ipyme.org/planempresa/expone/que_plan.htm

¹⁹ Dessler Gary, "Administración de Personal". Editorial Hall Hispanoamérica, S.A. 6a Edición México 1994, Pág. 238.

"Consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas del colaborador".²⁰

"Es un proceso a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos".²¹

Después de analizar los diferentes conceptos de capacitación, se puede concluir lo siguiente:

Que la capacitación es un proceso de enseñanza-aprendizaje, a través de la cual se transmite al individuo una serie de conocimientos teórico-prácticos con el propósito de prepararlo para que desempeñe mejor su trabajo.

20 Siliceo Alfonso, "Capacitación y Desarrollo del Personal", Limusa Noriega Editores, México 2da. Edición 1993, Pág. 20.

21 Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5^a Edición. Editorial Mc Graw-Hill. Colombia. 1999. Pág. 557.

2. IMPORTANCIA.

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo.

Con la capacitación los empleados desarrollan una alta moral, permitiendo reducir la necesidad de supervisión y que el empleado satisfecho ejecute su trabajo con más efectividad.²²

A través de la capacitación, la empresa aprovecha los recursos humanos, financieros y materiales a su alcance para lograr sus objetivos, incrementando la productividad de la misma.

Si se aspira a que las empresas centroamericanas basen cada vez más su productividad en procesos de innovación tecnológica, sistemáticos y crecientemente sofisticados,

²² Material de Cátedra de Administración de Personal II. "El Entrenamiento" MSc. Y Licda. Matilde Guzmán de Díaz. Pág. 13.

hay que reconocer que la educación tendrá un papel cada vez más decisivo en el desarrollo económico de la región.

Es preciso contar cada vez más con una fuerza de trabajo capacitada y especializada que sea capaz de asimilar los sucesivos cambios en los procesos de trabajo, que son ocasionados cada vez que hay una innovación tecnológica.²³

Ante lo anterior mencionado se concluye que La capacitación de recursos humanos contribuye al desarrollo profesional de los individuos a la vez que redunda en beneficios para la empresa.

3. OBJETIVOS.²⁴

Objetivo General

Proporcionar al empleado los métodos, técnicas y actitudes necesarias para desarrollar mejor y mas ágilmente las funciones asignadas a su puesto de trabajo.

²³ Educación y competitividad en Centroamérica, del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), Febrero, 1999.

²⁴ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5 ª Edición. Editorial Mc Graw-Hill. Colombia. 1999. Pág. 417.

Objetivos Específicos

1. Prepara al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas particulares de la organización.
2. Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no solo en sus cargos actuales, sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
3. Superar las fallas de rendimiento, a fin de lograr un mejor desempeño de los empleados.

Uno de los principales objetivos de la capacitación es cambiar la actitud de las personas con varias finalidades entre las cuales está crear un clima más satisfactorio entre los empleados y aumentar su motivación.

4. BENEFICIOS.

Los beneficios que debe buscar un plan de capacitación se visualizan desde dos perspectivas: desde el punto de

vista organizacional y desde el punto de vista empleado; ambos conducen a una mejoría a nivel económico y social.

A Nivel Organizacional.²⁵

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles y crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefe-subordinado.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.

²⁵ Material de Cátedra de Administración de Personal II. "El Entrenamiento" MSc. Y Licda. Matilde Guzmán de Díaz. Pág. 14.

A Nivel de Empleado.²⁶

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las actitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.

5. DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC).

Esencialmente la importancia que tiene este contenido, va en relación a tener un claro conocimiento de los conceptos del diagnóstico de las necesidades de capacitación para elaborar el DNC.

²⁶ Material de Cátedra de Administración de Personal II. "El Entrenamiento" MSc. Y Licda. Matilde Guzmán de Díaz. Pág. 15.

Se define el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) como la ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que una persona ha de adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias de su actividad o puesto dentro de la organización.²⁷

En un proceso de capacitación la parte medular lo conforma el diagnóstico de necesidades de capacitación, con el fin de establecer tanto los objetivos como los contenidos de un plan de capacitación, por lo que se necesita conocer las necesidades de aprendizaje existentes en una empresa.

Con el propósito de encontrar las áreas que requieren entrenamiento, la primera tarea concreta de tipo operativo es el diagnóstico de las necesidades de capacitación, se tiene la creencia que es sencillo

²⁷ Roberto Pinto "Planeación Estratégica de capacitación Empresarial", Mc Graw Hill, Interamericana Editores S. A. de C.V. México, D.F. 1º Edición 2000.

encontrar estas necesidades porque la gente ya sabe en que debe capacitarse, pero esto es falso.²⁸

Ante esta situación el DNC se vuelve una parte medular para la adecuada elaboración de un plan de capacitación, ya que este diagnóstico dictará el contenido del plan de acuerdo a las necesidades identificadas en el personal de la empresa.

6. TÉCNICAS PARA DETERMINAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

El primer paso en la capacitación es determinar qué tipo de capacitación se requiere. La evaluación de las necesidades de capacitación de individuos que son nuevos en sus puestos es relativamente sencilla. Sin embargo, el evaluar las necesidades de capacitación de los empleados actuales puede ser más complejo.

²⁸ Alvarado Rodríguez, Silvia Lorena. "Diagnóstico de la Efectividad de los Programas de Capacitación en el Área de Mercadeo en la Gran Empresa del Área metropolitana de San Salvador, Sector Servicio". 2003.

1. Observación.

Verificar donde haya evidencia de trabajo ineficiente, como excesivo daño de equipo, atraso con relación al programa, pérdida excesiva de materia prima, número acentuado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, etc.²⁹

Esta se lleva a cabo con la observación visual de todas las actividades que un empleado realiza en su puesto de trabajo, son bastante adecuadas desde el punto de vista empresarial, pues no interfieren en el desarrollo de las actividades de los empleados.

2. Entrevista.

La aplicación de esta técnica se hace a través de un interrogatorio dirigido por el entrevistador, con el propósito de obtener información del sujeto entrevistado en relación con un tema específico.

²⁹ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5^a Edición. Editorial Mc Graw-Hill. Colombia. 1999. Pág. 426.

A través de esta técnica se logra conocer en forma directa las opiniones o necesidades de cada uno de los interesados, y así determinar los puntos críticos que a su juicio están fallando.

3. Encuesta.³⁰

La encuesta es una técnica que utiliza instrumentos como cuestionarios denominados a veces cédulas, consisten en formas impresas en las cuales los sujetos proporcionan información escrita el investigador, éste permite el examen de un mayor número de casos en corto tiempo, con relación a la entrevista, lo cual implica un costo menor, además las respuestas son mas fáciles de catalogar y existe un menor riesgo de contaminar los resultados por la interacción personal entre al investigador y los sujetos en estudio, igualmente hace posible la cuantificación de las respuestas.

³⁰ Arias Galicia Fernando, "Introducción a las Técnicas de Investigación en las Ciencias de la Administración y del Comportamiento". 3ra. Edición, Editorial Trillas, México 1984. Pág. 118.

4. Análisis de la Tarea.³¹

El análisis de la tarea es particularmente apropiado para determinar las necesidades de los empleados que son nuevos en sus puestos. Particularmente con los obreros de bajo nivel, es común contratar personal inexperto y capacitarlo; ofrecerle la experiencia requerida para desempeñar el trabajo. Para esas personas la capacitación requerida es muy evidente. Se requiere un estudio detallado del puesto mismo para determinar las habilidades específicas, la descripción del puesto lista las responsabilidades y experiencia específicas requeridas en el puesto y se convierten en el punto de referencia básico para determinar la capacitación necesaria para desempeñar el empleo.

³¹ Dessler Gary, "Administración de Personal". Editorial Hall Hispanoamérica, S.A. 6a Edición México 1994, Pág. 272.

7. METODOS DE CAPACITACION³²

1. Método Directo (Fuera de la Empresa)

Estudios de Caso:

Se le presenta al grupo información basada en una situación real y se le pide que analice los problemas, los hechos y de recomendaciones. Se emplea en:

- Desarrollo gerencial.
- Toma de decisiones.
- Habilidades de supervisión.
- Relaciones individuales.

Conferencia:

Presentación verbal de un tema único; aumenta la participación dando oportunidades de retroalimentación.

Se emplea en:

- Opción en temas de interés.

³² Material de Cátedra de Administración de Personal II. "El Entrenamiento" MSc. Y Licda. Matilde Guzmán de Díaz. Pág. 22.

Instrucción Programada:

Medio para presentar información en una forma sistematizada, generalmente con libro o computador y después de cada segmento de información se le pide al alumno que pruebe su comprensión. Si esta respuesta es correcta el alumno continuara de lo contrario el programa indicara la respuesta correcta o repetirá la información antes de volver a verificar la comprensión. Se emplea en:

- Temas gerenciales.
- Información de productos nuevos.
- Requerimientos de seguridad.
- Estatutos.

Charla:

Presentación verbal menos formal que la conferencia, se hace énfasis en el intercambio de información y oportunidades para que el grupo responda. Se emplea en:

- Todos los temas.

Talleres:

Oportunidad de discutir o descubrir métodos prácticos para manejar una situación dada. Se hace énfasis en

realidades prácticas, más que en contribuciones teóricas y trabajo muy específico. Se emplea en:

Habilidades de escritura de comunicación.

- Manejo de quejas.
- Habilidades de supervisión.

Seminarios- Discusión y Participación:

Se desarrolla mediante la participación del grupo y del instructor. Ayuda a la integración del grupo y creatividad para analizar, discutir, seleccionar problemas, establecer promociones. Se emplea en:

- Desarrollo de creatividad.
- Competencia interpersonal.
- Trabajo en equipo.

Aprender Haciendo:

Puede calificarse como el más objetivo para un aprendizaje rápido y directo, se le llama también método a base de demostración. Hace referencia a cuatro pasos:

Hacer, decir, mostrar, comprobar. Se emplea en:

- Es aplicado en la instrucción técnica en la industria.

- El instructor o jefe da información, y realiza demostraciones prácticas, de cómo hacer un trabajo.

2. Método Directo (Dentro de la Empresa)

Instrucción Directa Sobre el Puesto.

Se Imparte durante las horas de trabajo, se emplea básicamente para enseñar a obreros y ha " empleados a desempeñar su puesto actual. Se emplea en:

- Demostraciones prácticas hasta que se denomine el método.

Rotación de Puestos:

Con objeto de los empleados adquieran experiencia en varios puestos. Se emplea en:

- Ayuda a la organización en los periodos de vacaciones, ausencias, renunciias.

Relación Experto/Aprendizaje:

Existe una relación entre un maestro y un aprendiz. Se emplea en:

- Retroalimentación inmediata.
- Conocimientos.

- Habilidades.

Para la selección del método de capacitación se deben considerar ciertos aspectos como la efectividad de este respecto al costo, el contenido del programa, situación y organización física de las instalaciones para realizar la capacitación.

8. PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.³³

Los programas de capacitación surgen como resultado del diagnóstico de necesidades de capacitación, y se elaboran especialmente para estas necesidades. En la elaboración de un programa de capacitación se deben determinar inicialmente los objetivos del programa, los cuales son las metas a alcanzar. Estos objetivos pueden definirse como generales y específicos. El objetivo general debe impulsar y lograr la eficiencia y eficacia organizacional, y los objetivos específicos deben aumentar la productividad, mejorar la calidad de trabajo,

³³ Alvarado Rodríguez, Silvia Lorena. "Diagnóstico de la Efectividad de los Programas de Capacitación en el Área de Mercadeo en la Gran Empresa del Área metropolitana de San Salvador, Sector Servicio". 2003. Pág. 40.

mejorar la planeación de los recursos humanos, aumentar la moral interna, prevenir la obsolescencia y aumentar el desarrollo personal.

El programa de capacitación debe cubrir tres aspectos básicos:

a) Desarrollar las necesidades de capacitación, derivadas de los problemas que afectan las funciones operacionales de la empresa.

b) Capacitar al trabajador, en todas las actividades con su puesto.

c) Capacitar al empleado para ascender en el nivel jerárquico y en su desarrollo individual.

Tipos de Programas de Capacitación.³⁴

1. Institucionales. Asegura que el personal adquiera los conceptos y criterios de tipo general que integran la

³⁴ Op. Cit. "Planeación Estratégica de capacitación Empresarial" N° 12 pág. 31

cultura de la empresa, así como los objetivos estratégicos de la misma.

2. De desarrollo. Anticipar la cobertura en cuanto a las necesidades de entrenamiento del personal de acuerdo con la proyección de la empresa y los requerimientos a futuro de las unidades administrativas.
3. Estratégicos. Formar al personal en los valores, tecnología y estrategias de productividad para fortalecer los objetivos estratégicos de la organización.
4. Operativos. Desarrollar las habilidades y conductas concretas de carácter cognoscitivo, afectivo y psicomotor de cada actividad y persona correspondiente a las funciones específicas para el desempeño óptimo de sus tareas y puestos.
5. De mantenimiento de actitudes. Estimular la conducta positiva de los empleados hacia la consecución de

objetivos de los programas institucionales de desarrollo estratégico y operativo.

Por lo que se refiere a cada programa, habrá interés por lograr respuesta a las preguntas siguientes: ¿cuánto cambio ocurrió en los conocimientos, actitudes, habilidades, comportamiento en el puesto o en los objetivos organizacionales que intentó efectuar el programa?, ¿puede atribuirse razonablemente este cambio al programa? Estas preguntas tendrán que ser contestadas de manera que proporcionen la mayor información para el mejoramiento de los programas futuros.

9. EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN³⁵

La etapa final del proceso de entrenamiento es la evaluación de los resultados obtenidos. Uno de los problemas más serios relacionados con cualquier programa de entrenamiento se refiere a la evaluación de su eficiencia. Esta evaluación debe considerar dos aspectos principales:

³⁵ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5^a Edición. Editorial Mc Graw-Hill. Colombia. 1999. Pág. 441.

1. Determinar hasta qué punto el entrenamiento produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.

2. Demostrar si los resultados del entrenamiento presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

La evaluación de los resultados de la capacitación a nivel de la empresa debe proporcionar resultados como: un aumento de la eficacia en la organización, mejorar la imagen de la empresa y del clima organizacional, aumento de la eficiencia entre otros.

