

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL



**“Diseño de un Sistema Integral de Capacitaciones en las
Pequeñas y Medianas Empresas para mejorar su
competitividad”**

PRESENTADO POR:
DOUGLAS ELIEZAR ARGUETA SORTO
MABEL BEATRIZ BARAHONA CAMPOS
MARÍA TATIANA FUNES ARGUETA

PARA OPTAR AL TITULO DE:

INGENIERO INDUSTRIAL

CIUDAD UNIVERSITARIA, MARZO DE 2007
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



RECTORA :

DRA. MARÍA ISABEL RODRÍGUEZ

SECRETARIA GENERAL :

LICDA. ALICIA MARGARITA RIVAS DE RECINOS

FACULTAD DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA

DECANO :

ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO

SECRETARIO :

ING. OSCAR EDUARDO MARROQUÍN HERNÁNDEZ

ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

DIRECTOR :

ING. OSCAR RENÉ ERNESTO MONGE

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



FACULTAD DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA

ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

Trabajo de Graduación previo a la opción al Grado de:

INGENIERO INDUSTRIAL

Título:

“Diseño de un Sistema Integral de Capacitaciones en las Pequeñas y Medianas

Empresas para mejorar su competitividad”

Presentado por:

DOUGLAS ELIEZAR ARGUETA SORTO

MABEL BEATRIZ BARAHONA CAMPOS

MARÍA TATIANA FUNES ARGUETA

Trabajo de Graduación aprobado por:

Docentes Directores:

ING. MARIO ERNESTO FERNÁNDEZ FLORES

ING. MAURICIO ANTONIO GONZÁLEZ BERRIOS

San Salvador, Marzo de 2007



Trabajo de Graduación Aprobado por:

Docentes Directores :

ING. MARIO ERNESTO FERNÁNDEZ FLORES

ING. MAURICIO ANTONIO GONZÁLEZ BERRIOS



A NUESTROS ASESORES.

Gracias, por ser una guía para nosotros, en el desarrollo del presente trabajo, el cuál no solamente es nuestro, si no, también de ustedes. Gracias por darnos ese apoyo de manera muy profesional y de forma desinteresada, mostrando la voluntad para ayudarnos, orientarnos y animarnos, a seguir adelante en todo momento.

Esperamos, no solo haber trabajado con unos excelentes profesionales, si no también con unos verdaderos amigos, con los cuales podamos contar invariablemente.

Douglas, Mabel y Tatiana



AGRADECIMIENTOS

A **Dios** todo poderoso por darme la fortaleza necesaria en los momentos mas difíciles, por haber guiado siempre mis pasos por los caminos del bien, brindarme la sabiduría necesaria para afrontar todas las dificultades, y sobre todo por haberme regalado la vida.

A mi papá **Víctor Manuel Sorto**, por la ayuda incondicional que siempre me ha dado, por sus consejos, por infundir en mí los valores de responsabilidad, respeto y perseverancia. Agradezco a Dios el haberme permitido ser tu hijo.

A mi mamá **Dominga Argueta** por que es el ser que me dio la vida, por que siempre has deseado lo mejor para mi, y por apoyarme en todas las decisiones. Gracias mamá.

A mi tía **Gloria Marina Sorto**, gracias por haber dedicado tiempo de tu vida en cuidarme y crecerme, por haberte tomado la labor de educarme y hacer de mi una persona de bien para la sociedad, gracias por que me quisiste y me quieres como a tus propios hijos.

A mi esposa **Rosibel Barahona** por ser mi compañía incondicional por estar conmigo en los momentos difíciles y por haberme dado los mejores regalos de mi vida, a mis hijos **Henry** y **Jessica** en quienes siempre he encontrado un motivo para superarme. Gracias a los tres los amo.

A mi abuelita **Juanita Sorto** quien ha sido mi ejemplo de sabiduría y amor por la vida gracias por tenerme siempre en tus oraciones. Y por quererme tanto gracias mamita.

A mis compañeras de tesis **Mabel Barahona** y **Tatiana Funes**, por tenerme paciencia y confianza para realizar este trabajo con ustedes, les deseo lo mejor y que Dios le bendiga siempre.

A todos mis demás familiares y amigos que por razones de espacio me es difícil mencionarlos pero que su ayuda fue fundamental para la culminación de este trabajo.



Douglas Eliezar Argueta Sorto

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por regalarme la vida, estar conmigo en cada momento, bendecirme y permitirme poder culminar esta meta.

A mis padres Mario Barahona Pérez y Cira de Barahona, por el amor y su apoyo incondicional que siempre me han demostrado para seguir adelante en esta vida y lograr culminar mi carrera universitaria.

A mi hermano Mario Antonio Barahona, por su comprensión, cariño y apoyo, a lo largo de toda mi vida.

A mis abuelos, gracias por su amor, comprensión y apoyo que siempre me demostraron y lo cual me ayudo a seguir adelante.

A mis tíos y primos, quienes me demostraron cariño, sinceridad y aprecio para seguir adelante y por alentarme a seguir con mi trabajo de graduación y poder terminarlo.

A mis compañeros de tesis, Tatiana y Douglas, por soportar mi carácter y enojos, pero lo mas importante por ayudarme a lograr esta meta y haberse convertido en mis mejores amigos.

A Mayra y Jaime, quienes son personas muy importante en mi vida, Mayra gracias por tu linda amistad por tanto años y Jaime gracias por tu amistad y cariño que me has demostrado, gracias a los dos por quererme tal como soy.

A mis amigos y demás familiares por su cariño, apoyo y colaboración que de alguna u otra forma aportaron un granito de arena en este esfuerzo.



AGRADECIMIENTOS

Hoy, tengo la oportunidad de externar mis agradecimientos a seres que han caminado conmigo este largo proyecto de mi vida, que es de haber terminado satisfactoriamente mis estudios de Ingeniería Industrial.

Primeramente agradezco a Diosito por darme la oportunidad de estudiar una carrera universitaria, proporcionándome las herramientas necesarias para llevarlo a cabo como son la salud, la perseverancia y la responsabilidad para lograr esta meta. También le agradezco por haberme puesto en mí camino una de las personas más importante de mi vida: mi esposo, además de mis hijos.

También agradezco de todo corazón a mi esposo; quien tuvo el gesto de regalarme la oportunidad de estudiar dándome su apoyo tanto económico, emocional y personal con la visión de forjar en mí una persona de provecho y con mejores oportunidades en la sociedad en que vivimos.

Por último agradezco a mi suegra, Santos Fuentes; quien fue para mí un apoyo muy fundamental para mi tranquilidad y bienestar de mis hijos, mientras estuve estudiando en la Universidad, además de mi mama quien eventualmente me acogió a estas personitas de igual manera.

También agradezco de forma especial a dos personas que sin querer se metieron, en el pequeño círculo social y familiar en el que me desenvuelvo; quienes de alguna manera me dieron el apoyo emocional y coloquial, sin olvidar la paciencia, tolerancia a mi carácter terco, poco flexible y etc., y que hasta la fecha tendremos los tres la oportunidad de ver realizado uno de nuestros sueños juntos: el de graduarnos; ellos son Mabel Barahona y Douglas Sorto.



INDICE

		i
	INTRODUCCIÓN	
	OBJETIVOS	iv
	A General	iv
	B Específicos	iv
	ALCANCES Y LIMITACIONES	ix
	IMPORTANCIA	x
	JUSTIFICACION	xiii
		1
	CAPITULO I: DIAGNOSTICO	
1	MARCO TEORICO CONCEPTUAL	2
	A Análisis del sistema	2
	1 Concepto de sistema	2
	2 Características de los sistemas	2
	3 Tipos de sistemas	3
	4 Parámetros de los sistemas	4
	B Técnicas de ingeniería industrial a utilizar en el diagnostico	5
	1 Herramientas básicas para la solución de problemas	5
	1.1 Recolección de datos	6
	1.2 Lluvia de ideas	7
	1.3 Diagrama de Pareto	9
	1.4 Diagrama de ishikawa	10
	1.5 Matriz de relación	11
	1.6 Diagrama de gantt	12
	1.7 Método Zoop	13
	C Métodos de validación	14
	1 Validación de muestras estadísticas	14
	2 Validación de la documentación y comunicación social	15
	3 Validación a través del análisis de contenido de la documentación	15
	4 Validación a través de la lógica de la documentación	16
	D Muestreo	17
	1 Concepto de muestreo	17
	2 Terminología	17
	3 Tipos de muestreo	18
	3.1 Muestreo probabilística	18
	3.2 Error muestral	20
	3.3 Selección del tipo de muestreo a utilizar	20
	E Métodos de evaluación	21
	1 Método de medición de la competitividad	21
	1.1 Competitividad a base de productividad y rentabilidad	21
	1.2 El diamante de competitividad	22
	1.3 Selección del método a utilizar	24
	2 Métodos de evaluación de desempeño	24
	2.1 Generalidades de algunos métodos de evaluación	24
	2.2 Tipos de métodos de medición de desempeño	25
	2.2.1 evaluación de 360 grados	25
	2.2.2 La teoría de la calidad total	25
	2.2.3 medición del desempeño en la manufactura	26
	2.2.4 Método tradicional de medición de desempeño	27



	2.3	Selección del método de desempeño	27
3		La estadística	28
	3.1	Los tipos de estadística	28
	3.1.1	Gráficos de barras	28
	3.2	Selección del método de estadística a utilizar	29
2		METODOLOGIA GENERAL PARA LA RECOPIACION DE LA INFORMACION	30
A		Recopilación de la información	30
	1	Tipo de estudio	30
	2	Fuentes de información	31
	2.1	Datos y fuentes primarias	32
	2.2	Datos y fuentes secundarias	32
	3	Métodos de recolección de información primaria	34
	3.1	Cuestionario	34
	3.2	Tipos de cuestionario	35
	3.3	Objetivos del cuestionario	36
	4	Entrevistas	36
	5	Métodos de observación	37
	6	Selección del método de recolección primaria a utilizar	37
B		Diseño de la propuesta de recopilación de información para el diagnostico	38
	1	Enfoques	38
	2	Instrumentos de recolección	39
	3	Recolección	40
	4	Análisis	40
	5	Informe	41
C		Estructura del diagnostico	41
3		MARCO CONCEPTUAL	43
A		Sectores Productivos	43
	1	Clasificación CIU	43
	2	Sector Agropecuario	43
	2.1	Definición	43
	2.2	Situación Actual	44
	2.3	Características del Sector Agropecuario	45
	2.3.1	Aportación al PIB	46
	2.3.2	Otros Indicadores de Crecimiento	46
	3	Sector Industrial	46
	3.1	Definición	46
	3.2	Situación Actual	46
	3.3	Características del Sector Industrial	49
	4	Sector Servicios	51
	4.1	Definición	51
	4.2	Situación Actual	51
	4.3	Características del Sector Servicios	52
B		Pequeña y Medianas empresa de los sectores productivos de El Salvador (agricultura, industrial y servicios)	52
	1	Clasificación de las empresas según su tamaño o magnitud	52
	1.1	Clasificación de la empresa según su número de empleados por diferentes instituciones en el salvador	53
	2	Definición de las PYMES	53
	2.1	Definición de la pequeña y mediana empresa	53
	2.2	Características de la pequeña y mediana empresa	53
	3	Cuantificación de la pequeñas y medianas empresas	55
	3.1	Creación y cierre de las PYMES	56
	4	Las razones primordiales del porque fracasan las PYMES	57
	4.1	Principales problemas internos de las PYMES	58



	4.2 Principales problemas del entorno de las empresas	59
C	La Competitividad en las PYMES	60
	1 Antecedentes	60
	2 Definición	61
D	Detección de necesidades de capacitación	62
	1 Concepto	62
	2 Tipos de necesidades de capacitación	64
	3 ¿Cuándo hacer una detección de necesidades de capacitación?	66
	4 ¿Cuáles son las fases de acción que se derivan de una detección de necesidades de capacitación?	66
	5 ¿Se aplican por igual los procedimientos y técnicas para la obtención de información que lleven al detección de necesidades de capacitación?	68
	6 ¿Qué elementos contienen una detección de necesidades de capacitación?	69
E	Capacitaciones	70
	1 Concepto	70
	2 Importancia de la capacitación	70
	3 Principios y objetivos de la capacitación	70
F	Instituciones capacitadoras	72
	1 Instituciones Privadas	72
	2 Instituciones Gremiales	74
G	Información obtenida de instituciones capacitadoras	78
	1 Cámara de comercio	79
	2 Comisión nacional de la micro y pequeña empresa (CONAMYPE)	84
	3 Fundación Empresarial para el Desarrollo educativo (FEPADE)	86
	4 Fundación Del Desarrollo Empresarial (FUNDES Y FUNDAPYME)	88
	5 Instituto Salvadoreño de Formación Empresarial (INSAFORP)	89
H	Capacitaciones en diferentes países	92
	1 La capacitación técnica en Guatemala	92
	2 PYMES en Costa Rica	96
	3 PYMES en Honduras	103
4	MARCOLEGAL	104
A	Instituciones Capacitadoras	104
	1 Marco Legal	104
	2 Objetivo de la Normativa de Acreditación	105
	3 Beneficios que tendrán las Unidades de Capacitación Empresariales	105
	4 Tipos de unidades de capacitación empresarial	105
	5 Requisitos para ser acreditada como Unidad de Capacitación Empresarial	106
	6 Procesos para la acreditación de unidades de capacitación empresarial	106
	7 Registro de la Unidad de Capacitación Empresarial Acreditada	107
	8 Suspensión de la acreditación	107
	9 Disposiciones especiales	108
	10 Vigencia de la Acreditación	109
B	Pequeña y mediana empresa (PYME)	109
	1 Instituciones a nivel macro relacionadas con las PYMES	110
	2 Gremiales y sectores de apoyo para las PYMES	111
	3 Marco regulatorio y formalización	112
5	RECOPILACION Y ANALISIS DE LA INFORMACION	113
A	Establecimiento de la pequeña y mediana por sectores	113
B	Metodología para seleccionar la muestra	115
	1 Unidad de análisis	115
	2 Diseño de la muestra para los sectores agropecuario, industria y servicio	114
	2.1 Universo de estudio y marco muestral	114
	2.2 Determinación del tamaño de la muestra	115



3	Formula para estimar el tamaño de la muestra	116
4	Establecimiento de porcentaje de participación de cada subsector	117
5	Distribución de la muestra por subsectores	119
6	Distribución de la muestra de cada subsector en las zonas geográficas del país	121
D	Formatos para recabar la información primaria	123
1	Diseño del cuestionario	123
1.1	Estructura del cuestionario	123
E	Evaluación de la investigación de campo	126
1	Selección del método de medición de la competitividad	126
2	Selección del método de medición del desempeño	126
F	Diseño del trabajo de campo y confiabilidad de las muestras obtenidas	128
1	Trabajo de campo	128
2	Confiabilidad y representatividad de la información obtenida	130
G	Análisis y síntesis de la información	137
6	CONCEPTUALIZACION DEL DISEÑO	150
A	Priorización de problemas	150
B	Definición de la problemática	153
C	Análisis del problema	154
D	Formulación del problema	155
E	Etapas iniciales de la conceptualización de la solución	156
F	Conceptualización del sistema integral de capacitación	157
1	Propuestas de solución	158
2	Criterios de evaluación de alternativas	162
3	Evaluación de las propuestas	163
H	Diseño del sistema integral de capacitación	164
1	Divulgación, información y condiciones de uso del sistema	164
2	Descripción de los pasos del sistema	166
		170
	CAPITULO II: DISEÑO DETALLADO	
1	DIVULGACION DE DOCUMENTOS A LA PQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA	172
2	INFORMACION DEL SISTEMA Y CONDICIONES DE USO	176
3	DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA	178
A	Introducción	178
B	Requerimientos mínimos de organización	179
1	Metodología del diagnóstico propuesto	179
4	EMPRESAS CON REQUERIMIENTOS MINIMOS DE ORGANIZACION	185
A	Introducción	185
B	Requerimientos mínimos de organización	186
1	Condiciones a cumplir por la empresa	187
C	Tiempo para la realización del diagnóstico organizacional de la empresa	188
5	ASESORIA ORGANIZACIONAL	190
A	Proceso para gestionar el servicio social	191
1	Solicitud para el servicio de organización	191
2	Aprobación de la solicitud y asignación de estudiantes	193
3	Asignación del docente para verificación del servicio social	193
B	Formato de horas y trabajo social	195
C	Proceso para gestionar el servicio de organización o reorganización a otras instituciones	196
D	Proceso para acceder a otras instituciones	196
6	ORGANIZACIÓN O REORGANIZACION DE LAS PYMES	198



A	Estructura de la organización	198
B	Áreas Funcionales	199
C	Desarrollo del Trabajo Social	200
1	Los manuales administrativos	200
1.1	Objetivos	200
1.2	Clasificación	201
1.3	Planeación y proceso de elaboración	201
1.4	Actualización	206
2	Guía práctica para el diseño de manuales administrativos	206
2.1	Manuales de organización	207
2.2	Manuales de procedimientos	211
2.3	Manuales de políticas	222
7	Pequeña o mediana: Verificación del Tamaño y sector	225
A.	Clasificación de Pyme según número de empleado	225
1	¿Quién realizara este procedimiento?	225
2	¿Cómo se realizara este procedimiento?	225
B	Determinación del sector productivo de la empresa	226
1	¿Quién realizara este procedimiento?	226
2	¿Cómo se realizara este procedimiento?	226
8	Proceso del DNC a aplicar dentro de las pequeñas empresas	227
A	Proceso del DNC para las pequeñas empresas según sector productivo	227
1	¿Quién realizará el DNC dentro de las empresas	227
2	Metodología propuesta: Modelo de evaluación de desempeño	228
2.1	Justificación del modelo propuesto	228
2.2	Descripción del proceso	232
2.3	Forma de evaluación para jefes y empleados de departamento	237
2.4	Evaluadores y pesos relativos	239
2.5	Formato de evaluación de desempeño para jefes de unidades	240
2.6	Formato de evaluación de desempeño para empleados	244
2.7	Formatos de promedios de área o departamentos	247
3	¿Como se realizará el DNC dentro de la empresa?	248
B	Procedimiento de detección de áreas funcionales	249
C	Perfil del empleado	252
D	Diagnóstico Inicial de capacitaciones	255
E	Tiempo para la realización del DNC de la pyme	257
9	Listado o Perfil de Capacitaciones	258
10	Proceso del DNC a aplicar dentro de las medianas empresa	265
A	Proceso del DNC para las medianas empresas según sector productivo	265
1	¿Quién realizará el DNC dentro de las empresas?	265
2	Metodología propuesta: Modelo de evaluación de desempeño	266
2.1	Justificación del modelo propuesto	266
2.2	Proceso del DNC	270
B	Procedimiento de detección de áreas funcionales	279
C	Perfil del empleado	281
D	Diagnóstico Inicial de capacitaciones	283
11	Plan de capacitaciones	285
A	Definición	285
B	Características de un plan de capacitación	286
C	Contenido de un plan de capacitación	287



	D	Elaboración del plan de capacitación	293
12		Capacitaciones	299
	A	Oferta de capacitaciones en el mercado	300
	B	Condiciones para recibir servicio de capacitación	300
	C	Pasos a seguir para realizar la capacitación	301
	1	Diagnostico de capacitación	301
	2	Esperar resolución del Insaforp	302
	3	Decisión sobre curso abierto o cerrado	302
	3.1	Proceso de decisión para cursos abiertos o cerrados	302
	3.2	Guía para evaluación de los criterios y toma de decisiones	304
	4	Retiro de formularios para cursos abiertos o cerrados	306
	5	Gestión de financiamiento para la capacitación	307
	6	Desarrollos de cursos de capacitación	308
13		Capacitación externa	309
	A	Definición	309
	B	Característica de los cursos externos	309
	C	Procedimiento para recibir capacitación externa	310
	1	Determinación del número de personas a capacitar	310
	2	Hacer llegar la solicitud al Insaforp	310
	3	Acercamiento con Institución capacitadora	311
	4	Planificación de la capacitación	311
	5	Elaboración del presupuesto de la capacitación	312
14		Capacitación Interna	313
	A	Definición	313
	B	Características de los cursos internos	313
	C	Procedimientos para recibir una capacitación interna	314
	1	Determinación del número de personas a capacitar	314
	2	Hacer Llegar la solicitud al Insaforp	314
	3	Acercamiento con Institución capacitadora	315
	4	Planificación de la capacitación	315
	5	Elaboración de presupuesto de capacitación	317
15		Capacitación Individual	318
16		Adiestramiento para capacitar	320
	A	Como elaborar un plan de capacitación	325
	1	Políticas de capacitación	326
	2	Objetivos de capacitación	327
	3	Elementos de la capacitación	328
	B	Elementos a considerar al dar una capacitación	330
	1	El capacitador	331
	2	Criterios	332
	3	Recursos	334
17		Capacitación grupal	336
	A	Diferentes técnicas de capacitación	337
	1	Técnicas de capacitación aplicadas en el lugar de trabajo	338
	1.1	Instrucción directa sobre el puesto	338
	1.2	Rotación de puestos	339
	2	Técnicas aplicadas fuera del lugar de trabajo	339
	2.1	Conferencias, videos y películas	339
	2.2	Simulación de condiciones reales	339
	2.3	Actuación	339



	2.4	Estudio de casos	340
	2.5	Lectura	340
	2.6	Laboratorios de Sensibilización	340
	B	Procesos para llevar a cabo la capacitación grupal	341
18		Seguimiento	342
	A	Procedimiento	342
	B	Procedimiento acerca de la aplicación de la capacitación	344
	C	Llenado de formulario	346
19		Diagnostico de Seguimiento	348
	A	Registro de la Capacitación	349
	B	Registro Individual de capacitación	351
20		Evaluación y resultados de la aplicación	353
	A	Evaluación de la incidencia de la capacitación en el desempeño a laborar	354
	B	Evaluación de la capacitación Interna	356
	C	Evaluación de la competitividad	357
	1	Factores del test que son variables	358
	2	% de mejora de la competitividad	359
	3	Condiciones externas para la mejora de la competitividad	359
	4	Contenido de informe a enviar a institución reguladora	360
21		Controles de la aplicación del sistema y Generación de Informes	361
	A	Fuentes de información para los controles	361
	B	Tiempo para realizar los controles	362
	C	Formato para el registro de la información	363
	D	Formato del informe	365
22		Retroalimentación	366
	A	Generalidades	366
	B	Como realizar la retroalimentación	368
	1	Comparación de resultados con objetivos	368
	1.1	Comparación de resultados de competitividad	368
	1.2	Comparación de resultados de desempeño de las capacitaciones	368
	2	Refuerzo en los elementos deficiente	370
	2.1	Refuerzo vía capacitación	370
23			371
		<i>Capacidad del sistema</i>	
			372
		CAPITULO III: EVALUACIONES	
1		EVALUACIÓN ECONÓMICA SOCIAL	373
	A	Inversiones del Sistema	373
	1	Inversiones Fijas	373
	1.1	Inversiones fijas tangibles	373
	1.2	Inversiones Intangibles	375
	2	Capital de Trabajo	378
	2.1	Inventario de Insumos y materiales	378
	2.2	Cajas y bancos	379
	2.3	Gasto de funcionamiento	382
	B	Costo del Proyecto	384
	1	Costo de operación del Sistema	384
	2	Costo de administración del sistema	386



3	Costo global del sistema	387
4	Costo fijo y costo variable	388
5	Punto de equilibrio	389
6	Costo proyectados para los próximos 5 años	391
7	Vinculación entre las Instituciones que participan en el sistema	393
C	Estado de resultados para el ente regulador	394
1	Fuente de financiamiento	395
D	Evaluación económica de las pequeñas y medianas empresas	396
1	Inversión fija o tangible de las Pyme	396
2	Inversión Intangible	397
3	Capital de trabajo	397
2	EVALUACIÓN SOCIAL	404
A	Generación de empleo	408
B	Seguridad Laboral	409
C	Desarrollo Humano	409
3	EVALUACIÓN DE GENERO	410
A	LA EVALUACIÓN DE GENERO PARA LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA	412
1	Diagnostico	412
2	Políticas de genero	414
B	CONSTRUCCIÓN DE UN SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN SENSIBLE DE GENERO	415
1	Pasos para la implantación del sistema	415
2	Toma de decisión	416
3	Selección de los participante	418
4	¿Para que sirve la calidad de la participación	419
C	FACTORES DE INFLUENCIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ACCIÓN DE IGUALDAD	422
1	Factores iniciadores	422
2	Factores facilitadores	423
3	Factores Catalizadores	423
D	CONTENIDO DE UNA ACCIÓN PARA LA IGUALDAD	424
1	Focalizada	424
2	Diversa	424
3	Transversal	425
E	PROCESO PARA IMPLANTAR ACCIONES DE IGUALDAD	425
1	Proceso de objetivo único	425
2	Proceso de objetivo por bloques	425
3	Proceso Continuo	425
F	RESULTADOS DE LA ACCIÓN PARA LA IGUALDAD	425
1	Resultados limitados	426
2	Resultados mancha de leopardo	426
3	Resultados de conjunto	426
G	PAUTAS PARA LA IMPLANTACIÓN PARA UNA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS NO SEXISTA	426
H	ORIENTACIONES PARA EL ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO	428
1	Métodos cualitativos	428
2	Métodos cuantitativo o analíticos	429
I	RECOMENDACIONES PARA LA VALORACIÓN DEL PUESTO	430
1	Procedimiento de valoración y selección	432
J	VALORES E INDICADORES DE SEGUIMIENTO	435
K	ANALISIS DE DISTINTOS CRITERIOS DE EVALUACION DESDE LA PRESPECTIVA DE GENERO	436



L	MATIZACION DE CONCEPTOS UTILIZADOS EN LA EVALUACIÓN DE GENERO	438
M	INDICADORES COMPLEMENTARIOS DE SEGUIMIENTO	438
0	METODOLOGÍA PARA LA SELECCIÓN DEL PERSONAL PARA CAPACITACIÓN	440
1	METODOLOGÍA CUALITATIVA	440
2	METODOLOGÍA CUANTITATIVA	441
	CAPITULO IV: PLAN DE IMPLANTACIÓN	442
A	PLANIFICACIÓN DE LA IMPLANTACION DEL SISTEMA	443
1	Entidad que implementara el sistema	443
2	Divulgación e información del sistema	443
2.1	Costos de Divulgación	444
3	Organización de la implantación del sistema	445
3.1	Capacitación de la organización	445
3.2	Perfiles del recurso humano ha capacitar	449
3.3	Costos de la organización	455
3.4	Módulos de capacitación ha impartir	455
3.5	Costos de la capacitación	457
3.6	Costo de equipo de la implantación	458
3.7	Planificación del tiempo y recursos de capacitaciones ha impartir	459
3.8	Cronograma del plan de implantación	460
B	VALIDACIÓN DEL SISTEMA	461
C	PUESTA EN MARCHA DEL SISTEMA	472
1	Revisión del diagnostico y requerimientos mínimos de la empresa para optar al sistema	472
2	Revisión e la organización y del DNC	474
3	Coordinación del plan de la capacitación	475
4	Información sobre las capacitaciones	475
5	Realización de las capacitaciones	476
6	Seguimiento y diagnóstico	477
7	Evaluaciones	477
8	Control del sistema	477
9	Retroalimentación	477
D	DIAGRAMA DE RESPONSABILIDAD LINEAL DE LA PUESTA EN MARCHA DEL SISTEMA	478
E	ESTABLECIMIENTO DEL PROGRAMA DE PUESTA EN MARCHA DEL SISTEMA	480
F	VINCULACIÓN DEL INSAFORP CON LA PYME EN LA PUESTA EN MARCHA	482
G	VINCULACIÓN DEL INSAFORP CON EL ENCARGADO DE ASESORIA ORGANIZACIONAL	486
H	VINCULACIÓN DEL INSAFORP CON EMPRESAS CAPACITADORAS	489
	CONCLUSIONES	490
	BIBLIOGRAFIA	493
	GLOSARIO TECNICO	495
	ANEXOS	506



INTRODUCCION

Las perspectivas de desarrollo para nuestro país involucran toda una serie de aspectos que van desde la capacidad y voluntad del individuo y de la empresa para buscar su progreso hasta la disponibilidad de ciertas oportunidades para lograrlo.

Las PYMES revisten una importancia cualitativa y cuantitativa para la economía nacional, tanto por su contribución al empleo y al valor agregado, como por su capacidad de crear nuevas empresas. Aunque en su mayoría las empresas de este sector buscan hacer rentables las oportunidades que el entorno ofrece, también muchas de ellas, corresponden a familias que se encuentran en condiciones de subsistencia. Estas características del sector ponen en evidencia los desafíos que se presentan a las PYMES para fortalecer los factores productivos; destacándose dentro de ellos el potencial del capital humano, mediante la capacitación y formación emprendedora, y del capital financiero por medio de la innovación tecnológica.

De esta manera el presente documento contiene un panorama de la situación económica y administrativa de las PYMES de El Salvador, en donde se identificó la necesidad de detectar adecuadamente los requerimientos y propuestas de capacitación para las mismas, con el fin de disminuir el cierre de estas empresas que se han venido dando desde el año 2000 a la fecha.

Pero también se identificó el potencial de aprovechar las oportunidades que el entorno económico ofrece, como las que el comercio internacional proporciona, y el potencial de convertir muchas desventajas como el deterioro ambiental, la informalidad y la subsistencia en verdaderas oportunidades de desarrollo de las empresas de estos sectores. Destaca en la actualidad una amplia diversidad de programas de apoyo al sector, caracterizado por duplicación de esfuerzos, falta de coordinación y carencia de evaluaciones de impacto y efectividad en las PYMES.

Una de las oportunidades que se tiene ante el entorno globalizado es la capacitación aunque no es la varita mágica que solucionará todos sus problemas pero puede ayudar en la medida en que los



conceptos sean aplicados, ejecutados y evaluados, así como el grado de motivación que el personal tenga con respecto a ser capacitado, conociendo los beneficios que puede obtener de ello.

Mucha de la capacitación pudiera parecer especializada pero también existen las necesidades básicas en cuanto al puesto y trabajo en sí mismo, cómo organizarlo, dónde dirigirse, cómo ser más eficientes o cómo mejorar la comunicación, recordemos que muchos aspectos básicos del trabajo pueden no estar bien definidos o poco claros por lo que hay que capacitar en esa área hasta que no quede una sola duda.

La capacitación es desarrollo e implica la obtención de herramientas que pueden utilizarse para mejorar el rendimiento de una empresa y, por lógica, de sus empleados; es para la mente lo mismo que el entrenamiento físico para los atletas. Así que hay que entrenar y capacitarse para llegar a nuestra meta.

Ante un mundo tan cambiante, y en donde la globalización de la economía se constituye simultáneamente en una oportunidad y en un riesgo para las PYMES del El Salvador; toda empresa debería estar suficientemente preparada, organizada, técnica y administrativamente para alcanzar su propio desarrollo; pero lamentablemente no cuentan con herramientas que le permitan lograrlo.

Ante esta situación se vio la necesidad de crear un Sistema Integral de Capacitaciones en el que puedan apoyarse y aprovecharla como ventaja competitiva ante el entorno globalizado. No se trata de tomar todos los cursos existentes o contratar especialistas en todas las áreas, sino de definir específicamente las áreas y los temas en que se requiere actualizar, mejorar o implementar.

En este documento se detallan el diseño del Sistema Integral de Capacitaciones basado en las técnicas y herramientas de ingeniería las cuales se utilizaron en la investigación de campo; y que dieron como resultado la descripción del proceso de diseño detallado de cada etapa.

Para la recopilación de información para el desarrollo del diagnóstico se utilizaron diversas fuentes primarias con el informe del desarrollo económico social FUSADES 2005, y fuentes secundarias como el directorio de registros de empresas del 2004 de la Digestyc. También se hizo



uso de informes de las empresas capacitadoras como INSAFORP y FEPADE, además de los registros de los datos de empresas capacitadoras por parte de CONAMYPE.

Además se describe en él un plan de capacitación a corto plazo para preparar al personal y encomendarle diversos grados de responsabilidad de acuerdo a su desarrollo, generando motivación, fidelidad y reduciendo los niveles de rotación.

Luego en el documento se presenta el estudio económico para saber cual es la cantidad de recurso que utilizaran las distintas instituciones involucradas en desarrollar las actividades del sistema como lo son el instituto técnico de formación profesional conocido por sus siglas como Insaforp, la universidad de el salvador UES, y las empresas del sector PyME, además se presenta las inversiones totales a realizar por cada uno las instituciones antes mencionadas detallando específicamente las inversiones por separado.

Además se describen la evaluaciones de género y social explicando los elementos de cada una de estas y como se aplican para el sistema diseñado. Para conocer la forma como se implementara el sistema, los recursos que se utilizaran, la organización, su planificación y el tiempo que durara se presenta al final el plan de implantación y el cronograma de las actividades, para que este sea aplicado por la institución que desarrollara el sistema.



OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un sistema integral de capacitación para las pequeñas y medianas empresas de los sectores agrícola, industrial y servicio.

ETAPA DE DIAGNOSTICO:

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

1. Desarrollar un marco teórico conceptual y un marco contextual para establecer una base de información, para conocer aspectos generales sobre los cuales se desarrolla este diagnostico.
2. Realizar la recopilación de información primaria en cuanto a registros de las Pyme y de los sectores en estudio (servicio, industria y agropecuario) para conocer la situación actual en cuanto a la contribución a la economía de El Salvador y la generación o perdidas de empleo.
3. Determinar que tipo de muestreo es conveniente realizar para el trabajo de campo (La investigación de las Pyme y los sectores en estudio), que sean representativos y acorde a las necesidades de información sobre las mismas.
4. Determinar que método de recopilación de información es conveniente utilizar para obtener los datos de primera mano en poco tiempo de las Pyme de los sectores en estudio.
5. Desarrollar un diseño de una propuesta o procedimiento de recopilación de información del diagnostico, como herramienta para facilitar el acceso a los datos que se buscan dentro de las Pyme: la detección de necesidades de capacitación y las fallas en las áreas funcionales para poder generar las propuestas de capacitación acorde a las mismas.



6. Utilizar las técnicas de ingeniería en la etapa de diagnóstico para poder determinar la muestra adecuada al estudio y validar la documentación existente
7. Priorizar los resultados que se obtengan de la investigación de campo con el fin de obtener la mejor respuesta de un proceso de detección de necesidades y su respectiva propuesta de capacitación que sea aplicable para cada sector en estudio de las Pyme.
8. Determinar el número de establecimientos de la pequeña y mediana empresa de cada subsector para obtener la población objeto del estudio.
9. Establecer en que proporción están distribuidos los establecimientos de cada subsector en las zonas geográficas del país para segmentar las unidades de análisis del estudio.
10. Obtener la muestra del número de establecimientos a encuestar para la recolección de la información primaria.
11. Distribuir la muestra en las zonas geográficas de El Salvador (central, occidental, oriental) para cada subsector, para obtener los establecimientos de cada subsector a visitar en cada zona del país.
12. Elaborar un cuestionario que está dirigido a las empresas de los distintos subsectores y que servirá como medio de recolección de la información primaria.
13. Identificar las necesidades de capacitación que inciden en el bajo nivel de competitividad.
14. Establecer el nivel de competitividad actual de las medianas y pequeñas empresas salvadoreñas.
15. Desarrollar propuestas de diseño del proceso del sistema integral de capacitación y evaluar cada una de ellas para conceptualizar el diseño de la propuesta.
16. Conceptualizar los elementos del sistema de capacitación, requeridos para el desarrollo óptimo de la solución escogida.



17. Demostrar la importancia de la creación e implantación del sistema integral de capacitación.

ETAPA DE DISEÑO

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

1. Elaborar los elementos de divulgación del sistema para dar a conocer la existencia. Del documento y la información general de su uso a los empresarios.
2. Diseñar una metodología que permita realizar un diagnostico organizacional dentro de cada empresa
3. Elaborar los procedimientos de organización y reorganización para ser utilizados por aquellas empresas que no presenten los requerimientos mínimos de organización.
4. Elaborar la metodología de detección de necesidades de capacitación para realizar el diagnostico de capacitaciones.
5. Diseñar y describir un procedimiento de priorización para que las empresas puedan determinar las áreas de mayor necesidad de capacitación.
6. Elaborar el plan de capacitaciones para conocer el programa y los recursos de capacitación.
7. Elaborar la guía de procedimientos de capacitación para dar a conocer al empresario los pasos a seguir para recibir una capacitación interna o externa, las condiciones, facilidades de financiamiento y recursos a emplear para recibir la capacitación.
8. Diseñar los manuales de seguimiento de la capacitación para dar a conocer a los empresarios las formas de realizar el seguimiento y los periodos de realización.
9. Diseñar los elementos que permitan realizar las evaluaciones de competitividad después de



realizadas las capacitaciones.

10. Diseñar los formatos de control de la aplicación del sistema para que insaforp mantenga un registro que le permita comparar los resultados con su plan anual de capacitaciones.
11. Describir los elementos de retroalimentación que permitan incorporar al sistema nuevas áreas o temáticas donde poder capacitarse.

ETAPA ECONOMICA- SOCIAL

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

1. Determinar los recursos necesarios para la implantación y operación de l sistema.
2. Realizar la evaluación económica de la aportación del proyecto al desarrollo social del país.
3. Establecer las inversiones totales a realizar para la obtención de recursos del sistema.
4. Elaborar la estructura de costos del sistema para el desarrollo de cada una de las actividades del mismo.
5. Asignar los recursos que le corresponden a cada institución involucrada en el sistema.
6. Utilizar los índices económicos más conocidos para establecer la aceptación de la inversión requerida para el desarrollo del sistema.
7. Analizar el efecto que tienen los factores económicos relacionados con el tiempo.
8. Determinar la fuente de financiamiento e ingreso de la Institución Reguladora.



EVALUACION DE GÉNERO:

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

1. Definir los criterios para establecer una metodología de género.
2. Establecer una aplicación de género tanto para la Institución Reguladora como para las Pymes.
3. Definir el personal de acuerdo a un perfil de contratación de género para las Pymes.

PLAN DE IMPLANTACION

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

1. Definir el personal que se encargará de la ejecución y el control de la implantación del sistema.
2. Establecer un diagrama que relacione las tareas de implantación del sistema.
3. Planificar las actividades que se llevarán a cabo en la implantación del sistema.
4. Establecer un diagrama que relacione las tareas de implantación y su secuencia cronológica.
5. Establecer parámetros de control de la implantación del sistema.
6. Establecer los perfiles y funciones del personal que implementara el sistema.
7. Planificar los recursos de implantación del Sistema.
8. Planificar las actividades para la puesta en marcha del sistema
9. Establecer la vinculación entre el ente regulador y los interesados del SIC (Pymes).



ALCANCES Y LIMITACIONES

ALCANCES:

- El proyecto comprende la realización de un diagnóstico y propuestas de capacitación para el desarrollo económico de las PYME del aparato productivo nacional.
- El estudio será realizado exclusivamente para las pequeñas y medianas empresas de El Salvador de los sectores: comercio, industrial, servicio, donde se tomarán en cuenta todos los aspectos económicos que afectan a este sector.
- Se establecerá el nivel de competitividad de cada sector por medio de indicadores de productividad en cada uno de estos indicadores representaran a las PyME.
- Se analizarán áreas muy importantes como: estrategias, planeación de capacitaciones y recursos económicos de cada una de estas empresas.
- Se establecerán modelos de capacitación técnicos administrativos que puedan ser adaptados en los distintos sectores de la industria como: alimentos, textiles, metal mecánico, bebidas, madera, papel y cartón, entre otros.
- En el estudio se establecerán todos los requerimientos necesarios para recibir los servicios de capacitación de todos los sectores del aparato productivo salvadoreño

LIMITACIONES

- Dada las características de informalidad que presentan algunas pequeñas y medianas empresas, no se contaría con los datos de la totalidad de empresas de este sector.
- Las posibles objeciones para poder realizar las visitas técnicas a las diferentes empresas.



IMPORTANCIA.

La determinación de las deficiencias de las pequeñas y medianas empresas, de los distintos sectores del país los cuales son: agropecuario, industrial y servicio, las distintas necesidades de estas empresas ante los eminentes cambios en el mercado internacional es importante, ya que estas empresas constituyen uno de los pilares fundamentales en la economía del país, se calcula que este sector contribuye entre el 7.6% en la pequeña empresa y 1.1 en la media, como generadores de empleos y las pyme contribuyan a un 45.3 % a la generación del valor agregado nacional.. Se considera que más de 3 millones de salvadoreños permanecen a familias que dependen de pequeñas y medianas empresas tanto por los empleos que estas pequeñas y medianas empresas generan, tal como lo muestran los datos de FUNDES:

Indicador	N. de Empresas
Micro	464,000
Pequeña	12,398
Mediana	502

Estos indicadores económicos, generación de valor agregado, generación de empleos, demuestran la gran importancia del sector para la economía salvadoreña, así como los desafíos que cada debe enfrentar, como por ejemplo la baja productividad y rentabilidad, el crecimiento lento de los mercados en los que operan, el acceso limitado y deficiente a servicios financieros, falta de calidad, innovación y tecnología, y la limitada cultura empresarial llevando todo esto a que las empresas desaparezcan como podemos ver en el siguiente cuadro:



ISSS: empresas y trabajadores. Enero 2000 y enero 2005

	2000				2005				Variación	
	Empresas		Trabajadores		Empresas		Trabajadores		Empresas	Trabajadores
	No.	Peso	No.	Peso	No.	Peso	No.	Peso		
Grande	787	4%	270,560	58%	729	3%	266,183	57%	-7%	-2%
MIPYME	18,623	95.9%	194,945	42%	22,243	97%	201,099	43%	19%	3%
Mediana	706	4%	49,545	11%	636	3%	44,974	10%	-10%	-9%
Pequeña	3,959	20%	86,816	19%	4,041	18%	86,437	18%	2%	0%
Micro	13,958	72%	58,584	13%	17,566	76%	69,688	15%	26%	19%
Total	19,410		465,505		22,972		467,282		18%	0%

Fuente: Elaboración propia utilizando la base de datos del ISSS

En este cuadro podemos observar como de un año a otro en este caso (2000 – 2005) la disminución en el número de empresas y por ende en el de empleados en todas las empresas.

También es importante tener en cuenta las razones del porque se debe capacitar y podemos observar el siguiente cuadro como inciden las capacitaciones en las empresas, por medio de una comparación de las empresas que capacitaron y las que no.

Diferencias entre las MIPYME que capacitaron y no capacitaron personal en los últimos doce meses

Características	Capacitaron	
	No	Si
Número de empleados	2.58	19.31
Ventas anuales (US\$)	12,028.31	253,030.65
Ganancias anuales (US\$)	2,632.57	38,251.37
Años de estudio aprobados del propietario	8.07	14.61
Años de estudio aprobados de empleados permanentes	6.50	10.18
Años de existencia de la empresa	9.90	16.20
Porcentaje de empresas con registro de IVA	9.20	88.00
Porcentaje de empresas que pertenecen a alguna asociación	1.20	34.80
Porcentaje de empresas que exportan	0.00	12.40
Porcentaje de empresas que innovan	62.20	77.40
Porcentaje de propietarios que no dejarían el negocio si se les ofrece un empleo fijo	68.00	82.00
Porcentaje de empresas que analizan sistemáticamente las necesidades de capacitación	4.20	88.70

Fuente: Encuesta de FUSADES a la MIPYME, 2005.

Razones principales para invertir en capacitación de las MIPYME

Razones principales	Total
Para ser más competitivo y productivo	74.3
Establecer o mejorar el sistema de control de calidad	8.5
Mejorar las relaciones laborales y de equipo	4.8
Otro (no especificó)	5.1
El nivel educativo de los empleados es muy bajo	3.3
Por cambio de equipo y/o métodos de producción	1.8
Mejorar uso de computadoras y/o software	1.2
Familiarizar a los empleados nuevos con la empresa	1.0
Total	100.0

Fuente: Encuesta de FUSADES a la MIPYME, 2005.

Teniendo en cuenta estos datos es evidente la importancia de determinar los requerimientos de capacitación en la pequeñas y medias empresas de El Salvador en los distintos sectores del



aparato productivo (comercio, industrial, servicio, financiamiento, agropecuario y externo) para poder atacar estas necesidades por medio de capacitaciones optimas a la necesidad. Logrando de esta manera formar empresarios capacitados y competentes para afrontar retos que implica la apertura de mercados.

Si los pequeños y medianos empresarios no cuentan con las herramientas suficientes para afrontar estos retos, estas pequeñas y medianas empresas tienden a desaparecer trayendo consigo un aumento en la tasa de desempleo, como se puede observar en los datos estadísticos resumidos en el siguiente cuadro:

Creación y destrucción de empresas por tamaño y sector

	Destrucción					Creación					Neto creación				
	Micro	Peq.	Med.	Grande	Total	Micro	Peq.	Med.	Grande	Total	Micro	Peq.	Med.	Grande	Total
Agropecuario															
Trabajadores	618	779	304	2.333	4.034	446	561	56	2.103	3.166	(172)	(218)	(248)	(230)	(868)
Empresas	157	37	4	7	205	129	25	1	8	163	(28)	(12)	(3)	1	(42)
Industria															
Trabajadores	3.233	5.533	3.466	33.090	45.312	3.113	4.351	2.128	30.237	39.829	(120)	(1,182)	(1,328)	(2,853)	(5,483)
Empresas	762	242	60	87	1,141	697	207	28	54	986	(65)	(35)	(22)	(33)	(159)
Construcción															
Trabajadores	1,219	3,074	2,937	7,923	15,159	1,966	2,294	1,194	1,709	7,163	767	(780)	(1,743)	(6,220)	(7,976)
Empresas	272	126	42	36	476	513	110	15	10	648	241	(16)	(27)	(26)	172
Comercio															
Trabajadores	7,084	8,996	2,835	4,496	21,211	11,440	4,966	3,441	2,612	22,461	4,356	(2,028)	806	(1,884)	1,250
Empresas	1,750	361	39	21	2,171	2,859	325	104	37	3,325	1,109	(36)	65	16	1,154
Servicios															
Trabajadores	6,506	9,034	4,280	15,065	39,879	15,984	15,936	4,976	25,528	62,424	7,478	6,902	896	10,483	22,545
Empresas	2,237	420	82	46	3,066	4,426	722	18	57	5,225	2,191	302	(44)	11	2,159
TOTAL															
Trabajadores	20,660	25,416	13,612	62,913	125,595	32,969	28,110	11,795	62,189	135,063	12,309	2,694	(1,817)	(724)	9,466
Empresas	5,176	1,186	197	197	7,059	8,626	1,389	186	166	10,347	3,446	203	(31)	(31)	3,288

Fuente: Elaboración propia utilizando la base de datos del ISSS

Como podemos ver en este cuadro se detallan los sectores y las empresas y trabajadores de cada sector, así como la creación y destrucción de las empresas, por ejemplo en el sector agropecuario podemos observar una destrucción de 618 empresas micro y una creación de 446 dejando un saldo negativo de (172) empresas y asiendo esto una disminución de generación de empleo.



JUSTIFICACIÓN

Es oportuno el estudio sobre las limitantes y necesidades de los sectores de El Salvador como: Agropecuario, Industria, Servicio, particularmente el de las pequeñas y medianas empresas, debido a la participación que estas tienen en la economía del país, esto lo podemos ver en el siguiente cuadro:

Creación y destrucción de empresas por tamaño y sector

	Destrucción					Creación					Neto creación				
	Micro	Peq.	Med.	Grande	Total	Micro	Peq.	Med.	Grande	Total	Micro	Peq.	Med.	Grande	Total
Agropecuario															
Trabajadores	618	779	304	2.333	4.034	446	561	56	2.103	3.166	(172)	(218)	(248)	(230)	(868)
Empresas	157	37	4	7	205	129	25	1	8	163	(28)	(12)	(3)	1	(42)
Industria															
Trabajadores	3.233	5.533	3.456	33.090	45.312	3.113	4.351	2.128	30.237	39.829	(120)	(1.182)	(1.328)	(2.853)	(5.483)
Empresas	762	242	50	87	1.141	697	207	28	54	986	(65)	(35)	(22)	(33)	(155)
Construcción															
Trabajadores	1.219	3.074	2.937	7.929	15.159	1.966	2.294	1.194	1.709	7.163	767	(780)	(1.743)	(6.220)	(7.976)
Empresas	272	126	42	36	476	513	110	15	10	648	241	(16)	(27)	(26)	172
Comercio															
Trabajadores	7.084	8.998	2.835	4.496	21.211	11.440	4.968	3.441	2.612	22.461	4.356	(2.028)	806	(1.884)	1.250
Empresas	1.750	381	39	21	2.171	2.859	325	104	37	3.325	1.109	(36)	65	16	1.154
Servicios															
Trabajadores	8.506	9.034	4.280	15.065	39.879	15.984	15.936	4.976	25.528	62.424	7.478	6.902	896	10.483	22.545
Empresas	2.237	420	62	46	3.066	4.428	722	18	57	5.225	2.191	302	(44)	11	2.159
TOTAL															
Trabajadores	20.660	25.416	13.612	62.913	125.595	32.969	28.110	11.795	62.189	135.063	12,309	2,694	(1,617)	(724)	9,468
Empresas	5,178	1,186	197	197	7,059	8,626	1,389	186	186	10,347	3,448	203	(31)	(31)	3,288

Fuente: Elaboración propia utilizando la base de datos del ISSS

Podemos observar en el cuadro como las empresas han sido creadas pero a la misma vez su cierre, dejando saldos negativos en algunos sectores así como podemos observar un saldo negativo de 2028 trabajadores en las pequeñas empresas siendo estas importantes por el número de personas que trabajan en estas.

En cuanto a la capacitación focalizada en pequeños y medianos empresarios o productores, también es oportuno porque una parte considerable de las empresas del país son micro, pequeñas y medianas, como se muestra en el cuadro siguiente:



ISSS: empresas y trabajadores. Enero 2000 y enero 2005

	2000				2005				Variación	
	Empresas		Trabajadores		Empresas		Trabajadores		Empre- sas	Trabaja- dores
	No.	Peso	No.	Peso	No.	Peso	No.	Peso		
Grande	787	4%	270,560	58%	729	3%	266,183	57%	-7%	-2%
MIPYME	18,623	95.9%	194,945	42%	22,243	97%	201,099	43%	19%	3%
Mediana	706	4%	49,545	11%	636	3%	44,974	10%	-10%	-9%
Pequeña	3,959	20%	86,816	19%	4,041	18%	86,437	18%	2%	0%
Micro	13,958	72%	58,584	13%	17,566	76%	69,688	15%	26%	19%
Total	19,410		465,505		22,972		467,282		18%	0%

Fuente: Elaboración propia utilizando la base de datos del ISSS

Porque mucho de estos empresarios y productores son informal y generan autoempleo o empleo familiar que no reporta carga sociales, porque no tienen suficiente capacidad, o sea, los niveles de ingresos monetarios generados son muy bajos y constituyen una de las causas de la pobreza de ese sector social; las pyme contribuyen con menos de 45.3 % a la generación de valor agregado nacional. Este tipo especial de productores se caracteriza por bajos niveles educativos y por una preparación técnica empresarial muy deficiente para enfrentar los nuevos retos de la apertura comercial.

La generación de autoempleo es una necesidad que sustituye la creación de nuevos empleos por parte de las empresas grandes, formadas y consolidadas. Esto nos conlleva a poder observar en el siguiente cuadro las necesidades que tenemos para capacitar a los empleados en las empresas.



Razones principales para invertir en capacitación de las MIPYME

Razones principales	Total
Para ser más competitivo y productivo	74.3
Establecer o mejorar el sistema de control de calidad	8.5
Mejorar las relaciones laborales y de equipo	4.8
Otro (no específico)	5.1
El nivel educativo de los empleados es muy bajo	3.3
Por cambio de equipo y/o métodos de producción	1.8
Mejorar uso de computadoras y/o software	1.2
Familiarizar a los empleados nuevos con la empresa	1.0
Total	100.0

Fuente: Encuesta de FUSAIDES a la MIPYME, 2005.

El proceso de globalización y apertura de mercados obliga a las empresas a tratar de aumentar sus niveles de productividad (Eficiencia + eficacia). No obstante las pequeñas y medianas empresas, presentan múltiples limitaciones como la falta de financiamiento, comercialización, desarrollo de productos nuevos e innovadores, capacidad gerencial. Estas y otras limitantes deben ser eliminadas paulatinamente.



CAPITULO I

DIAGNOSTICO



1. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

A. ANALISIS DE SISTEMA

1. CONCEPTO DE SISTEMAS

- Un conjunto de elementos
- Dinámicamente relacionados
- Formando una actividad
- Para alcanzar un objetivo
- Operando sobre datos/energía/materia
- Para proveer información/energía/materia

2. CARACTERISTICAS DE LOS SISTEMAS

Sistema es un todo organizado y complejo; un conjunto o combinación de cosas o partes que forman un todo complejo o unitario. Es un conjunto de objetos unidos por alguna forma de interacción o interdependencia. Los límites o fronteras entre el sistema y su ambiente admiten cierta arbitrariedad.



Según Bertalanffy, sistema es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas. De ahí se deducen dos conceptos: propósito (u objetivo) y globalismo (o totalidad).

- Propósito u objetivo: todo sistema tiene uno o algunos propósitos. Los elementos (u objetos), como también las relaciones, definen una distribución que trata siempre de alcanzar un objetivo.
- Globalismo o totalidad: un cambio en una de las unidades del sistema, con probabilidad producirá cambios en las otras. El efecto total se presenta como un ajuste a todo el sistema. Hay una relación de causa/efecto. De estos cambio y ajustes, se derivan dos fenómenos: entropía y homeostasia.
- Entropía: es la tendencia de los sistemas a desgastarse, a desintegrarse, para el relajamiento de los estándares y un aumento de la aleatoriedad. La entropía aumenta con el correr del tiempo. Si aumenta la información, disminuye la entropía, pues la información es la base de la configuración y del orden. De aquí nace la negentropía, o sea, la información como medio o instrumento de ordenación del sistema.
- Homeostasia: es el equilibrio dinámico entre las partes del sistema. Los sistemas tienen una tendencia a adaptarse con el fin de alcanzar un equilibrio interno frente a los cambios externos del entorno.

Una organización podrá ser entendida como un sistema o subsistema o un supersistema, dependiendo del enfoque. El sistema total es aquel representado por todos los componentes y relaciones necesarios para la realización de un objetivo, dado un cierto número de restricciones. Los sistemas pueden operar, tanto en serio como en paralelo.

3. TIPOS DE SISTEMAS

En cuanto a su constitución, pueden ser físicos o abstractos:

- Sistemas físicos o concretos: compuestos por equipos, maquinaria, objetos y cosas reales. El hardware.
- Sistemas abstractos: compuestos por conceptos, planes, hipótesis e ideas. Muchas veces



solo existen en el pensamiento de las personas. Es el software.

En cuanto a su naturaleza, pueden cerrados o abiertos:

- **Sistemas cerrados:** no presentan intercambio con el medio ambiente que los rodea, son herméticos a cualquier influencia ambiental. No reciben ningún recursos externo y nada producen que sea enviado hacia fuera. En rigor, no existen sistemas cerrados. Se da el nombre de sistema cerrado a aquellos sistemas cuyo comportamiento es determinístico y programado y que opera con muy pequeño intercambio de energía y materia con el ambiente. Se aplica el término a los sistemas completamente estructurados, donde los elementos y relaciones se combinan de una manera peculiar y rígida produciendo una salida invariable, como las máquinas.
- **Sistemas abiertos:** presentan intercambio con el ambiente, a través de entradas y salidas. Intercambian energía y materia con el ambiente. Son adaptativos para sobrevivir. Su estructura es óptima cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza, aproximándose a una operación adaptativa. La adaptabilidad es un continuo proceso de aprendizaje y de auto-organización.

Los sistemas abiertos no pueden vivir aislados. Los sistemas cerrados, cumplen con el segundo principio de la termodinámica que dice que “una cierta cantidad llamada entropía, tiende a aumentar al máximo”.

Existe una tendencia general de los eventos en la naturaleza física en dirección a un estado de máximo desorden. Los sistemas abiertos evitan el aumento de la entropía y pueden desarrollarse en dirección a un estado de creciente orden y organización (entropía negativa). Los sistemas abiertos restauran sus propia energía y reparan pérdidas en su propia organización. El concepto de sistema abierto se puede aplicar a diversos niveles de enfoque: al nivel del individuo, del grupo, de la organización y de la sociedad.

4. PARÁMETROS DE LOS SISTEMAS

El sistema se caracteriza por ciertos parámetros. Parámetros son constantes arbitrarias que caracterizan, por sus propiedades, el valor y la descripción dimensional de un sistema específico o de un componente del sistema.



Los parámetros de los sistemas son:

- Entrada o insumo o impulso (input): es la fuerza de arranque del sistema, que provee el material o la energía para la operación del sistema.
- Salida o producto o resultado (output): es la finalidad para la cual se reunieron elementos y relaciones del sistema. Los resultados de un proceso son las salidas, las cuales deben ser coherentes con el objetivo del sistema. Los resultados de los sistemas son finales, mientras que los resultados de los subsistemas son intermedios.
- Procesamiento o procesador o transformador (throughput): es el fenómeno que produce cambios, es el mecanismo de conversión de las entradas en salidas o resultados. Generalmente es representado como la caja negra, en la que entran los insumos y salen cosas diferentes, que son los productos.
- Retroacción o retroalimentación o retroinformación (feedback): es la función de retorno del sistema que tiende a comparar la salida con un criterio preestablecido, manteniéndola controlada dentro de aquel estándar o criterio.
- Ambiente: es el medio que envuelve externamente el sistema. Está en constante interacción con el sistema, ya que éste recibe entradas, las procesa y efectúa salidas. La supervivencia de un sistema depende de su capacidad de adaptarse, cambiar y responder a las exigencias y demandas del ambiente externo. Aunque el ambiente puede ser un recurso para el sistema, también puede ser una amenaza.

B. TÉCNICAS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL A UTILIZAR EN EL DIAGNOSTICO

1. HERRAMIENTAS BÁSICAS PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

La evolución del concepto de calidad y competitividad aplicado a la industria, y ahora a los servicios, muestra claramente que se ha pasado de una etapa, en donde la calidad era aplicada totalmente al control realizado al final de las líneas de producción; y en cambio hoy el concepto de calidad es aplicado a toda la organización al igual que la competitividad hace uso de todos los recursos de todas las áreas de la organización para lograr sus objetivos, entre ellos la rentabilidad y subsistir ante los cambios del entorno globalizado.



Recordemos que el concepto de competitividad hoy en día, es aplicado tanto en el ámbito industrial como en el de servicios, y se entiende como el uso adecuado de los recursos para lograr sus objetivos cuyo fin a la vez es ofrecer productos o servicios sofisticados, de manera rápida y de tener habilidades para adaptarse a los cambios en los mercados; y al igual que la calidad considera muy importante la atención al cliente.

Para lograr la competitividad dentro de las empresas es necesario enfocar los esfuerzos de calidad total hacia el cliente y a planificar cada uno de los pasos para lograr la excelencia en sus operaciones haciendo uso adecuado de los recursos. El hacer esto exige vencer obstáculos que se irán presentando a lo largo del camino. Estos obstáculos traducidos en problemas se deben resolver conforme se presentan evitando con esto las variaciones tanto del proceso, como las exigencias del entorno globalizado. Para esto es necesario basarse en hechos y no dejarse guiar solamente por el sentido común, la experiencia o la audacia. Basarse en estos tres elementos puede ocasionar que al momento de obtener un resultado contrario al esperado nadie quiera asumir responsabilidades. De allí la importancia de basarse en hechos reales y objetivos, además de que surge la necesidad de aplicar herramientas de solución de problemas adecuadas y de fácil comprensión.

Las herramientas y técnicas cualitativas y no cuantitativas son las siguientes:

1. Recolección de datos.
2. Lluvia/Tormenta de ideas (Brainstorming).
3. Diagrama de Pareto.
4. Diagrama de Ishikawa.
5. Matriz de relación.
6. Diagrama de Gantt.
7. Método de elección forzada
8. Método Zoop

1.1 RECOLECCIÓN DE DATOS

CONCEPTO



Es una recolección de datos para reunir y clasificar las informaciones según determinadas categorías de un evento o problema que se desee estudiar. Es importante recalcar que este instrumento se utiliza tanto para la identificación y análisis de problemas como de causas.

USO

Hace fácil la recopilación de datos y su realización de forma que puedan ser usadas fácilmente y ser analizadas automáticamente. *Una vez establecido el fenómeno que se requiere estudiar (en este caso la detección de necesidades de capacitación en la Pyme de los sectores: industria, servicio y agropecuario) e identificadas las categorías que lo caracterizan, se registran los datos en una hoja indicando sus principales características observables.*

Una vez que se ha fijado las razones (detección de necesidades y generar una propuesta de capacitación acorde a ésta) para recopilar los datos, se analizaran las siguientes cuestiones:

- La información es cuantitativa o cualitativa.
- Cómo se recogerán los datos y en que tipo de documentos se hará.
- Cómo se utilizará la información recopilada.
- Cómo se analizará.
- Quién se encargará de recoger los datos.
- Con qué frecuencia se va a analizar.
- Dónde se va a efectuar.

OTROS NOMBRES

- Hoja de recogida de datos
- Hoja de registro
- Verificación
- Chequeo o Cotejo



PROCEDIMIENTO

1. Identificar el elemento de seguimiento
2. Definir el alcance de los datos a recoger.
3. Fijar la periodicidad de los datos a recolectar.
4. Diseñar el formato de la hoja de recogida de datos, de acuerdo a la cantidad de información a escoger, dejando espacio para totalizar los datos, que permita conocer: las fechas de inicio y termino, las probables interrupciones, las personas que recoge la información, la fuente etc.

1.2 LLUVIA DE IDEAS

CONCEPTO

Técnica que consiste en dar oportunidad, a todos los miembros de un grupo reunido, de opinar o sugerir sobre un determinado asunto que se estudia, ya sea un problema, un plan de mejoramiento u otra cosa, y así se aprovecha la capacidad creativa de los participantes.

USO

Se pueden tener dos situaciones ante la solución de un problema:

1. Que la solución sea tan evidente que sólo tengamos que dar los pasos necesarios para implementarla, y
2. *Que no tengamos idea de cuáles pueden ser las causas, ni las soluciones. (Que es el caso de este estudio que se esta realizando, no se conocen las verdaderas necesidades y/o fallas de cada una de las áreas funcionales de las empresas, ni el proceso para detectarlas; como tampoco se conocen que tipo de capacitaciones serían las adecuadas para solucionar este problema)*

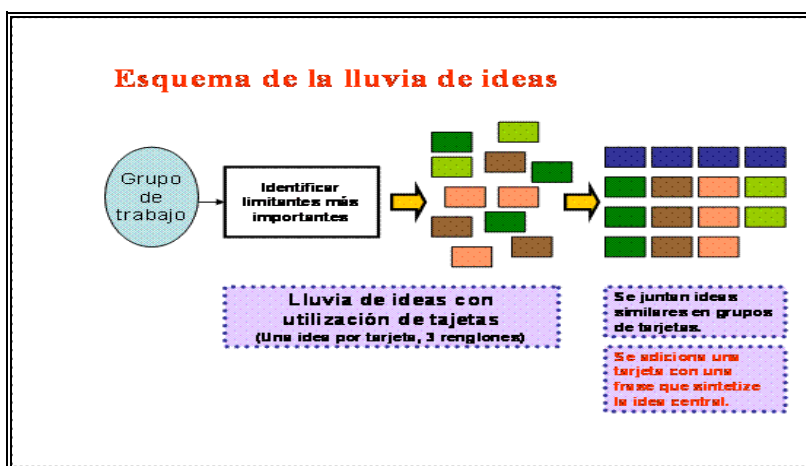
Es aquí donde la sesión de tormenta de ideas es de gran utilidad. Cuando se requiere



preseleccionar las mejores ideas.

PROCEDIMIENTO

1. Nombrar a un moderador dentro del grupo de tesis.
2. Cada miembro del equipo (en este caso de tesis) tiene derecho a emitir una sola idea por cada turno de emisión de ideas.
3. No se deben repetir las ideas.
4. No se critican las ideas.
5. El ejercicio termina cuando ya no existan nuevas ideas.
6. Terminada la recepción de las ideas, se les agrupa y preselecciona conforma a los criterios que predefina el equipo.



1.3 DIAGRAMA DE PARETTO

CONCEPTO

Gráfico cuyas barras verticales están ordenadas de mayor a menor importancia, estas barras representan datos específicos correspondientes a un problema determinado, la barra más alta esta del lado izquierdo y la más pequeña, según va disminuyendo de tamaño, se encuentra hacia la



derecha.

USO

Ayuda a dirigir mayor atención y esfuerzo a problemas realmente importantes, o bien determina las principales causas que contribuyen a un problema determinado y así convertir las cosas difíciles en sencillas. Este principio es aplicable en cualquier campo, en la investigación y eliminación de causas de un problema, organización de tiempo, de tareas, visualización del antes y después de resuelto un problema, o en todos los casos en que el efecto final sea el resultado de la contribución de varias causas o factores.

PROCEDIMIENTO

1. Decidir qué problemas se van a investigar y cómo recoger los datos.
2. Diseñar una tabla de conteo de datos (totales).
3. Elaborar una tabla de datos acorde al problema y que contenga lo siguiente:
 - Lista de ítems
 - Totales individuales
 - Totales acumulados
 - Composición porcentual
 - Porcentajes acumulados
4. Organizar los ítems de mayor a menor.
5. Dibujar dos ejes verticales y uno horizontal
6. Construir un diagrama de barras.
7. Dibujar la curva acumulada (curva de Pareto).
8. Escribir cualquier información necesaria.



1.4 DIAGRAMA DE ISHIKAWA

CONCEPTO

Técnica de análisis de causa y efectos para la solución de problemas, relaciona un efecto con las posibles causas que lo provocan.

USO

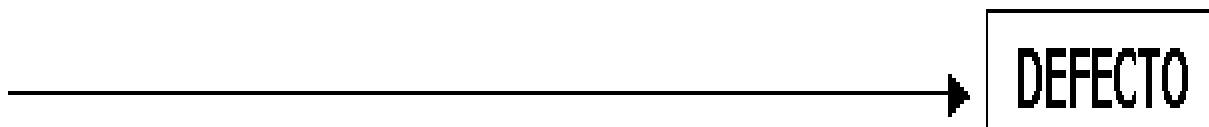
Se utiliza para cuando se necesite encontrar las causas raíces de un problema. Simplifica enormemente el análisis y mejora la solución de cada problema, ayuda a visualizarlos mejor y a hacerlos más entendibles, toda vez que agrupa el problema, o situación a analizar y las causas y subcausas que contribuyen a este problema o situación.

OTROS NOMBRES

- Diagrama de espina de pescado
- Diagrama Causa Efecto

PROCEDIMIENTO

1. Ponerse de acuerdo en la definición del efecto o problema
2. Trazar una flecha y escribir el "efecto" del lado derecho





3. Identificar las causas principales a través de flechas secundarias que terminan en la flecha principal
4. Identificar las causas secundarias a través de flechas que terminan en las flechas secundarias, así como las causas terciarias que afectan a las secundarias
5. Asignar la importancia de cada factor
6. Definir los principales conjuntos de probables causas: materiales, equipos, métodos de trabajo, mano de obra, medio ambiente (4 M's)
7. Marcar los factores importantes que tienen incidencia significativa sobre el problema
8. Registrar cualquier información que pueda ser de utilidad

1.5 MATRIZ DE RELACIÓN

CONCEPTO

Gráfico de filas y columnas que permite priorizar alternativas de solución, en función de la ponderación de criterios que afectan a dichas alternativas.

USO

- Cuando se requiere tomar decisiones más objetivas.
- Cuando se requiere tomar decisiones con base a criterios múltiples.

OTROS NOMBRES

- Matriz de priorización
- Matriz de selección

PROCEDIMIENTO

1. Definir las alternativas que van a ser jerarquizadas



2. Definir los criterios de evaluación
3. Definir el peso de cada uno de los criterios
4. Construir la matriz
5. Definir la escala de cada criterio
6. Valorar cada alternativa con cada criterio (usando la escala definida anteriormente)
7. Multiplicar el valor obtenido en el lado izquierdo de las casillas, por el peso de cada criterio y anotarlo a la derecha de cada casilla
8. Sumar todas las casillas del lado derecho y anotar el resultado en la casilla Total
9. Ordenar las alternativas de mayor a menor

EJEMPLO

1- Considerar la situación de una planta termoeléctrica la cual se encuentra en una etapa de reducciones de costos y dentro del área de producción se tienen los siguientes problemas:

- Granulometría inadecuada del carbón
- Alto porcentaje de humedad del carbón
- Alto porcentaje de cenizas en el carbón

Priorización de los problemas, siguiendo la metodología propuesta anteriormente.

1.6 DIAGRAMA DE GANTT

CONCEPTO

Gráfico que establece el orden y el lapso en que deben ejecutarse las acciones que constituyen un proyecto.



USO

- Permite vigilar el cumplimiento de un proyecto (actividades a realizar en la tesis) en el tiempo.
- Permite determinar el avance en un momento dado.

OTROS NOMBRES

- Cronograma de actividades

PROCEDIMIENTO

1. Identificar y listar todas las acciones que se deben realizar para cumplir con un proyecto
2. Determinar la secuencia de ejecución de las acciones
3. Definir los responsables de ejecutar cada acción
4. Escoger la unidad de tiempo adecuada para trazar el diagrama
5. Estimar el tiempo que se requiere para ejecutar cada acción
6. Trasladar la información anterior a las ubicaciones correspondientes en el diagrama



1.7 METODO ZOOP





ZOPP es un sistema de:

PROCEDIMIENTOS e INSTRUMENTOS para una
Planificación de Proyectos orientada a Objetivos








OBJETIVOS DEL ZOOP




Con la aplicación de ZOPP se puede:

-  **Lograr una definición realista y clara de los Objetivos en una perspectiva a mediano y largo plazo**
-  **Mejorar la comunicación y cooperación entre los participantes a través de la planificación conjunta; utilizando documentos precisos y definiciones claras**
-  **Definir las áreas de trabajo como base del Plan Operativo**
-  **Establecer la base para el Monitoreo y la Evaluación del Proyecto**

APLICACION DE ZOPP





-  **ZOPP es uno de varios métodos de planificación**
-  **ZOPP ofrece un procedimiento flexible**
-  **ZOPP sólo puede ser tan eficiente como el grupo que aplica el método**
-  **ZOPP facilita lograr un consenso de opiniones en el proceso de la planificación**
-  **ZOPP requiere una aplicación realista**

CARACTERISTICAS DE ZOPP

-  **Procedimiento de planificación por pasos sucesivos**
-  **Visualización y documentación permanente de los pasos**
-  **Enfoque de trabajar en equipo**

PASOS PRINCIPALES DEL ZOOP:

PASOS de ANALISIS:

-  **Análisis de Problemas**
-  **Análisis de Participación**
-  **Análisis de Objetivos**
-  **Análisis de Alternativas**



C. MÉTODOS DE VALIDACION

Es necesaria la investigación de métodos de validación documentológica y la elaboración de los mismos para los discursos específicos en el trabajo científico, tanto para el docente, como para el estudiante que contiene la documentación. Este debe conocer metodologías evaluadoras para rectificar procedimientos profesionales y estar en condiciones de modificar las conductas en la adquisición de materiales y en la actualización de fondos.