Por otra parte a nivel de los empleados dará resultados como un aumento de la eficiencia individual de los empleados, aumento de habilidades y conocimientos de las personas, y un cambio de actitud en los empleados.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN LA INDUSTRIA DECORACIONES ARTE COLONIAL, S.A. DE C.V.

A. IMPORTANCIA

Las deficiencias y debilidades que presenta el recurso humano en el desempeño de sus funciones laborales representan un obstáculo en el proceso operativo de cualquier institución y ello limita el logro de los objetivos institucionales.

Es importante, entonces, realizar una investigación que permita detectar limitaciones en el desempeño laboral del personal en la empresa Decoraciones Arte Colonial, S.A. de C.V. y así plantear soluciones viables que solventen esta situación.

B. OBJETIVOS

1. GENERAL

Realizar una investigación sobre necesidades de capacitación, al personal que labora en la empresa Decoraciones Arte Colonial, S.A. de C.V., con el propósito de detectar deficiencias y debilidades en el desempeño de sus labores.

2. ESPECIFICOS

2.1. Elaborar un diagnóstico sobre el desempeño laboral en el personal de Decoraciones Arte Colonial, S.A. de C.V.

2.2. Detectar áreas específicas en las que se encuentre deficiente el desempeño del personal de Decoraciones Arte Colonial, S.A. de C.V.

2.3. Identificar si existen planes de capacitación para el personal de Decoraciones Arte Colonial, S.A. de C.V. y en que consisten dichos procesos.

C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. MÉTODOS

El método de investigación que se utilizó fue el análisis y síntesis. A continuación se detallan cada una de las siguientes:

Análisis

El análisis va de lo concreto a lo abstracto, mediante la herramienta de la abstracción, pueden separarse las partes del todo y entender sus relaciones jerárquicas, formas de integración internas y externas.⁷¹

⁷¹ Iglesias Mejía, Salvador. Guía para la Elaboración de Trabajos de Investigación Monográfico o Tesis. 5ª Edición. Imprenta Universitaria. El Salvador 2006. Pág. 34.

Este método se utilizó porque permite, observar, describir, evaluar, descomponer y enumerar en sus partes los elementos que integran la optimización de los recursos de la empresa, con el fin de ordenarlos y clasificarlos lógicamente.

Síntesis

La síntesis es complementaria al análisis reuniendo las partes en el todo, conduciendo a la generalización, a la visión integral del todo como una unidad de diferentes elementos.⁷²

Con este método se efectuó suposiciones sobre la relación entre fenómenos, se sintetizó en la imaginación para establecer una explicación tentativa que será puesta a prueba con la ejecución de la investigación.

⁷² Iglesias Mejía, Salvador. Guía para la Elaboración de Trabajos de Investigación Monográfico o Tesis. 5ª Edición. Imprenta Universitaria. El Salvador 2006. Pág. 34.

2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se empleó en el diagnóstico de las necesidades de capacitación es el estudio correlacional, a fin de determinar si existe relación estrecha entre las principales variables del estudio, las cuales son:

Variable independiente: Diagnóstico de necesidades de capacitación.

Variable dependiente: Fortalecimiento de los procesos administrativos de la empresa.

La unidad de análisis: Los empleados de Decoraciones Arte Colonial S.A. de C. V.

3. FUENTES DE INFORMACIÓN

Primarias

Es aquella que se obtuvo por medio de observaciones, experimentos, encuestas, entrevistas, etc. y su finalidad es resolver un problema por medio de la investigación.

La obtención de la información primaria se realizó por medio de la encuesta y estuvo orientada a la identificación de las necesidades de capacitación en la empresa. Mientras que la entrevista y la observación directa tuvieron como fin conocer las reacciones de los propietarios acerca de la capacitación de sus empleados.

Secundarias

Está compuesta por toda aquella información ya existente y que fue recopilada para alguna otra finalidad como es el caso de las revistas, paginas web, tesis, libros, periódicos, boletines.

4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Una vez definido el tipo de investigación que se requiere y la técnica para recolectarla, se localizaron los instrumentos de medición que sirvieron para analizar e interpretar los datos.

Las técnicas que se emplearon en la investigación se definen a continuación:

Entrevista:

Esta técnica se utilizó para obtener información en forma verbal mediante un conjunto de preguntas debidamente ordenadas. La entrevista se realizó en forma de conversación.

En la aplicación de esta técnica se utilizó el instrumento llamado cédula de entrevista estructurada, con el propósito de asegurar el orden de la información al momento de la entrevista.

Encuesta:

Para la obtención de datos por medio de esta técnica se utilizó un instrumento denominado cuestionario que estuvo estructurado por preguntas abiertas y cerradas, las cuales contenían alternativas de respuesta, lo cual facilitó la recolección de información de los empleados de la Industria Decoraciones Arte Colonial, S.A. de C.V.

Observación Directa:

Es una técnica que busca la interpretación de hechos que ocurren en el campo de investigación. Esto quiere decir que se hizo presencia en el lugar de la investigación, en la cual se aplicó una observación directa de la realidad en la empresa para posteriormente realizar la interpretación de esta.

5. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se desarrolló en la 29 Avenida Norte pasaje Arte Colonial, Edificio Colonial N° 2125 Col. Zacamil, San Salvador, El Salvador, Centro América.

6. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA

Universo:

Para la realización y análisis de la investigación el universo esta constituido por los empleados de la Industria Decoraciones Arte Colonial, S.A. de C.V. lo cual consiste en 3 gerentes y 12 empleados operativos.

Muestra:

La muestra en este caso es igual al universo, la cual consiste de 12 empleados operativos, de manera que en la investigación realizada se aplicó un Censo en la aplicación del cuestionario. Mientras que a los 3 gerentes se les aplicó una guía de entrevista.

7. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.

Tabulación:

Consiste en una distribución de frecuencias que permita describir los datos recolectados por medio de los cuestionarios entre los empleados de la Industria Decoraciones Arte Colonial, S.A. de C.V.

Análisis, Interpretación y Presentación de Datos:

La presentación de datos se realizó a través de cuadros estadísticos donde se ubicó la pregunta, objetivo de la pregunta, respuestas, frecuencia absoluta, frecuencia porcentual.

Posteriormente se efectuó el análisis de los datos y la interpretación de los resultados obtenidos.

D. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Datos generales.

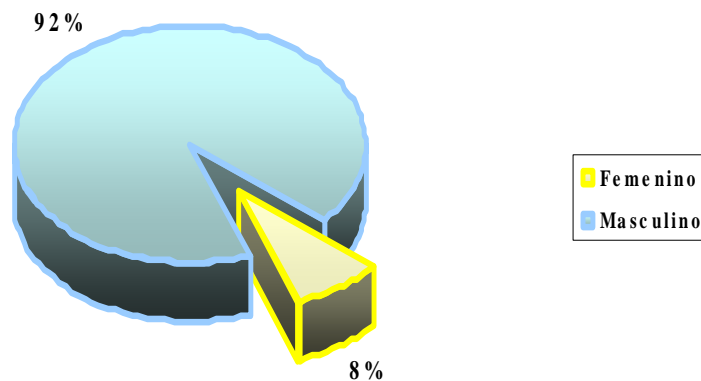
Sexo.

Objetivo: Conocer el género de los empleados.

Cuadro N° 1

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Femenino	1	8
Masculino	11	92
Total	12	100

Gráfico N° 1



Análisis.

Del total de personal encuestado en la empresa Decoraciones Arte Colonial la mayoría es del sexo masculino esto debido a la naturaleza del trabajo que se realiza en la empresa.

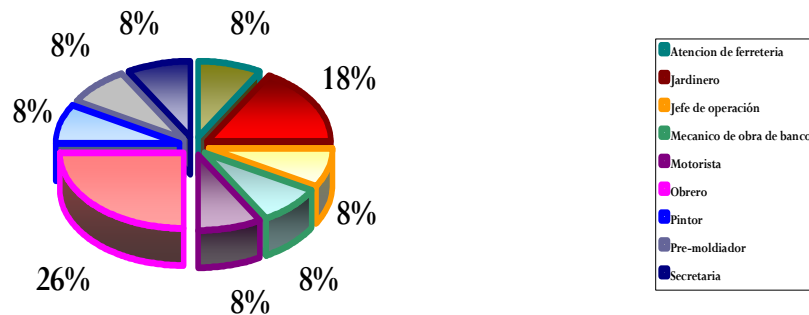
✓ Cargo que desempeña.

Objetivo: Determinar los cargos que desempeñan los empleados en la empresa.

Cuadro N° 2

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Atención de ferretería	1	8
Jardinero	2	18
Jefe de operación	1	8
Mecánico de obra de banco	1	8
Motorista	1	8
Obrero	3	26
Pintor	1	8
Pre-moldeador	1	8
Secretaria	1	8
Total	12	100

Gráfico N° 2



Análisis.

Dentro de la estructura organizativa de la empresa solamente se desempeñan 8 cargos de los cuales los puestos con mayor número de plazas son las de obrero, debido a las numerosas funciones que estos realizan.

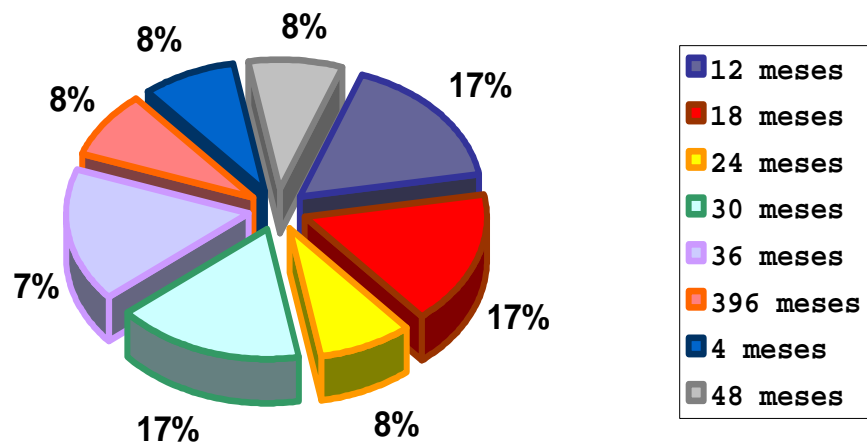
✓ Tiempo de servicio en el cargo actual

Objetivo: Conocer la estabilidad del empleado en la empresa.

Cuadro N° 3

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
4 meses	1	8
12 meses	2	17
18 meses	2	17
24 meses	1	8
30 meses	2	17
36 meses	2	17
48 meses	1	8
396 meses	1	8
Total	12	100

Gráfico N° 3



Análisis.

Según los datos obtenidos, se revela que existe un alto nivel de rotación de personal, debido a que la gran mayoría de los empleados no sobrepasan los 3 años de servicio en el cargo actual.

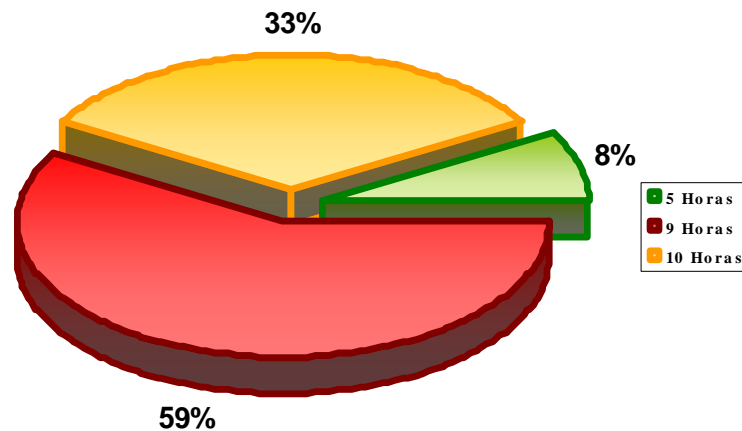
✓ Horas trabajadas

Objetivo: Identificar el número de horas trabajadas por el empleado por día.

Cuadro N° 4

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
5 Horas	1	8
9 Horas	7	59
10 Horas	4	33
Total	12	100

Gráfico N° 4



Análisis

Según el gráfico la mayoría de los empleados trabajan nueve horas diarias, lo cual sobrepasa la jornada normal de trabajo que es de ocho horas, esto debido al trabajo realizado.

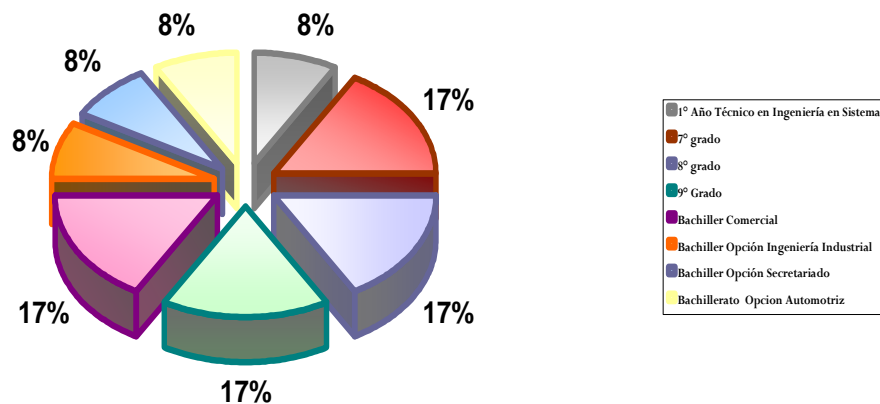
✓ Nivel Académico

Objetivo: Conocer el grado académico alcanzado por los empleados.

Cuadro N° 5

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
1° Año Técnico en Ingeniería en Sistemas	1	8
7° grado	2	17
8° grado	2	17
9° Grado	2	17
Bachiller Comercial	2	17
Bachiller Opción Ingeniería Industrial	1	8
Bachiller Opción Secretariado	1	8
Bachillerato Opción Automotriz	1	8
Total	12	100

Gráfico N° 5



Análisis

Según los datos que se muestran una parte de los empleados de la empresa no cuentan con estudios de bachillerato debido a que el trabajo que se realiza no les exige una mayor preparación académica.

Preguntas de la Investigación

Pregunta N° 1

Describa cuales son las principales tareas que usted realiza.

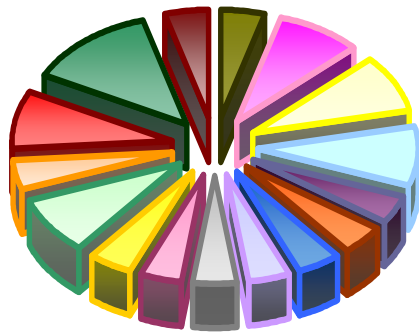
Objetivo: Conocer cuales son las tareas que realiza el empleado dentro de su cargo.

Cuadro N° 6

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Atención al cliente.	1	8
Mantenimiento del local.	2	17
Llenado de moldes.	2	17
Descarga de materia prima y producto terminado.	2	17
Carga de materia prima y producto terminado.	1	8
Control de producción	1	8
Control de ventas.	1	8
Facturación.	1	8
Archivar documentos y recibos.	1	8
Hacer armazones para repisa.	1	8
Elaboración de moldes.	1	8
Hacer figuras.	2	17
Afinar figuras	1	8
Limpieza de jardines.	2	17
Pintar.	3	25
Reparación de piezas.	1	8

n =12

Gráfico N° 6



- Atención al cliente.
- Mantenimiento del local.
- Llenado de moldes.
- Descarga de materia prima y producto terminado.
- Carga de materia prima y producto terminado.
- Control de producción
- Control de ventas.
- Facturación.
- Archivar documentos y recibos.
- Hacer armazones para repisa.
- Elaboración de moldes.
- Hacer figuras.
- Afinar figuras
- Limpieza de jardines.
- Pintar.
- Reparación de piezas.

Análisis

Dentro de las labores que realizan los empleados en su puesto de trabajo se encontraron 16 actividades, de las cuales las diez tareas de producción requieren un mayor número de empleados.

Pregunta N° 2

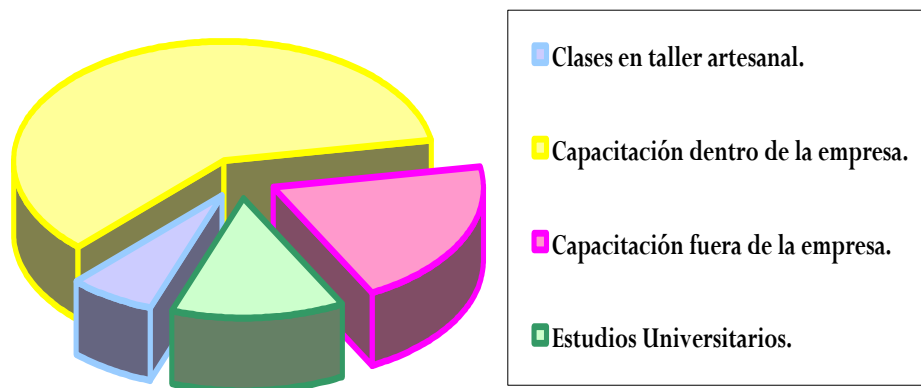
¿Qué preparación ha recibido para el desempeño de su puesto?

Objetivo: Determinar la preparación recibida por empleado para poder lograr el desempeño de su puesto.

Cuadro N° 7

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Clases en taller artesanal.	1	8
Capacitación dentro de la empresa.	9	75
Capacitación fuera de la empresa.	3	25
Estudios Universitarios.	2	17

n =12

Gráfico N° 7**Análisis**

La mayor parte de los empleados encuestados ha recibido preparación para el desempeño de su puesto por medio de capacitación dentro de la empresa. Ya que los empleados llegan a la empresa sin conocer el oficio de escultor y en la empresa se les muestra el trabajo a realizar.

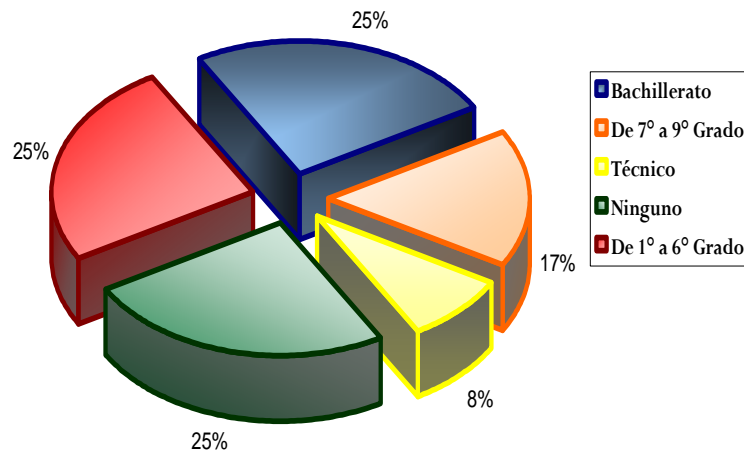
Pregunta N° 3

¿Qué clase de estudio y nivel académico considera necesario para el desempeño de su trabajo?

Objetivo: Identificar que clase de estudio o el nivel académico es necesario para que el trabajador desempeñe su cargo.

Cuadro N° 8

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Bachillerato	3	25
De 7° a 9° Grado	2	17
Técnico	1	8
Ninguno	3	25
De 1° a 6° Grado	3	25
Total	12	100

Gráfico N° 8**Análisis**

La mayoría de los empleados consideran necesario tener un nivel de estudio académico para el desempeño de sus labores, porque se necesita conocer sobre el oficio de escultor, contrario a una minoría que considera que no se requiere ningún estudio para el desempeño de su trabajo.

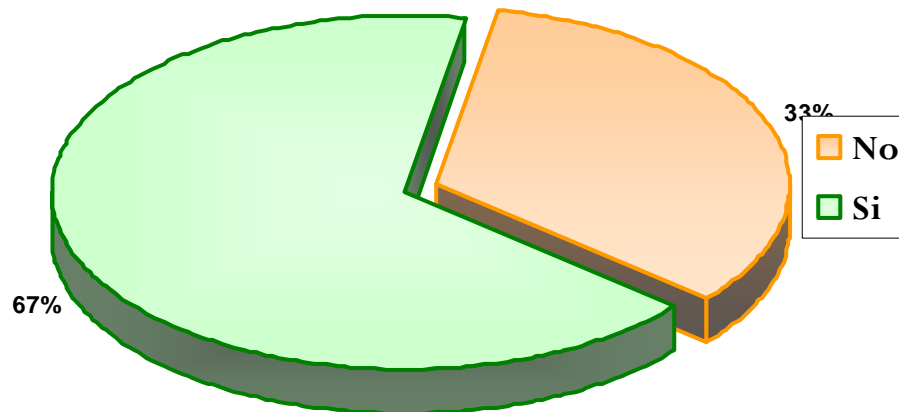
Pregunta N° 4

¿Ha recibido algún tipo de capacitación?

Objetivo: Determinar si el empleado ha recibido algún tipo capacitación por parte de la empresa.

Cuadro N° 9

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
No	4	33
Si	8	67
Total	12	100

Gráfico N° 9**Análisis**

La mayor parte de los trabajadores ha recibido algún tipo de capacitación durante su vida laboral, lo cual muestra que los empleados están capacitados para la realización de su trabajo.

Pregunta N° 5

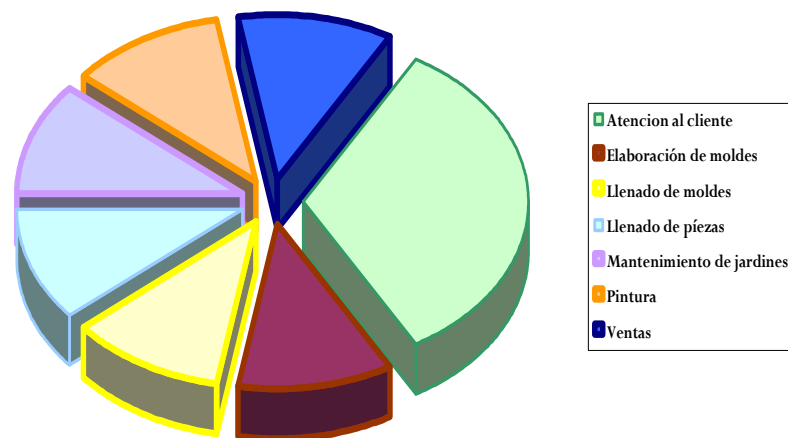
¿En qué áreas ha recibido capacitación?

Objetivo: Identificar las áreas en la cual el empleado ha sido capacitado.

Cuadro N° 10

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Atención al cliente	3	38
Elaboración de moldes	1	13
Llenado de moldes	1	13
Llenado de piezas	1	13
Mantenimiento de jardines	1	13
Pintura	1	13
Ventas	1	13

n = 8

Gráfico N° 10**Análisis**

Del total de empleados que si ha recibido capacitación la mayoría manifiesta haberse capacitado en atención al cliente, al igual se ha tomado en cuenta el área de producción, fortaleciendo la Principal actividad que se realiza en la empresa.

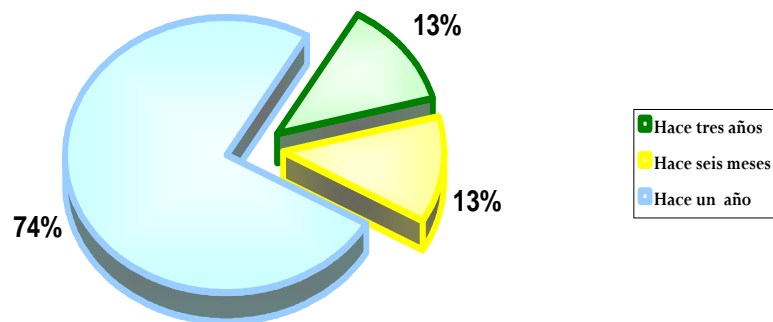
Pregunta N° 6

¿Hace cuanto tiempo recibió su último curso de capacitación?

Objetivo: Establecer el tiempo transcurrido desde la última vez que el empleado recibió algún curso de capacitación.

Cuadro N° 11

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Hace tres años	1	13
Hace seis meses	1	13
Hace un año	6	74
Total	8	100

Gráfico N° 11**Análisis**

Dentro de las personas que han recibido capacitación, un gran número manifiesta haberla recibido hace un año, lo cual muestra que la empresa capacita a los empleados continuamente y en un lapso de tiempo adecuado.

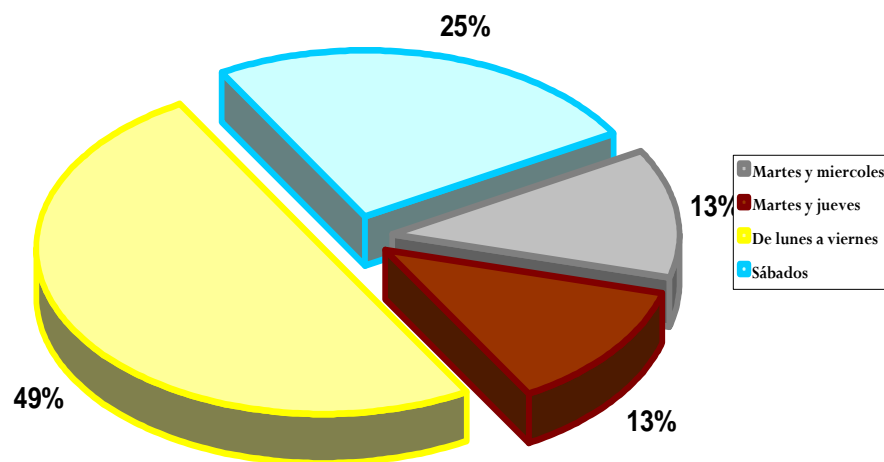
Pregunta N° 7

¿Qué días recibían la capacitación?

Objetivo: Determinar si los días en que se capacitó a los empleados son los apropiados para el desempeño del plan de capacitación.

Cuadro N° 12

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Martes y miércoles	1	13
Martes y jueves	1	13
De lunes a viernes	4	49
Sábados	2	25
Total	8	100

Gráfico N° 12**Análisis**

Los encuestados dicen haber recibido la capacitación de lunes a viernes debido que al momento de realizar su trabajo también se les capacitó para un mejor aprendizaje.

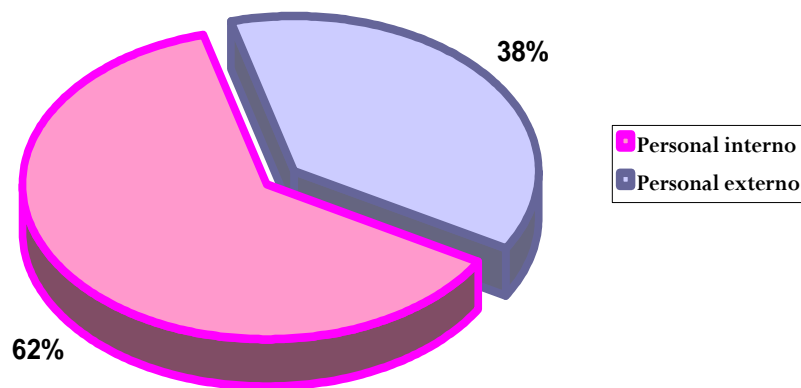
Pregunta N° 8

¿Quién impartió la capacitación?

Objetivo: Conocer si los cursos de capacitación fueron impartidos por personal interno o externo de la empresa.

Cuadro N° 13

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Personal interno	5	62
Personal externo	3	38
Total	8	100

Gráfico N° 13**Análisis**

Dentro de los empleados que recibieron capacitación el mayor número de ellos la recibió por parte de personal interno de la empresa, esto debido a que el personal interno conoce mejor el trabajo y las operaciones de la empresa, además de conocer las ideas y conductas de sus empleados.