1. VALIDACION DE MUESTRAS ESTADISTICAS:

El método experimental sobre muestras hace necesaria una metodología de validación de resultados. La validación debe producirse sobre corpus en los que cualquier elemento del universo discursivo en cuestión haya tenido la misma oportunidad de participar. La evaluación de métodos documentales ha conocido un gran desarrollo en su vertiente tecnológica, merced al interés de las multinacionales por el rendimiento de los módulos de consultas de las bases de datos. Sin embargo, el procedimiento de validación se encarga de verificar el sistema y sus prestaciones y no las relaciones que mantiene el discurso matriz con su representación documental como tampoco el rol que desempeñan productores, mediadores y usuarios en el proceso.

2. VALIDACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN Y COMUNICACIÓN SOCIAL



Se sabe que además de sus vitales relaciones con la lingüística, la documentación mantiene conexiones con otras disciplinas del mismo ámbito, como lo es la ciencia de la comunicación.

Hay que tener en cuenta que la ciencia de la comunicación es un conjunto de disciplinas que tienen por objeto la descripción y la extracción de los postulados y leyes que rigen los procesos comunicativos, su evolución, causas y efectos. La ciencia de la información, o documentación, tiene por objeto el establecimiento de metodologías y la explicación de los procesos de comunicación en los que interviene la información documental (información registrada reutilizable) y es un área de conocimiento de las ciencias de la comunicación.

Por lo tanto, hoy en día hay que tener en cuenta que *un sistema documental comprende unos modos y unos medios de tratamiento y circulación de la información contenida en documentos*. El objetivo esencial del sistema es informar sobre contenidos localizables en documentos de cualquier tipología.

Entonces para validar cualquier información documental hay que tener en cuenta dos puntos importantes:

1) La condición de permanencia del soporte como elemento indispensable para la selección de información (en consecuencia, no son documentación: hechos, observaciones, reflexiones, deducciones, discursos, gritar, interpelar, dialogar, etc., fuente y discurso, salvando las distancias, propios de periodistas, historiadores, científicos, juristas, etc.).

2) El aprovechamiento derivado del proceso que realiza el documentalista. A diferencia de los especialistas que leen y observan para su propio conocimiento y producción, el documentalista es un delegado informativo que lee para otros, en sentido análogo al periodista o institución informante: la captación de la información cobra sentido si hay inmediata difusión y recepción.



3. VALIDACIÓN A TRAVÉS DEL ANÁLISIS DE CONTENIDO DE LA DOCUMENTACIÓN

El análisis de contenido (AC) aporta a la documentación una larga experiencia en descripciones pragmáticas, muchas de ellas de vinculación social, de universos cargados de significados, los cuales, debidamente depurados y sometidos a referentes construidos (tablas de indicadores) permiten hacer inferencias y extrapolaciones (sustentadas en sólidos métodos de validación procedentes de la socioestadística.)

El análisis documental es una metodología de lectura o captación de elementos a partir de textos (descripción y universo pragmáticos) que pretende la representación de los mismos en lenguajes controlados (tablas de descriptores) para posibilitar la recuperación ulterior. Vemos que la mayor divergencia acontece en los objetivos: inferir (AC) y recuperar (AD).

En cualquier caso, ambas disciplinas coinciden durante un largo trayecto común y poco explotado, de ricos y posibles intercambios: si el AC nos utiliza métodos cómo fabricar muestras, unidades operativas y métodos de observación y verificación, el AD le ofrece métodos de construcción, organización y ordenación de bases de datos, registros y campos.

4. VALIDACION A TRAVÉS DE LA LOGICA DE LA DOCUMENTACION



La documentación tiene una necesidad imperiosa, en su engarce con la tecnología, de formalización de elementos y enunciados tanto en el nivel de entrada como en el de salida y proceso de datos en un sistema.

Aunque la lógica predicativa no tiene en cuenta los enunciados imperativos o las interrogaciones a pesar de que teorías como la "hipótesis performativa" defiende que bajo estas formas subyace una afirmación en sus estructuras profundas y, por tanto, son objeto de análisis lógico.

Por el momento, en las aplicaciones lógicas adoptadas por tecnólogos y, probablemente, a la espera de la confirmación de nuevos logros (especialmente de la Fuzzy Logic o lógica difusa), la enunciación típica de los sistemas expertos es declarativa (al menos en aquellos sistemas que ofrecen garantías).

Los investigadores de la llamada "semántica lógica" (Lewis, por ejemplo) trabajan para aplicar el análisis lógico a la lengua natural es decir a la documentación. Ese es el mayor punto de confluencia de la tema documentación - lógica - tecnología.

Por lo tanto para validar a través de la lógica, hay que tener en cuenta que el investigador que redacta su documento construye lenguajes formales para evitar la vaguedad, la ambigüedad y la dependencia del contexto haciéndolos exactos y unívocos. Cualquier constructor de lenguaje documental sabe que esos mismos son los objetivos que deben cumplir los vocabularios, en consecuencia, la lógica formal contribuye específicamente a la elaboración de lenguajes desambiguados.

Además el análisis que efectúa el documentalista sobre los textos se rige por la lógica general, en cuanto organiza los procesos de adquisición del conocimiento científico, la construcción de hipótesis, de las leyes y teorías y la lógica formal, en cuanto nos informa de cómo están montados



los razonamientos desde el punto de vista formal.

Además se puede validar la documentación teniendo en cuenta las reglas de inducción y deducción de elementos no necesariamente reales pero, a pesar del desinterés del lógico por la realidad, extraemos un importante aparato de inferencias posibles y extrapolables a enunciados reales, a fin de constituir en la máquina una base de reglas, es decir, un conjunto de procedimientos inferenciales humanos simulados.

D. MUESTREO

1. CONCEPTO DE MUESTREO

El muestreo es una herramienta de la investigación científica. Su función básica es determinar que parte de una realidad en estudio (población o universo) debe examinarse con la finalidad de hacer inferencias sobre dicha población. El error que se comete debido al hecho de que se obtienen conclusiones sobre cierta realidad a partir de la observación de sólo una parte de ella, se denomina error de muestreo. Obtener una muestra adecuada significa lograr una versión simplificada de la población, que reproduzca de algún modo sus rasgos básicos.

2. TERMINOLOGÍA

- ✚ *Población objeto*: conjunto de individuos de los que se quiere obtener una información.
- ✚ *Unidades de muestreo*: número de elementos de la población, que se van a estudiar.
- ✚ *Unidades de análisis*: objeto o individuo del que hay que obtener la información.
- ✚ *Marco muestral*: lista de unidades o elementos de muestreo.
- ✚ *Muestra*: conjunto de unidades o elementos de análisis sacados del marco.



3. TIPOS DE MUESTREO

3.1 MUESTREO PROBABILÍSTICO

	CARACTERÍSTICAS	VENTAJAS	INCONVENIENTES
Aleatorio simple	<p>Se selecciona una muestra de tamaño n de una población de N unidades, cada elemento tiene una probabilidad de inclusión igual y conocida de n/N.</p>	<ul style="list-style-type: none">✚ Sencillo y de fácil comprensión.✚ Cálculo rápido de medias y varianzas.✚ Se basa en la teoría estadística, y por tanto existen paquetes informáticos para analizar los datos	<ul style="list-style-type: none">✚ Requiere que se posea de antemano un listado completo de toda la población.✚ Cuando se trabaja con muestras pequeñas es posible que no represente a la población adecuadamente.
Sistemático	<ul style="list-style-type: none">✚ Conseguir un listado de los N elementos de la población✚ Determinar tamaño muestral n.✚ Definir un intervalo $k=N/n$.✚ Elegir un número aleatorio, r, entre 1 y k (r=arranque aleatorio).✚ Seleccionar los elementos de la lista.	<ul style="list-style-type: none">✚ Fácil de aplicar.✚ No siempre es necesario tener un listado de toda la población.✚ Cuando la población está ordenada siguiendo una tendencia conocida, asegura una cobertura de unidades de todos los tipos.	<ul style="list-style-type: none">✚ Si la constante de muestreo está asociada con el fenómeno de interés, las estimaciones obtenidas a partir de la muestra pueden contener sesgo de selección
Estratificado	<p>En ciertas ocasiones resultará conveniente estratificar la muestra según ciertas variables de interés. Para ello debemos conocer la composición estratificada de la población objetivo a muestrear. Una vez calculado el tamaño muestral apropiado, este se reparte de manera proporcional entre los distintos estratos definidos en la población usando una simple regla de tres.</p>	<ul style="list-style-type: none">✚ Tiende a asegurar que la muestra represente adecuadamente a la población en función de unas variables seleccionadas.✚ Se obtienen estimaciones más precisa✚ Su objetivo es conseguir una muestra lo mas semejante posible a la población en lo que a la o las variables estratificadoras se refiere.	<ul style="list-style-type: none">✚ Se ha de conocer la distribución en la población de las variables utilizadas para la estratificación.



Conglomerados	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Se realizan varias fases de muestreo sucesivas (polietápico) ✚ La necesidad de listados de las unidades de una etapa se limita a aquellas unidades de muestreo seleccionadas en la etapa anterior. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Es muy eficiente cuando la población es muy grande y dispersa. ✚ No es preciso tener un listado de toda la población, sólo de las unidades primarias de muestreo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ El error estándar es mayor que en el muestreo aleatorio simple o estratificado. ✚ El cálculo del error estándar es complejo.
----------------------	---	--	---

CÁLCULO DEL TAMAÑO MUESTRAL

Cada estudio tiene un tamaño muestral idóneo, que permite comprobar lo que se pretende con la seguridad y precisión fijadas por el investigador.

Si conocemos el tamaño de la población usaremos el método para poblaciones finitas. Si por el contrario el tamaño de la población es desconocido o infinito usaremos la otra alternativa. Hay que tener en cuenta que una población infinita puede corresponder a una finita (conocida) en la que se ha definido un muestreo con reemplazamiento (el mismo individuo puede salir muestreado varias veces)

Tamaño de la población infinito o desconocido	$n = Z_{\alpha}^2 \frac{P \cdot q}{i^2}$
--	--



Tamaño de la población finito	$n = Z_{\alpha}^2 \frac{N \cdot p \cdot q}{i^2 (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}$
-------------------------------	---

¿De que depende el tamaño muestral ?

- ✚ Variabilidad del parámetro a estimar: Datos previos, estudios piloto o usar 50% como peor estimación
- ✚ Precisión: Amplitud del intervalo de confianza. Si se estima prevalencia su formato será %
- ✚ Nivel de confianza (1- α): habitualmente 95% o 99%.
Probabilidad complementaria al error admitido α .

Si aumentamos el tamaño muestral n, podremos mejorar la calidad de la estimación bien aumentando la precisión (disminuye amplitud del intervalo) o bien aumentando la seguridad (disminuye el error admitido)

3.2 ERROR MUESTRAL

De estimación o estándar. Es la diferencia entre un estadístico y su parámetro correspondiente. Es una medida de la variabilidad de las estimaciones de muestras repetidas en torno al valor de la población, nos da una noción clara de hasta donde y con qué probabilidad una estimación basada en una muestra se aleja del valor que se hubiera obtenido por medio de un censo completo.

Siempre se comete un error, pero la naturaleza de la investigación nos indicará hasta qué medida podemos cometerlo (los resultados se someten a error muestral e intervalos de confianza que varían muestra a muestra). Varía según se calcule al principio o al final. Un estadístico será más preciso en cuanto y tanto su error es más pequeño. Podríamos decir que es la desviación de la distribución



muestral de un estadístico y su fiabilidad.

3.3 SELECCIÓN DEL TIPO DE MUESTREO A UTILIZAR

El método a utilizar para la determinación de la muestra es el muestreo probabilística. El método otorga una probabilidad conocida de integrar la muestra a cada elemento de la población (es decir a cada sector en estudio: industria, servicio y agropecuario y por Pequeña y mediana empresa), y dicha probabilidad no es nula para ningún elemento.

Se utilizara este método ya que tiene la característica de garantizar la representatividad de la muestra y por lo tanto permiten realizar estimaciones inferenciales sobre la población.

El método probabilística que se adapta a la investigación es el muestreo estratificado debido a sus características y ventajas que se muestran a continuación:

- ✚ Debido a que por sus **características** se adapta a las condiciones del estudio ya que se tienen estratos bien definidos, para el caso son los sectores económicos: agropecuario, servicio e industria.
- ✚ También porque se tiene la cantidad de establecimientos de la pequeña y mediana empresa por cada uno de estos sectores en las zonas geográficas lo que permite obtener las proporciones en que se encuentran distribuidos geográficamente en cada uno de los estratos.
- ✚ Además, debido a las ventajas que este tiene como es su objetivo de conseguir una muestra lo mas semejante posible a la población en lo que a las variables estratificadas se refiere, como también que la muestra represente adecuadamente a la población en función a las variables a seleccionar.

E. METODOS DE EVALUACION

1. METODOS DE MEDICION DE LA COMPETITIVIDAD.

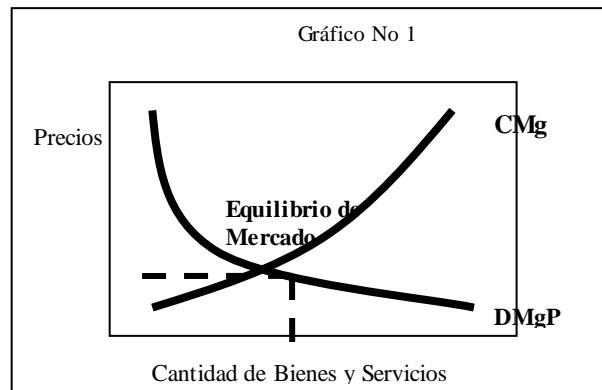


1.1. COMPETITIVIDAD EN BASE A PRODUCTIVIDAD Y RENTABILIDAD.

Los empresarios tienen que demostrar capacidad de negociación que se expresará en la rentabilidad. Dicho de otra manera, los empresarios no solamente tienen que demostrar que producen a la mejor combinación de los factores de la producción expresado en la productividad¹ sino en la capacidad de negociar que tengan en el mercado para conseguir el mejor precio que este dispuesto a pagar el consumidor.

Los empresarios estarán dispuestos a ofertar su producción a sus **costos marginales (CMg)**, pero enfrentará una demanda que tiene que lograr igualar a la curva de **disposición marginal para pagar (DMgP)**, que es la disposición del consumidor para pagar o adquirir los bienes y servicios.

El gráfico N. 1 expresa ese equilibrio. Los precios en el mercado son los psicológicos dados por estilos de vida que quiere alcanzar el consumidor y no los precios de mercado tradicionales dados por las necesidades insatisfechas.



En la grafica: CMg = Costo marginal
 DMgP = Disposición marginal para pagar

1.2. EL DIAMANTE DE COMPETITIVIDAD

Concepto:

¹ En términos ingenieriles la productividad parcial es el resultante de la relación de unidades producidas dividido entre los recursos utilizados de tal forma que un empresario cuenta con alta productividad si produce mayores unidades de bienes y servicios con el menor uso de recursos en costo y tiempo.



Es el sistema gestor de las ventajas competitivas empresariales y promotor de la integración horizontal y vertical de éstas. Fue planteado por Michael Porter para estudiar la capacidad competitiva de las naciones, lo cual explica su enfoque de competencia en el ámbito internacional.

Descripción:

Está compuesto por cuatro variables, que son:

a) Condición de los factores:

Todos los recursos utilizados por las empresas para el logro de sus objetivos con factores, que se clasifican como generales o básico y especializados o avanzados. Según los planteamientos de Michael Porter, los primeros son incapaces de generar ventajas competitivas por ser de fácil acceso por todas las empresas y por consiguiente, si todos los poseen no existe diferenciación alguna. Mientras que, los factores especializados o avanzados son desarrollados por las unidades de negocio de tal suerte que, siendo de difícil acceso para todas las empresas tienen la capacidad de diferenciar del resto a las que los posee y, con ello generan ventajas competitivas.

b) Condiciones de la demanda.

La capacidad de esta variable para generar ventajas competitivas depende de su composición y características más que de su tamaño. Primeramente, una demanda sofisticada y compleja impulsa una oferta de iguales características, en la cual esta implícita la capacidad de los oferente internos sobre los gustos y necesidades de los compradores, generando así la necesidad en las empresas de ser más competitivas y apropiarse del mercado interno que les es de más fácil acceso. Finalmente, las condiciones de la demanda impulsan a la competitividad de las empresas, desarrollando la capacidad para ofrecer productos sofisticados, de manera rápida y con habilidades para adaptarse a los cambios en el mercado.

c) Relación y apoyo de otras empresas:

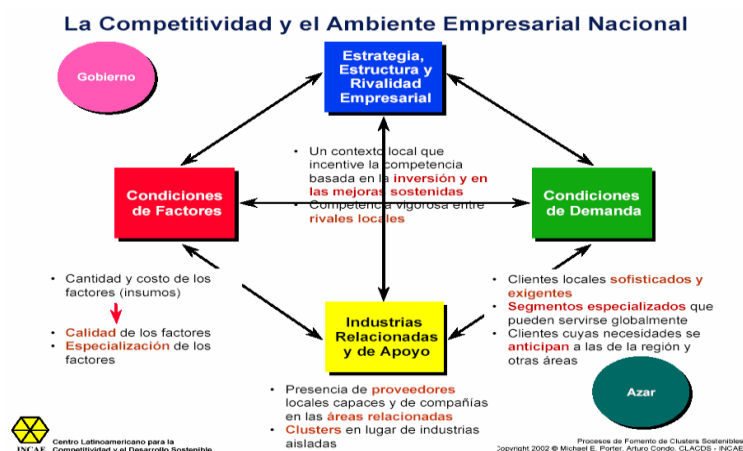
Esta tercera variable es coherente con la capacidad integradora horizontal y vertical del sistema. La integración empresarial y las relaciones estrechas con sus proveedores altamente calificados generan efectos positivos sobre la demanda de un producto, por ser un medio de fortalecimiento y garantizar



en cierta medida la calidad de los productos, respectivamente.

d) Competencia interna:

Es el mas determinante de todas las variables ya que agudiza la agresividad de las empresas para competir, por la razón de que ante la competencia interna las empresas no gozan de la intervención y protección gubernamental como en el caso de la externa. Además, ante esta las empresas se ven obligadas a expandirse hacia nuevos mercado en afán de aumentar, o en última instancia conservar su nivel de utilidades.



1.3. SELECCIÓN DEL MÉTODO DE MEDICIÓN DE LA COMPETITIVIDAD

El método seleccionado para medir la competitividad de las empresas de los tres sectores económicos del país es el del diamante de la competitividad y se utiliza este método por el hecho de incluir las condiciones de los factores que contribuyen a la competitividad de una empresa. Es un método que considera la competencia de las empresas (con otras empresas y la interna en lo referente a la capacidad de expandirse a otros mercados), considera los elementos de apoyo a la empresa tanto interno como externo, incluye dentro de la medición la demanda de los productos o servicios.

2. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



2.1 GENERALIDADES DE ALGUNOS MÉTODOS DE EVALUACION:

Para obtener la evaluación de la situación actual de las necesidades de requerimientos de capacitación y conocer el apoyo que reciben las Pyme de los sectores servicio, industria y agropecuario, de las Instituciones capacitadoras se utilizara el método de desempeño y la estadística.

Para medir el desempeño, se necesita evaluarlo a través de indicadores de desempeño. Estos indicadores deben ayudar a la **gerencia** para determinar cuan efectiva y eficiente es la labor de los empleados en el logro de los objetivos, y por ende, el cumplimiento de la misión organizacional (COMPETITIVIDAD). Asimismo, deben estar incorporados en un sistema integral de medición del desempeño que haga posible el seguimiento simultáneo y consistente en todos los niveles de la operación de la empresa, desde el logro de los objetivos estratégicos de la empresa al más alto nivel hasta el desempeño individual de cada ejecutivo y empleado.

2.2 TIPOS DE MÉTODOS DE MEDICIÓN DE DESEMPEÑO:

2.2.1 EVALUACIÓN DE 360 GRADOS:

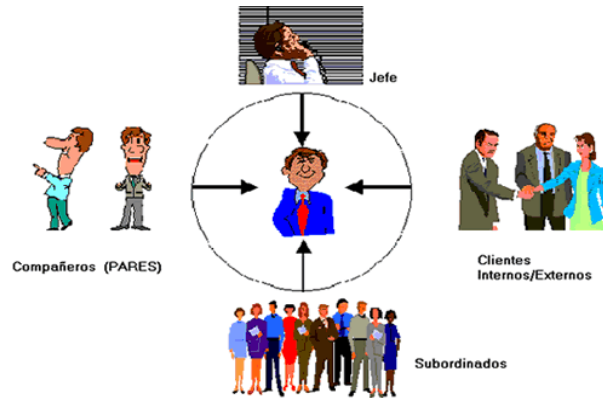
Uno de los últimos sistemas aplicados y que goza de mucha aceptación para la evaluación del desempeño, es la denominada evaluación de 360 grados. Este es el proceso mediante el cual se le permite al empleado dar su opinión, y poder evaluar a la administración en la misma manera en que ha sido evaluado, al cual se le han venido incorporando diversos cambios y mejoras a fin de adaptarlo a las necesidades específicas de cada empresa.

2.2.2 LA TEORÍA DE LA CALIDAD TOTAL:

La teoría de la administración de recursos humanos y su práctica, se ha enfocado por muchos



años en las diferencias individuales en la administración del desempeño. Es más, investigadores en selección de personal, valoración del desempeño y compensación les ha interesado más que todo la decisión basada en el análisis de las diferencias individuales. Un supuesto implícito ha sido que los individuos son importantes a la hora de determinar la variación en el desempeño laboral. Los defensores de la teoría de administración de calidad total, no ponen en duda este supuesto. Sin embargo, cuestionan el enfoque predominante en individuos, en vez de elegir enfatizar aspectos del sistema laboral como relevantes del desempeño.



2.2.3. MEDICION DEL DESEMPEÑO EN LA MANUFACTURA:

Este método se realiza a través de las mediciones siguientes:

a) Medición del rendimiento / desempeño en fabricación: generalidades.

A pesar de que la mejora del desempeño y/o actuación constituye el objetivo de la estrategia de fabricación, muy poco esfuerzo se ha realizado sobre la definición y operacionalización de medidas apropiadas para evaluar el impacto de la estrategia de fabricación. Sobre este aspecto, resulta evidente que se necesitan mayores estudios sobre cómo medir y evaluar el desempeño de la función



de Producción, así como su relación con el proceso y el contenido de la estrategia).

b). Medición del rendimiento / desempeño: dimensión económica, competitiva y operativa.

Proponen algunas medidas clave (indicadores) para medir y evaluar el desempeño en producción-operaciones logrando diferenciar aspectos de relevancia general (rentabilidad, competitividad) y específica (puntualidad, calidad, tiempo de entrega, etc

c). Medición del rendimiento / desempeño: desagregación de las prioridades competitivas.

Las prioridades estratégicas (agregadas) de producción-operaciones necesitan descomponerse en unas medidas objetivas y susceptibles de ser cuantificadas, lo que facilita su medición, evaluación y el control de los resultados de los diferentes centros de responsabilidad del área de producción. Este proceso constituye una descomposición y refinamiento de cada prioridad en sus elementos causales y conceptualmente es sencillo: no requiere nada más que un listado de causas y relaciones de efecto.

2.2.4. MÉTODOS TRADICIONALES PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Existen tantos métodos de evaluación del desempeño, como empresas hay. Estos varían de una organización a otra, además de poder ser aplicados en los diferentes niveles jerárquicos, procesos o áreas de actividad.

Entre los métodos tradicionales de evaluación más comunes, están:

- a. El gráfico de calificador
- b. De lista de comprobación



- c. De comparación de parejas
- d. De rangos

También es posible hallar nuevos enfoques hacia la evaluación, como serían los de los métodos:

- a. Del incidente crítico
- b. Del estudio de campo
- c. De evaluación en grupo
- d. De evaluación por compañeros
- e. De selección

2.3 SELECCIÓN DEL MÉTODO DE DESEMPEÑO:

Se utilizara el método tradicional de rangos obtenido de una evaluación de campo, basado en los principios del TQM que da importancia al recurso indispensable de la empresa que es el Recurso Humano.

Para nuestro estudio se justifica porque nos interesa conocer las fallas dentro de las áreas funcionales de la empresa para así poder generar una propuesta de capacitación que se dirigirá al recurso humano de las empresas en estudio.

3. LA ESTADÍSTICA:

Es la rama de las Matemáticas que se va a encargar de Recopilar, Organizar, y Procesar datos con el fin de inferir las características de la población objetivo.

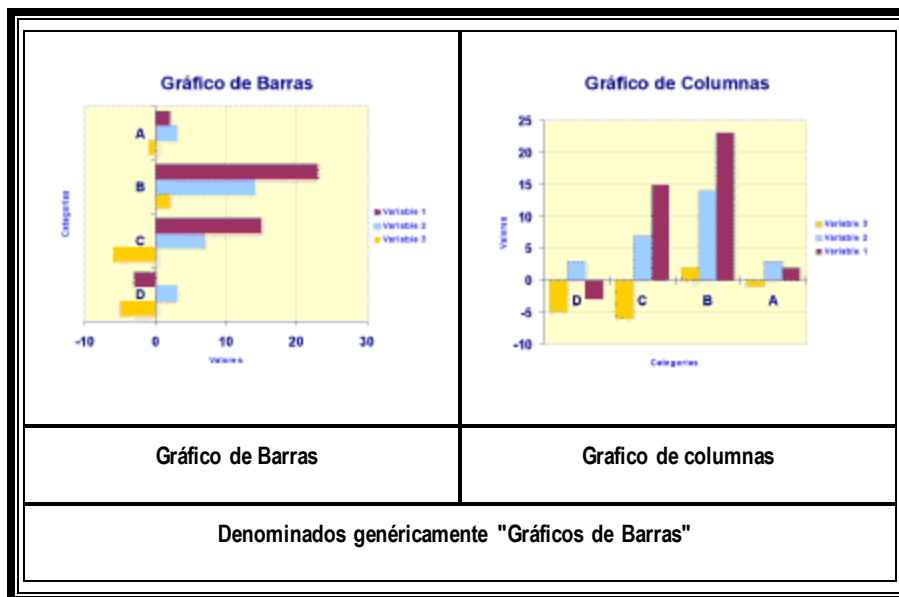
3.1 LOS TIPOS DE ESTADÍSTICA.



Descriptiva: Es la técnica que se va a encargar de la recopilación, presentación, tratamiento y análisis de los datos, con el objeto de resumir, describir las características de un conjunto de datos y por lo general toman forma de tablas y gráficas.

3.1.1 GRAFICO DE BARRAS

¿Qué es?



Un gráfico de barras es aquella representación gráfica bidimensional en que **los objetos gráficos elementales** son un conjunto de rectángulos dispuestos paralelamente de manera que **la extensión de los mismos es proporcional a la magnitud que se quiere representar**.

Los rectángulos o barras pueden estar colocados horizontal o verticalmente. En éste último caso reciben también el nombre de **gráficos de columnas**.

UTILIZACIÓN.

Típicamente se utilizan para



- comparar magnitudes entre varias categorías o
- la evolución en el tiempo (el cambio) de una determinada magnitud.
- la comparación de la evolución en el tiempo de varias categorías, esto es, se suelen usar también para la mezcla de las dos utilidades anteriores.

TIPOS DE DATOS

Como sabemos hay tres tipos de datos

- **Categoricos**, también llamados **Nominales** (pájaros, mamíferos, altos, bajos, verdes o azules)
- **Ordinales** o **Secuenciales** (el abecedario, los meses del año)
- **Cuantitativos** o **Numéricos** (cualquier cosa que se pueda representar con números)

Este tipo de representación no es muy apropiada para representar datos cuya variable sea cuantitativa.

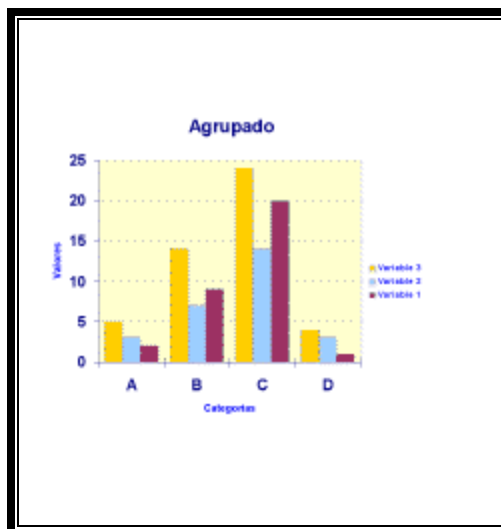
3.2. SELECCIÓN DEL MÉTODO DE ESTADÍSTICA A UTILIZAR:

El método a utilizar para evaluar el cuestionario por medio de la estadística **es el descriptivo utilizando la grafica de barras de tipo agrupado para poder comparar las respuestas de un sector con otro y/o por mediana y pequeña empresa. Esto se hará con el fin de obtener datos y tendencias ordenadas de la información a obtener.**

El tipo de gráfico a utilizar es el **Agrupado**, **varias series de datos**, como por ejemplo **porque permite visualizar** las ventas mensuales en varios países



(Como puede observarse a continuación en la figura N.1). En este caso el eje secuencial contendría los meses y el cuantitativo la cifra de ventas. Cada serie de datos se representa mediante un conjunto de rectángulos que comparten color o textura.



2. METODOLOGÍA GENERAL PARA LA RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN

A. RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Es común que la mayoría de los pequeños y medianos empresarios consideren que una indagación de este tipo implica una cuantiosa suma para invertir. No obstante, se trata de un recurso verdaderamente útil que puede obtenerse de manera sencilla y sin necesidad de invertir miles.

La investigación de mercados se define como una herramienta de la mercadotecnia que, a través del manejo de información, permite a las empresas tomar decisiones más acertadas.

1. TIPO DE ESTUDIO

Luego de realizar una investigación exploratoria utilizando además una de las herramientas básicas para poder solucionar los problemas (Diagrama de Ishikawa, Ver a continuación Figura N.1) permitió definir la problemática general de las PYME del aparato productivo de El Salvador, por consiguientes se procederá en esta etapa a realizar una investigación descriptiva y explicativa que permita establecer la situación actual en los sectores de industria, servicio y agropecuario (diagnóstico) y sobre esa base elaborar el diseño de la solución propuesta a la problemática detectada.

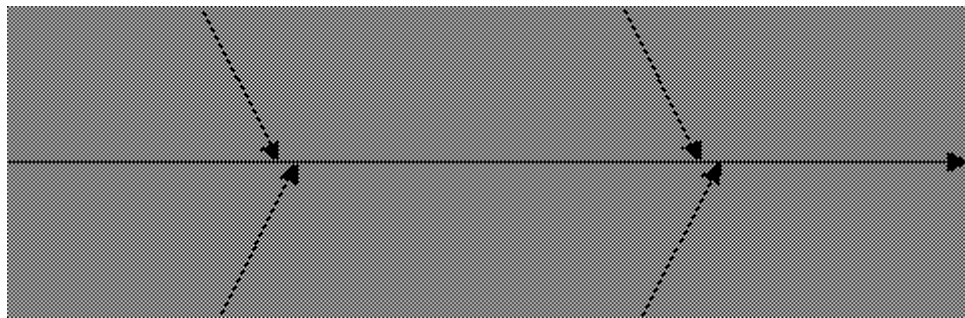


CAUSA MAYOR PARA ESTE ESTUDIO:

Según datos recogidos en el anteproyecto el 32.9% de las Pyme en El Salvador según el Informe de Desarrollo Económico y social de FUSADES 2005 una de las causas principales de los problemas internos de estas empresas es la poca capacitación y formación del recurso humano; y lo más significativo de este es que es difícil saber con exactitud cuales son los determinantes de capacitación más significativos dentro de las Pyme.

Figura N.1: Diagrama de Ishikawa

Causa



DEFECTO

DEFECTO DE ESTE ESTUDIO:

Según la información recolectada en El Salvador según los registros del INSAFORP para el año 1999 se informa que el 80.7% del total de establecimientos de la PYME manifiestan necesitar la capacitación pero solo el 42.4% de éstas contrataron servicios de capacitación para ese año. Pero mas interesante es el dato que arroja FUSADES en su Informe de Desarrollo Económico y Social para el 2005 donde afirma que más del 70% de las PYME considera que la capacitación no es necesaria debido a que los empleados pueden aprender informalmente en la empresa o porque no creen en los beneficios de la capacitación. Además para ese mismo año se perdieron 122601 puesto de trabajo



debido a la falta de innovación y competitividad de las empresas.



2. FUENTES DE INFORMACIÓN

a) - *Por su origen:*

- Primarias. Son autosuficientes, contienen la información. Son fuentes inéditas, originales, escrita de primera mano por el autor. Ejemplo: artículos originales de una revista, los manuales y las monografías.

- Secundarias. No son autosuficientes, son fuentes guía. Son documentos que contienen información sobre las fuentes primarias, son obras de referencia que no ofrecen conocimientos nuevos pero facilitan el acceso a las fuentes primarias. Ej. Índice de unas revistas, las revisiones literarias, etc. Su objetivo es resumir la información, informar sobre el estado actual, proporcionar bibliografía, discutir conclusiones contradictorias, etc.

En la realización del presente estudio se utilizan los datos procedentes de fuentes secundarias y primarias, como se explica a continuación:

2.1 DATOS Y FUENTES PRIMARIAS

Datos Primarios:

Información en que se basará la investigación acerca de:

- ✚ Las necesidades de capacitación en las empresas
- ✚ Los procesos de capacitación en las empresas

Fuentes de recolección de datos primarios:

Las fuentes primarias estarán constituidas por las encuestas y entrevistas que se realizarán a las PYME y por aquellas empresas de los sectores: agropecuario, industria y servicio



haciendo uso de los métodos de recolección de información primaria que se describirán a continuación.

2.2 DATOS Y FUENTES SECUNDARIAS

Datos Secundarios:

Información que servirá de complemento para consolidar la investigación, esta debe ser relativa a:

- ✚ La capacitación del personal
- ✚ Detección de necesidades de capacitación
- ✚ Existencia de unidades de capacitación empresarial

Fuentes de recolección de datos secundarios:

Esta información es la obtenida principalmente de fuentes bibliográficas, es decir, registros estadísticos, documentos de investigación anterior, boletines, libros, etc., publicados por diversas instituciones.

Se obtuvo información proveniente de:

- La Dirección General de Estadística y Censos (Ministerio de Economía): Información del Directorio General de registros de empresas a nivel nacional para el año 2004.
- Por instituciones como el ISSS: Información de la Base de datos del número de empresas registradas por los sectores a estudiar (servicio, industria y agropecuario) y por Pequeña y Mediana Empresa.
- INSAFORP: Instructivo para el llenado de formulario “Solicitud de apoyo para la acción formativa”
- FEPADE: “Programa anual de capacitaciones 2006”
- CONAMYPE: Directorio de Instituciones y Programas de apoyo de la MIPYME en El Salvador.
- FUSADES: Informe del Desarrollo Económico Social de El Salvador 2005.