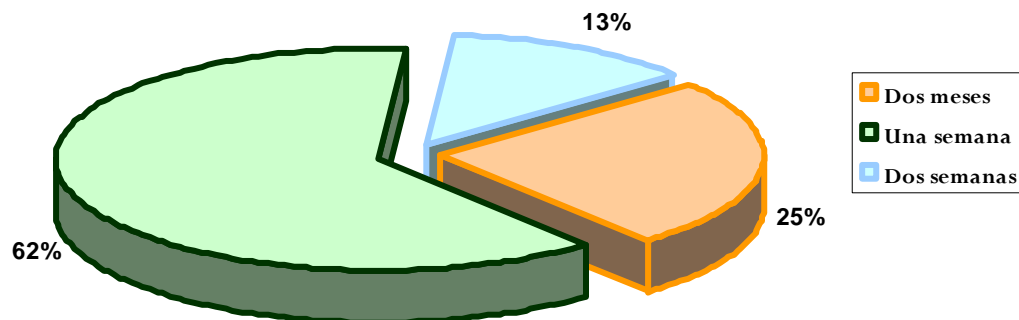
Pregunta N° 9

¿Cuál ha sido la duración de la capacitación?

Objetivo: Determinar la duración de las capacitaciones que los empleados han recibido.

Cuadro N° 14

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Dos meses	2	25
Una semana	5	62
Dos semanas	1	13
Total	8	100

Gráfico N° 14**Análisis**

Dentro de los encuestados que dicen haber recibido capacitación, manifiestan haber asistido a esta durante una semana. Lo cual se considera el tiempo necesario para aprender el trabajo a realizar.

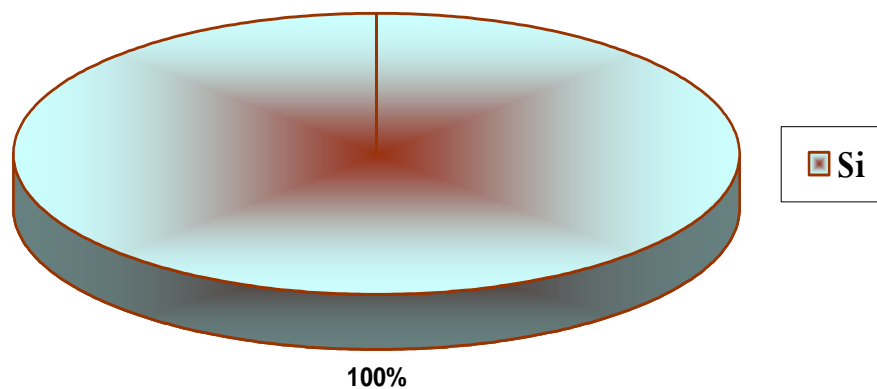
Pregunta N° 10

¿Los cursos que ha recibido le han servido para el desempeño de su trabajo?

Objetivo: Conocer si las capacitaciones proporcionan mejoras en el desempeño del trabajo después de recibirlas.

Cuadro N° 15

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	8	100
No	0	0
Total	8	100

Gráfico N° 15**Análisis**

La totalidad de encuestados que ha recibido capacitación, expresa que esta les ha servido para el desempeño de su trabajo, lo cual indica que las capacitaciones en la empresa son necesarias para el desarrollo de sus actividades.

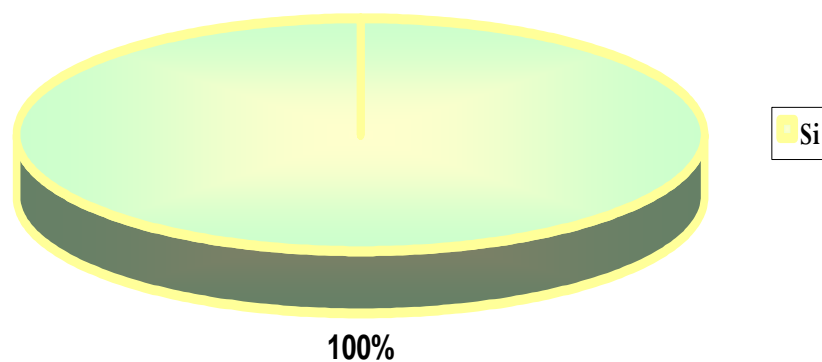
Pregunta N° 11

¿Esta dispuesto a recibir cursos de capacitación?

Objetivo: Determinar si los empleados están dispuestos a recibir capacitaciones, para mejorar su desempeño.

Cuadro N° 16

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	12	100
No	0	0
Total	12	100

Gráfico N° 16**Análisis**

La totalidad de empleados de la empresa desean recibir capacitación porque consideran que tienen algunas deficiencias en algunas áreas y desean superarse dentro de la empresa.

Pregunta N° 12

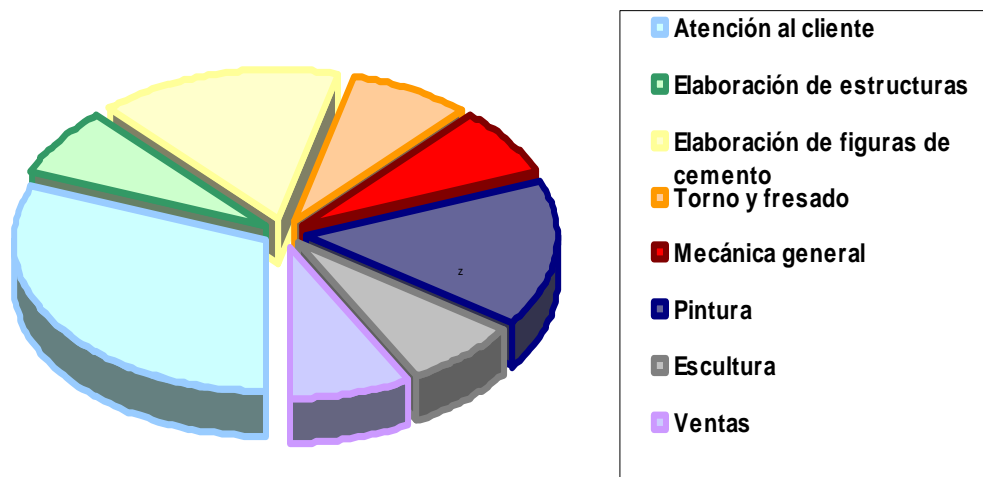
¿En qué áreas considera que necesita capacitación?

Objetivo: Conocer las áreas en las que el empleado quiere fortalecerse para desarrollarse mejor en su puesto de trabajo.

Cuadro N° 17

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Atención al cliente	4	33
Elaboración de estructuras	1	8
Elaboración de figuras de cemento	2	17
Torno y fresado	1	8
Mecánica general	1	8
Pintura	2	17
Escultura	1	8
Ventas	1	8

n = 12

Gráfico N° 17**Análisis**

Del total de los empleados encuestados los empleados en su mayoría consideran que necesitan reforzar el área de producción. Debido que es la actividad principal que desarrolla la empresa.

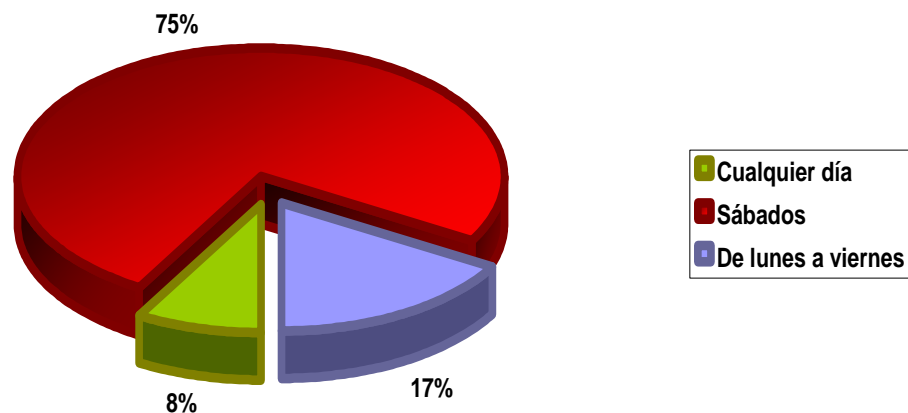
Pregunta N° 13

¿Qué días considera que son apropiados para recibir capacitación?

Objetivo: Identificar que días son apropiados para que se capacite a los empleados maximizando el desarrollo de su trabajo.

Cuadro N° 18

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Cualquier día	1	8
Sábados	9	75
De lunes a viernes	2	17
Total	12	100

Gráfico N° 18**Análisis**

La mayor parte de los empleados encuestados considera que los días sábados son apropiados para recibir la capacitación ya que consideran que de esta manera la capacitación no interfiere con su trabajo.

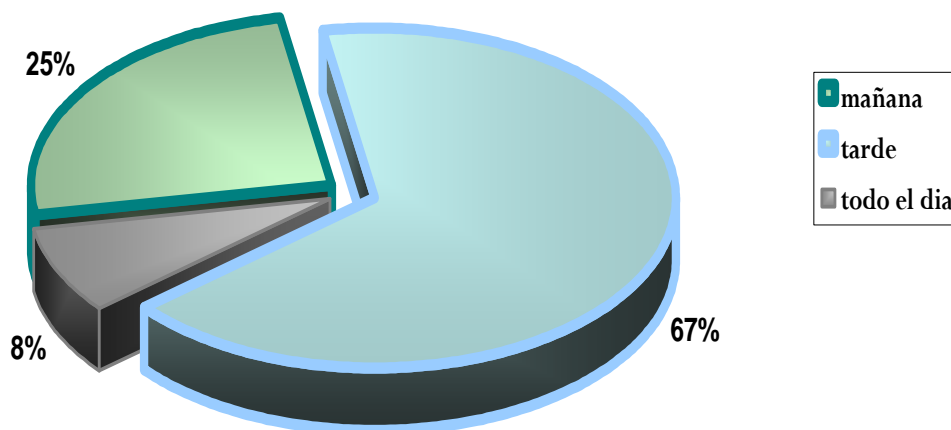
Pregunta N° 14

¿En que horarios estaría dispuestos a recibir capacitación?

Objetivo: Conocer los horarios adecuados en el cual los empleados puedan recibir las capacitaciones.

Cuadro N° 19

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Mañana	3	25
Tarde	8	67
Todo el día	1	8
Total	12	100

Gráfico N° 19**Análisis**

La mayor parte de los empleados consideran que estaría dispuesto capacitación por las tardes, ya que el movimiento de la empresa por la tarde es menor y de esa manera la capacitación no interfiere con su trabajo.

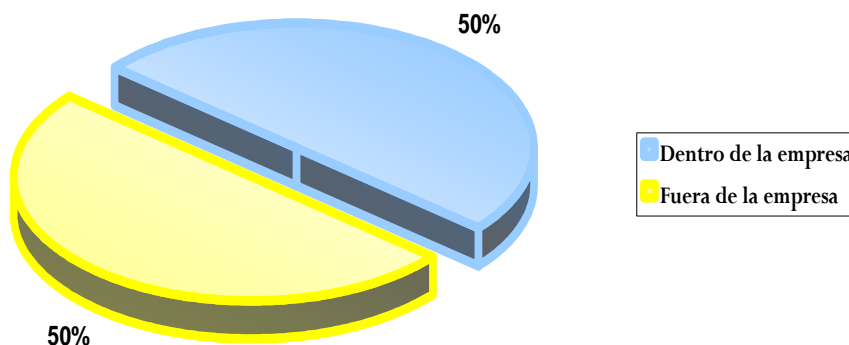
Pregunta N° 15

¿Dónde considera mas apropiado recibir los cursos de capacitación?

Objetivo: Conocer donde según los empleados es el lugar más apropiado para impartir los cursos de capacitación.

Cuadro N° 20

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Dentro de la empresa	6	50
Fuera de la empresa	6	50
Total	12	100

Gráfico N° 20**Análisis**

Una parte de los encuestados considera que el lugar apropiado para recibir la capacitación es dentro de la empresa esto debido a que el personal interno conoce mejor el trabajo y las actividades de la empresa. Y la otra parte considera que es mejor fuera de la empresa porque creen que tienen otros conocimientos que aportarían más a la empresa.

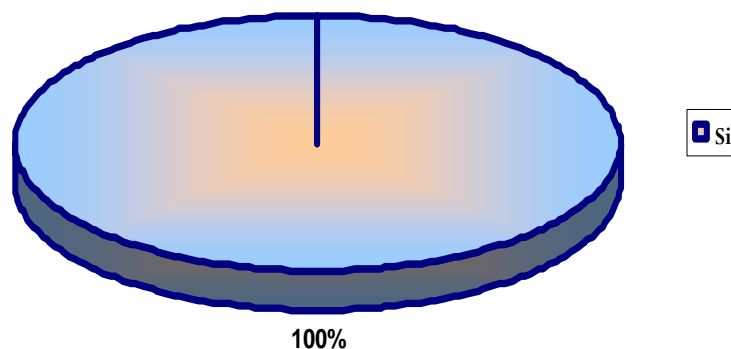
Pregunta N° 16

¿Cree usted que al recibir las capacitaciones usted se motiva?

Objetivos: Determinar si las capacitaciones motivan al empleados a ejecutar mejor su trabajo.

Cuadro N° 21

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	12	100
No	0	0
Total	12	100

Gráfico N° 21**Análisis**

Los empleados al tener un mayor conocimiento del trabajo si se motivan ya que esto aumenta su autoestima y sienten un desarrollo en nuevas áreas de la empresa, además de facilitar su trabajo y mejorar su desempeño.

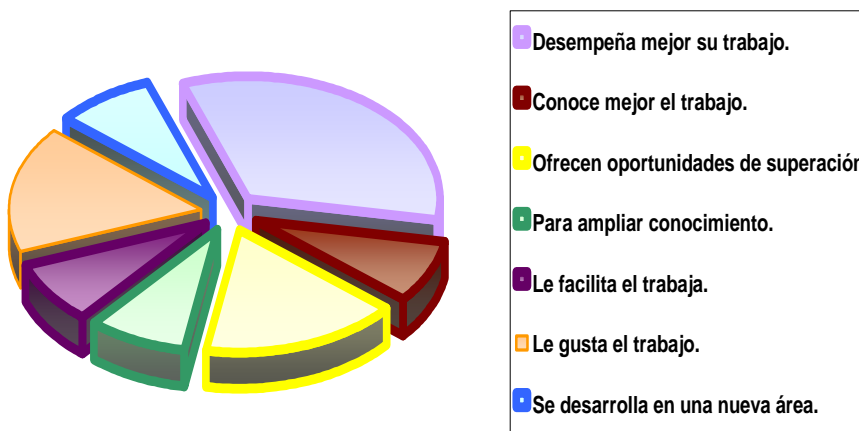
Pregunta N° 17

¿Por qué considera que recibir capacitación es un factor motivador?

Objetivo: Conocer por que los empleados consideran que las capacitaciones son un factor que los motiva.

Cuadro N° 22

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Desempeña mejor su trabajo.	4	33
Conoce mejor el trabajo.	1	8
Ofrecen oportunidades de superación.	2	17
Para ampliar conocimiento.	1	8
Le facilita el trabajo.	1	8
Le gusta el trabajo.	2	17
Se desarrolla en una nueva área.	1	8
Total	12	100

Gráfico N° 22**Análisis**

La mayoría de empleados considera que se motiva al recibir capacitaciones debido a que desempeña mejor su trabajo ya que la capacitación le brinda las herramientas para hacer su trabajo de una mejor manera.

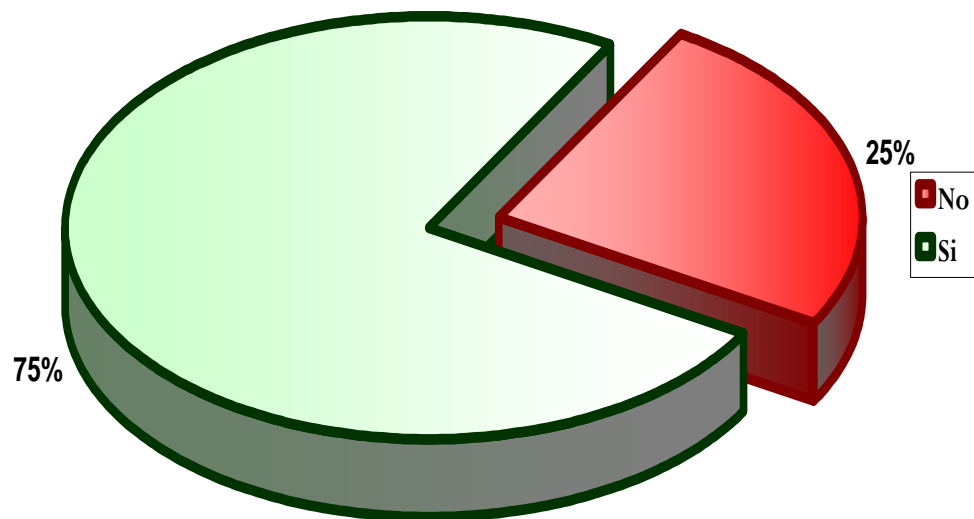
Pregunta N° 18

¿Cree usted que el salario es un incentivo que lo motiva?

Objetivo: Identificar si el salario es un factor que los motiva para realizar su trabajo.

Cuadro N° 23

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
No	3	25
Si	9	75
Total	12	100

Gráfico N° 22**Análisis**

La mayor parte del personal de la empresa afirma que el salario es un incentivo, este factor influye en el desempeño de su trabajo ya que un empleado motivado realiza mejor sus labores.

E. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

1. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN.

- **Capacitaciones**

Se determinó que la mayoría de los empleados encuestados, han sido capacitados en diferentes áreas, (Ver cuadros 9 y 10).

La empresa brinda capacitación a sus empleados cuando estos son contratados y ejecutan por primera vez el trabajo, lo cual desarrolla las habilidades y mejora el desempeño del personal (Ver cuadro 7). Sin embargo no se cuenta con un plan de capacitación definido y no se dan en forma periódica. (Ver anexo 4, pregunta 7 y 9) (Ver cuadro 11).

Los empleados que han recibido capacitación notaron mejoría al desempeñarse en sus labores (Ver cuadro 15), al mismo tiempo los gerentes expresan que han respondido más eficientemente después de la capacitación (Ver anexo

4, pregunta 12), sin embargo los gerentes manifiestan que el desempeño de sus empleados es regular (Ver anexo 4, pregunta 17) por lo tanto la empresa debe invertir en capital humano.

Los beneficios que los gerentes consideran que proporcionan las capacitaciones a sus empleados son operar de mejor forma ya que el empleado aprende nuevos métodos, su conducta en el trabajo es maximizada lo cual redundaría en entregar productos de calidad al cliente (Ver anexo 4, pregunta 13).

Así mismo los empleados en su totalidad manifiestan estar dispuestos a recibir capacitación (Ver cuadro 16) en áreas como atención al cliente, elaboración de figuras de cemento, pintura y otras áreas. (Ver cuadro 17).

Los empleados expresan haber recibido capacitaciones en días de lunes a viernes (Ver cuadro 12), siendo la duración de estas de una semana (Ver cuadro 14), sin embargo ellos consideran que el día sábado por la tarde es más apropiado para recibir capacitación (Ver cuadro 18

y 19), contrario a la opinión de los gerentes que consideran que se debe impartir la capacitación cuando se necesite (Ver anexo 4, pregunta 10).

Los gerentes consideran que la capacitación fortalece los procesos administrativos de la empresa ya que consideran que capacitando rendirán de mejor manera y por ello generaran mejor producto.

Los empleados encuestados manifiestan haber recibido capacitaciones por personal interno de la empresa (Ver cuadro 13), sin embargo ellos consideran que es apropiado recibir capacitación tanto dentro como fuera de la empresa (Ver cuadro 20), los gerentes coinciden que es mejor recibir capacitación por personal interno de la empresa esto debido a que son ellos quienes conocen las ideas y conductas de sus empleados (Ver anexo 4, pregunta 14)

La empresa no cuenta con costos estimados de capacitación y se considera como costo el desperdicio que los

empleados realizan en su proceso de aprendizaje (Ver anexo 4, pregunta 11).

2. ANÁLISIS DEL RECURSO HUMANO

- **Nivel de Conocimientos y Habilidades**

La mayoría de los empleados cuenta con estudios de noveno grado (Ver cuadro 5) ya que el trabajo a realizar según ellos no requiere de mayor preparación académica (Ver cuadro 8), sin embargo, si requiere de adiestramiento en las técnicas para la elaboración de los productos, aspectos que hay que considerar en la formulación de las capacitaciones de manera que sean de fácil comprensión para todos.

Los Gerentes de la empresa cuentan con preparación adicional para el desempeño de su cargo como capacitaciones practicas de escultor, capacitaciones profesionales empresariales y cursos de ventas y cobros (Ver anexo 4, pregunta 6).

- **Tipos de Actitudes**

Los empleados de la empresa se encuentran motivados ante la oportunidad de desarrollo que brinda la empresa al capacitarlos para el desarrollo de sus labores (Ver cuadro (Ver cuadros 21 y 22), además de ver como incentivo el salario que se les otorga (Ver cuadro 23).

3. ANÁLISIS DE OPERACIONES Y TAREAS

La capacidad de producción es buena basándose así en sus pedidos los cuales no son muy grandes, además de que se cuenta con las instalaciones adecuadas para la producción.

La empresa cuenta con maquinaria, equipo y herramientas industriales pero no cuenta con tecnología altamente avanzada en comparación con otras industrias, sin embargo cuentan con lo necesario para llevar a cabo el proceso de elaboración de sus productos.

Hasta el momento en que se llega a ocupar un determinado puesto se explica de manera verbal las actividades y tareas que se deben realizar, sin embargo los gerentes manifiestan que los empleados conocen las tareas que deben realizar (Ver anexo 4, pregunta 16) (Ver cuadro 6).

Las principales tareas que realizan los empleados de la empresa son en el área de producción (Ver cuadro 6), por tal razón es que hay mayor número de trabajadores de sexo masculino, debido a la naturaleza del trabajo a realizar (Ver cuadro 1).

4. ANÁLISIS FODA

Fortalezas

- F1. Calidad en los productos y servicios.
- F2. Innovación en los productos a ofrecer.
- F3. Excelentes relaciones comerciales con proveedores.
- F4. Infraestructura adecuada para la producción.

Oportunidades

- O1. Posibilidad de entrar a nuevos mercados.
- O2. Mercado en Crecimiento.
- O3. Asesoría y capacitación de instituciones especializadas.
- O4. Ampliación de instalaciones.

Debilidades

- D1. Productos que exigen precios competitivos.
- D2. Producción no industrializada.
- D3. Personal contratado con pocos conocimientos en el proceso productivo.

Amenazas

- A1. Grandes empresas industrializadas con mejores precios.
- A2. entrada significativa de empresas extranjeras al mercado nacional
- A3. Competidores con mejor tecnología industrial.

Matriz FODA

<p style="text-align: center;">Factores Internos</p> <p>Factores Externos</p>	<p><u>Fortalezas</u></p> <p>F1. Calidad en los productos y servicios. F2. Innovación en los productos a ofrecer. F3. Excelentes relaciones comerciales con proveedores. F4. Infraestructura adecuada para la producción.</p>	<p><u>Debilidades</u></p> <p>D1. Productos que exigen precios competitivos. D2. Producción no industrializada. D3. Personal contratado con pocos conocimientos en el proceso productivo.</p>
<p><u>Oportunidades</u></p> <p>O1. Posibilidad de entrar a nuevos mercados. O2. Mercado en Crecimiento. O3. Asesoría y capacitación de instituciones especializadas. O4. Ampliación de instalaciones.</p>	<p>Estrategia FO (Maxi - Maxi)</p> <p>Potenciar la posibilidad de entrar a nuevos mercados a través de la innovación y desarrollo de nuestros productos.</p>	<p>Estrategia DO (Mini - Maxi)</p> <p>Obtención de apoyos económicos para desarrollar el nivel tecnológico.</p>
<p><u>Amenazas</u></p> <p>A1. Grandes empresas industrializadas con mejores precios. A2. entrada significativa de empresas extranjeras al mercado nacional A3. Competidores con mejor tecnología industrial.</p>	<p>Estrategia FA (Maxi - Mini)</p> <p>Optimizar la capacidad instalada, restringiendo los obstáculos de la innovación.</p>	<p>Estrategia DA (Mini - Mini)</p> <p>Fortalecer el sistema de producción introduciendo elementos tecnológicos al proceso productivo.</p>

F. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. CONCLUSIONES

- 1) En la empresa Decoraciones Arte Colonial, S.A. de C.V. no existen planes permanentes de capacitación.
- 2) No existe una persona que coordine la capacitación en la empresa.
- 3) Los empleados no cuentan con un manual que les muestre con exactitud las actividades propias de su puesto de trabajo.
- 4) Se han impartido cursos de capacitación de manera aislada, y no se ha tenido una selección planificada y organizada de ellos.
- 5) El personal esta dispuesto a recibir capacitaciones y las áreas especificas en las que el personal necesita capacitación son: atención al cliente, elaboración de estructuras de cemento, elaboración de figuras de

cemento, torno y fresado, mecánica general, pintura, escultura y ventas.

- 6) Los empleados consideran que recibir cursos de capacitación es un factor que los motiva en el desempeño de sus tareas.

2. RECOMENDACIONES

- 1) Establecer un plan de capacitación que cubra todos los niveles y áreas; de esta manera solventar las deficiencias y debilidades que tiene el personal en el desempeño de sus tareas.
- 2) Asignar a una persona que coordine planes de capacitación dirigidos al personal de Decoraciones Arte Colonial, S.A. de C.V.
- 3) Crear un manual que muestre con exactitud las actividades propias de su puesto de trabajo.
- 4) Los cursos que se impartan deberán ser planificados y organizados de manera periódica.

- 5) La capacitación que se brinde deberá reforzar las áreas de atención al cliente, elaboración de estructuras de cemento, elaboración de figuras de cemento, torno y fresado, mecánica general, pintura, escultura y ventas.

- 6) Los planes de capacitación también deben orientarse al cambio de actitud de los empleados, con propósito de motivarlos y mejorar el ambiente de trabajo.

CAPÍTULO III

DISEÑO DE PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DE
LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA PEQUEÑA EMPRESA
INDUSTRIA DE PRODUCTOS MINERALES NO METÁLICOS
DECORACIONES ARTE COLONIAL, S.A. DE C.V., DEL MUNICIPIO
DE MEJICANOS

Para el buen funcionamiento de la organización es importante la capacitación del personal, razón por la cual se presenta la propuesta: "Diseño de Plan de Capacitación para el fortalecimiento de los procesos administrativos en la pequeña empresa industria de productos minerales no metálicos Decoraciones Arte Colonial, S.A. de C.V., del municipio de Mejicanos".

En dicho plan se determinan las necesidades específicas de capacitación y se definen los objetivos, la programación de los elementos, para luego desarrollar el contenido de los módulos, la descripción de cada uno de ellos, incluyendo ésta el tiempo de duración y las actividades a realizar. Además se proporcionan

herramientas de evaluación para su desarrollo y seguimiento.

Es muy importante que cuando el plan se lleve a cabo, cuente con la aprobación de los mandos superiores internos de la Empresa.

A. JUSTIFICACION

Todas las empresas, están enfrentando retos derivados del proceso de cambio que se vive, aquellas que tendrán éxito serán las que sepan anticiparse y adaptarse a esos cambios, identificando claramente las amenazas y sobreponiéndose a sus debilidades.

Para alcanzar este éxito, se debe contar con personal altamente capacitado que pueda enfrentar esos desafíos.

A través de la capacitación como herramienta institucional, se pretende actualizar y mejorar los conocimientos, destrezas y habilidades del personal, también se determinan necesidades que el capital humano

debe solventar para acoplarse y mejorar el desempeño de sus funciones laborales.

B. OBJETIVOS.

1. GENERAL

Realizar un plan de capacitación para el fortalecimiento de los procesos administrativos en la empresa Decoraciones Arte Colonial S.A. de C.V. del municipio de Mejicanos.

2. ESPECÍFICOS

2.1. Desarrollar un Plan con el contenido de cada uno de los módulos que permita desarrollarlos, evaluarlos y darles seguimiento.