Por la información que aportan:

- De primera mano: artículos originales.
- Segunda mano: recoge lo que otros autores han escrito, por ejemplo: un libro de texto, sobre una cuestión.

El investigador ha de usar fuentes de primera mano casi exclusivamente, ya que en las fuentes primarias es donde está la información, pero también se tendrán que utilizar las fuentes secundarias debido al gran número de publicaciones.

3. MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN PRIMARIA

3.1 CUESTIONARIO

El Cuestionario es un instrumento de investigación. Este instrumento se utiliza, de un modo preferente, en el desarrollo de una investigación en el campo de las ciencias sociales: es una técnica ampliamente aplicada en la investigación de carácter cualitativa. No obstante lo anterior, su construcción, aplicación y tabulación poseen un alto grado científico y objetivo. Elaborar un Cuestionario válido no es una cuestión fácil; implica controlar una serie de variables.

El Cuestionario es "un medio útil y eficaz para recoger información en un tiempo relativamente breve". En su construcción pueden considerarse preguntas cerradas, abiertas o mixtas.

CARACTERÍSTICAS

- Es un procedimiento de investigación.
- Es una entrevista altamente estructurada.
- "Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a



medir".

- Presenta la ventaja de requerir relativamente poco tiempo para reunir información sobre grupos numerosos.
- El sujeto que responde, proporciona por escrito información sobre sí mismo o sobre un tema dado.
- Presenta la desventaja de que quien contesta responda escondiendo la verdad o produciendo notables alteraciones en ella. Además, la uniformidad de los resultados puede ser aparente, pues una misma palabra puede ser interpretada en forma diferente por personas distintas, o ser comprensibles para algunas y no para otras. Por otro lado, las respuestas pueden ser poco claras o incompletas, haciendo muy difícil la tabulación.

3.2 TIPOS DE CUESTIONARIO

Cuestionario Restringido o Cerrado:

- Es aquel que solicita respuestas breves, específicas y delimitadas.
- "Para poder formular preguntas cerradas es necesario anticipar las posibles alternativas de respuestas".
- Estas respuestas piden ser contestadas con:
 - Dos alternativas de respuestas (respuestas dicotómicas): **Si** o **No**.
 - Varias alternativas de respuestas: donde se señala uno o más ítems (opción o categoría) en una lista de respuestas sugeridas.
- **VENTAJAS:**
 - Requiere de un menor esfuerzo por parte de los encuestados.
 - Limitan las respuestas de la muestra.
 - Es fácil de llenar.



- Es fácil de clasificar y analizar.

Cuestionario No Restringido o Abierto

- Las preguntas abiertas no delimitan de antemano las alternativas de respuesta.
- "Las preguntas abiertas son particularmente útiles cuando no tenemos información sobre las posibles respuestas de las personas o cuando esta información es insuficiente".
- Esta respuesta es redactada por el propio sujeto.
- Proporciona respuestas de mayor profundidad.
- Es de difícil tabulación, resumen e interpretación.

Cuestionario Mixto

Es aquél que considera en su construcción tanto preguntas cerradas como abiertas.

3.3 OBJETIVOS DE UN CUESTIONARIO

a) Debe traducir la información necesaria a un conjunto de preguntas específicas que los entrevistados puedan contestar.

b) Un cuestionario debe levantar la moral, motivar y alentar al entrevistado para que participe en la entrevista, coopere y la termine.

c) Un cuestionario debe minimizar el error de respuestas. El error surge cuando los participantes dan respuestas inexactas o cuando sus respuestas se registran o analizan de manera incorrecta.



4. ENTREVISTAS



CONCEPTO

Técnica que permite reunir información directamente con el involucrado en el proceso.

PROCEDIMIENTO

1. Planear la entrevista. Determinar que información se necesita recopilar.
2. Elaborar una guía para la entrevista (introducción, preguntas relacionadas con el tema).
3. Seleccionar las personas que más conozcan sobre el tema.
4. Programar la entrevista. Planear el tiempo necesario para realizar la entrevista.
5. Ubicar un lugar apropiado para realizar la entrevista sin interrupciones.
6. Invitar al entrevistado, informarle del objetivo, fecha y lugar donde se realizará la entrevista.
7. Realizar la entrevista (sea puntual, cordial y desarrolle la guía para la entrevista, luego resume y permítale al entrevistado hacer comentarios. Dar las gracias.)



5. MÉTODOS DE OBSERVACIÓN.

Los métodos de observación varían según su estructura, así tenemos la OBSERVACIÓN NO ESTRUCTURADA o DIRECTA, emplea el procedimiento de la “observación participante” en la que el investigador actúa como observador y se familiariza con el lugar para posteriormente volverse participante activo, desarrollar un plan de muestreo de eventos y seleccionar las posiciones para llevar a cabo la observación, para ello se recaba información referida al ambiente, los participantes, sus actividades e interacciones, la frecuencia y duración de los eventos para ir tomando “notas de campo”, “notas de observación”, “notas teóricas”, “notas metodológicas” y “notas personales”, obteniendo así información sobre la dinámica de grupo y el fenómeno a estudiar.

Los métodos de OBSERVACIÓN ESTRUCTURADA imponen una serie de limitantes al observador, con el propósito de incrementar su precisión y objetividad, y a fin de obtener una representación adecuada del fenómeno de interés. La recolección de datos suele realizar con base en “lista de control”, herramientas diseñadas para registrar la ocurrencia o frecuencia de comportamientos o eventos y sus características y las “escalas de clasificación” mediante las que el observador califica los fenómenos con base en una escala de clasificación en una serie de dimensiones.

6. SELECCION DE MÉTODO DE RECOLECCION PRIMARIA A UTILIZAR:

El diagnóstico dentro de las empresas se realizará por medio de una entrevista estructurada (encuesta o cuestionario) y observación directa.

Se optó por estas dadas las ventajas que presentan las cuales se enumeran a continuación:

OBSERVACIÓN DIRECTA:

- Se registran conductas reales que permiten hacer afirmaciones objetivas.
- Minimiza la interrupción del trabajo rutinario o actividad de grupo



- Genera datos “in situ”, altamente relevantes
- Proporciona, comparaciones importantes entre las inferencias del observador y la persona que responde.

📊 CUESTIONARIOS MIXTOS:

- Es un procedimiento rápido y económico para obtener información.
- Su aplicación es relativamente sencilla.
- Proporcionan datos que pueden resumirse y narrarse fácilmente

📊 ENTREVISTAS

B. DISEÑO DE LA PROPUESTA DE RECOPIACION DE INFORMACIÓN PARA EL DIAGNOSTICO

En esta parte se describirá el proceso de investigación a implementar para recoger datos:

1. Definición del enfoque a usar en el diseño.
2. Selección de un instrumento de recolección
3. Recolección de los datos (aplicación del instrumento de recolección)
4. Análisis de los datos
5. Presentación de resultados y conclusiones.

1. ENFOQUES



Antes de determinar el enfoque que se tomara para el estudio se definirá el **OBJETIVO principal de la investigación** *“La detección de necesidades de capacitación de las empresas como insumo para generar propuestas de capacitación de acuerdo a las fallas en las áreas funcionales de las Pymes de los sectores: Industria, servicio y Agropecuario para mejorar su competitividad”*.

Luego en términos muy simplistas se utilizarán dos enfoques de investigación: el cuantitativo y el cualitativo.

PROCEDIMIENTO:

- a) Se utilizará el enfoque cuantitativo porque hace uso de la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación. Confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer la exactitud en los patrones de comportamiento de una población.

- b) El enfoque cualitativo se utiliza primordialmente para descubrir y refinar preguntas de investigación. No necesariamente prueban hipótesis. Con frecuencia se basa en métodos de recolección de información sin medición numérica, tales como descripciones y observaciones. Por lo regular el propósito de fondo es ‘reconstruir’ la realidad tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido.

2. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN



La idea aquí es elegir el instrumento mas adecuado para recoger la información, de acuerdo al enfoque escogido. Para ello se construirá un nuevo instrumento de medición de acuerdo con la técnica apropiada descrita anteriormente acorde a este estudio.

PROCEDIMIENTO:

El procedimiento para construir los instrumentos a utilizar (cuestionario) se contemplo al menos los siguientes puntos:

- a) Listado de las variables a definir. (Como la Detección de necesidades de capacitación y las fallas en las áreas funcionales dentro de la empresa)
- b) Definición conceptual de las variables
- c) Definición operacional de las variables.
- d) Elegir o construir un instrumento (determinar los ítems o preguntas).
- e) Determinar el nivel de medición de cada ítem.
- f) Establecer la codificación.

3. RECOLECCIÓN

Una vez que se ha diseñado el instrumento de recogida de datos, es necesario, verificar si el instrumento ha sido correctamente elaborado y si es claro para los entrevistados, los encargados de aplicarlo y el tiempo que tomará aplicarlo.

Luego es necesario determinar la muestra, que se hará a través del muestreo probabilístico aleatorio estratificado; ya que por el tipo de estudio ha sido necesario estratificar los datos de acuerdo a Pequeñas y Medianas Empresas y por Sectores: Industria, Servicio y Agropecuario.



Hay básicamente 4 formas de aplicar un instrumento:

- a) Aplicación dirigida: es aquella en la que el encargado debe estar presente mientras el encuestado o grupo de encuestados responden por escrito el instrumento.
- b) Aplicación mediante entrevista: es aquella en la que el encargado debe aplicar oralmente el instrumento a los examinados de manera individual.
- c) Autoaplicación: es aquella que no requiere de la presencia del encargado. En estos casos el se entrega el instrumento y se revisa en el momento en que éste le es devuelto.
- d) Observación: en este caso el encargado es quien contesta algunas preguntas en función de lo que observa.

4. ANÁLISIS

PROCEDIMIENTO:

Aquí se clasificará la información y se analizará sus implicancias y se elaboran las correlaciones que apunten a dar respuesta a la pregunta. Hay que cuidar de incorporar todos aquellos elementos que han surgido durante el proceso investigativo y que ayuden a elaborar conclusiones sólidas.

5. INFORME

PROCEDIMIENTO:

- a) Se realizará un reporte que es la fase mas importante, dado que aquí debe plasmarse todo lo acontecido durante la investigación.
- b) Se reflejaran las conclusiones de la investigación y sobre todo contestada la pregunta.



c) Se realizará una adecuada presentación cuidando su la presentación, de forma que mantenga su seriedad e importancia.

C. ESTRUCTURA DEL DIAGNOSTICO

Para obtener la situación actual de las Pyme de los sectores en estudio (Industria, Agropecuario y servicio), se realizarán los siguientes grupos claves a investigar, los cuales son:

1. Diagnóstico del nivel de competitividad:

Tratar de establecer el nivel actual de competitividad de las empresas ha seleccionar para entrevistar, y a partir de ello se establecieron puntos de mejora en sus capacidades estratégicas, productivas y comerciales que faciliten su competencia efectiva; para ello se utilizará la Técnica del Diamante de Competitividad.

2. Diagnóstico de Detección de las necesidades de requerimientos de capacitación:

Consiste en conocer y evaluar el desempeño de cada una de las áreas funcionales de las Pyme, detectando las fallas en las mismas y la identificación de puntos de mejora en las mismas.

3. Diagnostico del desempeño de las Pyme y los sectores productivos en estudio (servicio, industria y agropecuario):

Consiste en conocer como las empresas capacitadoras se dan cuenta de los cursos de capacitación adecuados a proporcionar dentro de sus empresas clientes, y además como estas hacen para detectar las necesidades de capacitación de las mismas; como también los cursos de capacitación actuales, el precio a que lo ofrecen y las alternativas de financiamiento que estas ofrecen a las Pyme.



3. MARCO CONCEPTUAL

A. SECTORES PRODUCTIVOS.

1. CLASIFICACION CIU

CLASIFICACIÓN DEL APARATO PRODUCTIVO ECONÓMICO DE EL SALVADOR.

Según esta clasificación se divide en tres sectores principales y estos son:

 100 SECTOR AGROPECUARIO

 300 SECTOR INDUSTRIAL

 400 SECTOR SERVICIOS²

2. SECTOR AGROPECUARIO



2.1. DEFINICION

“Es un sistema dinámico que implica la combinación de los procesos productivos, el agrícola y el industrial, para transformar de manera rentable los productos provenientes del campo”.

² Y sus subsectores, pueden verse en el Anexo N.8



2.2 SITUACION ACTUAL

La privatización de la banca nacional, el inminente proceso de dolarización, la apertura a negociaciones con otros países en la creación de Tratados de Libre Comercio y el ingreso de empresas multinacionales han creado la impresión que El Salvador a reformado completamente la estructura de su economía, cambiando las antiguas fuentes de ingreso como lo eran las exportaciones de granos como el café o de productos como el añil y el algodón, ahora desplazados por una economía de libre mercado que permite a los productores y comerciantes decidir a que precio producir y a que precio vender, obteniendo su primordial ingreso en remesas familiares; sin embargo, es por todas estas razones que se hace necesario una investigación objetiva y capaz de identificar los principales factores que influyen en el desarrollo actual del Sector Agrícola; mucho se ha hablado de una reactivación por parte del gobierno, creación de nuevas líneas de crédito y reinversiones en el AGRO, hasta ahora ninguna de estas supuestas soluciones ha brindado una verdadera salida para los agricultores salvadoreños y personas que todavía dependen de este sector.

El Salvador es un país pequeño en Centroamérica, con un total de 20,721 kilómetros cuadrados y una población de más de cinco millones de habitantes. En 1992 tenía una densidad poblacional de 240 personas por kilómetro cuadrado, el más alto de toda América. Los principales cultivos alimenticios son maíz, frijoles, y arroz. Los principales cultivos comerciales son café, azúcar y ganado. Los últimos 15 años han sido muy turbulentos para la agricultura en El Salvador: reformas agrarias (varias veces), nacionalización del crédito, nacionalización de la industria agropecuaria de exportación y los 12 años de guerra civil que destruyó mucho de la infraestructura y desplazó a cerca del 20% de la población. Durante los años ochenta, la producción agropecuaria declinó seriamente. Los cultivos comerciales fueron los más afectados (tanto porque fueron un blanco muy vulnerable para sabotajes, así como por haber sido el objeto de reformas agrarias). La producción del café bajó a la mitad y la del algodón, que alguna vez fuera el segundo cultivo de exportación, virtualmente desapareció.

Con el retorno de la paz, en general la producción de todos los rubros se ha recuperado y aún ha excedido los niveles de producción previos a la guerra; con excepción



del algodón, que se mantiene en cerca del 5% de los niveles anteriores. Desde 1992, El Salvador ha sido autosuficiente en granos básicos.

Se estima que El Salvador cuenta con 614,000 agricultores, de los cuales 244 cultivan maíz o frijoles, con una finca de menos de 2.5 hectáreas.

2.3 CARACTERISTICAS DEL SECTOR AGROPECUARIO

2.3.1 APORTACION AL PIB

El crecimiento económico para 2005, es en 2.8% a nivel nacional³, es decir incluyendo todos los sectores, como resultado de:

- Aumento en demanda agregada, por consumo e inversión
- Mayor dinamismo en sectores Agropecuario, Comercio y Servicios.
- Crecimiento de Exportaciones Tradicionales y No Tradicionales
- Crecimiento de Importaciones de bienes de capital
- Aumento de remesas familiares
- Condiciones financieras favorables: aumento del crédito y bajas tasas de interés.

Por lo tanto a continuación podemos observar el en cuadro como el sector agropecuario aumento su tasa de crecimiento en 2.6% y debido a ese incremento su aporte al 2.8% del PIB nacional es de el 0.7 %⁴.

SECTOR	TASA DE CRECIMIENTO		CONTRIBUCION AL CRECIMIENTO
	2004	2005	
AGROPECUARIO	3.2	5.8	0.7

FUENTE: MINISTERIO DE ECONOMIA

³ Ver anexo 1 "Producto Interno Bruto"

⁴ Ver anexo 2 "Contribución sectorial al crecimiento del PIB"



2.3.2 OTROS INDICADORES DE CRECIMIENTO AGROPECUARIO⁵

- Ventas de insumos agrícolas: 28.9% anual
- Importaciones de fertilizantes: 64.8% anual
- Importaciones de bienes de capital: 32.5%
- Crédito Agropecuario: 22.9%
- 60 mil nuevos empleos directos

3. SECTOR INDUSTRIAL

3.1 DEFINICION

“Organismo social que explotan en forma directa los recursos naturales (Industrias de extracción); o bien, que modifican las características físicas y químicas del material, por adición, cambio o ensamble de los mismos, para obtener el producto terminado (Industrias de Transformación)”



3.2 SITUACION ACTUAL

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.

⁵ Fuente: Banco Central de Reserva, 2005



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 los 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.

Por otro lado es importante considerar que el desempeño de las distintas ramas que conforman el sector industrial ha sido bastante heterogéneo en materia de crecimiento. Así por ejemplo, la rama de productos alimenticios destaca por sus altas tasas de crecimiento, inclusive en el período de reciente desaceleración económica.

Sin embargo, no todas las ramas industriales han gozado del mismo empuje por una serie de razones, tales como el bajo crecimiento de la economía. Aquellas empresas industriales que no han tenido ya sea, la visión o la capacidad para exportar, son las que han resultado más afectadas por el escaso dinamismo del mercado interno. En cambio, aquellas firmas que han buscado en las exportaciones una vía para compensar la escasa demanda interna, han sabido sobrellevar las adversidades internas, reflejándose en mayores tasas de crecimiento.

Los retos que en la actualidad enfrenta la industria salvadoreña van más allá de la reducción en las tasas de crecimiento del producto; ya otros elementos de carácter más permanente como la competencia de países del Sudeste Asiático, -en particular China- hacen cada vez más necesarios que el sector industrial enfrente la creciente competencia a través de incrementos en productividad.

Con respecto a la participación de la industrial en el PIB, ésta se ha reducido desde un nivel de 27% como porcentaje del PIB en 1978 a 20.9% -excluyendo maquila-, en la actualidad. Esto parcialmente se explica por la apreciación del tipo de cambio real experimentada en los noventa y que incentiva la movilización de los recursos productivos hacia sectores de la economía “no transables”, como lo son algunos servicios. No obstante, la mayor participación de los servicios en la producción también es el reflejo de una tendencia mundial ya que de acuerdo a cifras de la OMC, entre 1980 y 1988, la participación de los servicios en el PIB mundial incrementó en 5% y este aumento fue de 9% para los países pobres y de ingreso medio.



Uno de los desafíos que enfrentó este Programa fue el de cambiar la mentalidad de los empresarios, quiénes en el pasado habían estado sujetos a esquemas de proteccionismo estatal.

Como consecuencia de ello, es natural que los resultados del programa de competitividad tomen más tiempo en ser interiorizados, apropiados y asumidos por el sector empresarial.

Sobre la base de la ejecución del Programa Nacional de Competitividad, El Salvador profundizó su agenda macroeconómica, logrando con ello establecer las bases de tres grandes sistemas nacionales complementarios:

- 1) El Sistema Nacional de Desarrollo Competitivo de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas,
- 2) El Sistema Nacional de Promoción y Atracción de Inversiones, y
- 3) El Sistema Nacional de Desarrollo y Promoción de Exportaciones.

Tales Sistemas cumplen funciones normativas, de facilitación, de promoción y de creación de instrumentos de apoyo a través de diversas agencias públicas y privadas. La actuación de estos Sistemas permite brindar servicios financieros y no financieros a las empresas. Corresponde a la actual administración del país su consolidación, mejor coordinación de esfuerzos y perfeccionamiento, en beneficio de las empresas del país y de los salvadoreños en su conjunto.

La Política Industrial que se propone, responde a esta necesidad de mejorar la coordinación de esfuerzos encaminados a aumentar la competitividad empresarial. Tal esfuerzo está en concordancia con el objetivo que se plantea el Ministerio de Economía para el período 2004-2009: **“contribuir a la generación de más y mejores empleos a través de mantener un clima favorable para la inversión, el desarrollo productivo, y la consolidación de las capacidades empresariales, que faciliten el efectivo aprovechamiento de las oportunidades comerciales y de inversión, en los mercados interno y externo”**



3.3 CARACTERISTICAS DEL SECTOR INDUSTRIAL

3.3.1 APORTACION AL PIB⁶

Comportamiento de Sectores Productivos

- Crecimiento impulsado por mayor inversión pública y privada
- Inversión extranjera directa registra importante crecimiento
- A partir de ratificación CAFTA en USA se incrementa notablemente interés de inversión extranjera y se toman decisiones de inversión apoyados con servicios del Ministerio de Economía
- Impacto de China sobre maquila menor al esperado
- Mejoras en el clima de inversiones (Calificaciones Doing Bussines, WEF y calificación Fondos del Milenio) en reconocimiento a la trayectoria y esfuerzos del país
- Ratificación CAFTA por congreso USA
- Instrumentos de apoyo a MIPYMES (FAT, FOEX, EXPRO, Centro de Desarrollo de Negocios, Centro de Trámites Empresariales para MYPES, Centros de Diseño Artesanal....)
- Apoyo a los esfuerzos en promoción de exportaciones e inversiones desarrollados por CONADEI: CAFTA tours, participación en ferias y misiones...
- Lanzamiento de Política Industrial
- Programas de apoyo a MIPYMES: emprendedurismo, asociatividad, revitalización artesanal...

SECTOR	TASA DE CRECIMIENTO		CONTRIBUCION AL CRECIMIENTO
	2004	2005	
INDUSTRIAL	0.7	2.1	0.5

FUENTE: MINISTERIO DE ECONOMIA

⁶ Ver anexo 2 "Contribución sectorial al incremento del PIB"



3.3.2 OTROS INDICADORES DE CRECIMIENTO INDUSTRIAL

EXPORTACIONES EN EL 2005 FUERON DE \$3500 MILLONES⁷

Exportaciones más Dinámicas

Exportaciones no Tradicionales (Enero-Octubre 2005)

- De mayor peso relativo

– Medicamentos	\$66.8 mill	4.8%
– Ropa interior y complem.de vestir	\$64.2 mill	4.6%
– Prod. Laminados de hierro o acero	\$55.3 mill	4.0%
– Hierro, acero y sus manufacturas	\$47.6 mill	3.4%
– Envases de papel y cartón	\$42.3 mill	3.0%
– Prendas exteriores de vestir	\$41.1 mill	3.0%

- Los que tienen mayor tasa de crecimiento

– Boquitas, pastelería, panadería y galletas	\$32.8 mill	109.8%
– Los demás pescados, crustáceos y mol.	\$13.0 mill	68.8%
– Lomos de Atún, cocidos o congelados	\$41.0 mill	65.3%
– Melaza de caña	\$ 9.3 mill	58.8%
– Otros prod.de la ind.químicas	\$19.8 mill	55.2%
– Productos molinería, almidón y fécula	\$15.2 mill	50.9%

⁷ Fuente: Ministerio de Economía y Banco Central de Reserva



4. SECTOR SERVICIOS

4.1 DEFINICION

“Organismo social que sirve de intermediaria en el tiempo y el espacio”. Organización y personal destinados a cuidar intereses o satisfacer necesidades del público o de alguna entidad.



4.2 SITUACION ACTUAL

Los factores que repercutieron negativamente en el desarrollo de las actividades del sector Servicio fueron: el bajo nivel de actividades económica (36.2%), los ataques terroristas a Estados Unidos (24.4%), el poder adquisitivo del consumidor (18.1%) y los terremotos del 13 de febrero de 2001 (20.5%).

La actividad comercial en el cuarto trimestre de 2001, tuvo un desenvolvimiento similar respecto al experimento en el cuarto trimestre del mismo año. La mayor parte de los indicadores analizados alcanzaron saldos netos negativos, destacando el pronunciamiento en dicha tendencia para las variables: empleo global, importaciones y la actividad de 2001, en relación con 2000. Este último indicador, a finales de 2001 obtuvo un saldo neto de -9, resultado que es inferior al -3 del tercer trimestre de 2001⁸.

Según los empresarios comerciantes, **los factores que repercutieron de forma más pronunciada en sus actividades durante el cuarto trimestre de 2001 fueron:** la competencia (28.8%), disminución del poder adquisitivo del consumidor (28.8%) y bajo nivel de actividad (24.2%), los terremotos(11.4%) y la delincuencia (11.4%).

⁸ Datos fuente: Ministerio de Economía 2001



Los aspectos que incidieron positivamente en el desempeño del sector comercio es: calidad y buen servicio (17.1%), políticas de precios (14.0%), factores vinculados a la temporada navideña (12.4%), marcado y ventas (11.6%) y acceso a financiamiento (10.9%)⁹

4.3 CARACTERISTICAS DEL SECTOR SERVICIOS

4.3.1 APORTACION AL PIB¹⁰

SECTOR	TASA DE CRECIMIENTO		CONTRIBUCION AL CRECIMIENTO
	2004	2005	
SERVICIOS	6.5	5.9	0.7

FUENTE: MINISTERIO DE ECONOMIA

B. PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE LOS SECTORES PRODUCTIVOS DE EL SALVADOR (AGRICULTURA, INDUSTRIA, SERVICIOS)

1. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS SEGÚN SU TAMAÑO O MAGNITUD.

De acuerdo a su tamaño, las empresas se clasifican en:

- Micro-empresa.
- Pequeña-empresa.
- Mediana-empresa.
- Gran-empresa.

⁹ Datos fuente: Ministerio de Economía 2001

¹⁰ Ver anexo 2 "Contribución sectorial al incremento del PIB"



1.1 CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA SEGÚN SU NÚMERO DE EMPLEADOS POR DIFERENTES INSTITUCIONES EN EL SALVADOR

Institución	Microempresa	Pequeña	Mediana	Gran empresa
CONAMYPE	1 - 10	11 - 50	51 - 100	101 -
SWISSCONTACT	1 - 5	6 - 20	21 - 50	51 -
ANEP	1 - 10	11 - 49	50 - 100	101 -
FUNDAPYME	1 - 5	6 - 49	50 - 99	100 -
FUNDES	Hasta 4	Hasta 49	Hasta 99	Más de 99
CÁMARA DE COMERCIO	Hasta 4	5 - 49	50 - 99	
FUSADES	1 - 10	11 - 19	20 - 99	100 -

2. DEFINICION DE LAS PYMES

2.1 DEFINICIÓN DE PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

Pequeña empresa:

Es toda unidad económica que tiene hasta cincuenta ocupados y que sus ventas son hasta el equivalente a 4,762 salarios mínimos urbanos; incluyendo aquellas que tienen ventas anuales menores al equivalente de 476.2 salarios mínimos con 10 o mas ocupados

Mediana empresa:

Toda unidad económica que tiene hasta cien ocupados y que sus ventas anuales son hasta el equivalente a 31,749 salarios mínimos urbanos, excluyendo aquellas que tienen ventas anuales menores al equivalente de 4762 salarios mínimos con 50 ó mas ocupados.

2.2 CARACTERISTICAS DE PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

1. Las empresas tienen a ser manejadas por el mismo propietario o empresario.
2. En muchas de estas empresas se encuentran familiares del propietario, los cuales colaboran u ocupan algún puesto en la empresa
3. Estas empresas en un alto porcentaje no están registradas legalmente, ya sea en el registro de comercio o en el seguro social.



4. En algunas empresas, los horarios de trabajo son irregulares, ya que laboran desde temprano hasta horas muy avanzadas de la tarde, situación que se apega más a la pequeña empresa.
5. El grado de organización no es complejo, simplemente va de propietario-trabajador para la pequeña empresa y en algunas de tipo mediano, se da el caso de propietario-supervisor, trabajador.

Una definición precisa, que permite identificar a la pequeña empresa no existe.

Se entiende tradicionalmente como PYMES a las unidades productivas que se caracterizan por:

- Bajos índices de la relación capital-trabajo; uso de tecnologías relativamente simples, intensivas en mano de obra y generalmente de baja productividad, con una débil división técnica del proceso productivo.
- Una escala relativamente pequeña de operaciones, tanto en lo que respecta a los volúmenes de ventas de flujo de capital y de como a los volúmenes de trabajadores. Las unidades productivas unipersonales (trabajadores por cuenta propia) son parte importante del volumen total.
- El propietario de los medios de producción trabaja directamente en la unidad productiva y recurre frecuentemente al trabajo de otros miembros del grupo familiar, aunque eventualmente recurra al empleo de trabajadores asalariados.
- El aprovechamiento de las relaciones familiares y de amistad suele sustituir el precario acceso a los mecanismos de apoyo del Estado, a la vez que frecuentemente también escapan a su control.
- Sus formas de vinculación, tanto a los mercados de factores como de productos los obliga a comprar a precios relativamente altos y a vender a precios relativamente bajos. Lo que deriva de una frecuente inserción en mercados competitivos en la base de una pirámide de oferta dominada por oligopolios concentrados.



Pero actualmente se le reconoce por lo menos cuatro características:

1. Las pequeñas empresas desempeñan un papel importante en el proceso del cambio tecnológico, son fuente de considerable actividad innovadora.
2. Sirven como agentes de cambio en una economía globalizada, es decir al generar mucha turbulencia, crea una dimensión de competencia adicional, que no pueden captar las tradicionales y estáticas estructuras del mercado.
3. A nivel internacional crea un nivel de posicionamiento en el mercado por la competencia y promoción que genera.
4. Se ha convertido en años recientes la pequeña empresa, en una parte preponderante de la generación de empleos.

3. CUANTIFICACION DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

La Encuesta Económica de 2002 elaborada por DIGESTYC 2004 define a las microempresas como aquellos establecimientos de 1 a 9 personas ocupadas, la pequeña empresa establecimientos de 10 a 49 persona ocupadas, la mediana empresa en establecimientos de 50 a 99 personas ocupadas y la gran empresa como establecimientos con 100 más ocupados. **El marco muestral** de esta encuesta estaba constituido por un total de 154771 establecimientos, de los cuales 91.7% eran micro empresas, 6.8% pequeñas empresas, 0.9% medianas empresas y 0.6% gran empresa.

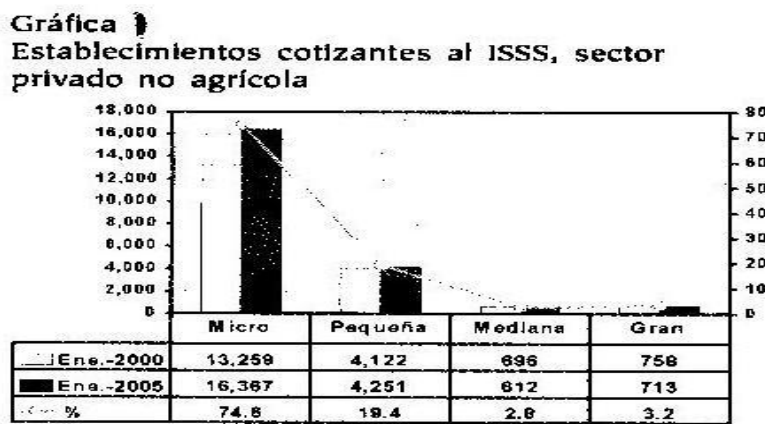
La información que maneja la **Cámara de Comercio** sobre la Pequeña y Mediana Empresa del año 1999, la cantidad que de establecimientos que se registraron en ese año, alrededor de 12900 establecimientos, que emplearon alrededor de 204350 trabajadores. Estas cifras corresponden a un **9%** dentro de la estructura empresarial de El Salvador, con un aporte de 32.9% del total de la



ocupación a nivel nacional.

La información del **ISSS** solamente se refiere a los establecimientos que están legalmente registrados y cotizando activamente en el sector privado no agrícola. Por tanto, se excluye un segmento importante del universo de empresas que no están registradas en el ISSS y que normalmente pertenecen al sector informal.

En conjunto, en 2005 había 21943 empresas del sector privado no agrícola *cotizando al ISSS*, de las cuales 74.6% eran microempresas, 19.4% eran pequeñas empresas, 2.8% eran medianas y 3.2% eran grandes. En este caso, la gráfica de la distribución de las empresas por tamaño también adopta la forma de una "L", reflejando el mayor peso que tiene la microempresa en cuanto al número de empresas. (Gráfico N.1).



Fuente: Elaboración propia con base en cifras del ISSS.

3.1 CREACIÓN Y CIERRE DE LAS PYME:

El período del 2000 al 2005 se ha caracterizado como de lento crecimiento, observando la economía un ritmo de expansión promedio de 2%, remesas creciendo en promedio a 17%, exportaciones de bienes 6.3%, importaciones de bienes a 10.6%, mientras que la exportación de servicios creció a 10.3% y la importación de servicio a 6.2%¹¹.

3.1.1 LAS PYME CREAM MAS EMPRESAS Y EMPLEO, EN CAMBIO LOS NEGOCIOS GRANDES SE CONTRAEN

¹¹ Según Informe de Desarrollo Económico Social FUSADES 2005



Entre 2000 y 2005, las empresas grandes y el empleo generado por ellas experimento una contracción de 7% a 2%, respectivamente; mientras que para las MIPYME observaron un crecimiento de 19% en las firmas y 3% en el empleo. Dentro de las PYME los negocios medianos fueron los únicos que experimentaron contracciones en número de negocios 10% y en trabajadores 9%; como puede verse en el siguiente cuadro:

ISSS: empresas y trabajadores. Enero 2000 y enero 2005

	2000				2005				Variación	
	Empresas		Trabajadores		Empresas		Trabajadores		Empre- sas	Trabaja- dores
	No.	Peso	No.	Peso	No.	Peso	No.	Peso		
Grande	787	4%	270,560	58%	729	3%	266,183	57%	-7%	-2%
MIPYME	18,623	95.9%	194,945	42%	22,243	97%	201,099	43%	19%	3%
Mediana	706	4%	49,545	11%	636	3%	44,974	10%	-10%	-9%
Pequeña	3,959	20%	86,816	19%	4,041	18%	86,437	18%	2%	0%
Micro	13,958	72%	58,584	13%	17,566	76%	69,688	15%	26%	19%
Total	19,410		465,505		22,972		467,282		18%	0%

Fuente: Elaboración propia utilizando la base de datos del ISSS

En el 2000 existían 19410 empresas de las cuales el 95.9% correspondían a MIPYME, mientras que el empleo total era de 465505 trabajadores, siendo generado en mayor parte por las grandes empresas (58%). Dicha composición se mantuvo cinco años después (2005), registrando un crecimiento en el número de empresas manteniendo estables el número de trabajadores. Estos resultados son muy importantes, pero esconderán una dinámica interesante en los negocios, y es que existe una creación de empresas y cierre de empresas, para llegar a dicho saldo.

4. LAS RAZONES PRIMORDIALES DEL PORQUE FRACASAN LAS PYME

Según artículos publicados por El Diario de Hoy, y la Prensa Gráfica¹² una de las principales causas del fracaso de las PYME se debe a **La falta de Capacitación de Empresarios y Directivos** que van íntimamente ligados con otras causas como: Falta de experiencia, falta de dinero/capital, mala ubicación, falta de enfoque, excesivas inversiones en activos fijos, falta de control en los inventarios, mal manejo en los inventarios, falencia en la política del personal, mala selección del personal, falta de enfoque, fallas en la planeación, graves errores en la planeación, falta de control presupuestario y gestión, ausencia de política de mejora continua, altos niveles de desperdicio y

¹² Artículos tomados en Octubre 2005, Noviembre 2005.



despilfarro, falencia en resolver problemas y resistencia al cambio (Que se explican con mayor detalle en el Anexo N.3) que originan los siguientes problemas de dos índoles:

4.1 PRINCIPALES PROBLEMAS INTERNOS DE LAS PYME:

Según FUSADES¹³, el principal problema interno para exportar son los altos costos de producción; esto se debe a las restricciones que están asociadas con las condiciones internas de las empresas, al clima de negocios y a las condiciones de los mercados externos. Dentro de este contexto, el principal problema interno para exportar son los altos costos de producción, obstáculo al que se han referido el 56.4% de empresas, siguiéndole la tecnología no apropiada (49.4%), **la poca capacitación y formación del recurso humano (32.9%)** y los problemas financieros (12%), entre otros, como puede verse en el siguiente cuadro:

PYME exportadora: principales problemas internos de la empresa (porcentajes)

Problemas	Sector			Tamaño		Area geográfica			
	Total	Industria	Comercio	Servicios	Pequeñas	Medianas	AMSS urb.	Cab. depart.	Rural
Diseño y/o calidad del producto	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Poca capacitación y formación del recurso humano	32.92	38.86	100.00	3.57	17.62	42.01	42.85	84.36	-
Tecnología no apropiada	49.42	38.86	-	87.94	59.21	43.61	14.02	84.36	40.63
Falta de computadoras, acceso a internet, etc.	4.76	6.84	-	-	12.76	-	-	15.64	-
Altos costos de producción	56.39	48.88	-	87.94	59.21	64.72	22.10	-	100.00
Problemas financieros	12.01	8.81	100.00	3.57	30.38	1.09	42.85	15.64	-
Inefectivas estrategias de mercadeo y comercialización	1.03	1.48	-	-	-	1.64	6.06	-	-
Desconocimiento de mercados	2.28	1.48	-	4.92	4.28	1.09	13.47	-	-
Otros	3.09	4.44	-	-	5.63	1.64	18.23	-	-

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de encuesta

La falta de computadoras y acceso a Internet como puede observarse en el cuadro N.10, así como los problemas financieros, solo son una restricción interna para la pequeña empresa, al mismo tiempo, es interesante observar que únicamente las empresas medianas hacen referencia a las estrategias inefectivas de mercadeo y comercialización, aunque en un porcentaje bajo (1.6%).



4.2 PRINCIPALES PROBLEMAS DEL ENTORNO DE LA EMPRESA:

Existen factores del entorno que también le restan competitividad a la actividad exportadora como puede verse en el siguiente cuadro:

PYME exportadora: principales problemas del entorno de la empresa (porcentajes)

Problemas	Sector			Tamaño		Área geográfica			
	Total	Industria	Comercio	Servicios	Pequeñas	Medianas	AMSS urb.	Cab. depart.	Rural
Delincuencia	53.48	46.91	-	80.82	57.37	51.21	7.63	-	100.00
Mal estado de calles y/o carreteras	0.34	0.49	-	-	-	0.54	1.91	-	-
Telecomunicaciones malas o caras	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia prima escasa, cara o de baja calidad	58.19	53.75	-	80.82	70.13	51.21	7.63	15.64	100.00
Trámites muy complicados o costosos	40.33	48.16	100.00	8.52	32.23	45.07	57.51	100.00	-
Falta de incentivos a la exportación	1.58	0.98	-	3.44	2.44	1.07	8.89	-	-
Costo alto de la energía eléctrica	33.08	47.89	-	3.79	1.84	52.78	17.05	-	59.37
Transporte caro y/o lento	1.92	1.48	-	3.44	4.28	0.54	10.81	-	-
Falta de financiamiento o financiamiento muy caro	2.26	1.97	-	3.44	1.28	1.07	12.72	-	-
Corrupción	5.73	8.32	-	-	14.60	0.54	5.74	15.64	-
Competencia nacional	1.33	0.49	-	3.79	-	2.11	7.50	-	-
Falta de información	26.65	37.38	-	3.44	2.44	40.81	6.98	84.36	-
Otros	2.26	1.97	-	3.44	4.28	1.07	12.72	-	-

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de encuesta

El 58.2% de las empresas alude a la materia prima escasa, cara o de baja calidad, el 53.5% señala la delincuencia, el 40.3% a los trámites muy complicados y costosos, y el 34% menciona el alto costo de la energía eléctrica, factor que es especialmente importante para las empresas industriales de tamaño medio. La delincuencia y la materia prima escasa o de baja calidad parecen ser problemas que se acentúan más para las empresas de servicios, donde el 80.8% mencionan estos factores; causante también del cierre de empresas.

C. LA COMPETITIVIDAD EN LAS PYMES

1. ANTECEDENTES

El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud auto protectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo.

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.



La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de competitividad nos hace pensar en la idea "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

a) La competitividad y la estrategia empresarial

La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.

Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "planificación estratégica". La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

Para explicar mejor dicha eficiencia, consideremos los niveles de competitividad, la competitividad interna y la competitividad externa. La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, etc., y los procesos de transformación. Al hablar de la



competitividad interna nos viene la idea de que la empresa ha de competir contra sí misma, con expresión de su continuo esfuerzo de superación. La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo. La empresa, una vez ha alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura, basado en generar nuevas ideas y productos y de buscar nuevas oportunidades de mercado.

2. DEFINICION

Se entiende por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.



D. DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

1. CONCEPTO

DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION

Son aquellas diferencias en el Desempeño o carencia de habilidades, conocimientos y aptitudes para desarrollar una tarea o acción, que pueden ser satisfechas por medio de acciones formativas en orden lógico y sistemático, ya sean de capacitación o asistencia técnica.

Las necesidades de capacitación de la pequeña y mediana empresa salvadoreña se



generan en su mayor parte por:

- La tecnología.
- La organización.
- Los procedimientos.
- Los sistemas.
- Nuevas leyes.

El estudio de las necesidades de capacitación se puede realizar mediante tres enfoques: con base a problemas, puesto persona, con base al desempeño.

Con base a problemas

Este enfoque se realiza con la integración y participación del personal de las diversas unidades y niveles, con el objetivo del análisis y evaluación de la organización.

Puesto persona

Mediante la creación de perfiles de puestos la organización compara las exigencias y requisitos del puesto con aptitudes, habilidades de la persona.

Con base al desempeño

Este enfoque se desarrolla mediante una evaluación directa del desempeño de la persona en el puesto. Comparando las exigencias y requisitos con los resultados obtenidos.

A través de la determinación de necesidades de capacitación se pueden obtener los siguientes resultados:

- En que capacitar.
- A quien capacitar.
- Cuando capacitar.
- Cuanto capacitar.
- Para que capacitar.

Detectar necesidades de capacitar contribuye a que la empresa no corra el riesgo de



equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada, lo cual redundaría en gastos innecesarios; asegura que las actividades de capacitación obedezcan a necesidades reales, facilita la selección de los cursos de capacitación y elimina la tendencia de capacitar por capacitar.

El diagnóstico de necesidades de capacitación, es un proceso que identifica las carencias y deficiencias cuantificables o mensurables existentes en los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador en relación con los objetivos de su puesto.

Una necesidad de capacitación es la diferencia entre el desempeño real y el que requiere determinada aptitud o actitud presente o futura, es una carencia en los conocimientos o habilidades que impide el desarrollo de las potencialidades del individuo. Para encontrar el “debe” con el “es” se deben considerar los resultados de la Evaluación del Desempeño, índices de error laborales, calidad del producto, descripción de puestos, quejas, solicitudes, entre otros.

La evaluación de necesidades de capacitación permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo, los cambios en el ambiente externo son propensos a convertirse en fuentes de nuevos desafíos. Un cambio en la estrategia de la organización puede crear una necesidad de capacitación o cuando se detectan problemas de altos niveles de desaprovechamiento y desperdicio de los recursos.

2. TIPOS DE NECESIDADES DE CAPACITACION

Se consideran 3 niveles de necesidades de capacitación:

1. Necesidades de nivel organizacional

Referidas a las limitaciones o problemas generales que presenta la empresa como organización, es decir, en cuál o cuáles funciones de la organización se requiere capacitación.



2. Necesidades de nivel ocupacional u operacional

Las limitaciones o deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes que presenta un grupo de personas de un puesto y ocupación específica.

3. Necesidades de nivel individual o humano

Son las diferencias particulares que presenta un trabajador con respecto a la descripción de su puesto.

La selección del nivel donde se detectarán las necesidades se realizará en función de la situación de la empresa, así como de los propósitos y estrategias.

Dentro de los niveles anteriormente mencionados, existen diferentes tipos de necesidades, las cuales pueden clasificarse en:

- Las que tiene un individuo.
- Las que tiene un grupo.
- Las que requieren solución inmediata.
- Las que demandan solución futura.
- Las que piden actividades informales de capacitación.
- Las que requieren actividades formales de capacitación.
- Las que precisan capacitación fuera del trabajo.
- Las que la empresa puede resolver por sí misma.
- Las que la empresa tiene que recurrir a fuentes de capacitación externa.
- Las que un individuo necesita resolver por sí solo.

Todas las necesidades anteriores, independiente del nivel que se presenten, pueden ser clasificadas para su tratamiento en dos grupos:

1. Necesidades Manifiestas

Necesidades evidentes surgidas por algún cambio en la estructura organizacional, por la movilidad del personal o como respuesta al avance tecnológico de la empresa.

La capacitación que se emplea, para que las necesidades sean atendidas adecuadamente, se denomina preventiva, ya que dicha capacitación será impartida antes de que se implementen los



cambios.

Las necesidades manifiestas se presentan:

- Cuando existen trabajadores de nuevo ingreso.
- Cuando existen trabajadores ascendidos o transferidos.
- Cuando existen casos de modificación o sustitución de maquinaria, equipo, herramienta y métodos de trabajo.
- Cuando existe personal accidentado.

Cuando existen estas necesidades se deben contestar las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes necesitan capacitación?
- ¿En que necesitan capacitación?
- ¿Con que alcance requieren la capacitación?

2. Necesidades Encubiertas

Se presentan en los casos en que los trabajadores ocupan normalmente sus puestos y presentan problemas de desempeño, derivado de la falta u obsolescencia de conocimientos, habilidades y actitudes.

Se deben investigar las causas que las originan, el trabajador que se encuentra en estas circunstancias continuará de manera indefinida en su puesto y la capacitación que recibe se denomina correctiva, dado que su interés esta dirigido a resolver un problema que ya existe.

Las necesidades encubiertas surgen cuando se buscan evidencias generales de problemas en:

- La producción
- La organización
- La conducta de los grupos
- La moral de los trabajadores



3. ¿CUÁNDO HACER UN DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACION?

La atención hacia un DNC puede derivar de:

- Problemas en la organización
- Desviaciones en la productividad
- Cambios culturales, en Políticas, Métodos o Técnicas
- Baja o Alta de personal
- Cambios de función o de puesto
- Solicitudes del personal

A su vez, las circunstancias que imponen un DNC, pueden ser:

- Pasadas.- Experiencias que han demostrado ser problemáticas y que hacen evidente el desarrollo del proceso de capacitación.
- Presentes.- Las que se reflejan en el momento en que se efectúa el DNC.
- Futuras.- Prevención que la organización identifica dentro de los procesos de transformación y que implica cambios a corto, mediano y largo plazo.

4. ¿CUÁLES SON LAS FASES DE ACCIÓN QUE DERIVAN EN UN DNC?

Aunque existen diversos procedimientos para el desarrollo del proceso de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, entre las principales fases del proceso del DNC se pueden identificar:

- *Establecimiento de la Situación Ideal (SI)* que, en términos de conocimientos, habilidades y actitudes, debería tener el personal, de acuerdo su función o al desempeño laboral. Para obtener información que define la situación ideal, es recomendable la revisión de la documentación administrativa, con relación a:
 - Descripción de puestos
 - Manuales de procedimientos y de organización
 - Planes de expansión de la empresa



- Nuevas o futuras necesidades de desempeño (cuando hay planes de cambio).

- *Descripción de la situación real (SR).* Conocimientos, habilidades y actitudes con los que cuenta el personal, de acuerdo con su función o al desempeño laboral. Para obtener información que define la situación ideal, es recomendable obtener información sobre el desempeño del personal (para cada persona) por parte del jefe inmediato, los supervisores o el personal involucrado con el puesto. Estas personas deberán aportar datos precisos, verídicos y relevantes (en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes)

- *Registro de información.* Es necesario contar con instrumentos (formatos) que registren la información para los fines correspondientes. A su vez, estos registros deberán permitir su clasificación y calificación futura. Se recomienda que los registros asienten información individual de las personas analizadas.

Los métodos y técnicas para obtener la información son diversos, entre ellas:

- Análisis de tareas por medio de lista de cotejo
- Análisis documental. Expedientes, Manuales de Puesto, función o procedimientos.
- Análisis grupales
- Encuesta
- Escala estimativa de desempeño
- Grupos binarios
- Inventario de habilidades
- Lluvia de ideas

- Phillip's 66
- Registros observacionales directos
- Conferencia de Búsqueda
- TKJ (Planeación prospectiva)
- Cuestionario de evaluación de conocimientos
- Escala estimativas de actitudes



- Entrevista

5. ¿SE APLICAN POR IGUAL LOS PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS PARA LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN QUE LLEVEN AL DNC?

La selección de los métodos o técnicas para la obtención de información se aplican considerando:

- Nivel ocupacional al que se va evaluar: Directivo, gerencial o mandos medios, administrativo, operativo.
- Número de personas
- Recursos humanos, temporales, materiales y financieros que se tienen para el estudio.

Requerimientos del personal, en términos de nivel del manejo de la información, donde el colaborador:

- Tiene conocimiento de la información
- Comprende la información
- Utiliza la información
- Es capaz de capacitar a otros sobre el tema que domina
- Contribuye a la ampliación de la información.

Con base en los objetivos planteados se podrá hacer la jerarquía de los grupos a atender y las prioridades.

6. ¿QUÉ ELEMENTOS CONTIENE UN DNC?

Un reporte detallado del DNC debe contener:

- Nombre de la organización o empresa



- Título del estudio
- Fecha de elaboración
- Responsable principal y colaboradores en el estudio (con firmas de responsiva)
- Índice o capitulario del documento, con la paginación respectiva
- Introducción. Antecedentes o Estado del Arte que dio motivo al DNC
- Justificación
- Resumen del documento
- Método de trabajo.
- Características del personal del que se obtuvo información
- Escenario(s) en los que se obtuvo la información
- Apoyos materiales. Formatos e instrumentos
- Procedimiento
- Resultados
- Prioridades de conocimientos, habilidades o actitudes a atender
- Un cuadro integrador de información que defina áreas, personas y necesidades de capacitación.
- Problemas identificados que no pueden atenderse por medio de la capacitación y posibles áreas que pueden intervenir para su solución
- En su caso, limitaciones u obstáculos para la realización del estudio
- Recomendaciones para próximos estudios
- Anexos de toda evidencia que permita el análisis del estudio

E. CAPACITACIONES

1. CONCEPTO DE CAPACITACIÓN

Capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo,

mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros



cargos, y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.



La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador, para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas. Producir resultados de calidad, dar excelente servicio a sus clientes, prevenir y solucionar problemas potenciales dentro de la organización.

La capacitación no debe confundirse con el adiestramiento, este último implica una transmisión de conocimientos que hacen apto al individuo ya sea para un equipo o una maquinaria.

2. IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN

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

La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las Instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia. Al mismo tiempo, la ignorancia, es la falta total o parcial de conocimientos sobre cualquier aspecto o tema que mantiene al hombre en una ceguera que lo aleja del ámbito social y del campo del conocimiento.

Para las empresas u organizaciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos que a la vez redundan en beneficios para la empresa.

Debido a la importancia que tiene la capacitación, ésta debe ser de forma permanente y continua, de tal suerte que se puedan alcanzar las metas trazadas.



La capacitación en el sector contribuye a mejorar las condiciones de participación social y económica, es una herramienta para promover y fortalecer la empleabilidad e inserción laboral, abre paso a oportunidades de desarrollar trabajos por cuenta propia (autoempleo) y la creación de microempresas.

3. PRINCIPIOS Y OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

A partir de las necesidades reales detectadas, se debe establecer un sistema integral de capacitación y desarrollo que comprenda todos los esfuerzos y actividades educativas en un mismo plan rector de desarrollo humano y profesional en la empresa y un incremento en la productividad organizacional.

La creación de un ambiente en el que la capacitación y el desarrollo humano del personal signifiquen un reto, un interés y compromiso de crecimiento individual, grupal y organizacional. Convertir a la capacitación más bien en una filosofía y estilo de trabajo con clara dirección y significado en lugar de una actividad estéril y burocrática.

Brindar a todo el personal un nuevo concepto de la productividad, así como el trabajo en equipo y de los valores laborales, a través de todas las actividades de capacitación y desarrollo.

Entre los objetivos que persigue la capacitación se destacan los siguientes:

- Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización para incrementar su rendimiento y desempeño que se verá reflejado en la productividad.
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada, que permita mejorar su nivel de vida.
- Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están: crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las



técnicas de supervisión.

Los objetivos a desarrollar deben estipular claramente los logros y metas que se deseen alcanzar, así como los medios con que se dispondrá. Deben utilizarse para comparar entre ellos el desempeño individual; si los objetivos no se logran el departamento de personal adquiere valiosa retroalimentación sobre el programa llevado y los participantes para obtener el éxito en una siguiente ocasión.

F. INSTITUCIONES CAPACITADORAS EN EL SALVADOR

En El Salvador existen instituciones que prestan servicio de capacitación a las distintas empresas y en distintas áreas estas pueden ser privadas, asociaciones gremiales, instituciones educativas.

1. INSTITUCIONES PRIVADAS

NOMBRE DE EMPRESA	SIGLAS	TELEFONO	AREA DE SERVICIO
Agencia para el desarrollo económico local	ADEL/OAT	2288-8099	Capacitación y desarrollo de la microempresa
Cámara de Comercio e Industria de El Salvador	CAMARASAL	2281-6622	Capacitación y desarrollo empresarial
Compañía de Asesoría, entrenamiento, consultoría y capacitación	CAECC	2242-6009	Innovación y desarrollo empresarial
Conserjería Empresarial		26606845	Capacitación y asesoría Empresarial
Consultores Empresariales Muños chicas y Cia.	CEM&Cia.	2243-7637	Capacitación y asesoría Empresarial
Consultores Empresariales y Profesionales	CEP S.A. DE S.V	2213-0805	Capacitación y asesoría Empresarial
Consultores Organizacionales especializados	CORESPE	2262-0323	Capacitación y asesoría Empresarial
Consultoría y asistencia multidisciplinaria para occidente.	CAMPO 2000	2440-1761	Capacitación y asesoría Empresarial
Consultoría y Capacitación Integral	CONCAI	2440-4924	Capacitación y asesoría Empresarial
Consultarías Diversas, S.A. de C.V.		2260-2024	Capacitación y asesoría



			Empresarial
Fundación Empresarial Para el desarrollo Sostenible	FUNDAPYME	2298-5353	Capacitación y asesoría Empresarial
Fundación Microfinanzas y Desarrollo	M&D	2266-7751	Capacitación y asesoría Empresarial
Fundación Promotora de Productores Y Empresarios Salvadoreños	PROESA	2298-9835	Capacitación y asesoría Empresarial
Fundación para el Autodesarrollo de la Micro y Pequeña empresa	FADEMYPE	2225-9415	Capacitación y asesoría Empresarial
G + S Consultores S.A. de C.V.	G + S	2284-5551	Capacitación y asesoría Empresarial
INNOVE S.A. de C.V.	INNOVE	2228-6014	Capacitación y asesoría Empresarial
Insight Marketing, S.A. de C.V.	Insight	2211-9421	Capacitación y asesoría Empresarial
Master Consultaría S.A. de C.V.		2242-2520	Capacitación y asesoría Empresarial
Oficina de Consultaría en GMP	ODECO GMP	2226-5442	Capacitación y asesoría Empresarial
Promotora CAMPOLY S.A. de C.V.	PROCAMPOLY	2222-3080	Capacitación y asesoría Empresarial
Salexport S.A. de C.V.	SALEXPORT	2287-2512	Capacitación y asesoría Empresarial
Servicios de Tramitación Aduanera y Consultaría Empresarial	SETACE	2261-0425	Capacitación y asesoría Empresarial
Universidad Tecnológica de El Salvador	UTEC	2275-8888	Capacitación y asesoría Empresarial

2. INSTITUCIONES GREMIALES.

A continuación se presenta un listado de las entidades gremiales que desarrollan programas y acciones de apoyo a micro, pequeñas y medianas empresas.

1. ASOCIACION DE MEDIANOS Y PEQUEÑOS EMPRESARIOS (AMPES)

Prestan los servicios de capacitación y asesoría empresarial en las Áreas de gestión empresarial y



producción.

Teléfono: 2222-7779.

Dirección: 15av. Norte No. 313 San Salvador

e- mail: ampes@ampes.org.sv

2. ASOCIACION SALVADOREÑA DE INDUSTRIALES (ASI)

Esta asociación ofrece los servicios de capacitación en las áreas de: costos industriales gestión de cobros, códigos tributarios, aspectos legales, mercadeo, administración de la producción.

Teléfono: 2298-8089.

Dirección: calle Roma y Liverpool, colonia Roma, edificio ASI San Salvador.

e- mail: asi@asi.com.sv

3. CAMARA DE COMERCIO E INDUSTRIA DE EL SALVADOR

Son tres los tipos de servicios que ofrece CAMARASAL:

Formación profesional. En las áreas de administración técnico de empresas industriales, vendedor técnico.

Capacitación: en las áreas de administración.

Asesoría empresarial: en las áreas de mercadeo, ventas, administración, comercio internacional

Teléfono: 2231-3000.

Dirección: 9a av. Norte y 5a calle poniente, San Salvador

e- mail: ampes@ampes.org.sv

4. ALIANZA PARA EL DESARROLLO DE LA MICROEMPRESA (ALPIMED)

Ofrece los servicios de capacitación en el área de administración de proyectos, además de los servicios de Crédito con los bancos comunales, Formación profesional, y asesorías.

Teléfono: 2257-1810.

Dirección: 41av. Norte No. 221, Col. Flor Blanca San Salvador

e- mail: ampes@ampes.org.sv



5. CAMARA AGROPECUARIA Y AGROINDUSTRIA DE EL SALVADOR (CAMAGRO)

Esta gremial protege los intereses del sector agropecuario y agroindustrial. Ofrece los servicios de capacitación en las áreas de: Gestión empresarial, agro negocios, mercadeo.

Teléfono: 2264-4622.

Dirección: Calle el Lirio No 19 Colonia Maquilishuat, San Salvador

e- mail: r.esmahan@camagro.com

6. CAMARA SALVADOREÑA DE ARTESANOS.

Las áreas de capacitación de esta gremial están orientadas a la gestión empresarial y técnica, Además de ofrecer otros servicios como créditos, formación profesional, asesoría empresarial.

Teléfono: 2260-8565.

Dirección: 39av. Norte No. 214, Col. Flor Blanca San Salvador

e- mail: casart@navegante.com.sv

7. SOCIEDAD DE COMERCIANTES E INDUSTRIALES (SCIS)

Los servicios de capacitación de esta gremial no presentan un área o temática específica.

Teléfono: 2208-1805

Dirección: Alameda Roosevelt 33av. Norte No. 237, San Salvador

e- mail: presidencia@costomsservices.com.sv

8. CORPORACION DE EXPORTADORES DE EL SALVADOR (COEXPORT)

Ofrece os servicios de capacitación en las áreas de: Procesos exportador, mercado, comercio internacional, legislación, finanzas, transporte, calidad.

Teléfono: 2243-1329.

Dirección: Condominio del Mediterráneo Edificio A No. 23, Col. Jardines de Guadalupe

e- mail: info@coexport.com



9. ASOCIACION SALVADOREÑA DE MICROFINANZAS DE EL SALVADOR (ASOMI).

Los servicios de capacitación que ofrece son en las áreas de administración de entidades micro financieras.

Teléfono: 2260-0342/2260-8615.

Dirección: Calle palmeral No. 152, Col. Toluca1 San Salvador

e- mail: asomi@asomi.org.sv

10. ANEP/FUNDAPYME.

Servicios de formación empresarial, consultorías desarrollo de mercados.

Teléfono: 2298-5353

Dirección: 1a Calle Pte. Y 71av. Norte No. 204, Col. Escalo San Salvador

Sitio Web: <http://www.mipyme.com>

INSTITUCIONES EDUCATIVAS.

A continuación se presenta un listado de instituciones educativas que prestan servicios de capacitación en diferentes áreas a micro, pequeñas y medianas empresas.

1. UNIVERSIDAD CENTROAMERICANA “JOSE SIMEON CAÑAS”

Capacitación en el área de diplomado para sectores de microempresa programa EXPORTPYME.

Teléfono: 2210-6600

Dirección: Boulevard los próceres, San Salvador

e- mail: correo@uca.edu.sv

2. UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

Las áreas de capacitación son: Asociatividad, desarrollo emprendedor, mercadeo, producción, costos, plan de negocios, plan estratégico, administración de la información, administración.

Teléfono: 2220-6480

Dirección: Final 25 av. norte, Ciudad Universitaria San Salvador

e- mail: correo@uca.edu.sv



3. UNIVERSIDAD DOCTOR ANDRES BELLO.

Capacitaciones en el área de gestión empresarial, administración, ventas, servicios, comercialización.

Teléfono: 2260-8533

Dirección: Col. Flor Blanca, 1a Cl. Pte. No 2128, San Salvador

Sitio Web: <http://www.unab.edu.sv>

4. UNIVERSIDAD CATOLICA DE OCCIDENTE (UNICO)

Las capacitaciones son en el área de formación pedagógica de instructores.

Teléfono: 2484-0600

Dirección: 25 Calle oriente y 25 av. sur, Santa Ana

e- mail: catolica@unico.edu.sv

5. FEPADE / DESARROLLO EMPRESARIAL.

Capacitaciones en: administración, calidad, finanzas y contabilidad, mercadeo y ventas, operación y producción, publicidad, recursos humanos.

Teléfono: 2212-1600

Dirección: Calle el Pedregal, contiguo a Escuela Militar, Antiguo Cuscatlan. La libertad.

e- mail: fepade@fepade.org.sv

6. UNIVERSIDAD TECNOLOGICA (PROGRAMA DE FOMENTO A LA EMPRESARIALIDAD).

Capacitaciones orientadas a la creación y administración de una empresa.

Teléfono: 2298-5353

Dirección: Calle Arce y 19 Av. Nte. No 135, San Salvador

e- mail: murias@fundes.org

7. UNIVERSIDAD DE SONSONATE (USO)

Capacitaciones orientadas a la creación y administración de una empresa.

Teléfono: 2450-2278

Dirección: Final Colonia 14 de Diciembre, Urbanización Maya Sonsonate



e- mail: usonsonate@navegante.com.sv

8. UNIVERSIDAD DON BOSCO (CEDEMYPE)

Capacitaciones en el área de gestión empresarial.

Teléfono: 2222-7779

Dirección: Calle a Plan del Pino Km. 1 1/2, Ciudadela Don Bosco, Soyapango, San Salvador

e- mail: cedemype@udb.edu.sv

9. UNIVERSIDAD DE ORIENTE (UNIVO)

Capacitaciones en el área de gestión empresarial.

Teléfono: 2661-1180

Dirección: Barrio Distrito Comercial 4a Calle Poniente No 705, San Miguel

Sitio Web: <http://www.univo.edu.sv>

10. ESCUELA SUPERIOR DE NEGOCIOS (ESEN) Capacitación en emprendedurismo y gestión empresarial.

Teléfono: 2233-9292

Dirección: Urb. La cima II y pje. 7 Avenida principal, Polígono "A" San Salvador

e- mail: contacto@esen.edu.sv

G. INFORMACION OBTENIDA DE INSTITUCIONES CAPACITADORAS

El Salvador existen muchas instituciones que se dedican al servicio de capacitaciones, asistencia técnica, consultaría, etc., todas estas instituciones prestan sus servicios a las empresas de El Salvador en las diferentes áreas funcionales de estas, es importante conocer algunas de estas empresas y la descripción de su que hacer dentro del rubro de las capacitaciones.

A continuación se presentara una descripción de los datos más importantes de las instituciones visitadas:



1. CAMARA DE COMERCIO

SERVICIOS DE CAPACITACIÓN A PYME:

Consisten en servicios de capacitación para que el pequeño y microempresario puedan formar y desarrollar una unidad productiva y mejorar el desempeño de sus trabajadores y diferentes áreas funcionales de la misma. El programa aborda los siguientes temas Fundamentos de: Empresa Libre, Administración, Contabilidad, Costos, Mercadeo, Trabajo en Equipo y Servicio al cliente, entre otros. Este programa puede ser impartido para grupos de empresas del mismo giro económico, lo cual da una ventaja adicional ya que tienen la oportunidad de compartir sus experiencias y hace más enriquecedor la participación

MISION

Promover y defender permanentemente el sistema de libre empresa, siendo protagonista del desarrollo empresarial, ejecutando acciones y facilitando servicios que fomenten la competitividad de nuestros Asociados, protegiendo sus derechos.

VISIÓN:

Ser la gremial líder y referente de la región, que fomenta el intercambio comercial y la inversión, generando las mejores oportunidades de desarrollo, con responsabilidad social.

CENTRO DE FORMACION EMPRESARIAL: *Servicios gratuitos que ofrecen:*

- ▶ Apoya a las empresas proporcionándoles herramientas prácticas y efectivas que les permitan identificar sus necesidades reales de capacitación.*
- ▶ Proporcionan y acompañan a las empresas en la elaboración de su Plan de Capacitación anual.*

Modalidades de servicios

Seminarios Abiertos: Aquellos seminarios que se programan en forma mensual y a los que asisten personas de diferentes empresas, interesados en un mismo tema.



Seminarios Cerrados: Los que se imparten a personal de una empresa en particular, de acuerdo a las necesidades específicas.

Seminarios a sectores: Surgen a partir de la detección de necesidades comunes de capacitación de diferentes subsectores productivos de Comercio, Industria, Servicios , Etc.

► Con el apoyo de INSAFORP, ejecutamos programas de formación para jóvenes en la modalidad empresa-centro, con los cuales se ofrece a las empresas personal calificado.

Programas propios

Dentro de la de servicios, ofrecen un grupo de seminarios , creados por la Cámara y registrados como propiedad intelectual.

Incrementando la Competitividad para la Venta . Programa que consta de 14 módulos , mediante el cual se pretende dar respuesta al desafío actual de las empresas salvadoreñas frente a la entrada en vigencia del Tratado de Libre Comercio , apoyándoles en el perfeccionamiento y/o actualización de su fuerza de ventas, de tal forma que la empresa se vuelva más competitiva, productiva mediante el incremento de sus ventas.

Endocalidad como parte del Trabajo en Equipo: es un servicio de capacitación que logra que cada participante, como ser humano, encuentre la satisfacción personal y le de sentido a su vida. Los objetivos de este programa son desarrollar en los participantes:

Nuevas actitudes que permitan el desarrollo personal y les ayude a incrementar sus destrezas y habilidades convirtiéndoles en personal más productivo, para la empresa
Manejar su tiempo y manejarse ellos mismos de modo eficaz, evitando que el estrés, la presión y la incertidumbre las incapaciten para atender su desarrollo.



Los participantes serán capaces de:

Definir sus valores, como base de su plan de desarrollo personal

Formar y organizar equipos de alto rendimiento, al interior de la empresa.

Bases Esenciales de la Productividad: es un programa de cambio actitudinal y reorientación para una mejora de la productividad. Este programa logra una motivación en los participantes para que, desde su punto de vista, aporten sus conocimientos y alternativas de mejora a los problemas actuales de la empresa. Los beneficios que se logran con este programa son:

Sensibilización al cambio y a la mejora continua

Generar en los participantes la convicción de su trabajo dentro de la empresa.

La Concientización hacia el buen uso de los recursos de la empresa para generar una mejor utilización de activos disponibles, contribuyendo así a mejorar la productividad personal y de las diferentes unidades que conforman la empresa.

Bases Esenciales de Empresa Libre –Bedel- programa de Integración Laboral, que puede ser utilizado como parte del plan de Desarrollo Organizacional. Su ejecución está basada en dinámicas grupales en donde se abordan temas como la formación y desarrollo de una empresa, sus diferentes áreas, riesgos, funciones y limitaciones, tomando como punto de análisis y discusión de situaciones teóricas para aplicarlas a las realidades de la empresa beneficiada. BEDEL puede ser impartido a una empresa en forma particular y se recomienda se imparta a nivel de todas las áreas de la Organización.

Áreas de capacitación que atienden en base a demandas:

Desarrollo Gerencial:

Imparten temas como:

▶ Taller-Planeamiento Estratégico



- ▶ El Arte De Manejar Conflictos
- ▶ Técnicas Para La Toma De Decisiones
- ▶ Habilidades Gerenciales
- ▶ Administración De Personal
- ▶ Liderazgo
- ▶ Administración Del Tiempo
- ▶ Empowerment
- ▶ Elaboración De Informes Gerenciales
- ▶ Inteligencia Emocional

Mercadeo y Ventas:

Una de las áreas fundamentales para toda empresa es su gestión de mercadeo y ventas, ante los grandes retos de la competencia, actualizar al personal que desempeña estos cargos es de vital importancia, por ello ofrecemos siguientes seminarios:

- ▶ Técnicas De Ventas
- ▶ Motivación Para Las Ventas
- ▶ Técnicas Estratégicas De Mercadeo Y Ventas
- ▶ Como Vender En Épocas Dificiles
- ▶ Ventas Por Ruteo
- ▶ Formación De Supervisores De Ventas
- ▶ Administración Efectiva Del Tiempo.
- ▶ Ventas De Mostrador
- ▶ Manejo De Objeciones Y Técnicas De Cierres.
- ▶ Psicología De Las Ventas
- ▶ Programación Neurolingüística Aplicada A Las Ventas
- ▶ Telemercadeo
- ▶ Merchandising
- ▶ Servicio Al Cliente

Recursos Humanos:



La clave para obtener un verdadero compromiso con la empresa y la satisfacción plena en el puesto de trabajo, es una selección de personal adecuada y una constante supervisión de las funciones asignadas; ofrecemos las siguientes temáticas:

- ▶Administración Moderna De Recursos Humanos
- ▶Evaluación Del Desempeño
- ▶Técnicas De Entrevista Y Selección De Personal
- ▶Outsourcing

Financiera:

Las decisiones financieras de una empresa, únicamente pueden tomarse cuando se tiene la capacidad para realizar un análisis objetivo de la información financiera; muchos ejecutivos necesitan actualizarse en este tema y para ellos ofrecemos los siguientes seminarios taller:

- ▶Análisis Financiero
- ▶Análisis E Interpretación De Estados Financieros.
- ▶Análisis Financiero Para Ejecutivos No Financieros.

Calidad:

Las alianzas estratégicas para el libre comercio, implica para las empresas salvadoreñas nuevas exigencias en materia de calidad; algunos de los temas que les ayudarán a prepararse para estos retos son:

- ▶Normas Internacionales Iso9001:2000
- ▶Sensibilización En Iso9001:2000 Para La Alta Dirección
- ▶Análisis, Interpretación E Implementación De La Norma Iso9001:2000
- ▶Técnicas Estadísticas Aplicables Al Proceso Iso9001:2000
- ▶La Inspección Y El Control De Procesos Dentro Del Proceso De Control De Calidad.
- ▶Sensibilización Para La Calidad Y La Productividad Laboral
- ▶Metrología



Higiene y Seguridad Industrial:

El índice de accidentes de trabajo es todavía alto, este fenómeno obedece a que en muy pocas empresas se cuenta con un plan preventivo en materia de seguridad e higiene. En este campo, brindamos los siguientes seminarios:

- ▶ Formación De Brigadas Para Atender Emergencias
- ▶ Seguridad Industrial Y Salud Ocupacional
- ▶ Administración Efectiva De La Higiene Y Seguridad Industrial.
- ▶ Salud Ocupacional

INVERSIÓN: \$75 a \$500 según el área, tema y la duración del seminario o capacitación.