2.2. Proponer la programación de los elementos del Plan de Capacitación.

2.3. Identificar los costos para la ejecución del plan de capacitación en la empresa.

C. ELABORACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.

A continuación se presenta desarrollados cada uno de los elementos que comprende el Plan de Capacitación para el fortalecimiento de los procesos administrativos.

El Gerente General será el responsable de que se ejecute el plan, el cuál deberá facilitar un instructor para poder desarrollar la capacitación al personal de la empresa.

1. ENFOQUE DE NECESIDADES ESPECÍFICAS.

La propuesta que se le hace a la empresa Decoraciones Arte Colonial S. A. de C. V. consiste en un plan de capacitación orientada al servicio al cliente, proceso de producción y ventas, con lo cual se estaría logrando que los empleados adquieran y refuercen los conocimientos,

habilidades y actitudes que su puesto y la empresa requieren.

El área de principal atención dentro del plan de capacitación es el proceso de producción, ya que por su giro se requiere que se refuercen los conocimientos en esta área con el objetivo de estandarizar el proceso productivo y ofrecer productos de mejor calidad.

Una de las fortalezas del plan de capacitación es que además de ser teórico los empleados pueden participar e identificar posibles errores en el desempeño de sus labores por medio de la práctica.

2. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS.

Que los participantes adquieran los conocimientos y habilidades necesarios en lo referente al área de producción, ventas y atención al cliente, para que ellos los apliquen en su puesto de trabajo y fortalecer los procesos administrativos de la empresa.

3. DIVISIÓN DEL TRABAJO.

El trabajo se divide en tres módulos, en los que proponemos los temas más relevantes y necesarios para aumentar los conocimientos y habilidades de los empleados en el área de producción, ventas y atención al cliente, para que se oriente positivamente la actitud del empleado hacia producción y los clientes. La Capacitación de Ventas tendrá una duración de 2 sábados, La Capacitación de Atención al Cliente durará 2 sábados y La Capacitación de Producción tendrá una duración de 3 sábados. Cada sábado comprende una jornada de 4 horas de 1:00 p.m. a 5:00 p.m.

4. DETERMINACIÓN DEL CONTENIDO.

El contenido de las Capacitaciones se dividió de la siguiente manera:

Módulo I: Ventas

Se presentan los siguientes contenidos:

- Generalidades de las ventas.
- Estructura del proceso de venta
- Presentación de ventas.
- Técnicas de cierre de ventas.

Módulo II: Atención al Cliente.

El presente Módulo contiene los temas:

- Que es servicio al cliente.
- Requerimientos para brindar un servicio al cliente.
- Tipos de cliente.
- Calidad en el servicio.
- ¿Quién define el servicio?
- La satisfacción del cliente.

Módulo III: Proceso de Producción

Este módulo contiene los siguientes temas:

- Proceso de Producción
- Control de Calidad

5. MÓDULOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

CONTENIDO DEL MÓDULO I

MÓDULO I VENTAS	
Objetivo	Que los participantes apliquen las estrategias para lograr una venta profesional, asesorando al cliente y con el objetivo de crear una relación permanente generando la satisfacción de los mismos.
Día	Sábado
Hora	1:00 p.m. a 5:00 p.m.
Temario	<ul style="list-style-type: none"> • Generalidades de las ventas. • Estructura del proceso de venta • Presentación de ventas. • Técnicas de cierre de ventas.
Dirigido a	Los empleados de Decoraciones Arte Colonial, S.A. de C.V.

PROGRAMACIÓN DEL MÓDULO I VENTAS

1er. Sábado

Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos
1:00 p.m. a 1:15 p.m.	15 minutos	Presentación	Crear un clima adecuado entre capacitador y capacitando.	Participativa	Gerente General	
1:15 p.m. a 1:30 p.m.	15 minutos	Introducción	Aclarar los objetivos y contenido de la capacitación.	Expositiva	Instructor	Laptop, proyector multimedia, folletos, libretas, lapiceros, fólderres.
1:30 p.m. a 2:30 p.m.	60 minutos	Generalidades de las ventas. <ul style="list-style-type: none"> • Mitología en las ventas • Personalidad del vendedor • Imagen ante el cliente • Concepto de venta. 	Que los participantes reconozcan la importancia de la presentación del vendedor y su personalidad para las ventas.	Expositiva Participativa	Instructor	Laptop, proyector multimedia.
2:30 p.m. a 3:00 p.m.	30 minutos	Discusión Grupal	Comprobar en los empleados la comprensión de las generalidades de las ventas	Expositiva Participativa	Instructor	Pizarra, plumones, hoja en blanco.

Continuación 1er. Sábado

3:00 p.m. a 3:20 p.m.	20 minutos	Receso y Refrigerio	_____	_____	_____	_____
3:20 p.m. a 4:20 p.m.	60 minutos	Estructura del proceso de venta • Preventa • Venta • Post venta	Identificar las diferentes etapas del proceso de ventas	Expositiva Participativa	Instructor	Laptop, proyector multimedia.
4:20 p.m. a 4:45 p.m.	25 minutos	Discusión Grupal	Comprobar en los empleados la comprensión de la estructura del proceso de ventas.	Expositiva Participativa	Instructor	Pizarra, plumones, hoja en blanco.
4:45 p.m. a 5:00 p.m.	15 minutos	Comentarios, preguntas y respuestas.	Conocer las dudas de los empleados acerca de los temas impartidos	Expositiva Participativa	Instructor y Partici- pantes	Plumón y Pizarra.

2do. sábado

Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos
1:00 p.m. a 2:20 p.m.	80 minutos	Presentación de ventas. <ul style="list-style-type: none"> • Como lograr ser escuchado • La primera venta "Nosotros" • Conocer el producto 	Que los participantes reconozcan la importancia de la presentación del vendedor y su personalidad para las ventas.	Expositiva Participativa	Instructor	Laptop, proyector multimedia.
2:20 p.m. a 2:40 p.m.	20 minutos	Discusión Grupal	Comprobar en los empleados la comprensión de las generalidades de las ventas	Expositiva Participativa	Instructor	Pizarra, plumones, hoja en blanco.
2:40 p.m. a 3:00 p.m.	20 minutos	Receso y Refrigerio	_____	_____	_____	_____

Continuación 2do. Sábado

Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos
3:00 p.m. a 4:10 p.m.	110 minutos	Técnicas de cierre de ventas. <ul style="list-style-type: none"> • La pregunta directa. Obtenga el compromiso del cliente, pidiéndoselo • Método de elección alterna • Método de punto menor • Método del próximo paso. • Método de la oportunidad • Método del balance 	Identificar y aplicar diferentes tipos de cierre de ventas.	Expositiva Participativa	Instructor	Laptop, proyector multimedia.
4:10 p.m. a 4:40 p.m.	30 minutos	Discusión Grupal	Comprobar en los empleados la comprensión de la estructura del proceso de ventas.	Expositiva Participativa	Instructor	Pizarra, plumones, hoja en blanco.
4:40 p.m. a 5:00 p.m.	20 minutos	Comentarios, preguntas y respuestas.	Conocer las dudas de los empleados acerca de los temas impartidos	Expositiva Participativa	Instructor y Partici- pantes	Plumón y Pizarra.

CÁLCULO DE LOS COSTOS DEL MÓDULO I

Material Didáctico

Los costos de material didáctico para la capacitación de Ventas se han estimado a continuación:

Producto	Cantidad	Precio	Total por
		(\$)	Capacitación
			(\$)
Plumones	2	1.14	2.28
Libretas	12	0.80	9.60
Fólderes	12	0.10	1.20
Lápices	12	0.12	1.44
Folletos	12	2.4	28.80
Impresión de material.	1	10.00	10.00
Papelería		10.00	10.00
Total Material Didáctico			63.32

Otros Gastos

Para cada refrigerio se ha estimado un costo de \$1.50 por persona, en la estimación del costo se han tomado en cuenta a los 12 empleados y al instructor de la capacitación.

Módulo	Nº de participantes	Total de sesiones	Costo de refrigerio	Total
I	13	2	\$1.50	\$39.00

Se han considerado costos por alquiler de equipo audiovisual, los cuales se detallan a continuación:

Módulo	Nº de horas clase	Costo por hora clase	Total
I	8	\$10.00	\$80.00

El Costo total del Módulo I es de \$182.32

CONTENIDO DEL MÓDULO II

MÓDULO II ATENCIÓN AL CLIENTE	
Objetivo	Que los participantes adquieran los conocimientos necesarios de calidad en el servicio al cliente para que los apliquen en su puesto de trabajo.
Día	Sábado
Hora	1:00 p.m. a 5:00 p.m.
Temario	<ul style="list-style-type: none"> • Que es servicio al cliente. • Requerimientos para brindar un servicio al cliente. • Tipos de cliente. • Calidad en el servicio. • ¿Quién define el servicio? • La satisfacción del cliente.
Dirigido a	Los empleados de Decoraciones Arte Colonial, S.A. de C.V.

PROGRAMACIÓN DEL MÓDULO II ATENCIÓN AL CLIENTE

1er. Sábado

Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos
1:00 p.m. a 1:15 p.m.	15 minutos	Introducción	Explicar los objetivos y contenido de la capacitación.	Participativa	Gerente General	
1:15 p.m. a 2:00 p.m.	45 minutos	¿Qué es servicio al cliente? <ul style="list-style-type: none"> • Conceptos, importancia y objetivos del servicio al cliente • Las clases de Servicio • Cómo brindar un buen servicio. 	Que los participantes comprendan el concepto de servicio al cliente y cuales son los canales para satisfacer a los clientes.	Expositiva	Instructor	Laptop, proyector multimedia, folletos, libretas, lapiceros, fólderres.
2:00 p.m. a 3:00 p.m.	60 minutos	Requerimientos para brindar un servicio al cliente. <ul style="list-style-type: none"> • Enfoque al cliente • Actitud correcta <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo impacta la voz en la comunicación? • Pasos para un mejor lenguaje corporal • Tres niveles de Escucha • Conocimiento de la labor 	Describir los atributos requeridos cuando brinden un servicio, así como identificar correcta para proveer un buen servicio al cliente	Expositiva Participativa	Instructor	Laptop, proyector multimedia.

Continuación 1er. Sábado

Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos
3:00 p.m. a 3:30 p.m.	30 minutos	Discusión Grupal	Comprobar en los empleados la comprensión de lo que es el servicio al cliente y sus requerimientos.	Expositiva Participativa	Instructor	Pizarra, plumones, hoja en blanco.
3:30 p.m. a 3:45 p.m.	15 minutos	Receso y Refrigerio	_____	_____	_____	_____
3:45 p.m. a 4:25 p.m.	40 minutos	Tipos de cliente. • Internos • Externos	Identificar los tipos de clientes.	Expositiva Participativa	Instructor	Laptop, proyector multimedia.
4:25 p.m. a 4:45 p.m.	20 minutos	Discusión Grupal	Comprobar en los empleados la comprensión de los tipos de clientes.	Expositiva Participativa	Instructor	Pizarra, plumones, hoja en blanco.
4:45 p.m. a 5:00 p.m.	15 minutos	Comentarios, preguntas y respuestas.	Conocer las dudas de los empleados acerca de la atención al cliente.	Expositiva Participativa	Instructor y Participan tes	Plumón y Pizarra.

2do. Sábado

Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos
1:00 p.m. a 2:00 p.m.	60 minutos	Calidad en el servicio. <ul style="list-style-type: none"> Definiciones de Calidad Servicio y calidad en el servicio Los pilares de la calidad. La importancia, fases, elementos importantes y normas de la calidad en el servicio. 	Que los participantes conozcan los términos de calidad, así como lo importante para la satisfacción del cliente	Expositiva Participativa	Instructor	Laptop, proyector multimedia.
2:00 p.m. a 2:20 p.m.	20 minutos	Discusión Grupal	Comprobar en los empleados la comprensión de la calidad de cliente.	Expositiva Participativa	Instructor	Pizarra, plumones, hoja en blanco.
2:20 p.m. a 3:00 p.m.	40 minutos	¿Quién define el servicio? <ul style="list-style-type: none"> Diferentes canales por los cuales podemos satisfacer al cliente. <ul style="list-style-type: none"> Teléfono E mail En persona 	Identificar los canales de satisfacción del cliente.	Expositiva Participativa	Instructor	Laptop, proyector multimedia.
3:00 p.m. a 3:20 p.m.	20 minutos	Discusión Grupal	Comprobar en los empleados la comprensión de los canales para satisfacer al cliente.	Expositiva Participativa	Instructor	Pizarra, plumones, hoja en blanco.

Continuación 2do. Sábado

Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos
3:20 p.m. a 3:35 p.m.	15 minutos	Receso y Refrigerio	_____	_____	_____	_____
3:35 p.m. a 4:15 p.m.	40 minutos	La satisfacción del cliente. <ul style="list-style-type: none"> • La declaración de los derechos del cliente • Cómo cuidar y conservar los clientes • La satisfacción de los clientes descontentos 	Mostrar a los participantes las formas de satisfacer al cliente.	Expositiva Participativa	Instructor	Laptop, proyector multimedia.
4:15 p.m. a 4:45 p.m.	30 minutos	Discusión Grupal	Comprobar en los empleados la comprensión de cómo satisfacer al cliente.	Expositiva Participativa	Instructor	Pizarra, plumones, hoja en blanco.
4:45 p.m. a 5:00 p.m.	15 minutos	Comentarios, preguntas y respuestas.	Conocer las dudas de los empleados acerca de los temas impartidos	Expositiva Participativa	Instructor y Participan tes	Plumón y Pizarra.

CÁLCULO DE LOS COSTOS DEL MÓDULO II

Material Didáctico

Los costos de material didáctico para la capacitación de Atención al Cliente se han estimado a continuación:

Producto	Cantidad	Precio (\$)	Total por Capacitación (\$)
Plumones	2	1.14	2.28
Libretas	12	0.80	9.60
Fólderes	12	0.10	1.20
Lápices	12	0.12	1.44
Folletos	12	2.4	28.80
Impresión de material.	1	10.00	10.00
Papelería		10.00	10.00
Total Material Didáctico			63.32

Otros Gastos

Para cada refrigerio se ha estimado un costo de \$1.50 por persona, en la estimación del costo se han tomado en cuenta a los 12 empleados y al instructor de la capacitación.