2. COMISION NACIONAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (CONAMYPE)

La Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa-CONAMYPE, es una institución creada en 1996 mediante el Decreto Ejecutivo No. 48, quedando adscrita a la Vicepresidencia de la República.

A partir del mes de julio de 1999, mediante Decreto Ejecutivo No. 12, CONAMYPE pasó a formar parte del [Ministerio de Economía](#) y a integrarse institucionalmente a los objetivos de la "Alianza por el Trabajo" que impulsa el actual Gobierno. Este giro institucional respondió a la intención de que CONAMYPE contribuyera de una forma eficaz al desarrollo de la micro y pequeña empresa, como parte de los planes de desarrollo económico del país.

Con el cambio de autoridades en el poder ejecutivo en el año 2004, a CONAMYPE se le asignó un conjunto de acciones estratégicas en el marco del plan de gobierno "País Seguro", las cuales contienen un conjunto de indicadores y metas que se deben lograr durante el período 2004-2009. Podemos afirmar que, en esencia, la dirección estratégica de las acciones de la Comisión se mantiene para el este período presidencial con ciertos énfasis sobre todo por el lado de jóvenes emprendedores. También se establece



continuar trabajando por consolidar un sistema de apoyo, orientado a satisfacer las necesidades de los empresarios. El sistema de apoyo hoy más que antes se fundamenta en un concepto de amplia participación de ONG's, fundaciones, gremiales empresariales, programas de apoyo, la cooperación externa y por supuesto los empresarios.

2. Objetivos

- ✚ Contar con un marco normativo y conceptual de desarrollo de la MYPE y de las instituciones que apoyan al sector.
- ✚ Facilitar, mejorar y dinamizar el acceso de las MYPEs a servicios calificados de desarrollo empresarial.
- ✚ Posibilitar y promover los mecanismos de acceso al crédito por parte de las MYPEs.
- ✚ Fomentar la Asociatividad productiva como una estrategia para mejorar la competitividad de las MYPEs.
- ✚ Informar y difundir el sistema MYPE.

3. Actores

Ministerios. Instituciones Autónomas Organizaciones No Gubernamentales (ONGs). Gremios. Asociaciones de empresarios. Organismos Cooperantes que se integran al sistema de socios estratégicos de CONAMYPE.

Cada uno de estos actores se desenvuelven en ámbitos diferentes, pero se integran al sistema como socios estratégicos de CONAMYPE.

VISIÓN

“Somos la institución líder en el diseño e implementación de políticas y estrategias que potencian la competitividad de la MYPEs Salvadoreñas.”



MISION

“Proponemos, promovemos, facilitamos y coordinamos la ejecución de políticas, estrategias, programas y acciones para el desarrollo integral de las Micro y Pequeñas empresas salvadoreñas.”

4. VALORES INSTITUCIONALES

Productividad

Maximizar los recursos disponibles a fin de lograr los objetivos institucionales

Responsabilidad y Transparencia

Cumplir con las metas propuestas en el tiempo y forma que fueron ofrecidos.

Tenacidad

Perseverar en el logro de los objetivos institucionales a pesar de los obstáculos que se presenten (trabajar fuerte e inteligentemente sin desmayar).

Creatividad

Pensar siempre en forma flexible de tal manera que nos permita romper esquemas para tener acceso a nuevas formas de innovar el trabajo (innovación continua hacia el cambio).

Calidad e Innovación

Realizar las actividades de la mejor manera posible, buscando siempre la excelencia a fin de satisfacer las necesidades de nuestros usuarios

Cooperación

Significa trabajar continuamente en equipo uno junto a otro, ser participativo, brindarnos ayuda mutua, ser solidario y compartir.

INVERSIÓN: \$75 a \$500 según el área, tema y la duración del seminario o capacitación; pero también hacen uso de los Bonomype; con los cuales no se paga una parte o nada la capacitación al cumplir ciertos requisitos.

3 FUNDACION EMPRESARIAL PARA EL DESARROLLO EDUCATIVO (FPADE)



Departamento de Desarrollo Empresarial.

Unidad de Capacitación Empresarial (UCE), acreditada por el INSAFORP. Ofrecemos a los gerentes y ejecutivos salvadoreños, la oportunidad de actualizar y ampliar sus conocimientos y habilidades de gestión a través de seminarios, cursos, diplomados y conferencias en las áreas de dirección estratégica, desarrollo organizacional, sistemas de calidad, habilidades gerenciales, finanzas, mercadeo y ventas.

VISIÓN

"Mantenernos a la vanguardia en el país y en la región, innovando y brindando soluciones a la medida, a las empresas y organizaciones contribuyendo a mejorar su competitividad en pro del desarrollo económico, profesional y humano."

MISIÓN

"Diseñar y facilitar procesos de capacitación, asesoría y consultoría en El Salvador y Centro América para mejorar la productividad de los recursos humanos y la competitividad de las empresas, con un equipo de trabajo actualizado, de gran experiencia práctica y sólida cultura de servicio."

SERVICIOS:

SEMINARIOS ABIERTOS

Programa de Seminarios Abiertos es el resultado de investigaciones de necesidades específicas de las empresas salvadoreñas, y pretende proporcionar herramientas.

SEMINARIOS IN COMPANY

Son seminarios diseñados para necesidades específicas de cada compañía o institución.

DIPLOMADOS

FEPADE, consciente de la importancia de la educación como una prioridad nacional y un valor



indispensable que aumenta la calidad productiva del recurso humano.

CONSULTORÍAS

Esta unidad brinda el apoyo a las empresas a través de herramientas y metodologías objetivas que faciliten la detección y análisis de causas, origen de problemas.

CONFERENCIAS

El programa de conferencias pretende actualizarle rápidamente sobre temas gerenciales de las áreas de Mercadeo, ventas, finanzas, recursos Humanos, Sistemas de Calidad y otros.

TUTORÍAS EMPRESARIALES

Son procesos de acompañamiento para ejecutivos que por su nivel de responsabilidad y saturación de agenda no pueden integrarse a eventos de jornadas continuas de 8 horas o más.

Áreas de Capacitación:

- [Administración General](#)
- [Administración Gerencial](#)
- [Calidad](#)
- [Finanzas y Contabilidad](#)
- [Mercadeo y Ventas](#)
- [Operación y Producción](#)
- [Publicidad](#)
- [Recursos Humanos](#)
- [Tecnologías de Información](#)

INVERSIÓN: \$75 a \$500 según el área, tema y la duración del seminario o capacitación.

4. FUNDACION DEL DESARROLLO EMPRESARIAL (FUNDES Y FUNDAPYME)

Es una institución del sector privado, sin fines de lucro, que surge con la misión de



contribuir, apoyar y fomentar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas de El Salvador, mejorando su entorno y asegurando la existencia de una oferta adecuada de servicios de desarrollo empresarial.

Surge como una alianza estratégica entre la Asociación Nacional de la Empresa Privada, ANEP, y FUNDES Internacional, en respuesta a la necesidad de modernización productiva del país y de consolidación del sistema de libre empresa. Esta iniciativa se ve fortalecida por la experiencia adquirida en la ejecución de los programas de apoyo a la Pequeña Empresa SIAPE (ANEP/BID) y ANEP/GTZ

FUNDES internacional es una Institución de carácter internacional cuya misión es "promover la creación y desarrollo sostenible de las pequeñas empresas en América Latina" FUNDES aporta a FUNDAPYME su gran experiencia de mas de 18 años en el ámbito del desarrollo empresarial, adquirida en nueve países de la Región.

OBJETIVOS

- Ofrecer servicios empresariales de calidad, eficientes y autosostenibles.
- Fortalecer el mercado de servicios empresariales.
- Promover la integración horizontal y vertical de la PYME

MISIÓN

FUNDES promueve e impulsa el desarrollo competitivo de la PYME en América Latina.

VISIÓN

FUNDES, con un equipo talentoso, comprometido con la misión y la sostenibilidad, es el referente de la PYME en América Latina que impulsa la competitividad y el desarrollo sostenible, con soluciones innovadoras y a la medida, tecnología de punta, y una Red de oficinas y aliados de clase mundial.

PRINCIPIOS DE CONDUCTA DE NEGOCIOS



Para FUNDES, la honestidad y la integridad son de alto valor. Queremos que estas virtudes sean consideradas por todos sus miembros, colaboradores y aliados en todas las decisiones personales y profesionales que tomen.

5. INSTITUTO SALVADOREÑO DE FORMACION PROFESIONAL (INSAFORP)

PARA LAS ACCIONES FORMATIVAS PARA LA ATENCIÓN A LAS EMPRESAS:

Misión:

- Estimular, organizar y relacionar la demanda de servicios y recursos de la Formación Profesional de las empresas y contribuir a su mayor productividad y competitividad, a través de:
- El desarrollo de una cultura de la “capacitación como inversión”, que motive permanentemente el compromiso de Directivos y Gerentes y les permita ampliar su capacidad y gestión, y
- La asesoría, coordinación y normalización para el fortalecimiento, organización y funcionamiento de las Unidades de Capacitación Empresarial (UCE).

Objetivo:

Apoyar al sector productivo en programas de calificación de su recurso humano, aplicando los modelos, modos y modalidades de formación profesional adecuados para fortalecerlo en el mejoramiento de su productividad y hacerlo más competitivo de cara a los retos de la globalización.

Programas:

- Asesorías Formativas
- Capacitación Empresarial
- Fortalecimiento a Unidades de Capacitación Empresarial



- Acreditación de Unidades de Capacitación Empresarial
- Atención a Los Clusters
- Proyectos Estratégicos
- Guía e Instrumentos para la Elaboración de un Plan de Capacitación

Fortalecimiento a Unidades de Capacitación empresarial UCE:

- Herramientas y Técnicas Para Detección de Necesidades de Capacitación
- Técnicas Para Monitoreo y Evaluación de la Capacitación
- Herramientas Para la Elaboración de Planes de Capacitación
- Aseguramiento de Calidad
- Becas y Pasantías

Atención a los Clusters:

- Cluster del Café: Gerencia y Gestión de Empresas y Cooperativas Cafetaleras.
- Cluster de Metal-Mecánica: Capacitación en tecnología de control numérico computarizado.
- Cluster de Artesanías
- Cluster de Turismo
-

Proyectos Estratégicos:

- Formación agropecuaria, Escuela Agrícola Panamericana El Zamorano.
- Apoyo a la empresa pública y privada en proceso de tercerización (MOP).
- Administración Aduanera.
- Atención a Industria del Plástico.
- Apoyo al Sector Confección y Textil.

PARA GRUPO META:

La población en general y trabajadores activos de las empresas

- **Misión**
El INSAFORP tiene como objetivo satisfacer las necesidades de recursos humanos calificados



que requiere el desarrollo económico y social del país y propiciar el mejoramiento de las condiciones de vida del trabajador y su grupo familiar

- **Visión**

“Hacemos de la Capacitación una Oportunidad”

- **Estrategia Institucional**

Proporcionar una oferta proactiva de capacitación profesional en relación con el desarrollo tecnológico para una economía del futuro.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

- Mayor proactividad de la oferta con relación al desarrollo tecnológico.
- Aplicamos criterios objetivos de decisión para la aprobación de acciones formativas en el Consejo Directivo.
- Mejoramos la participación efectiva de los tres sectores representados en el Consejo Directivo.
- Utilizamos estudios del Observatorio del Mercado Laboral y de otras Instituciones de Investigación.
- Recuperamos la autonomía financiera y administrativa.
- Mejoramos y mantenemos el profesionalismo del Recurso Humano del INSAFORP.

H. CAPACITACIONES EN DIFERENTES PAISES

1. LA CAPACITACIÓN TÉCNICA EN GUATEMALA

En Guatemala los niveles de productividad son bajos. El país ocupa el lugar número 53 en una clasificación de estándares de competitividad mundial hecha sobre 58 países. En esta es caracterizado como “un mercado laboral rígido y de baja productividad”, (World Economic Forum 1997). En la clasificación de desarrollo humano se le asigna el lugar 117 de un grupo de 175 países. (Naciones Unidas, 1997). La baja calidad de los recursos humanos esta asociada, entre otras cosas, con la asignación del gasto educativo. La capacitación técnica como un servicio del Estado en apoyo al desarrollo productivo se implementa en Guatemala desde 1960.

La primera iniciativa comenzó mediante un convenio cooperativo entre el Gobierno de Guatemala y el



Gobierno de los Estados Unidos, creando el Centro de Fomento y Productividad Industrial, C.F.P.I. Las actividades de este centro se financiaron con recursos de la Agencia Internacional de Desarrollo del Gobierno de los Estados Unidos (AID) y del Gobierno de Guatemala. Su propósito fundamental era estimular el desarrollo industrial del país mediante la elevación de la productividad y el fomento de la inversión.

En el año 1964, el CFPI se sustituyó por el Centro de Desarrollo y Productividad, C.D.P.I. con carácter de entidad estatal descentralizada, con autonomía funcional, patrimonio propio, y fondos privados. Los recursos del CDPI provenían de:

1) la asignación del presupuesto general de gastos de la nación; 2) impuestos privados establecidos a su favor; 3) pagos o cuotas de la iniciativa privada por servicios prestados; y 4) donaciones o aportes voluntarios del sector privado, instituciones nacionales o internacionales y gobiernos extranjeros.

En 1969, se sustituye nuevamente la entidad nacional de capacitación técnica. Se crea el Centro Nacional de Desarrollo, Adiestramiento y Productividad CENDAP. Bajo esta nueva institución se amplía el ámbito social de aplicación de la capacitación. El CENDAP desempeña también la función de prestar atención, no solo en el campo de productividad empresarial sino también a la formación acelerada y masiva en el nivel primario laboral, a través de la Formación Profesional y Vocacional.

Las actividades del CENDAP estuvieron enfocadas a atacar el problema de la escasa preparación a nivel básico de la mano de obra, lo cual era entonces (y es aún) uno de los principales obstáculos en el desarrollo económico del país. Los esfuerzos se basaron en un plan de aprendizaje y formación a escala nacional destinado a buscar, aceleradamente, la compensación y superación del serio déficit de mano de obra capacitada.

En 1972 surgió la iniciativa de crear una institución especializada, más allá de la formación básica, con métodos modernos, masivos y económicos de formación profesional a corto plazo; con centros de adiestramiento fijo o móvil o directamente en los lugares de trabajo y con la cooperación de las empresas y entidades laborales, para poner en marcha dicho plan. Es así como se crea el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad, INTECAP.

Este Instituto es una figura distinta a las anteriores, tiene una estructura legal que amplía y moderniza su



ámbito de intervención. Es un “instrumento de colaboración entre los sectores público y privado para la capacitación de los recursos humanos y el incremento de la productividad en el país.” Esta entidad tiene representantes del sector privado en su dirección, opera de forma descentralizada, con patrimonio propio y fondos privativos. La principal fuente de financiamiento son las aportaciones de las empresas y de las entidades públicas que realicen actividades con fines lucrativos en proporción a los salarios pagados por estas. Así se crea un impuesto a las empresas en función de su tamaño, para canalizar recursos a la institución oficial de capacitación. La tasa patronal vigente corresponde al 1% sobre la nómina salarial. Adicionalmente prevé fuentes de recursos como asignación directa del Estado, ingresos por servicios prestados y préstamos, donaciones o aportes de diversas instituciones nacionales o internacionales.

El papel del Estado

El gobierno debe “señalar al Instituto Técnico de Capacitación y Productividad, los lineamientos de la política gubernativa en lo que se refiere al aprendizaje, adiestramiento, formación profesional y perfeccionamiento de los recursos humanos.” El INTECAP está al servicio del Estado, siendo función principal “constituir el organismo técnico especializado del Estado, al servicio de la Nación y con la colaboración del Sector Privado para el desarrollo de los recursos humanos y el incremento de la productividad, sin perjuicio de las labores que realizan otros organismos y dependencias estatales en estos campos y otros afines.”(Ley Orgánica 19972) Además el INTECAP está designado para “colaborar con los planes de desarrollo del Gobierno en la consecución de las metas de formación y capacitación de la mano de obra.” No obstante la designación “organismo técnico especializado” del Estado, la ley es clara en establecer que no será el único organismo. Por el contrario, asigna la función de “prestar asesoría u orientación necesaria para mantener un alto grado de efectividad y coordinación” a otras entidades que realicen la función de capacitación y desarrollo de los recursos humanos.

La perspectiva de la pequeña y mediana empresa

Si bien existen instituciones públicas y privadas de servicios para la capacitación a las PYME, esta oferta a menudo parece no coincidir con la demanda planteada por las empresas, tanto pequeñas como medianas. Tampoco existen las entidades que traduzcan los planteamientos de políticas en programas y apoyos específicos, ni tampoco está establecida la forma en que se coordinarán y financiarán los esfuerzos de las organizaciones responsables de los servicios, ni la estrategia para dar acceso amplio a las unidades empresariales. Ello lleva a concluir que hace falta un enlace o encuentro de los medios y las



necesidades (Chinchilla, 1995). Lo anterior se aplica al caso de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas en Guatemala. Si bien existe una política nacional de capacitación, que es ejecutada por INTECAP, ésta no responde a sus necesidades, de acuerdo a los empresarios pequeños y medianos. “Los cursos que ofrece se ajustan más a las demandas y necesidades de las empresas grandes. Los pequeños empresarios optan por proveedores privados de capacitación que diseñan los cursos en función de sus necesidades. En INTECAP la asignación de los recursos que provienen de todas las empresas, lo decide la Junta Directiva, en donde las empresas pequeñas y medianas no tienen representación, por lo que tampoco puede esperar que sus intereses sean atendidos con la idoneidad que se requiere.”.

Las PYME tienen necesidades distintas de capacitación, que las empresas grandes: mayores demandas de especialización y de apoyo ya que cuentan con menores recursos para destinarlos a esos fines. Se ha observado, además, que las necesidades de capacitación de la Micro Pequeña y Mediana son más básicas y generales que las de las empresas grandes.

Las principales debilidades de aquellas respecto a la capacidad tecnológica se concentran en 1) la baja disponibilidad de la mano de obra calificada, 2) el carácter empírico de la administración y estructura organizacional, 3) la falta de tecnología y de la información tecnológica, 4) procesos y equipos obsoletos, 5) falta de estándares de producción, métodos y procedimientos, 6) baja capacidad para adaptación y diseño, 7) falta de infraestructura y fomento a la aplicación de la calidad. Estos factores resultan en una calidad inadecuada de la producción que pone a las empresas en desventaja al competir con empresas grandes y principalmente ahora, ante el proceso de apertura comercial (FEPYME, 1998).

Las PYME buscan el apoyo del Estado en el fortalecimiento de su capacidad de competir en el mercado. El concepto de apoyo del Estado no debe tomarse como un favoritismo, sino como un reconocimiento de la existencia de factores de discriminación los cuales restringen el acceso de las PYME a ciertos mercados de productos y factores, entre ellos el desigual acceso a la capacitación.

Una de las áreas específicas de apoyo requerido es la capacitación del recurso humano. Proponen incentivar la capacitación y reducir el costo para las empresas permitiendo que puedan deducir de la renta neta el 5% de las utilidades de rentas gravadas que se reinviertan en capacitación. Esto



implica el desarrollo de una descentralización extrema, ya que cada empresa administraría independientemente los fondos propios destinados a la capacitación. Se propone, además, la creación de una institución que se especializa directamente en técnicas de capacitación para las PYME, pudiendo coordinarse su creación entre el INTECAP y la asociación que representa al sector. Propone que las actividades de capacitación tengan objetivos definidos, tales como la capacitación anual del 10% de la fuerza laboral e incrementar los recursos dirigidos a la capacitación al 1% del Producto Interno Bruto. Se indica también la necesidad de subsidios del Gobierno para los sectores informal y microempresa. El sector enfatiza la educación básica, como un primer paso para el posterior aprovechamiento de la capacitación técnica. Se propone incorporar la representación de las PYME a la junta directiva del INTECAP. Sin embargo la intención de mejorar la participación de las empresas en las decisiones del país en materia de capacitación debieran complementarse con otra serie de medidas que en conjunto favorezcan tal propósito.

Las empresas micro, pequeñas y medianas hacen una menor utilización de la infraestructura de capacitación disponible, y es porque éstas no han dedicado los recursos y el tiempo para identificar y plantear sus necesidades. Aun a nivel de las empresas grandes requiere de un trabajo continuo el determinar las necesidades y programas adecuados de capacitación. El costo de determinarlo es alto y proporcionalmente para las PYME es mayor. Las empresas micro y pequeñas no cuentan con la planificación y administración organizacional adecuada. El fortalecimiento de las empresas pequeñas y medianas requiere más de componentes administrativos, para poder incorporar tecnología y capacitación. Para una mejor utilización de la capacitación para incrementar la productividad el empresario pequeño y mediano debe cambiar su actitud. Además de la importancia del financiamiento debe dar atención a las áreas de gestión de calidad y desarrollo tecnológico.

Principales instituciones que prestan servicios de capacitación en Guatemala.

Al explorar el conocimiento de las PYMES guatemaltecas sobre la existencia de instituciones que brinden servicios de capacitación, así como sobre la utilización de estos servicios, se encontró que muy pocas PYMES manifiestan haber utilizado algún servicio de capacitación de instituciones dedicadas a esta tarea en Guatemala. Las instituciones mayormente señaladas por las PYMES en este contexto son INTECAP (12.1%), FONAPAZ (10.8%), BanRural (7.6%), Cámara de Comercio de Guatemala (4.5%), Universidad de Galileo (3.2%), Federación de la Pequeña y Mediana Empresa (1.9%), Fundación FAFIDES (1.9%) y



Universidad Rafael Landívar (1.3%).

Los porcentajes detallados para cada una de las instituciones se refieren al porcentaje de capacitaciones dadas por cada institución sobre el total de capacitaciones recibidas por el sector de las pymes en Costa Rica.

2. PYMES EN COSTA RICA

“PyMES: Una Oportunidad de Desarrollo para Costa Rica”

Esta investigación fue realizada por FUNDES Costa Rica como parte del Programa de Entorno Empresarial y expone los resultados de un estudio cuyo propósito fundamental fue validar y jerarquizar los obstáculos al desarrollo de las pequeñas y medianas empresas (PyMES) en Costa Rica. El estudio identifica aquellos obstáculos considerados de alta prioridad y que según los empresarios requieren de soluciones más inmediatas. En este nivel se encuentran básicamente cuatro tipos de restricciones: el elevado nivel de las cargas sociales; la ilegalidad de otras empresas (que ocurre como consecuencia de la primera restricción); las condiciones para el acceso al crédito y la ausencia de políticas gubernamentales de apoyo a favor de las PyMES.

Por su lado, las instituciones de apoyo a las PyMES, aunque de manera general coinciden en la identificación de los obstáculos, lo cierto es que la jerarquía o prioridad que plantean para el abordaje de soluciones de trabajo es muy diferente al propuesto por las empresas.

La asincronía, entre los programas existentes y las necesidades de las empresas, es particularmente delicada debido a que las mismas instituciones de apoyo, incluyendo las dependencias gubernamentales, son las encargadas de concebir y de ejecutar las propuestas. El hecho entonces de que la prioridad sea diferente, confirma la apreciación de que los programas que se elaboran no responden adecuadamente a las necesidades reales de las empresas.

De la experiencia acumulada en esta investigación se plantea una agenda de trabajo nacional con un enfoque orientado a la eliminación de los obstáculos para el desarrollo de las PyMES, en forma integral y sistemática. En la propuesta de la agenda de trabajo se considera el orden de prioridades señalado por



los empresarios para el abordaje de los principales obstáculos que enfrentan.

El diagnóstico se realizó sobre la base de Entrevistas Calificadas, el desarrollo de Focus Groups y una encuesta directa de cobertura nacional a 553 empresarios de pequeña y mediana empresa en los sectores de industria, comercio, servicios y agricultura, incluyendo las encuestas a las instituciones de apoyo a las PyMES (20).

La investigación descubre al menos tres limitaciones cruciales que enfrenta el sector de PyMES: 1) el relativo aislamiento en que se desenvuelven las empresas; 2) la falta de enlace entre el accionar de las instituciones de apoyo (públicas y privadas) y los problemas prioritarios de las empresas; y 3) la ausencia de una visión integral y sistemática para el abordaje de sus problemas fundamentales.

De los resultados encontrados es importante señalar que las PyMES identifican con bastante claridad las principales barreras que enfrentan. En función de los resultados de la encuesta se determinaron aquellos obstáculos considerados de alta prioridad y que según los empresarios requieren de soluciones más inmediatas. En este nivel se encuentran básicamente cuatro tipos de restricciones: el elevado nivel de las cargas sociales; la ilegalidad de otras empresas; las condiciones para el acceso al crédito y la ausencia de políticas gubernamentales de apoyo a favor de las PyMES.

Por su lado, las instituciones de apoyo a las PyMES, aunque de manera general coinciden en la identificación de los obstáculos, lo cierto es que la jerarquía o prioridad que plantean para el abordaje de soluciones de trabajo es muy diferente al propuesto por las empresas.

La relevancia que las instituciones de apoyo otorgan a la restricción de financiamiento, no admite ninguna duda. En un segundo nivel de prioridad, se ubican los obstáculos relacionados con regulaciones y trámites, cargas sociales, ilegalidad, barreras de entrada al mercado nacional y la ausencia de un sistema de apoyo coordinado a favor de las PyMES. En el último nivel se ubican las restricciones relacionadas con la ausencia de políticas de apoyo hacia las PyMES, el costo de los servicios públicos, el acceso a los mercados internacionales, la vinculación sectorial y las cargas tributarias.

Este evidente desfase o asincronía entre las prioridades de los empresarios y las instituciones de apoyo es preocupante y merece una atención adecuada, ya que en alguna medida, esto explica por qué los programas de apoyo que se diseñan no son considerados efectivos y, por lo tanto, la poca utilización que



las PyMES hacen de los mismos.

En general, se puede señalar que las instituciones no perciben como relevantes los obstáculos que son prioritarios para las empresas, lo que muestra una falta de correspondencia entre el accionar de las instituciones y las principales restricciones identificadas por las empresas. Esta característica, a su vez, refleja un escaso desarrollo del entrelazamiento institucional y de su capacidad para crear mecanismos de participación entre los distintos actores, con el propósito de mejorar las condiciones para el diario quehacer de las empresas.

Los resultados obtenidos de la investigación cualitativa realizada (entrevistas calificadas y *Focus Group*) revelan la necesidad de afrontar la problemática que sufren las pequeñas empresas de una manera integral y decidida. Por eso, es necesario que las soluciones formen parte de una visión estratégica de largo plazo, que ayuden a aumentar la credibilidad de los empresarios en programas específicos de apoyo a las pequeñas empresas.

De la experiencia acumulada en esta investigación surge un enfoque orientado a la eliminación de los obstáculos para el desarrollo de las PyMES, en forma integral y sistemática. Este constituye un frondoso árbol que descansa en dos fuertes raíces: el fomento de una cultura empresarial y la construcción de unas bases de política de Estado de largo plazo.

Sobre estas dos raíces fundamentales, se considera que la tarea más inmediata es la reconstrucción de la red de apoyo a las PyMES, abandonando el enfoque sectorial para dirigir su atención al colectivo empresarial, y simultáneamente se aprovecha para reordenar las competencias de la administración general del Estado y para integrar las labores de los órganos privados de fomento y promoción.

Finalmente, para complementar esa visión integral y sistemática se considera prudente disponer, sobre esa estructura básica, soluciones específicas a los problemas más urgentes que enfrentan las PyMES, para lo cual conviene considerar el orden jerárquico de los obstáculos y las causas más importantes que influyen sobre cada uno de ellos. Siguiendo la jerarquía detectada para los obstáculos, la agenda nacional que se propone abarca siete áreas de trabajo, como: la formalización de empresas; el mejoramiento de las condiciones de acceso al crédito; la calidad y costo de los servicios públicos; las cargas tributarias, especialmente lo relativo al nivel de la contribución y a la complejidad de los trámites;



las condiciones de acceso al mercado interno; las condiciones de acceso a los mercados internacionales y la promoción de mayores y mejores vínculos entre los sectores y entre las empresas.

Obstáculos de alta prioridad:

1. ilegalidad

· Los resultados de una investigación reciente ¹ revelan que el 45.6% del total de las microempresas y pequeñas empresas actúan bajo el marco de la ilegalidad. Esa investigación pone de manifiesto además, el carácter semilegal de las empresas mostrando que la ilegalidad es en realidad, una “zona gris” que va de las más completa ilegalidad a la legalidad total.

· El principal origen de la ilegalidad, en el sector empresarial estudiado, lo constituye la evasión de las principales contribuciones a la seguridad social, como son: el pago de la obligación patronal al seguro de riesgos del trabajo, las contribuciones al régimen contributivo de la Caja Costarricense de Seguro Social y el aporte patronal al Banco Popular.

· Un 76.6% de las empresas en condición de ilegalidad manifestaron no pagar las contribuciones al seguro de riesgos del trabajo y un 76.3% no pagan las contribuciones al seguro social.

· La razón para el incumplimiento con las contribuciones de seguridad social es su elevado costo para la empresa. Los empresarios suelen aducir el alto costo de la afiliación, lo débil de los controles y la condición laboral de ciertas categorías de mano de obra que, según los patronos, no obligan a declarar a los interesados.

2. Alto nivel de las contribuciones a la seguridad social

· Respecto a las cargas sociales, que los empresarios han identificado como el obstáculo más importante, un estudio realizado por Esquivel ² indica que la contribución patronal a la seguridad social en Costa Rica, incluyendo las obligaciones laborales, alcanza un nivel que oscila entre el 45.5% y el 49.3% del salario de un trabajador. A ello habría que agregar que con la vigencia de la Ley de Protección al Trabajador, el panorama en cuanto a cargas sociales es aún más complejo para el empresario.

· Sin duda, esta situación genera una “tremenda” ventaja competitiva para los empresarios que se mantienen en la ilegalidad ya que pueden permitirse precios más bajos (o mayores utilidades) que



aquellos que sí cumplen con esas contribuciones. Esa misma circunstancia hace que los empresarios del sector ilegal se muestren reticentes a emprender una estrategia nacional que pudiera suponer el cumplimiento de esas obligaciones, por temor a que los otros empresarios en su misma condición no lo hagan y, en consecuencia, pierdan sus ventajas.

- Las instituciones de apoyo, al igual que los empresarios, estiman que las tasas que se deben pagar por concepto de cargas tributarias y sociales son elevadas y que el sistema de recaudación es medianamente complicado.

3. Condiciones de acceso al crédito

- Para el caso de acceso al crédito se identifican once elementos, ordenados en tres estratos de consenso, según el grado de dificultad para acceder a un crédito.

- Los empresarios coinciden en ubicar en el estrato superior de dificultad de acceso al crédito la tasa de interés. Los gastos de formalización, las garantías, los trámites, la duración para recibir el préstamo y los requisitos para ser sujetos de crédito constituyen un segundo nivel de consenso. Otros elementos como flexibilidad de requisitos, el plazo para pagar el préstamo, los documentos a presentar, la información sobre el préstamo y las dependencias a consultar fueron mencionadas con un menor nivel de consenso.

- Por la importancia que reviste el tema en la actualidad, se investigó si la obtención de préstamos ha mejorado, se mantiene igual o está peor que hace cinco años. Al respecto, la mayor parte de los empresarios considera que las condiciones para obtener un préstamo se mantienen igual que hace cinco años, o bien indican que han empeorado.

- Así por ejemplo la tasa de interés, el obstáculo más importante para las PyMES en materia de crédito, muestra un evidente deterioro durante los últimos cinco años, ya que el 79% afirma que está peor o se mantiene igual mientras que solo el 19% indica alguna mejoría. Los gastos de formalización, las garantías que respaldan el préstamo y la flexibilidad de los requisitos no presentan modificaciones sustanciales. Para las demás situaciones, como son

los requisitos, documentos a presentar, número de dependencias que se deben consultar, duración para



recibir el préstamo y otros, los empresarios señalan una mejoría durante los últimos cinco años.

· Un 86% de las entrevistas realizadas a las instituciones de apoyo revelan que la situación que más obstaculiza el desarrollo de las PyMES se refiere a las posibilidades de acceso al crédito, como: las tasas de interés, plazos, montos, requisitos, gastos de formalización y trámites. En su mayoría, estos actores consideran que las instituciones financieras poseen programas inadecuados e identificaron como los principales obstáculos en este campo los requisitos que deben cumplir las PyMES para ser sujetos de préstamo (40%) y las garantías que respaldan el préstamo (33%).

4. Ausencia de políticas públicas de apoyo y fomento

· En el ámbito nacional, la ausencia de una política de Estado de fomento y promoción de las PyMES se identifica como un obstáculo de alta prioridad en su solución. Dos condiciones adicionales afectan este obstáculo: (a) el escaso marco legal de promoción y apoyo, que establece un tratamiento homogéneo a un sector demasiado heterogéneo, y (b) la falta de enlace y coordinación entre las instituciones públicas y privadas (entre sí y entre ambas), que minimiza el impacto de las acciones que se ejecutan. También se muestra que este obstáculo afecta más a las pequeñas que a las medianas empresas.

· Ante esta situación, el reto del desarrollo impone, como una tarea inmediata, la construcción de un clima positivo que mejore el entorno donde se desarrollan las PyMES y se fomente las iniciativas empresariales, con el propósito de dotar al país de una estructura productiva generadora de mayor crecimiento económico y de muchos más empleos, haciendo posible un mejor bienestar para todos.

· Para que los programas y las políticas públicas atiendan satisfactoriamente las necesidades y demandas de las PyMES, es vital que se abandone el enfoque sectorial y que se reconozca que no es igualmente efectiva una política de promoción y fomento para todas las PyMES, en vista de la gran heterogeneidad que priva en el sector. También se requiere de investigaciones especializadas para determinar las verdaderas necesidades y demandas de las PyMES y de la cooperación entre el sector público y privado.



· A pesar de los esfuerzos realizados en el país en programas de apoyo hacia las PyMES, los estudios realizados señalan que solamente un 37% de los empresarios entrevistados admitió conocer estos programas (en su mayoría representantes de medianas empresas). Este resultado pone en evidencia que no existe un conocimiento amplio sobre las políticas y los programas que el gobierno y las instituciones públicas impulsan para el fomento y la promoción de las PyMES.

· Un factor estrechamente vinculado con el anterior, es la opinión de los empresarios que utilizan esos programas, en relación con la pertinencia de sus necesidades empresariales. Los datos muestran que, en promedio, más del 50% de los empresarios considera que estos programas públicos no se ajustan a sus necesidades, a pesar de que la gran mayoría (70.1%) dice necesitarlos.

Obstáculos de mediana prioridad

En el nivel de mediana prioridad, la investigación ubica y describe un conjunto de ocho restricciones, que se relacionan con: calidad de la infraestructura física y tecnológica; el costo de los servicios públicos básicos; el pago de las cargas tributarias; la existencia de barreras de entrada al mercado local; el acceso a los mercados internacionales; el acceso a nuevas formas de financiamiento; las regulaciones y trámites existentes para funcionar legalmente y la vinculación con otras empresas.

Obstáculos de baja prioridad

En el nivel de baja prioridad se sitúan fundamentalmente los programas privados de apoyo a las PyMES; la vinculación con el crecimiento de las exportaciones y la restricción relacionada con los programas de capacitación y consultoría

Principales instituciones que prestan servicio de capacitación en Costa Rica.

Al explorar el conocimiento de las PYMES costarricenses sobre la existencia de instituciones que brinden servicios de capacitación, así como sobre la utilización de estos servicios, se encontró que muy pocas PYMES manifiestan haber utilizado algún servicio de capacitación de instituciones dedicadas a esta tarea en Costa Rica. Las instituciones mayormente señaladas por las PYMES en este contexto son el INA (25.1%), Procomer (12%), FUNDES (7.2%), Cámara de Comercio (6.6%), Cámara de Industrias (6%), Instituto Tecnológico de Costa Rica (6%), BN Desarrollo del Banco Nacional (4.8%), INCAE (4.2%) y



CADEXCO (3.6%).

Los porcentajes detallados para cada una de las instituciones se refieren al porcentaje de capacitaciones dadas por cada institución sobre el total de capacitaciones recibidas por el sector de las pymes en Costa Rica.

3. PYMES EN HONDURAS

Las PYMES hondureñas consideran importante que sus empleados reciban capacitación en áreas relacionadas como la administrativa y de ventas (comunicación interna, contabilidad y finanzas, análisis de ventas, promoción de ventas, control de costos, desarrollo de planes de negocios, investigación del mercado y competencia,), con el área productiva (manejo de materiales e inspección de calidad) y en menor medida en aspectos relacionados con la fabricación y el diseño de productos, así como para el manejo de hojas de cálculo y procesadores de palabras por computadora.

Principales empresas que ofrecen servicios de capacitación en Honduras

Al explorar el conocimiento de las PYMES hondureñas sobre la existencia de instituciones que brinden servicios de capacitación, así como sobre la utilización de estos servicios, se encontró que muy pocas PYMES manifiestan haber utilizado algún servicio de capacitación de instituciones dedicadas a esta tarea en Honduras. Las instituciones mayormente señaladas por las PYMES en este contexto son el Instituto de Formación Profesional (30%), FUNADE (11.3%), UNITEC (4.7%), Cámara de Comercio de Choloma (3.3%), FIDE (3.3%), Programa de Bosques y Productividad Rural (1.3%), Consejo Hondureño de Ciencia y Tecnología (1.3%) y CENCOMYPE (1.3%).

4. MARCO LEGAL

A. INSTITUCIONES CAPACITADORAS

1. MARCO LEGAL



Conforme al artículo 40 de la Constitución de la República de El Salvador, el cual contempla que es obligación del Estado legislar sobre los alcances, extensión y forma en que debe ser puesto en vigor un Sistema de Formación Profesional, se aprobó el decreto legislativo N°554, Ley de Formación Profesional, que en su artículo 1 crea al Instituto Salvadoreño de Formación Profesional, INSAFORP, como la Institución “ Directora y Coordinadora del Sistema de Formación Profesional para la capacitación y calificación de los Recursos Humanos”.

De igual forma en el capítulo II (atribuciones del INSAFORP), artículo 6 literales (i) y (m) se contempla el diseño de programas globales o especializados de formación profesional, enfocados a los requerimientos de las empresas y la vinculación entre la formación profesional institucionalizada y la práctica en las empresas, respectivamente (Diario Oficial N° 143, tomo 320, decreto N° 554, de fecha 29 de Julio de 1993).

2. OBJETIVO DE LA NORMATIVA DE ACREDITACIÓN

Reconocer, estimular y fortalecer a las Empresas que cuentan con Unidad de Capacitación Empresarial, para desarrollar programas de Formación Profesional de su personal, con base a sus demandas formativas.

3. BENEFICIOS QUE TENDRÁN LAS UNIDADES DE CAPACITACIÓN EMPRESARIALES

Entre los beneficios de obtener el reconocimiento como Unidad de Capacitación Empresarial, están:

- ___ Fortalecimiento de su Unidad o Centro de Capacitación en diversas acciones formativas: Formación de Supervisores, Mandos Medios y Gerentes; apoyo con material didáctico, becas de perfeccionamiento, pasantías y otros.
- ___ Acceso preferente a los proyectos y programas que desarrolla el INSAFORP.
- ___ Ser reconocida como Unidad de Capacitación de excelencia en su respectivo sector o actividad económica.



- Concursar para la ejecución de proyectos y programas de formación, organizados por el INSAFORP.
- Participar en Comités y Comisiones Técnicas, con la finalidad de contribuir en la coordinación de acciones de formación en las empresas.

4. TIPOS DE UNIDADES DE CAPACITACIÓN EMPRESARIAL

Se distinguen dos tipos de Unidades:

- Unidades de Capacitación Empresarial que atienden únicamente las necesidades de capacitación propias de su empresa.
- Unidades de Capacitación Empresarial de Cámaras, Asociaciones, Gremios y Fundaciones que además de atender necesidades de capacitación propias de su organización, proveen servicios de formación a las empresas de sus asociados.

5. REQUISITOS PARA SER ACREDITADA COMO UNIDAD DE CAPACITACIÓN EMPRESARIAL

Cuando una empresa solicite la acreditación de su Unidad de Capacitación, deberá cumplir los siguientes requisitos:

- Ser una empresa legalmente constituida.
- Contar con una estructura organizativa interna, técnica y funcional.

- Contar con un encargado o coordinador en la Unidad de Capacitación que gestione las acciones de formación profesional en la empresa ó institución.
- Poseer la Unidad de Capacitación que facilite la coordinación de las Acciones de Formación

Profesional de sus recursos humanos, socios o agremiados.

- Contar con políticas para la capacitación de los recursos humanos.
- Contar con un Plan Anual de Capacitación (ejecutándose).
- Contar con un presupuesto anual de capacitación, aprobado por la máxima autoridad.
- Poseer condiciones Técnico - Pedagógicas mínimas para ofrecer Acciones de Formación



Profesional con calidad.

Las condiciones se refieren a:

__ Centro de Capacitación en las empresas y/o asociaciones: Aula, equipos y medios didácticos, taller o un espacio físico, para la formación práctica.

__ Ejecución a través de recursos externos: Plan de capacitación, procedimiento de contratación de servicios de capacitación.

6. PROCESO PARA LA ACREDITACIÓN DE UNIDADES DE CAPACITACIÓN EMPRESARIALES

__ Retirar la documentación. El INSAFORP proporcionará el F01-UCE “Solicitud para la Acreditación de Unidades de Capacitación Empresarial” y el F02-UCE “Guía de Documentación que presentarán las Empresas que soliciten la Acreditación de las Unidades de Capacitación”. Asimismo, el documento “Normativa para la Acreditación de las Unidades de Capacitación Empresarial”.

__ Entrega de documentos: F01-UCE y los descritos en F02-UCE.

__ Visita de un Asesor del INSAFORP a fin de verificar la información proporcionada por las empresas solicitantes.

__ Resolución del INSAFORP y comunicación a las empresas. La resolución podrá ser:

- Acreditación de la Unidad de Capacitación que cumple con los requisitos indispensables establecidos, verificando el INSAFORP el cumplimiento de los mismos.

- Acreditación Condicionada a subsanar, en un plazo determinado por el INSAFORP, las deficiencias o carencias detectadas en la gestión y realización de acciones de formación ya sean técnicas o administrativas. En éste caso, las empresas interesadas podrán solicitar la asesoría técnica del INSAFORP, la cual será brindada a las Unidades de Capacitación de las empresas. Una vez superadas las deficiencias, solicitarán nuevamente la verificación de éstas y posteriormente se procederá tal como indica el proceso antes descrito. Para la resolución de la acreditación de las Unidades de Capacitación el INSAFORP emitirá un documento de acreditación haciendo constar el reconocimiento y otros que estime conveniente.

7. REGISTRO DE LA UNIDAD DE CAPACITACIÓN EMPRESARIAL ACREDITADA



Se establecerá un registro mecanizado de las Unidades de Capacitación de las Empresas, Fundaciones, Asociaciones y Gremiales e Instituciones acreditadas, el cual contendrá datos generales de la misma como número y fecha de la resolución, número o código del reconocimiento, acciones de Formación Profesional ejecutados y el período de vigencia.

8. SUSPENSIÓN DE LA ACREDITACIÓN

Se suspenderá la Acreditación a la Unidad de Capacitación Empresarial, por alguna de las circunstancias siguientes:

___ Por no ejecutar el plan de capacitación de sus recursos humanos, por el que fue acreditado.

___ Si no mantiene las condiciones mínimas de calidad de Formación del Recurso Humano requeridas por el Sistema de Formación Profesional.

Cualquiera que fuese la causa que originó la suspensión del reconocimiento Unidad de Capacitación Acreditada, el INSAFORP enviará a la empresa la notificación de tal resolución, previo al análisis del Informe Técnico elaborado al respecto.

En caso de suspensión de la Acreditación, dependiendo del motivo que originó la misma, la empresa participante podrá solicitar nuevamente al INSAFORP, una vez superadas las deficiencias o carencias, la Acreditación de su Unidad de Capacitación mediante el ingreso al proceso de verificación de su capacidad de gestión.

9. DISPOSICIONES ESPECIALES

___ El proceso de acreditación es opcional.

___ La cotización que el empresario aporta al INSAFORP, no se considera como presupuesto anual de capacitación de la empresa.

___ Para reconocimiento general la constancia de acreditación, como Unidad de Capacitación Empresarial emitida por el INSAFORP, deberá ser mantenida en un lugar visible dentro de sus instalaciones.

___ Utilizar preferiblemente los centros de formación profesional acreditados por el INSAFORP, cuando la empresa haga uso de centros externos para la formación de Recurso Humano.

___ Esta normativa será objeto de revisiones anuales por el INSAFORP, considerando, si el caso lo amerita, las recomendaciones que las empresas realicen a la misma. Cualquier modificación que se



efectúe sobre ella, será notificada a la Dirección Ejecutiva del INSAFORP para su estudio, aprobación y divulgación respectiva. Lo no contemplado en ésta Normativa será analizado y resuelto por el INSAFORP, la decisión tomada será notificada por escrito a las empresas involucrados quedando registrada en el control operativo del mismo.

___ Tendrán una calificación de condición preferente las empresas e instituciones que:

___ En sus programas de formación consideren la vinculación entre la teoría y la práctica.

___ Gestionen o realicen programas de formación considerando el enfoque de género, seguridad industrial y protección al medio ambiente.

Participen en los programas de formación empresarial que coordina y desarrolla el INSAFORP.

___ Que las unidades de capacitación cuenten con una o varias aulas equipadas con equipo y materiales básicos, que les permita desarrollar internamente algunas acciones de capacitación.

10. VIGENCIA DE LA ACREDITACIÓN

En vista de la velocidad de los cambios tecnológicos y los requerimientos del mercado laboral, la acreditación tendrá una vigencia de dos años y podrá ser renovada por un período igual, previa revisión evaluativa de las actuales condiciones de la Unidad de Capacitación en la empresa.



Fuente: INSAFORP.

B. PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (PYME)

En El Salvador, la dinámica de cambio institucional, en curso en todos los países, presenta



ciertas particularidades.

La MIPYME no queda registrada en la agenda de ningún ministerio. Sin embargo, en 1996, con la creación de la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), la Vice-Presidencia asume oficialmente un rol activo en el fomento de la MYPE, mientras que, por su parte, el Banco Multisectorial (BMI), creado en 1994 en tanto banco de fomento, de segundo piso, intermediario de fondos nacionales e internacionales de crédito destinados, entre otros, a la MYPE, empieza a impulsar, con el apoyo de programas de cooperación de la Unión Europea, la creación de Centros de Servicios Empresariales (CSE) para la MYPE.

Tenemos entonces, en El Salvador, a dos instituciones de fomento de la MYPE. Por una parte, la CONAMYPE, la cual se instaura como mecanismo transversal, directamente supeditado –por decreto del ejecutivo- a una instancia del ejecutivo de corte más político que técnico, la Vice- Presidencia. Y, por otra parte, el BMI, el cual, en tanto ente público autónomo, se ubica en el nivel macro, sin que quede clara su articulación institucional al interior del ejecutivo.

1. INSTITUCIONES A NIVEL MACRO RELACIONADAS CON LAS PYMES

NIVEL MACRO: EL SALVADOR				
INSTITUCIONES		CAMPO DE COMPETENCIAS	DE INSTRUMENTOS DE IMPLEMENTACION	CARACTERIZACIÓN DE LA ACCION
Ubicación	Entidad			
Gobierno central	Vice-Presidencia		CONAMYPE	<ul style="list-style-type: none"> - Dispersión institucional - Centralización en las instancias del gobierno central y/o dependencias - Eminentemente dependiente de la cooperación - Concentrada hacia el nivel micro - De corte más social que económico - Genérica, no específica para el sector MIPYME Con la creación de la CONAMYPE; y la creación y desarrollo del BMI, la acción: <ul style="list-style-type: none"> - Incide en los niveles macro (definición de políticas y regulaciones) y meso (coordinación, armonización metodológica); - Se consolida la coordinación con programas de cooperación e instituciones del nivel meso - Se centra en la MYPE - Se apoya en una institución de perfil más estatal que gubernamental (BMI)



	Min.de RREE	Presencia en el ámbito de la MIPYME, en tanto contraparte institucional de agencias de cooperación	Proyectos y programas de la cooperación
	FISDL (Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local)	Mecanismo de compensación social ante el AE, perpetuado con una función de desarrollo local: alivio a la pobreza en zonas deprimidas	Proyectos de desarrollo local, orientados a la construcción de infraestructura social
	BCR (Banco Central de Reserva)		- FOGAPE, 1991, Fondo de Garantía de crédito a la MYPE, administrado por el BAC - BMI (1994) (Banco Multi Sectorial de Inversión), institución autónoma de 2o piso Canaliza fondos de crédito a la banca comercial y transfiere tecnología crediticia mediante el Programa de crédito para la microempresa Está creando Centros de servicios empresariales MYPE

2. GREMIALES Y SECTORES DE APOYO PARA LAS PYMES

INSTITUCIONES		CAMPO DE COMPETENCIAS	INSTRUMENTOS DE IMPLEMENTACION	CARACTERIZACIÓN DE LA ACCION
Ubicación	Entidad			



<p>Gremiales Cúpula empresarial</p>	<p>Cámara de Comercio ASI, ANEP</p>	<p>Representación de intereses</p>	<p>- Creación de departamentos especializados: UNATI /ASI</p>	<p>Dependencia financiera de la cooperación externa, con excepción del BAC</p>
<p>Sector MIPYME</p>	<p>AMPES, AMPYMES, CONAES, CONAMIS, CONAPES, FENAPES, SCIS, UDES</p>	<p>Aumentar la participación de la MIPYME dentro del proceso de desarrollo econ. nac.</p>	<p>- Ejecución de proyectos - Realización de eventos: foros, talleres, ferias - Alianzas horizontales y verticales</p>	<p>La acción del nivel meso presenta una marcada tendencia al cambio hacia: - Cambio de enfoque: de lo operativo a lo estratégico - Definición de una visión estratégica compartida sobre el sector</p>
<p>Subsectoriales</p>	<p>ACOMESYO, ACOSS, AEAS, ANAS, APTSA, ASETRAMEC, ATP, CANTUR, MARRO-QUIES, UCTRASS</p>	<p>Oferta de servicios: información, formación, asistencia técnica, crédito y ahorro Asistencia legal, contable, tributaria</p>	<p>- Creación de un sistema integral de servicios especializados orientados a promover la innovación: SIAPE - Tarificación de los servicios</p>	<p>Estrategias de intervención: - a nivel micro: Concentración del apoyo en empresas rentables y competitivas; Inversión en capital humano Diversificación de los servicios ofertados Apoyo a la asociatividad / gremialización - a nivel meso: Coordinación horizontal: meso-meso - a nivel macro: Búsqueda de coordinación vertical con BMI Contribución a la definición de políticas y reformas del marco regulatorio (LBM; CONAMYPE)</p>
<p>ONG's, Fundaciones</p>	<p>Entre las numerosas instituciones sin fines de lucro que trabajan con el sector: CORDESAL, FUNDE, PROCOMES, PROESA, PROPEMI-FUSADES</p>	<p>Oferta e intermediación de servicios: crediticios, formación gerencial/administrativa, asistencia técnica, investigación aplicada</p>	<p>- Creación de departamentos especializados - Desarrollo metodológico - Desarrollo de servicios de asistencia técnica separados del crédito - Tarificación de los servicios</p>	
<p>Bancos y financieras (Sector privado)</p>	<p>Banco Agrícola Comercial Banco Cuscatlán FEDECREDITO Financiera CALPIA</p>	<p>Oferta de servicios financieros y crediticios</p>	<p>- Creación de carteras y gerencias de atención específica por segmentos de la MIPYME, particularmente la microempresa - Equipos restringidos de profesionales especializados</p>	
<p>Centros privados educativos y de formación</p>	<p>ITCA ITI UCA Univ. Don Bosco</p>	<p>Oferta de servicios educativos y de formación profesional</p>	<p>- Creación de diplomados de promotores de la MYPE - Diversificación de la oferta; Módulos de capacitación</p>	

3. MARCO REGULATORIO Y FORMALIZACIÓN



Se puede afirmar que el marco jurídico administrativo vigente que regula la actividad empresarial es un marco poco “amigable”, en particular para la micro y pequeña empresa; es un marco que no incentiva a la regularización o legalización.

Podemos deducir que sólo una ínfima parte de las empresas pueden cumplir sin dificultad los requisitos para su registro y legalización.

De hecho, según datos del Libro Blanco de la Microempresa, en El Salvador el 97.8% de las microempresas carece de personería jurídica.

Resulta entonces común en los países de América Central, en nuestro caso El Salvador, el que las PYMES esté asociada con conceptos tales como: informalidad, ilegalidad, no-legalidad, a-legalidad, no esta fuera de contexto.¹⁴

**Cuadro 10: MARCO REGULATORIO PARA LA MIPYME:
EL SALVADOR, GUATEMALA, HONDURAS Y NICARAGUA**

País	Barreras	Recomendaciones
El Salvador	Normativa amplia, compleja y dispersa; Normativa indiferenciada, sin condiciones específicas según el tamaño de la empresa Deficiente cobertura territorial para la realización de los trámites de legalización Dispersión y descoordinación institucional y deficiente calidad de los servicios de atención Procesos administrativos de legalización de las empresas excesivamente complejos y costosos para la MIPYME Ausencia de incentivos a la legalización	Simplificar los trámites de registro; Reducir los costos legales de operación de las MIPYME; Crear un marco legal incentivador Revisar y simplificar el marco legal para facilitar la integración de la MIPYME en la economía nacional.

5. RECOPIACION Y ANALISIS DE LA INFORMACION

¹⁴ Marco Regulatorio para la Pyme. Conamype



A. ESTABLECIMIENTO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA POR SECTORES.

En los datos presentados anteriormente se incluyen todas las empresas de los distintos tamaños micro, pequeña y gran empresa. Los datos que son de particular interés para el estudio son aquellos que muestran el número de empresas pequeñas y medianas del país.

Para ello primero se presenta la clasificación de empresas según diferentes instituciones. Y luego se adopta una la clasificación con la que se trabajara a lo largo de todo el estudio.

Institución	Microempresa	Pequeña	Mediana	Gran empresa
CONAMYPE	1 - 10	11 - 50	51 - 100	101 -
SWISSCONTACT	1 - 5	6 - 20	21 - 50	51 -
ANEP	1 - 10	11 - 49	50 - 100	101 -
FUNDAPYME	1 - 5	6 - 49	50 - 99	100 -
FUNDES	Hasta 4	Hasta 49	Hasta 99	Más de 99
CÁMARA DE COMERCIO	Hasta 4	5 - 49	50 - 99	
FUSADES	1 - 10	11 - 19	20 - 99	100 -
DIGESTYC	1 - 10	11 - 49	50 - 99	100 -

La clasificación de empresas en base al número de empleados que se utiliza en el proyecto de tesis serán los datos de las instituciones de la DIGESTYC que a su vez es la misma clasificación de la ANEP debido a que sus datos son de empresas legalmente registrada y representativas que sirven como fuente para propósitos de estudio del gobierno y de otras instituciones.

Por lo tanto la clasificación adoptada es:

Pequeña empresa: Unidad económica con un número de empleados entre 11 y 49

Mediana empresa: Unidad económica con un número de empleados entre 50 y 99

Con la clasificación de la pequeña y mediana empresa se obtienen el número de establecimientos de estas por cada uno de las ramas de actividad de cada sector.



En la siguiente tabla se muestra los subsectores y el total de establecimientos de la pequeña y mediana empresa para cada subsector.

Cantidad de establecimientos de las PYMES por subsector según la Digestyc 2004

SUBSECTOR	PEQUEÑA	MEDIANA
11. AGRICULTURA Y CAZA	50	13
12. SILVICULTURA Y EXTRACCION DE MADERA	1	-
13. PESCA	2	1
31. PRODUCTOS ALIMENTICIOS, BEBIDAS Y TABACO	83	30
32. TEXTILES, PRENDAS DE VESTIR E INDUSTRIAS DE CUERO	61	25
34. FABRICACIÓN DE PAPEL Y PRODUCTOS DE PAPEL, IMPRENTA Y EDITORIALES	40	12
35. FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUIMICOS DERIVADOS DEL PETROLEO, CARBON, CAUCHO Y PLASTICO	63	24
38. FABRICACIÓN DE PRODUCTOS METALICOS, MAQUINARIA Y EQUIPO	59	13
61. COMERCIO POR MAYOR	310	46
62. COMERCIO POR MENOR	561	47
63. RESTAURANTES Y HOTELES	94	10
71. TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	114	23
72. COMUNICACIONES	22	4
83. BIENES INMUEBLES Y SERVICIOS PRESTADOS A LAS EMPRESAS	272	44
93. SERVICIOS SOCIALES Y OTROS SERVICIOS COMUNALES CONEXOS	94	13
94. SERVICIO DE DIVERSIÓN Y ESPARCIMIENTO Y SERVICIOS CULTURALES	44	13
95. SERVICIOS PERSONALES Y DE LOS HOGARES	72	10

En el cuadro anterior se muestra un total de 1942 empresas clasificadas como pequeñas y 328 empresas medianas que servirán como la población base para obtener el numero de establecimientos a visitar.

B. METODOLOGÍA PARA SELECCIONAR LA MUESTRA

1. UNIDAD DE ANÁLISIS:

La unidad de análisis para el aparato productivo económico se halla constituido por las pequeña y mediana empresas de El Salvador dedicada a los sectores agropecuario, industria y servicios; cuantificadas y clasificadas por número de empleados de acuerdo a la Dirección General de Estadística y Censos del Ministerio de Economía 2004.



2. DISEÑO DE LA MUESTRA PARA LOS SECTORES AGROPECUARIO, INDUSTRIA Y SERVICIOS

2.1 UNIVERSO DE ESTUDIO Y MARCO MUESTRAL.

La población objeto está registrada en el directorio del censo económico 2004 (DIGESTYC). Este marco de muestro fue especificado para los sectores agropecuario, industrial y servicios que esta compuesto por 2270 establecimientos, distribuidos en dos categorías de tamaño, según el número de ocupados.

Como se menciona anteriormente las unidades de investigación están constituidas por pequeños establecimientos entre 10 y 49 empleados, y los medianos entre 50 y 99 empleados.

2.1.1 DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO.

Determinación del universo para la pequeña y mediana empresa.

SECTOR	PEQUEÑA	MEDIANA
AGROPECUARIO	53	14
INDUSTRIAL	306	104
SERVICIOS	1583	210
TOTAL	1942	328

2.2 DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA.

De los métodos probabilísticos de muestreo el que mejor se adapta a la investigación es el muestreo probabilístico estratificado la justificación del por que se adapta a este estudio en particular ya fue presentada anteriormente. ¹⁵

3. FÓRMULA PARA ESTIMAR EL TAMAÑO DE LA MUESTRA.

¹⁵ Ver el capítulo IV Marco Teórico Pág. 81



$$n = Z^2 NPQ / (N-1) e^2 + PQZ^2$$

Esta fórmula es utilizada cuando conocemos el tamaño de la población, se conoce como el método para poblaciones finitas. Se adapta a las condiciones del estudio ya que la población u unidades de análisis son finitas es decir conocemos la cantidad de pequeñas y medianas empresas. Se utilizan valores de probabilidad de aceptación y rechazo; como no se ha realizado estudios previos se aplica la opción más desfavorable de P y Q con valor de 50%

Datos utilizados para efecto del estudio:

n	Tamaño muestral	Valor
N	Tamaño de la población, número total pymes por sector	
Z	Valor correspondiente a la distribución de Gauss 1,96 para $\alpha=0,05$ y 2,58 para $\alpha=0,01$.	1.96
p	Prevalencia esperada del parámetro a evaluar. En caso de desconocerse, aplicar la opción más desfavorable ($p=0,5$), que hace mayor el tamaño muestral.	50%
q	1-p	50%
e	Error que se prevé cometer. Por ejemplo, para un error del 10%, introduciremos en la fórmula el valor 0,1. Así, con un error del 10%, si el parámetro estimado resulta del 80%, tendríamos una seguridad del 95% (para $\alpha=0,05$) de que el parámetro real se sitúa entre el 70% y el 90%. Vemos, por tanto, que la amplitud total del intervalo es el doble del error que introducimos en la fórmula	10 %

EMPRESAS	UNIVERSO	MUESTRA
PEQUEÑAS	1942	91
MEDIANAS	328	74
TOTAL	2270	165

A continuación se determina un porcentaje de participación de cada uno de los subsectores en cuanto al número de establecimientos; dividiendo el número de establecimientos de cada subsector entre el total de establecimientos. Estos porcentajes se determinan para la pequeña y mediana empresa y se muestran en las tablas siguientes.



4 ESTABLECIMIENTO DE PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN PARA CADA SUBSECTOR.

Porcentaje de participación de cada subsector para la pequeña empresa

SUBSECTOR	ESTABLECIMIENTOS	%
62. COMERCIO POR MENOR	561	28
61. COMERCIO POR MAYOR	310	15
83. BIENES INMUEBLES Y SERVICIOS PRESTADOS A LAS EMPRESAS	272	14
71. TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	114	6
63. RESTAURANTES Y HOTELES	94	5
93. SERVICIOS SOCIALES Y OTROS SERVICIOS COMUNALES CONEXOS	94	5
31. PRODUCTOS ALIMENTICIOS, BEBIDAS Y TABACO	83	4
95. SERVICIOS PERSONALES Y DE LOS HOGARES	72	3.5
35. FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUIMICOS DERIVADOS DEL PETROLEO, CARBON, CAUCHO Y PLASTICO	63	3
32. TEXTILES, PRENDAS DE VESTIR E INDUSTRIAS DE CUERO	61	3
38. FABRICACIÓN DE PRODUCTOS METALICOS, MAQUINARIA Y EQUIPO	59	2.9
11. AGRICULTURA Y CAZA	50	2.5
94. SERVICIO DE DIVERSIÓN Y ESPARCIMIENTO Y SERVICIOS CULTURALES	44	2.2
34. FABRICACIÓN DE PAPEL Y PRODUCTOS DE PAPEL, IMPRENTA Y EDITORIALES	40	2
72. COMUNICACIONES	22	1.1
13. PESCA	2	0.1
12. SILVICULTURA Y EXTRACCIÓN DE MADERA	1	0.1

Porcentaje de participación de cada subsector para la mediana empresa

SUBSECTOR	ESTABLECIMIENTOS	%
62. COMERCIO POR MENOR	47	14.3



61. COMERCIO POR MAYOR	46	14
83. BIENES INMUEBLES Y SERVICIOS PRESTADOS A LAS EMPRESAS	44	13.4
31. PRODUCTOS ALIMENTICIOS, BEBIDAS Y TABACO	30	9
32. TEXTILES, PRENDAS DE VESTIR E INDUSTRIAS DE CUERO	25	7.6
35. FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUIMICOS DERIVADOS DEL PETROLEO, CARBON, CAUCHO Y PLASTICO	24	7.3
71. TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	23	7
93. SERVICIOS SOCIALES Y OTROS SERVICIOS COMUNALES CONEXOS	13	3.9
38. FABRICACIÓN DE PRODUCTOS METALICOS, MAQUINARIA Y EQUIPO	13	3.9
11. AGRICULTURA Y CAZA	13	3.9
94. SERVICIO DE DIVERSION Y ESPARCIMIENTO Y SERVICIOS CULTURALES	13	3.9
34. FABRICACIÓN DE PAPEL Y PRODUCTOS DE PAPEL, IMPRENTA Y EDITORIALES	12	3.6
63. RESTAURANTES Y HOTELES	10	3
95. SERVICIOS PERSONALES Y DE LOS HOGARES	10	3
72. COMUNICACIONES	4	1
13. PESCA	1	0.3
12. SILVICULTURA Y EXTRACCIÓN DE MADERA	0	0

5. DISTRIBUCION DE LA MUESTRA POR SUBSECTOR

PEQUEÑA EMPRESA

Muestra: 91



SUBSECTOR	% *	MUESTRA **
62. COMERCIO POR MENOR	28	25
61. COMERCIO POR MAYOR	15	14
83. BIENES INMUEBLES Y SERVICIOS PRESTADOS A LAS EMPRESAS	14	13
71. TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	6	5
63. RESTAURANTES Y HOTELES	5	5
93. SERVICIOS SOCIALES Y OTROS SERVICIOS COMUNALES CONEXOS	5	5
31. PRODUCTOS ALIMENTICIOS, BEBIDAS Y TABACO	4	4
95. SERVICIOS PERSONALES Y DE LOS HOGARES	3.5	3
35. FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUIMICOS DERIVADOS DEL PETROLEO, CARBON, CAUCHO Y PLASTICO	3	3
32. TEXTILES, PRENDAS DE VESTIR E INDUSTRIAS DE CUERO	3	3
38. FABRICACION DE PRODUCTOS METALICOS, MAQUINARIA Y EQUIPO	2.9	2
11. AGRICULTURA Y CAZA	2.5	2
94. SERVICIO DE DIVERSION Y ESPARCIMIENTO Y SERVICIOS CULTURALES	2.2	2
34. FABRICACION DE PAPEL Y PRODUCTOS DE PAPEL, IMPRENTA Y EDITORIALES	2	2
72. COMUNICACIONES	1.1	1
13. PESCA	0.1	1
12. SILVICULTURA Y EXTRACCION DE MADERA	0.1	1

* Porcentaje de participación a nivel nacional

** La muestra se obtuvo multiplicando el porcentaje de participación por la muestra de 91.

MEDIANA EMPRESA

Muestra: 74



SUBSECTOR	% *	MUESTRA **
62. COMERCIO PORMENOR	14.3	10
61. COMERCIO PORMAYOR	14	10
83. BIENES INMUEBLES Y SERVICIOS PRESTADOS A LAS EMPRESAS	13.4	10
31. PRODUCTOS ALIMENTICIOS, BEBIDAS Y TABACO	9	7
32. TEXTILES, PRENDAS DE VESTIR E INDUSTRIAS DE CUERO	7.6	6
35. FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUIMICOS DERIVADOS DEL PETROLEO, CARBON, CAUCHO Y PLASTICO	7.3	5
71. TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	7	5
93. SERVICIOS SOCIALES Y OTROS SERVICIOS COMUNALES CONEXOS	3.9	3
38. FABRICACIÓN DE PRODUCTOS METALICOS, MAQUINARIA Y EQUIPO	3.9	3
11. AGRICULTURA Y CAZA	3.9	3
94. SERVICIO DE DIVERSION Y ESPARCIMIENTO Y SERVICIOS CULTURALES	3.9	3
34. FABRICACIÓN DE PAPEL Y PRODUCTOS DE PAPEL, IMPRENTA Y EDITORIALES	3.6	3
63. RESTAURANTES Y HOTELES	3	2
95. SERVICIOS PERSONALES Y DE LOS HOGARES	3	2
72. COMUNICACIONES	1	1
13. PESCA	0.3	1
12. SILVICULTURA Y EXTRACCIÓN DE MADERA	0	0

* Porcentaje de participación a nivel nacional

** La muestra se obtuvo multiplicando el porcentaje de participación por la muestra de 91.

6. DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA DE CADA SUBSECTOR EN LAS ZONAS



GEOGRÁFICAS DEL PAIS.

Teniendo la distribución geográfica de la cantidad de establecimientos de cada subsector se distribuye la muestra obtenida en las tres zonas geográficas del país, llegando así al número de establecimientos a visitar por zona geográfica de cada subsector, como se aprecia en las siguientes tablas:

Cada columna de los tres sectores productivos se dividen en otras tres columnas en la primera se presentan los establecimientos del subsector en esa zona geográfica; en la segunda columna se presenta el porcentaje de participación que tiene ese subsector sobre el total de establecimientos; en la tercera columna se presenta como queda distribuida la muestra calculada anteriormente en cada zona geográfica.