Módulo	Nº de participantes	Total de sesiones	Costo de refrigerio	Total
II	13	2	\$1.50	\$39.00

Se han considerado costos por alquiler de equipo audiovisual, los cuales se detallan a continuación:

Módulo	Nº de horas clase	Costo por hora clase	Total
II	8	\$10.00	\$80.00

El Costo total del Módulo II es de \$182.32

CONTENIDO DEL MÓDULO III

MÓDULO III PROCESO DE PRODUCCIÓN	
Objetivo	Fortalecer los procesos de producción a través de una eficiencia en el uso de los materiales y estandarización de los procesos.
Día	Sábado
Hora	1:00 p.m. a 5:00 p.m.
Temario	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de Producción • Control de Calidad
Dirigido a	Los empleados de Decoraciones Arte Colonial, S.A. de C.V.

PROGRAMACIÓN DEL MÓDULO III PROCESO DE PRODUCCIÓN

1er. Sábado

Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos
1:00 p.m. a 1:15 p.m.	15 minutos	Introducción	Aclarar los objetivos y contenido de la capacitación.	Expositiva	Instructor	Laptop, proyector multimedia, folletos, libretas, lapiceros, fólderres.
1:15 p.m. a 2:30 p.m.	60 minutos	Proceso de Producción • Elaboración de estructuras metálicas.	Conocer el proceso de elaboración de estructuras metálicas.	Expositiva Participativa Practica	Instructor Participantes	Laptop, proyector multimedia, Material de línea para práctica.
2:30 p.m. a 3:00 p.m.	30 minutos	Discusión Grupal	Comprobar en los empleados la comprensión de la elaboración de estructuras metálicas.	Expositiva Participativa	Instructor	Pizarra, plumones, hoja en blanco.
3:00 p.m. a 3:20 p.m.	20 minutos	Receso y Refrigerio	_____	_____	_____	_____

Continuación 1er. Sábado

Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos
3:20 p.m. a 4:20 p.m.	60 minutos	Proceso de Producción • Elaboración de figuras de cemento.	Conocer la técnica en la elaboración de figuras de cemento.	Expositiva Participativa	Instructor	Laptop, proyector multimedia, Material de línea para práctica.
4:20 p.m. a 4:45 p.m.	25 minutos	Discusión Grupal	Comprobar en los empleados la comprensión en la elaboración de figuras de cemento.	Expositiva Participativa	Instructor	Pizarra, plumones, hoja en blanco.
4:45 p.m. a 5:00 p.m.	15 minutos	Comentarios, preguntas y respuestas.	Conocer las dudas de los empleados acerca de los temas impartidos	Expositiva Participativa	Instructor y Partici- pantes	Plumón y Pizarra.

2do. sábado

Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos
1:15 p.m. a 2:30 p.m.	60 minutos	Proceso de Producción • Mecánica General	Que los participantes tengan conocimientos en el área de mecánica general.	Expositiva Participativa	Instructor	Laptop, proyector multimedia, Material de línea para práctica.
2:30 p.m. a 3:00 p.m.	30 minutos	Discusión Grupal	Comprobar en los empleados la comprensión en mecánica general	Expositiva Participativa	Instructor	Pizarra, plumones, hoja en blanco.
3:00 p.m. a 3:20 p.m.	20 minutos	Receso y Refrigerio	_____	_____	_____	_____
3:20 p.m. a 4:20 p.m.	60 minutos	Proceso de Producción • Pintura	Conocer las técnicas de pintura a utilizar en la elaboración de las figuras.	Expositiva Participativa	Instructor	Laptop, proyector multimedia, Material de línea para práctica.
4:20 p.m. a 4:45 p.m.	25 minutos	Discusión Grupal	Comprobar en los empleados la comprensión en pintura.	Expositiva Participativa	Instructor	Pizarra, plumones, hoja en blanco.
4:45 p.m. a 5:00 p.m.	15 minutos	Comentarios, preguntas y respuestas.	Conocer las dudas de los empleados acerca de los temas impartidos	Expositiva Participativa	Instructor y Participantes	Plumón y Pizarra.

3er. Sábado

Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos
1:00 p.m. a 1:15 p.m.	15 minutos	Introducción	Aclarar los objetivos y contenido de la capacitación.	Expositiva	Instructor	Laptop, proyector multimedia, folletos, libretas, lapiceros, fólderes.
1:15 p.m. a 2:30 p.m.	60 minutos	Control de Calidad <ul style="list-style-type: none"> • Factores que afectan la calidad • Control de Calidad 	Que los participantes tengan conocimientos en control de calidad.	Expositiva Participativa	Instructor	Laptop, proyector multimedia, Material de línea para práctica.
2:30 p.m. a 3:00 p.m.	30 minutos	Discusión Grupal	Comprobar en los empleados la comprensión en control de calidad.	Expositiva Participativa	Instructor	Pizarra, plumones, hoja en blanco.
3:00 p.m. a 3:20 p.m.	20 minutos	Receso y Refrigerio	_____	_____	_____	_____

Continuación 3er. Sábado

Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos
3:20 p.m. a 4:20 p.m.	60 minutos	Control de Calidad <ul style="list-style-type: none"> • Aseguramiento de la calidad • Ventajas de la calidad 	Conocer como asegurar y las ventajas de la calidad.	Expositiva Participativa	Instructor	Laptop, proyector multimedia, Material de línea para práctica.
4:20 p.m. a 4:45 p.m.	25 minutos	Discusión Grupal	Comprobar en los empleados la comprensión en las ventajas de la calidad	Expositiva Participativa	Instructor	Pizarra, plumones, hoja en blanco.
4:45 p.m. a 5:00 p.m.	15 minutos	Comentarios, preguntas y respuestas.	Conocer las dudas de los empleados acerca de los temas impartidos	Expositiva Participativa	Instructor y Partici- pantes	Plumón y Pizarra.

CÁLCULO DE LOS COSTOS DEL MÓDULO III

Material Didáctico

Los costos de material didáctico para la capacitación se han estimado a continuación:

Producto	Cantidad	Precio (\$)	Total por Capacitación (\$)
Plumones	2	1.14	2.28
Libretas	12	0.80	9.60
Fólderes	12	0.10	1.20
Lápices	12	0.12	1.44
Folletos	12	2.4	28.80
Impresión de material.	1	10.00	10.00
Papelería		10.00	10.00
Total Material Didáctico			63.32

Costos de Materiales de línea para Práctica

Se ha estimado un costo por los materiales a utilizar en las prácticas de la capacitación, las cuales se detallan a continuación:

Material	Precio (\$)
Energía Eléctrica	20
Hierro	24.68
Electrodos	3
Cemento	19.26
Arena	3
Pintura	18
Pinceles	4
Total	\$91.94

Otros Gastos

Para cada refrigerio se ha estimado un costo de \$1.50 por persona, en la estimación del costo se han tomado en cuenta a los 12 empleados y al instructor de la capacitación.

Módulo	Nº de participantes	Total de sesiones	Costo de refrigerio	Total
III	13	3	\$1.50	\$58.50

Se han considerado costos por alquiler de equipo audiovisual, los cuales se detallan a continuación:

Módulo	Nº de horas clase	Costo por hora clase	Total
III	12	\$10.00	\$120.00

El Costo total del Módulo III es de \$333.76

Financiamiento del Plan de Capacitación.

El plan de capacitación será financiado por la misma empresa en su totalidad. Ya que serán los gerentes quienes se encargaran de llevar a cabo la implementación del Plan de Capacitación, y con ello ahorrar en la contratación de personal para capacitarlo.

Los fondos serán obtenidos a través de la retención de utilidades de la empresa durante el periodo vigente y con ello financiar los costos de la capacitación.

6. PRESUPUESTO TOTAL DEL PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA PEQUEÑA EMPRESA INDUSTRIA DE PRODUCTOS MINERALES NO METÁLICOS DECORACIONES ARTE COLONIAL, S.A. DE C.V. DEL MUNICIPIO DE MEJICANOS.

MÓDULO	MATERIAL DIDACTICO	MATERIALES DE LÍNEA PARA PRÁCTICA	OTROS GASTOS	SUB TOTAL	IMPREVISTOS* 5%	PRESUPUESTO TOTAL
MÓDULO I VENTAS	\$63.32	\$0.00	\$119.00	\$182.32	\$9.12	\$191.44
MÓDULO II ATENCION AL CLIENTE	\$63.32	\$0.00	\$119.00	\$182.32	\$9.12	\$191.44
MÓDULO III PRODUCCIÓN	\$63.32	\$91.94	\$178.50	\$333.76	\$16.69	\$350.45
TOTAL	\$189.96	\$91.94	\$416.50	\$698.40	\$34.93	\$733.33

*Para los imprevistos se calculó el 5 por ciento del sub total.

D. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

1. ACTIVIDADES.

Para el desarrollo del Plan de Capacitación, se efectuará una serie de actividades que a continuación se detallan:

Para invitar a los empleados al evento el Gerente General se dirige a ellos en forma oral, éstos deberán asistir a las capacitaciones ya que se tomará nota de la asistencia, la cuál ira en cuenta para futuras capacitaciones y a la vez se le amonestará por escrito con copia a sus expedientes, perjudicando su record.

Durante el evento el instructor irá tomando la asistencia de los participantes a la llegada de éstos al evento, para después hacer la respectiva inauguración.

A continuación se presenta en ejemplo de una lista de asistencia.

Lista de Asistencia

Nombre del Evento: (Capacitación en Atención al cliente.)

Lugar:

Fecha: (fecha del día del evento)

Instructor: (nombre del Instructor)

No. Participante	Sección	Firma
1. _____	_____	_____
2. _____	_____	_____
3. _____	_____	_____
4. _____	_____	_____
5. _____	_____	_____

NOTA: La lista será llenada con los nombres de todos los empleados que participen en el evento.

El instructor será responsable de la introducción a cada módulo todos los días del evento. El día que comience un módulo, el coordinador se encargará de llevar a cabo una dinámica de grupo entre los participantes, luego de terminada la introducción.

Posteriormente el instructor procederá hacer un preexamen a los participantes acerca del tema en estudio y luego procederá a impartir los temas de la capacitación.

A media jornada, durante el tiempo del receso, el instructor deberá asegurarse que cada participante y su persona tengan su refrigerio correspondiente.

Una vez finalizado el receso, el instructor deberá seguir impartiendo los temas, y al final de cada capacitación los participantes resolverán un caso práctico relacionado con el tema en estudio, el cuál debe ser cada vez más complejo.

Al final del último día del evento, se harán dos evaluaciones: del instructor a los participantes y de los participantes a la capacitación.

Seguidamente se realizará la clausura iniciando con palabras de felicitación a los participantes y luego se procederá a la entrega de los diplomas.

El Gerente General debe llevar un registro de todas las capacitaciones recibidas por los empleados e informar a la gerencia general sobre las horas de capacitación y los cursos finalizados; así como también presentar una liquidación de los gastos que se realizaron en el evento.

2. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO.

Evaluación.

Después de concluida la capacitación, es necesario evaluar para conocer si ha tenido éxito.

Si se impartió en forma adecuada y se lograron los resultados deseados, el tema y los métodos pueden ser utilizados en futuras capacitaciones, de lo contrario los participantes podrían necesitar capacitación adicional y entonces éstas a futuro deberán incluir diferentes temas y/o emplear otros métodos.

Para medir la eficacia del Plan de capacitación se debe evaluar:

Los resultados finales.

Lo más importante es saber si los resultados finales en términos de los objetivos de capacitación previamente fijados se lograron; es decir, si se produjeron las modificaciones deseadas.

El aprendizaje.

Se debe someter a los participantes a prueba para determinar su nivel de aprendizaje y si aprendieron los principios y las habilidades que tenían que haber asimilado.

Es necesario realizar un pre-examen acerca del tema que trata la capacitación y un post-examen para verificar si los conocimientos adquiridos durante la capacitación fueron lo suficientemente absorbidos, para lo cuál al participante se le da un examen antes de la capacitación y se le da la misma prueba después. Un aumento significativo en la calificación indicaría el valor informativo del curso y hasta que punto fueron absorbidos los conocimientos.

El nivel de aprendizaje también lo puede evaluar el jefe inmediato del participante a través de la forma en que el empleado desarrolla las funciones de su puesto después de la capacitación.

La Conducta.

Posteriormente se hace una evaluación sobre la conducta de los participantes para verificar si se dieron cambios positivos después de haber asistido a las capacitaciones.

La Reacción.

Es decir, aquellas opiniones que el participante que asistió a la capacitación puede describir, como por ejemplo:

Si le gustó la capacitación, si cree que le va servir para mejorar la realización de sus tareas, que le pareció el contenido de los temas expuestos, la metodología utilizada por el instructor, si el ambiente donde se llevó a cabo cumplía los requisitos.

Todo lo anterior sirve para evaluar el Plan de manera general.

Seguimiento

En el proceso de capacitación, el seguimiento de los eventos y actividades realizadas, así como la aplicación de los conocimientos, habilidades y actitudes tiene un papel esencial. El seguimiento les indica a los participantes de que el responsable de la capacitación está interesado no solamente en que se desarrollen las capacitaciones y las personas asistan, sino que tiene una preocupación real por saber el resultado final para la organización.

Debe dársele continuidad al Plan de Capacitación mediante controles internos, tanto al instructor como a los participantes, por lo que hay que auxiliarse de la evaluación con el fin de:

Lograr un desarrollo satisfactorio de la capacitación
detectar las fallas del proceso, para mejorar las

próximas capacitaciones de manera que satisfagan las necesidades existentes.

Debe elaborarse un informe cada Plan de Capacitación y de los resultados de la evaluación del Plan, y es el instructor el responsable de presentarlos al Gerente General.

Es necesario sin embargo, que se le de seguimiento a la capacitación no solamente durante su proceso sino aún después de finalizado el evento.

El seguimiento que se hace después del evento será efectivo si los jefes inmediatos de los participantes se involucran, por el hecho de que son ellos los que conocen a fondo las funciones y problemas de sus respectivas secciones y sobre todo porque es su responsabilidad. Es recomendable que además estén al tanto del contenido del curso, de la forma de impartirlo y de los objetivos.

El método de seguimiento que puede utilizarse es la entrevista personal entre el participante y su jefe

inmediato, porque crea la posibilidad de analizar situaciones dentro de las secciones o actitudes inadecuadas del jefe que pueden obstaculizar la aplicación de los conocimientos o habilidades. Hay que procurar evitar que esta reunión se convierta en una cadena de justificaciones o en agresiones de ambas partes.

Entre las técnicas de seguimiento que se recomiendan están:

- Entrevistas individuales o colectivas con participantes.
- Entrevistas con los jefes inmediatos.

3. CRONOGRAMA DEL DISEÑO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA PEQUEÑA EMPRESA INDUSTRIA DE PRODUCTOS MINERALES NO METÁLICOS DECORACIONES ARTE COLONIAL, S.A. DE C.V. DEL MUNICIPIO DE MEJICANOS.

Actividades	Meses											
	Mes 1				Mes 2				Mes 3			
Presentar el Plan al Gerente General	■											
El Gerente General revisa el Plan de Capacitación		■										
El Gerente General presenta el trabajo para su respectiva aprobación.			■									
Revisión y aprobación por parte de la Junta Directiva.				■								
Ejecución del Plan de Capacitación.					■	■	■	■	■	■	■	

E. BIBLIOGRAFIA**LIBROS**

- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Mc. Graw Hill. 5ª Edición. México 2001.
- Dessler, Gary. Administración de Recursos de Personal. 6ª Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamérica, S.A. México 1994
- Iglesias Mejía, Salvador. Guía para la Elaboración de Trabajos de Investigación Monográfico o Tesis. Imprenta Universitaria. 5ª Edición. El Salvador 2006.
- Siliceo, Alfonso. Capacitación y Desarrollo del Personal. 2ª Edición. Editorial Limusa Noriega, México 1993.
- Código de Comercio. Decreto Legislativo N° 671 de fecha 26 de Mayo de 1970. Diario Oficial N° 140 Tomo N° 228 de fecha 31 de Julio de 1970.
- Código de Trabajo. Decreto Legislativo N°15 de fecha 30 de Junio de 1972. Diario Oficial N° 142 Tomo N° 236 de fecha 31 de Julio de 1972.

TESIS

- Albanes, Mirian Estela. "Diseño de un Programa de Capacitación en Gestión Empresarial para la Micro y Pequeña Empresa de la Asociación Salvadoreña de Profesionales de la Alta Costura (ASPAC), afiliados a la Fundación para el Autodesarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (FADEMYPE)". UES, Marzo de 2003.
- Escobar Ventura, Claudia Maria. "Diseño de un Plan de Capacitación de Personal Orientado a Fortalecer la Calidad de los Servicios Ofrecidos por la Alcaldía Municipal de la Ciudad de San Miguel". UES, Junio de 2002.
- Flamenco Luna, Alejandro Ernesto. "Diseño de un Programa de Capacitación Administrativa para Miembros de las Asociaciones Comunales del Distrito 4 del Municipio de San Salvador". UES, Mayo de 2003.

PAGINAS WEB

- www.monografias.com (Capacitación del Personal)

DOCUMENTOS

- Plan de Negocios Decoraciones Arte Colonial, S.A. de C.V.

ANEXOS

ANEXO 1

Mapa del municipio de Mejjicanos

ANEXO 2

Ubicación de Decoraciones Arte Colonial, S.A. de C.V.

ANEXO 3

Cuestionario dirigido al Personal Operativo

2. ¿Qué preparación ha recibido para el desempeño de su puesto?

- 1) Clases en taller artesanal
- 2) Capacitación dentro de la empresa
- 3) Capacitación fuera de la empresa
- 4) Otros. Especifique: _____

3. ¿Qué clase de estudio y nivel académico considera necesario para el desempeño de su trabajo?

- 1) De 1° a 6° grado
- 2) De 7° a 9° grado
- 3) Bachillerato
- 4) Técnico
- 5) Universitario
- 6) Ninguno
- 7) Otros. Especifique: _____

4. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación?

- 1) Si
- 2) No

Si su respuesta es No, pase a la pregunta N° 11.

5. ¿En qué áreas ha recibido capacitación?

6. ¿Hace cuanto tiempo recibió su último curso de capacitación?

- 1) Hace un mes
- 2) Hace tres meses
- 3) Hace seis meses
- 4) Hace un año

7. ¿Qué días recibían la capacitación?

- 1) Sábados
- 2) Domingos
- 3) De lunes a viernes
- 4) Otros. Especifique: _____

8. ¿Quién impartió la capacitación?

- 1) Personal interno
- 2) Personal externo
- 3) Otros. Especifique: _____

9. ¿Cuál ha sido la duración de la capacitación?

- 1) Una semana
- 2) Dos semanas
- 3) Un mes
- 4) Dos meses
- 5) Tres meses
- 6) Otros. Especifique: _____

10. ¿Los cursos que ha recibido le han servido para el desempeño de su trabajo?

1) Si

2) No

11. ¿Esta dispuesto a recibir cursos de capacitación?

1) Si

2) No

Si su respuesta es No, pase a la pregunta N° 16.

12. ¿En qué áreas considera que necesita capacitación?

13. ¿Qué días considera que son apropiados para recibir capacitación?

1) Sábados

2) Domingos

3) De lunes a viernes

4) Otros. Especifique: _____

14. ¿En que horarios estaría dispuestos a recibir capacitación?

15. ¿Dónde considera mas apropiado recibir los cursos de capacitación?

- 1) Dentro de la empresa
- 2) Fuera de la empresa
- 3) Otros. Especifique _____

16. ¿Cree usted que al recibir las capacitaciones usted se motiva?

- 1) Si
- 2) No

Si su respuesta es No, pase a la pregunta N° 18.

17. ¿por qué considera que recibir capacitación es un factor motivador? _____

18. ¿Cree usted que el salario es un incentivo que lo motiva?

- 1) Si
- 2) No

Gracias por su colaboración

ANEXO 4

Guía de Entrevista Dirigida al Personal Gerencial

Guía De Entrevista Dirigida Al Personal Gerencial

La presente entrevista tiene objetivo servir de base para elaborar la investigación que será de beneficio para el personal que labora en la empresa Decoraciones Arte Colonial, S.A. de C.V. Es de asegurar que la información que se nos proporcione será utilizada solo para fines académicos.

1. ¿Cuál es el cargo que actualmente desempeña?		
Gerente General	Gerente de Mercadeo y Ventas	Gerente de Producción
Gerente General	Encargada de sala de ventas	Gerente de Producción

2. ¿Cuánto tiempo tiene de servicio en el cargo actual?		
Gerente General	Gerente de Mercadeo y Ventas	Gerente de Producción
36 años	36 años	5 años

3. ¿Cuáles son las tareas que usted realiza?		
Gerente General	Gerente de Mercadeo y Ventas	Gerente de Producción
Administrativas	Ventas. Funciones administrativas	Suministro de materia prima, supervisión, ejecución y atención al cliente

4. ¿Cuáles de esas tareas considera que no son de su dominio?		
Gerente General	Gerente de Mercadeo y Ventas	Gerente de Producción
Contabilidad y jurídicos	No	Ninguna

5. ¿Cómo considera usted que puede solventar esa dificultad?		
Gerente General	Gerente de Mercadeo y Ventas	Gerente de Producción
Buscamos ayuda profesional de un contador y abogado para solventar situaciones.		

6. ¿Ha recibido alguna preparación adicional para el desempeño de su cargo?		
Gerente General	Gerente de Mercadeo y Ventas	Gerente de Producción
Capacitaciones practicas de escultor Capacitaciones profesionales empresariales. Talleres, seminarios y diplomados en reingeniería	Bachillerato en secretariado comercial	Cursos en Fepade de ventas y cobros.

7. ¿Cuenta la empresa con planes de capacitación? Explique en que consiste.		
Gerente General	Gerente de Mercadeo y Ventas	Gerente de Producción
Si	Si	Si, consisten en la práctica directa de los empleados.

8. Si la respuesta es no, ¿porque no han implementado planes de capacitación?		
Gerente General	Gerente de Mercadeo y Ventas	Gerente de Producción

9. ¿Cada cuánto tiempo proporcionan capacitación a los empleados?		
Gerente General	Gerente de Mercadeo y Ventas	Gerente de Producción
No hay tiempo establecido. Cuando esta se necesite	Cuando se de una situación que necesite de capacitación.	Cuando se necesite

10. ¿Qué días considera que es apropiado capacitar al personal?		
Gerente General	Gerente de Mercadeo y Ventas	Gerente de Producción
Lunes a sábado. Es la obligación de la empresa.	Dependerá de la necesidad	Cuando se necesite

11.¿Cuánto es el costo de las capacitaciones que se realizan?		
Gerente General	Gerente de Mercadeo y Ventas	Gerente de Producción
No se tiene estimado un costo de capacitación.	No conozco el detalle de costos por la capacitación.	Se considera como costo el desperdicio que ellos realizan en su aprendizaje.

12.¿Considera que los empleados han respondido más eficientemente después de la capacitación?		
Gerente General	Gerente de Mercadeo y Ventas	Gerente de Producción
Definitivamente si	No	Si

13.¿Qué beneficios considera que proporciona las capacitaciones a sus empleados?		
Gerente General	Gerente de Mercadeo y Ventas	Gerente de Producción
Se opera de mejor forma. El empleado aprende nuevos métodos, su conducta en el trabajo es maximizada lo cual redundo en entregar productos de calidad al cliente.	Optimizar su potencial realizan mejor su trabajo	Mejoría del producto. Obrero calificado obtiene mejor producto.

<p>14. En su opinión. ¿cual seria la mejor opción para impartir la capacitación?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal interno • Personal externo 		
Gerente General	Gerente de Mercadeo y Ventas	Gerente de Producción
<p>Dependiendo del área. Si es escultura o pintura debe ser interno. Quien mejor que el jefe para entender a sus empleados porque conoce las ideas y conductas de sus empleados.</p>	<p>Personal externo</p>	<p>Dentro de la empresa</p>

<p>15. ¿Qué áreas considera que deben ser tomadas en cuenta para la capacitación de su personal?</p>		
Gerente General	Gerente de Mercadeo y Ventas	Gerente de Producción
<p>Como cambiar la mentalidad de los empleados para que busquen la superación.</p>	<p>Control de calidad, relaciones públicas y ventas.</p>	<p>Producción. Temas básicos de producción</p>

16. ¿Conocen los empleados las tareas que deben realizar?		
Gerente General	Gerente de Mercadeo y Ventas	Gerente de Producción
Si, sin embargo están en proceso de aprendizaje	Si	Si

17. ¿Cómo evalúa el desempeño de sus empleados?		
Gerente General	Gerente de Mercadeo y Ventas	Gerente de Producción
Bueno	Regular	Regular

18. ¿Considera que capacitar a los empleados fortalece los procesos administrativos en la empresa?		
Gerente General	Gerente de Mercadeo y Ventas	Gerente de Producción
Si en todas sus generalidades siempre que se capacitan rendirán más.	Si	Si porque empleado bien capacitado genera mejor producto.

19. ¿Cuáles son las Fortalezas de su empresa?		
Gerente General	Gerente de Mercadeo y Ventas	Gerente de Producción
Las instalaciones de la empresa son las adecuadas para el procesamiento de nuestros productos, además de tener conocimientos en las áreas de producción de la empresa.	Contamos con excelentes relaciones comerciales con nuestros clientes y proveedores, conocemos los gustos y preferencias de nuestros clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Instalaciones adecuadas - Nuevos productos - Contamos con herramientas adecuadas para la producción.

20. ¿Cuáles son las Debilidades de su empresa?		
Gerente General	Gerente de Mercadeo y Ventas	Gerente de Producción
No contamos con maquinaria industrial para la producción.	Marca y producto que exigen posicionamiento para ser competitivos y esto nos obliga a ofrecer calidad y precios competitivos.	Personal contratado con pocos conocimientos en la producción.

21. ¿Cuáles son las Oportunidades de su empresa?		
Gerente General	Gerente de Mercadeo y Ventas	Gerente de Producción
Hay muchas instituciones que nos han brindado apoyo a los pequeños empresarios, y nos ayudan a administrar mejor nuestros negocios porque me han dado capacitaciones como conamype.	Hay oportunidad dentro del mercado para colocar nuestros productos y creando nuevos productos podemos entrar a nuevos mercados.	Tenemos posibilidad de ampliar nuestras instalaciones y abrir nuevas sucursales de la empresa.

22. ¿Cuáles son las Amenazas de su empresa?		
Gerente General	Gerente de Mercadeo y Ventas	Gerente de Producción
Con el TLC pueden venir empresas extranjeras con mucha experiencia y entrar en el mercado compitiendo con nosotros.	Ahora hay varias empresas grandes más industrializadas que con su marca ofrecen buena calidad y precios más competitivos.	Las empresas internacionales que entran con marcas y con mejor capacidad en el mercado.

ANEXO 5

Evaluación de la Capacitación

EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Nombre del Evento: _____

Fecha: _____ Horario: _____

CRITERIOS:

1. ¿Se cumplió con el horario programado?

Si No

2. ¿Los temas tratados son aplicables a su trabajo?

Si No

3. ¿Considera que los temas tratados están actualizados?

Si No

4. ¿Hasta que punto el contenido del programa respondió a sus necesidades e intereses?

Muy bien.

Relativamente.

Muy Poco.

5. ¿Qué beneficios obtuvo?

Nuevas teorías y principios útiles.

Ideas y técnicas que puede aplicar en el puesto.

Otros.

Especifique: _____

6. ¿Le gustaría recibir otra capacitación?

Si No

7. Otros

Comentarios: _____

ASPECTOS	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
EL INSTRUCTOR:			
Expuso el objetivo de los temas.			
Conoce y domina el tema			
Tiene habilidad para comunicarse			
Tiene facilidad para las relaciones humanas			
Vocabulario utilizado.			
OTROS ASPECTOS			
Metodología utilizada			
Cómo han sido las ayudas audiovisuales en relación al contenido.			
El Material proporcionado facilita la comprensión del tema			
Cómo estuvieron las instalaciones.			
Cómo estuvieron los refrigerios.			