PEQUEÑA EMPRESA

MUESTRA: 91

Distribución de la muestra por zona geográfica para la pequeña empresa

SUBSECTOR	OCCIDENTE			CENTRO			ORIENTE			Total muestra
	#	%	m	#	%	m	#	%	m	
11. AGRICULTURA Y CAZA	21	42	1	23	46	1	6	12		2
12. SILVICULTURA	1	100	1	-	-	-	-	-		1
13. PESCA	2	100	1	-	-	-	-	-		1
31. PRODUCTOS ALIMENTICIOS, BEBIDAS Y TABACO	14	16	1	61	73	2	8	11	1	4
32. TEXTILES, PRENDAS DE VESTIR E INDUSTRIAS DE CUERO	15	8	1	53	87	1	3	5	1	3
34. FABRICACION DE PAPEL Y PRODUCTOS DE PAPEL, IMPRENTA Y EDITORIALES	1	3		38	94	1	1	3	1	2
35. FABRICACION DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUIMICOS DERIVADOS DEL PETROLEO, CARBON, CAUCHO Y PLASTICO	1	2	1	60	95	1	2	3	1	3
38. FABRICACION DE PRODUCTOS METALICOS, MAQUINARIA Y EQUIPO	2	3		54	91	1	3	6	1	2
61. COMERCIO POR MAYOR	13	4	1	284	91	12	13	5	1	14
62. COMERCIO POR MENOR	60	11	3	438	78	20	63	11	2	25
63. RESTAURANTES Y HOTELES	4	4	1	87	92	3	3	3	1	5
71. TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	13	11	1	93	82	3	8	7	1	5
72. COMUNICACIONES	1	4		20	92	1	1	4	1	1
83. BIENES INMUEBLES Y SERVICIOS PRESTADOS A LAS EMPRESAS	10	4	1	242	89	11	20	7	1	13
93. SERVICIOS SOCIALES Y OTROS SERVICIOS COMUNALES CONEXOS	7	7	1	76	81	3	11	12	1	5
94. SERVICIO DE DIVERSION Y ESPARCIMIENTO Y SERVICIOS CULTURALES	5	11		33	75	1	6	14	1	2
95. SERVICIOS PERSONALES Y DE LOS HOGARES	2	3	1	63	88	1	7	9	1	3
TOTAL										91

*Se obtuvo el % de participación por medio de la división del total de empresa por zona y el número de establecimientos y luego la muestra total se dividió por los porcentajes mayores de cada subsector en cada zona geográfica

MEDIANA EMPRESA



MUESTRA: 74

Distribución de la muestra por zona geográfica para la mediana empresa

SUBSECTOR	OCCIDENTE			CENTRO			ORIENTE			Total muestra
	#	%	m	#	%	m	#	%	m	
11. AGRICULTURA Y CAZA	3	23	1	8	62	1	2	15	1	3
12. SILVICULTURA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
13. PESCA	1	100	1	-	-	-	-	-	-	1
31. PRODUCTOS ALIMENTICIOS, BEBIDAS Y TABACO	4	13	1	25	63	5	1	4	1	7
32. TEXTILES, PRENDAS DE VESTIR E INDUSTRIAS DE CUERO	5	20	2	20	80	4	-	-	-	6
34. FABRICACIÓN DE PAPEL Y PRODUCTOS DE PAPEL, IMPRENTA Y EDITORIALES	-	-	-	12	100	3	-	-	-	3
35. FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUIMICOS DERIVADOS DEL PETROLEO, CARBON, CAUCHO Y PLASTICO	2	8	1	21	88	3	1	4	1	5
38. FABRICACIÓN DE PRODUCTOS METALICOS, MAQUINARIA Y EQUIPO1	1	8	1	12	92	2	-	-	-	3
61. COMERCIO POR MAYOR	1	2	1	42	93	7	2	5	2	10
62. COMERCIO POR MENOR	2	4	1	40	85	7	5	11	2	10
63. RESTAURANTES Y HOTELES	-	-	-	10	100	2	-	-	-	2
71. TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	3	13	2	20	87	3	-	-	-	5
72. COMUNICACIONES	-	-	-	4	100	1	-	-	-	1
83. BIENES INMUEBLES Y SERVICIOS PRESTADOS A LAS EMPRESAS	2	4	1	38	86	7	4	10	2	10
93. SERVICIOS SOCIALES Y OTROS SERVICIOS COMUNALES CONEXOS	2	15	1	10	77	1	1	8	1	3
94. SERVICIO DE DIVERSIÓN Y ESPARCIMIENTO Y SERVICIOS CULTURALES	1	8	1	11	84	1	1	8	1	3
95. SERVICIOS PERSONALES Y DE LOS HOGARES	-	-	-	10	100	2	-	-	-	2
TOTAL										74

***Se obtuvo el % de participación por medio de la división del total de empresa por zona y el número de establecimientos y luego la muestra total se dividió por los porcentajes mayores de cada subsector en cada zona geográfica**



D. FORMATOS PARA RECABAR LA INFORMACIÓN PRIMARIA:

1. DISEÑO DEL CUESTIONARIO

El formulario a utilizar (cuestionario o encuesta) es del tipo **Estructurado**, **porque a cada una de las persona de la muestra seleccionada se le hace una serie de preguntas directas y en un orden de sucesión establecido,** y de la forma del tipo **Mixto** *con el fin de obtener opciones claras de respuesta de tipo abiertas y cerradas, con ello buscando reducir la probabilidad de que el encuestador pueda influir directamente al encuestado a través de preguntas diferentes o de distinta redacción así como diferente juicios acerca de la forma de anotar las respuestas.*

1.1 ESTRUCTURA DEL CUESTIONARIO

El cuestionario se divide en dos partes la primera contiene preguntas orientadas a la detección de necesidades de capacitación y la segunda parte contiene preguntas para medir el nivel de competitividad de cada empresa.

El cuestionario esta diseñado para obtener la información de las empresas acerca de dos rubros muy importantes: Acerca del desempeño y su competitividad; este puede verse en Anexos N.3

1.1.1 MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO (DETECCIÓN DE NECESIDADES Y CAPACITACIONES)

Se diseño un tipo de cuestionario con preguntas abiertas y cerradas con la finalidad de reducir que el encuestador influya en la recopilación de los datos. Este será dirigido a los tres sectores en estudio: Industria, Servicio y Agropecuario. La estructura de este cuestionario es de la siguiente manera:

1. Cuerpo del cuestionario, el cual contiene las preguntas formuladas para los sectores en estudio.



2. El cuerpo del cuestionario se divide en 3 partes:

a) Datos generales de la empresa: los datos de clasificación de la empresa (nombre, actividad y tamaño) y los aspectos a investigar tales como: Puesto del entrevistado, nivel de estudio del encargado y de los empleados. y detección de necesidades de capacitación

b) Capacitaciones dentro de la empresa: las razones porque reciben o no las capacitaciones.

c) Procesos de detección de necesidades: si realizan la determinación de necesidades de capacitación

3. Al final del cuestionario se pone cierta información que será llenada exclusivamente por el encuestado, datos que serán utilizados para el control.

Importante: El cuestionario será utilizado para encuestar solo establecimientos o negocios formales que están registrados en la base que se esta utilizando que son los registros proporcionados por Digestyc 2004 (Que se refieren a las empresas legalmente registradas por cada uno de los sectores en estudio y por el número de empleados según explica el siguiente:

CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA SEGÚN SU NÚMERO DE EMPLEADOS POR DIFERENTES INSTITUCIONES EN EL SALVADOR

Institución	Microempresa	Pequeña	Mediana	Granempresa
ANEP	1 - 10	11 - 49	50 - 100	101 -
DIGESTYC	1 - 10	11 - 49	50 - 99	100 -

Nota: La clasificación de empresas por empleados que se utilizaran en el anteproyecto y proyecto de tesis serán los datos de las instituciones de la DIGESTYC que a su vez es la misma clasificación de la ANEP debido a que sus datos son de empresas legalmente registrada y representativas que sirven como fuente para propósitos de estudio del gobierno y de otras instituciones.



El diseño del formato utilizado para la medición de la competitividad contiene preguntas sobre todo los atributos que involucran la competitividad de una empresa según Porter *que son las condiciones de factores (Comunicación, recurso Humano, tecnología), demanda, instituciones que dan apoyo y estrategia, estructura de empresas rivales.*

Importante: *El formato que se presenta en Anexos N.4 contiene preguntas cerradas enfocadas hacia todos los sectores, existen algunas preguntas que son específicas por lo que se ha optado por mostrar el formato para cada sector (es decir se cuentan con 3 partes de rubros de preguntas de acuerdo al sector a investigar), con el fin de facilitar recoger la información específica de cada sector; aunque la mayor parte de las preguntas se adaptan a los tres sectores.*

Para cada atributo (*las condiciones de factores (Comunicación, recurso Humano, tecnología), demanda, instituciones que dan apoyo y estrategia, estructura de empresas rivales*) existen cinco niveles, cada nivel corresponde a un rango de porcentaje que indica el nivel de contribución de cada atributo (*que se explicara en el siguiente capítulo de evaluación del cuestionario*) para que la empresa sea competitiva. Estos niveles servirán para determinar el nivel de competitividad para los tres sectores por cada zona.

A continuación se presentan los formatos de los cuestionarios: (Las partes de datos generales de la empresa y la detección de necesidades y capacitaciones dentro de la empresa es la misma para los 3 rubros de preguntas para medir el nivel de competitividad por sector; lo que entonces llamamos **la medición del desempeño; y para la medición del nivel de competitividad se utilizara un formato diferente para cada sector en estudio**



E. EVALUACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO.

1. SELECCIÓN DEL MÉTODO DE MEDICIÓN DE LA COMPETITIVIDAD

El método seleccionado para medir la competitividad de las empresas de los tres sectores económicos en estudio (industria, servicio y agropecuario); es el del **DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD, descrito en Anexos 5**, y se utiliza este método por el hecho de incluir las condiciones de los factores que contribuyen a la competitividad de una empresa como la comunicación, recurso humano, tecnología, financiamiento, proveedores. Es un método que considera la competencia de las empresas (con otras empresas y la interna en lo referente a la capacidad de expandirse a otros mercados), considera los elementos de apoyo a la empresa tanto interno como externo, incluye dentro de la medición la demanda de los productos o servicios .

2. MÉTODO SELECCIONADO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:

2.1. MÉTODO TQM:

Se utilizara el método tradicional de rangos (es decir, asignar intervalos de porcentajes para poder evaluar) obtenido de una evaluación de campo, basado en los principios del TQM que explica la importancia del Recurso Humano como el mas indispensable dentro de todos los recursos de la empresa.

Para este estudio se justifica porque nos interesa conocer las fallas dentro de las áreas funcionales de la empresa para así poder generar una propuesta de capacitación que se dirigirá al recurso humano de las empresas en estudio.

A partir de la información que se obtendrá en las visitas de campo (llenado de cuestionarios), se procederá al análisis del Desempeño de cada una de las empresas en estudio.

Para la definición de la situación actual de cada una de las empresas se procede al análisis de los resultados del cuestionario, para lo cual se ha definido los niveles de desempeño utilizados en el proceso de evaluación de cada uno de los principios en que se ha estructurado dicho instrumento (las preguntas



sujetas a evaluación son: de la 1 a la 4 de detección de necesidades de capacitación, la pregunta 12 y 29); presentado en la siguiente tabla:

Tabla N.1 Niveles de desempeño:

Nivel de desempeño	Porcentaje asignado	Definición
1	0 a 20%	Grado de crecimiento mínimo observado dentro de la empresa por el entrevistado
2	20 a 40%	Grado de crecimiento regular observado dentro de la empresa por el entrevistado
3	40 a 60%	Grado de crecimiento medio observado dentro de la empresa por el entrevistado
4	60 a 80%	Grado de crecimiento aceptable observado dentro de la empresa por el entrevistado
5	80 a 100%	Grado de crecimiento máximo observado dentro de la empresa por el entrevistado

A continuación se ordenan las calificaciones de cada principio en el siguiente cuadro:

Evaluación	Frecuencia (A)	Valor(B)	Resultado (A*B)
1		1	
2		2	
3		3	
4		4	
5		5	
Total (C)			Total A*B

Finalmente se cuantificará la evaluación de cada principio, esto se hace determinado el porcentaje de cumplimiento en torno a la eficiencia y eficacia de las operaciones en la empresa. Finalmente se determina el nivel promedio de cumplimiento de la empresa:

$$\% \text{Cumplimiento} = \frac{\text{Total A * B}}{5 * C} * 100$$



Luego se establece el nivel de calificación, definido en la siguiente tabla:

NIVEL DE CALIFICACIÓN	OBSERVACIÓN
< 33%	Cumplimiento deficiente e ineficiente, presenta muchos problemas.
Entre 34% y 67%	Cumplimiento intermedio, puede mejorar su desempeño
> 68%	Cumplimiento aceptable, niveles de eficiencia y eficacia satisfactorios

2.2 MÉTODO ESTADÍSTICO:

El método a utilizar para evaluar el cuestionario por medio de la estadística **es el descriptivo utilizando la grafica de barras de tipo agrupado para poder compara las respuestas de un sector con otro y/o por mediana y pequeña empresa. Esto se hará con el fin de obtener datos y tendencias ordenadas de la información a obtener.**

Se utilizará la estadística **Descriptiva:** Por ser una técnica que se encarga de la recopilación, presentación, tratamiento y análisis de los datos, con el objeto de resumir, describir las características de un conjunto de datos y por lo general toman forma de tablas y gráficas.

El tipo de gráfico a utilizar es el Agrupado, porque permite visualizar varias series de datos.

F. DISEÑO DEL TRABAJO DE CAMPO Y CONFIABILIDAD DE LAS MUESTRAS OBTENIDAS

1. TRABAJO DE CAMPO

El trabajo de campo se realizo a partir del 19 de junio al 14 de agosto del 2006, utilizando para ello 3 encuestadores que recogieron directamente y mediante entrevista personal las 165 encuestas de las cuales fueron contestadas 132 encuestas a nivel nacional.



Las encuestas se distribuyeron por zona geográfica de la siguiente manera:

Tipo de empresa	Occidental	Centro	Oriente
Pequeña	16%	68%	16%
Mediana	17%	69%	14%

1.1 PROCEDIMIENTO PARA LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN.

Se utilizo el siguiente procedimiento:

1. Se ordeno el registro (en listas) de las Pymes por subsectores de los sectores industria, agropecuario y servicio, donde se identifico la dirección, el teléfono y el nombre del contacto de dicha empresa.
2. Se comunico por teléfono con cada uno de los contactos haciendo uso del muestreo aleatorio estratificado es decir haciendo una selección de una empresa implicando que esta perteneciera a un sector en estudio y a una zona geográfica especifica (de acuerdo a la ponderación previa establecida) y dentro de los subsectores que anteriormente se escogieron (Ver tabla N.4 y 5).
3. Se empleo un procedimiento de selección en que interviene el azar, es decir se aplico el muestreo aleatorio estratificado (MAE) haciendo uso del Muestreo aleatorio simple o el muestreo aleatorio.
4. Se utilizo el Muestreo Simple Aleatorio (que es un procedimiento mediante el cual las unidades de análisis a integrar la muestra son seleccionadas de manera equiprobabilística, es decir; todos los subconjuntos de tamaño n susceptibles de ser formados a partir de la población objeto tendrán la misma probabilidad de selección). Para ello se realizaron listas separadas (paso 1) para dichos sectores de empresas y se procede a seleccionar submuestras de cada uno de ellos.
5. Se verifico que estos grupos (sectores de empresas) previamente formados debían de abarcar a toda la población de estudio (exhaustividad) sin intersectarse (mutuamente excluyentes), es decir, cada empresa de la población (Pyme) pertenece a uno y sólo un estrato. La idea que se tiene es que los grupos (sectores y subsectores) sean internamente homogéneos en algún sentido y consecuentemente diferentes entre sí.



6. Concertada la cita se procedió a visitar a cada una de las empresas de manera directa y personal.
7. Se verificara si las encuestas fueron llenadas adecuadamente y si corresponden a la muestra a que pertenecen, para luego concluir si estas encuestas son o no representativas para el estudio.
8. Obteniendo la información se procederá a realizar la tabulación y el análisis de la información.

1.2 CONFIABILIDAD Y REPRESENTATIVIDAD DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA.

Algunas veces se utilizan los términos fiabilidad y validez en el sentido de precisión e inesgamiento. Aunque en otras ocasiones se les dé un significado algo distinto, en general el primero indica concordancia o compatibilidad interna de las diferentes muestras que pueden obtenerse con un determinado procedimiento (para este caso el muestreo aleatorio e stratificado), y el segundo se refiere a la comparación con un criterio externo.

1.2.1 APLICACIÓN DE ANÁLISIS DE LA DISTRIBUCIÓN BAJO LA CURVA NORMAL PARA EL PROBLEMA DE LA NO RESPUESTA.

Una de las razones por la que se ha realizado este análisis es porque la distribución poblacional utilizada es parecida a la normal o al menos es bastante simétrica; y también porque en casos tan desfavorables como el de comprobar si la muestra es representativa ante el error de no respuestas obtenidas en el trabajo de campo; la muestra se mantiene suficientemente grande, es decir, es mayor que 30.

Si la distribución se aproxima suficientemente a la normal puede justificarse el uso de límites confidenciales más próximos que los obtenidos por desigualdad o teorema de Chebyshev. Resulta pues para este caso, útil tener presente los valores de z que cumplen la condición en una distribución normal:

$$\text{Prob. } (x - E(x) < z\sigma) = P$$

Entonces los datos obtenidos después de la realización del trabajo de campo son los siguientes:



	Universo	Muestra	Z	Representatividad	Nivel de confiabilidad	Muestra obtenida	Z obtenido	Representatividad obtenida	Nivel de confiabilidad obtenida
Pequeña	1942	91	1.96	95%	5%	74	1.75	92%	8%
Mediana	328	74	1.96	95%	5%	58	1.67	90.5%	9.5%

Nota: La fórmula para Z real, nivel de confiabilidad (sigma) y representatividad real que se utilizó fue:

$$n = Z^2 NPQ / (N-1) e^2 + PQZ^2$$

Donde el Universo se mantuvo constante para obtener el Z obtenido de la muestra obtenida (Número de encuestas que se pasaron)

y los datos utilizados para efecto del estudio:

n	Tamaño muestral	Valor
N	Tamaño de la población, número total pymes por sector	
Z	Valor correspondiente a la distribución de Gauss	¿
p	Prevalencia esperada del parámetro a evaluar. En caso de desconocerse, aplicar la opción más desfavorable (p=0,5), que hace mayor el tamaño muestral.	50%
q	1-p (Si p=30%, q=70%)	50%
e	Error que se prevé cometer. Así, con un error del 10%, si el parámetro estimado resulta del 80%, .	10 %

Se puede concluir que para la muestra real encontrada tanto para la pequeña y mediana empresa son valores aceptables ya que el número de encuestas son un 90.5% representativas para la mediana empresa y con un nivel de confiabilidad de un 9.5%; (con una diferencia del 4.5% entre la muestra modificada encontrada y la real) mientras que para la pequeña empresa son 92% representativas y su nivel de confiabilidad es de un 8% (con una diferencia de 3% entre la muestra modificada y la real).

Es decir, que para las pequeñas empresas los datos obtenidos pueden tener la probabilidad de estar equivocados en un 8% y donde pueden ser sus datos verdaderos en un 92%, por lo que se considera que son datos confiables para este estudio.



1.2.2 APLICACIÓN DE ANÁLISIS DEL ERROR DE LA MUESTRA PARA EL PROBLEMA DE LA NO RESPUESTA.

En este caso de trabajo de campo realizado en que la distribución de la población utilizada da origen a una bastante aproximada a la normal, hay que tener en cuenta que al desconocer el error de la muestra, hay que estimarla a partir de esta, y solo pueden admitirse límites confidenciales calculados con la distribución normal.

Consideraciones:

Se ha utilizado la fijación proporcional en el muestreo estratificado aleatorio, al reparto del tamaño n de la muestra entre los estratos proporcionales a los tamaños de estos; es decir, que se asignado un peso relativo a cada estrato, en la muestra y en la población respectivamente.

El error de muestra viene dado por:

$$\sigma = \sqrt{pq / n-1}$$

Donde:

p= proporción de la muestra en el universo

q= 1-p

n= muestra

Entonces tenemos los datos de la muestra encontrada a través del cálculo por muestreo estratificado:

	Universo	Muestra	p	q	σ	σ (%)
Pequeña	1942	91	0.047	0.953	0.0048	0.48
Mediana	328	74	0.025	0.774	0.023	2.3

Para los datos de si respuesta obtenida en la investigación de campo:

	Universo	Muestra encuestada	p	q	σ	σ (%)
Pequeña	1942	74	0.038	0.962	0.0043	0.43
Mediana	328	58	0.018	0.820	0.0210	2.1

En este caso el error para una proporción de los que si respondieron nos esta indicando que la probabilidad de encontrar el caso mas desfavorable se aumenta entre mayor es la muestra, pero



sin embargo los valores se mantienen, aunque la muestra ha disminuido; como por ejemplo para la pequeña empresa pasa de ser de 0.48% a 0.43%, por lo cual se obtiene siempre un valor prudente, es decir confiable, para nuestra investigación.

1.2.3 APLICACIÓN DE ANÁLISIS DEL FACTOR DE CORRECCIÓN PARA EL PROBLEMA DE LA NO RESPUESTA

El factor de corrección es un ajuste necesario que se debe aplicar cuando este es mayor que 0.10, ya que este da una mayor precisión a una muestra de mayor porcentaje que una que fuese pequeña, con el fin de que la muestra exprese de forma prudente la situación del caso mas desfavorable para el estudio, para darle mayor confiabilidad al trabajo de campo.

Entonces el factor de corrección es:

$$F_c = \sqrt{\frac{N-n}{N-1}}$$

Donde: N = Universo
n = Muestra obtenida

Para los datos que se tienen:

	Universo	Muestra	Factor de corrección	Muestra encuestada	Factor de corrección
<i>Pequeña</i>	1942	91	0.023	74	0.018
<i>Mediana</i>	328	74	0.098	58	0.09

El análisis en cuanto al **factor de corrección** (que determina si son o no representadas las muestras obtenidas de un universo, y si estas necesitan o no un ajuste) que permite este tipo de muestreo, para ambas muestras obtenidas es aceptable el valor ya que nos da **0.10**¹⁶ que significa que no necesitan un ajuste estadístico (es decir, por la vía de pasar mas encuestas, a través de cálculos complementarios o desechar este estudio, y levantar una nueva muestra) y que si son representables y confiables las muestras que se obtuvieron.

¹⁶ Ver Capítulo 8.6 del Libro estadística para administración y economía de Mason/Lind/Marshall. 10ma. Edición.



1.2.4 APLICACIÓN DE ANÁLISIS DEL ERROR AJENOS AL MUESTREO PARA EL PROBLEMA DE NO RESPUESTA.

Los errores ajenos al muestreo para nuestro estudio fueron de dos índoles:

- a) Errores de falta de respuesta
- b) Errores de no cobertura

Estos errores se debieron a las siguientes causas:

- a) Denegaciones: Se trata de que se encuentra el contacto dentro de la empresa, pero se rehúsa o es incapaz de colaborar con su respuesta. Una situación parecida es la de difícil accesibilidad. Aquí se incluyen a casos de personas que apenas tienen tiempo o disposición de recibir.
- b) Ignorancia u olvido: a pesar de tener la buena voluntad de colaborar puede ocurrir que desconozca o no se recuerde la respuesta a lo que preguntan.
- c) Errores de cobertura: En caso de omisión que merece tratamiento especial es el de los elementos no incluidos en las listas o marco, que por lo tanto, tendrían probabilidad cero de ser observados o medidos.

Entonces la solución para el caso de no respuesta y de cobertura va de la siguiente manera:

Se utilizan las fórmulas de:

- a) Límite confidencial superior para la proporción:

$$W1 (p1 + kp1q1 / n1) + w2$$

- b) Límite confidencial inferior:

$$W1 (p1-kp1q1 / n1)$$

- c) Longitud de Intervalo o error absoluto:

$$\text{Valor absoluto de: (Límite Inferior – Limite superior) / 2}$$

- d) Tamaño equivalente de la muestra:

$$n^* = z^2pq / \text{error absoluto}^2$$

Donde:

N1= empresas de los que si se obtendrán información

N2= empresas de los que no se conseguirá información



W1= Proporción de la muestra de empresas que responden
 W2= Proporción de la muestra de empresas que no responden
 p1= Proporción muestral correspondientes a los datos recogidos

Obteniendo los datos y sustituyendo en las fórmulas anteriores:

	Universo (1)	Muestra (2)	Muestra encuestada (3)	Muestra de no respuesta (4)	W2 ((4)/(2))	W1 ((3)/(2))	P1 ((3)/(1))	z	N1 (6)*(1)
<i>Pequeña</i>	1942	91	74	17	0.1868	0.8132	0.038	1.96	1579.23
<i>Mediana</i>	328	74	58	16	0.2162	0.7838	0.1768	1.96	257.09

Se obtienen los siguientes resultados:

	Lim. Superior	Limite inferior	Error absoluto	N*
<i>Pequeña</i>	0.2254	0.0232	0.2022	4
<i>Mediana</i>	0.3913	0.1020	0.2893	7

Análisis:

- a) El numero de muestra equivalente encontrado es de 4 para la pequeña y de 7 para la mediana indican que son igual de precisas si se hubiesen pasado este numero de encuestas con todos los elementos sin falta de respuesta, es decir todos los datos registrados.
- b) También según este resultado para la mediana empresa pro ejemplo con una muestra de 328 con un 21.62% de encuestas no respondidas, no dan estrictamente mayor precisión que otra de 7 en que si respondiesen todos los elementos seleccionados.

El N* encontrado es del 10% (de 7 para la mediana) de la muestra calculada para el estudio (como por ejemplo 74 encuestas para la mediana), por lo tanto es inferior a un tercio de lo previamente establecido¹⁷, lo cual valida la representación del trabajo de campo

¹⁷ Basado en el Cap. 30 Errores ajenos al muestreo del Libro Curso de muestreo y aplicaciones. Francisco Azorin Poch 1972





RESUMEN DE ANALISIS DE RESULTADOS PEQUEÑA EMPRESA

DIAGNOSTICO PARA EL AREA DE CAPACITACION EMPRESARIAL ¹⁸

RESULTADOS SEGÚN ACTIVIDAD ECONOMICA

AGROPECUARIO	INDUSTRIA	SERVICIOS
<ul style="list-style-type: none"> - En el nivel académico de sus dirigentes. Predominan los estudios técnicos no universitarios y en un 25 % los estudios universitarios. - 3 de cada 4 empresas de este sector no poseen una estructura organizativa definida. - La mayoría nunca ha recibido capacitación para promover su desarrollo 2 de 4 empresas entrevistadas. 50%. - El 50% de las empresas que han hecho uso de la capacitación manifiestan que estas han contribuido en general con un 40% al desarrollo de la empresa. - Las empresas que han recibido capacitación las dirigen principalmente a niveles de gerencia y supervisores y solo un 20% a otros empleados. - El nivel académico de los empleados a quienes fue dirigida la capacitación en su mayoría son bachilleres. - El área de producción es el área donde mayormente se capacita 50% seguida de administración y atención al cliente con 25%. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel académico de sus dirigentes generalmente esta entre estudios universitarios 43% y estudios superiores no universitarios con 43% solo un 14% de sus dirigentes tienen estudios entre 9^o grado y bachillerato. - El 29% de las empresas de este sector no poseen una estructura organizativa definida. - La mayoría han recibido capacitación para promover su desarrollo (8 de 14 = 57% de empresas entrevistadas). Y estas capacitaciones han contribuido en un 49% al desarrollo de las empresas. - Las empresas que han recibido capacitación las dirigen principalmente a otros empleados y supervisores y solo un 23% a la gerencia. - El nivel académico de los empleados a quienes fue dirigida la capacitación en su mayoría son bachilleres con un 50% y un 30% con estudios universitarios y 20% estudios básicos. - El área de administración y de producción son las áreas donde mayormente se capacita 36% y 32% respectivamente seguido de ventas con 23%. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel académico de sus dirigentes variado estando en mayor porcentaje los dirigentes con estudios de 9^o grado y bachillerato con 32.1% estudios superiores universitarios 30.8% y estudios superiores no universitarios con 17.8 y con menos de 9^o grado un 19.6%. - El 71% de las empresas de este sector no poseen una estructura organizativa definida. - Han recibido capacitación para promover su desarrollo 26 de 56 = 46% de empresas entrevistadas. Y estas capacitaciones han contribuido en un 49% al desarrollo de las empresas. - Las empresas que han recibido capacitación las dirigen principalmente a la gerencia 47% y a otros empleados 42% y solo un 11. % a supervisores. - El nivel académico de los empleados a quienes fue dirigida la capacitación en su mayoría son bachilleres con un 47% y un 47% con estudios universitarios y un 6% con nivel de tercer ciclo.. - El área de administración, recurso humano y atención al cliente son las áreas donde mayormente se capacita 30%, 16% y 16% respectivamente seguido de otras áreas con 25%.

¹⁸ Ver anexo 6 "Análisis de resultados"



RESUMEN DE ANALISIS DE RESULTADOS PEQUEÑA EMPRESA

DIAGNOSTICO PARA EL AREA DE CAPACITACION EMPRESARIAL

RESULTADOS SEGÚN ACTIVIDAD ECONOMICA

AGROPECUARIO	INDUSTRIA	SERVICIOS
<ul style="list-style-type: none"> - Los temas recibidos en las capacitaciones en su mayoría son específicos tanto en el área de producción como en relaciones humanas y administración de personal. - Existe una disposición a recibir capacitaciones. 3 empresas de 4 visitadas (75%) - Los dirigentes empresariales que no están dispuestos a recibir capacitaciones dijeron que era por que no se tiene tiempo para capacitar (50%), y por falta de fondos (50%). - El 50% de los entrevistados manifestaron realizar detección de necesidades de capacitación. - Las áreas donde mayormente se realizan detección de necesidades de capacitación son la administrativa con un 50% y de producción con 50%. - Los temas predominantes en las DNC. Son temas de producción, liderazgo, manejo de personal, motivación, eficiencia, ventas, seguridad industrial y calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las áreas de atención al cliente y contabilidad es donde menos se ha capacitado 4%. - Los temas recibidos en las capacitaciones en su mayoría son específicos tanto en el área de producción como atención al cliente y ventas. Seguida de administración de personal y relaciones Humanas. - Existe una disposición de los dirigentes empresariales a recibir capacitaciones 11 de 14 entrevistados 79%. - Los dirigentes empresariales que no están dispuestos a recibir capacitaciones dijeron que era por que no eran necesarias para el desarrollo (33.3%), no tienen tiempo para capacitar (33.3%) y que no es efectivo (33.3%). - El 40% de los entrevistados manifestaron realizar detección de necesidades de capacitación. - Las áreas donde mayormente se realizan detección de necesidades de capacitación son la administrativa con un 50% y de producción con 37.5%. - Los temas predominantes en las DNC. Son específicos de producción, liderazgo, manejo de personal, motivación, ventas, seguridad industrial y calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las áreas de producción, contabilidad y costos, finanzas es donde menos se ha capacitado 8%, 6% y 2% respectivamente. - Los temas recibidos en las capacitaciones en su mayoría son específicos en el area de actividad de la empresa, seguido de administración de personal 20% y relaciones humanas 16%. - Existe una disposición de los dirigentes empresariales a recibir capacitaciones 24 de 47 entrevistados 51%. - Los dirigentes empresariales que no están dispuestos a recibir capacitaciones dijeron que era por que no eran necesarias para el desarrollo (52%), no tienen tiempo para capacitar (22%) y que no es efectivo (17%), otras razones 9%. - El 69% de los entrevistados manifestaron realizar detección de necesidades de capacitación. - Las áreas donde mayormente se realizan detección de necesidades de capacitación son la de atención al cliente 29%, la administrativa y ventas con 19%. - Los temas predominantes en las DNC. Son manejo de materia prima, liderazgo, manejo de personal, motivación, eficiencia, ventas, calidad en el servicio



RESUMEN DE ANALISIS DE RESULTADOS MEDIANA EMPRESA

DIAGNOSTICO PARA EL AREA DE CAPACITACION EMPRESARIAL

RESULTADOS SEGÚN ACTIVIDAD ECONOMICA

AGROPECUARIO	INDUSTRIA	SERVICIOS
<ul style="list-style-type: none"> - En el nivel académico de sus dirigentes. Predominan los estudios universitarios con 50% técnicos no universitarios y 9 grado y bachillerato con 25 %. - 3 de cada 4 empresas de este sector no poseen una estructura organizativa definida. - La mayoría han recibido capacitación para promover su desarrollo 4 de 4 empresas entrevistadas. 100%. - El 100% de las empresas que han hecho uso de la capacitación manifiestan que estas han contribuido en general con un 55% al desarrollo de la empresa. - Las empresas dirigen las capacitaciones principalmente a niveles de gerencia y supervisores y solo un 20% a otros empleados. - El nivel académico de los empleados a quienes fue dirigida la capacitación en su mayoría son de tercer ciclo y bachillerato. Solo el 20% de las empresas a capacitado a personal con estudios superiores. - El área de producción y administración es donde mayormente se capacita 23.52% en cada área, atención al cliente, RRHH y ventas con 17.64% cada área. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel académico de sus dirigentes generalmente esta entre estudios universitarios 69% y estudios superiores no universitarios con 26% solo un 5% de sus dirigentes tienen estudios entre 9º grado y bachillerato. - El 5% de las empresas de este sector no poseen una estructura organizativa definida. - La mayoría han recibido capacitación para promover su desarrollo (18 de 19 = 95% de empresas entrevistadas). Y estas capacitaciones han contribuido en un 49.3% al desarrollo de las empresas. - Las empresas que han recibido capacitación las dirigen de igual manera a otros empleados y supervisores y a la gerencia. con 35.7%, 33.3% y 31% respectivamente. - El nivel académico de los empleados a quienes fue dirigida la capacitación en su mayoría son bachilleres con un 45.7% y un 31.4% con estudios universitarios y 22.9% estudios básicos. - El área de producción y de administración son las áreas donde mayormente se capacita 21.4% y 18.6% respectivamente seguido de contabilidad y costos con 15.7% y atención al cliente con 14.3%. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel académico de sus dirigentes con porcentaje de 80% con estudios universitarios y un 11.4% estudios superiores no universitarios. Estando en menos porcentaje los dirigentes con estudios por de bajo del nivel medio. - El 14.3% de las empresas de este sector no poseen una estructura organizativa definida. - Han recibido capacitación para promover su desarrollo 27 de 35 = 77.1% de empresas entrevistadas. Y estas capacitaciones han contribuido en un 46.5 % al desarrollo de las empresas. - Las empresas han recibido capacitación igualmente a nivel de la gerencia y de supervisores con 30.2% y un 39.6. % a otros empleados. - El nivel académico de los empleados a quienes fue dirigida la capacitación en su mayoría son bachilleres con un 44.7% y un 40.4% con estudios universitarios y un 14.9% con nivel de tercer ciclo y menos. - El área de administración, atención al cliente, ventas y producción son las áreas donde mayormente se ha capacitado.



RESUMEN DE ANALISIS DE RESULTADOS MEDIANA EMPRESA

DIAGNOSTICO PARA EL AREA DE CAPACITACION EMPRESARIAL

RESULTADOS SEGÚN ACTIVIDAD ECONOMICA

AGROPECUARIO	INDUSTRIA	SERVICIOS
<ul style="list-style-type: none"> - Los temas recibidos en las capacitaciones en su mayoría son específicos en el producción, temas de administración de personal. Relaciones humanas, motivación e inventarios. - Existe una disposición a recibir capacitaciones. 4 empresas de 4 visitadas (100%) - El 75% de los entrevistados manifestaron realizar detección de necesidades de capacitación. - Las áreas donde mayormente se realizan detección de necesidades de capacitación son la administrativa con un 25% y de producción con 25%, ventas y RRHH con un 16.6%. - Los temas predominantes en las DNC. Son temas de producción, administración de personal, atención al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las áreas de finanzas y recurso humano es donde menos se ha capacitado 1.4%. y 10%. - Los temas recibidos en las capacitaciones en su mayoría son específicos tanto en el área de producción y temas de administración de personal y relaciones Humanas. - Existe una disposición de los dirigentes empresariales a recibir capacitaciones 16 de 19 entrevistados 84.2%. - Los dirigentes empresariales que no están dispuestos a recibir capacitaciones dijeron que es por que no tienen tiempo para capacitar (100%). - El 77.8% de los entrevistados manifestaron realizar detección de necesidades de capacitación. - Las áreas donde mayormente se realizan detección de necesidades de capacitación producción, ventas y atención al cliente. - Los temas predominantes en las DNC. Son específicos de producción, manejo de personal, motivación, ventas, 	<ul style="list-style-type: none"> - Las áreas de, contabilidad y costos, finanzas es donde menos se ha capacitado 9%, y 2.2% respectivamente. - Los temas recibidos en las capacitaciones en su mayoría son específicos en el área de actividad de la empresa, seguido de administración de personal 23.9% y relaciones humanas 25.4%. - Existe una disposición de los dirigentes empresariales a recibir capacitaciones 22 de 34 entrevistados 64.7%. - Los dirigentes empresariales que no están dispuestos a recibir capacitaciones dijeron que era por que no tienen tiempo para capacitar (91.7%) y que no es efectivo (8.3%). - El 61.3% de los entrevistados manifestaron realizar detección de necesidades de capacitación. - Las áreas donde mayormente se realizan detección de necesidades de capacitación son la de ventas, administrativa, recurso humano seguido por el área de producción y atención al cliente. - Los temas predominantes en las DNC. Son servicio al cliente, ventas, liderazgo y manejo de inventarios.



De acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación tanto de fuentes secundarias como primarias se han determinado una serie de necesidades que en materia de capacitación experimentan Las pequeñas y medianas empresas del aparato productivo de El Salvador.

Una de las deficiencias encontradas es el bajo nivel académico con que cuentan los dirigentes de un buen porcentaje de empresas. En las empresas pequeñas 57% de los dirigentes de las empresas industriales poseen estudios de entre 9^o grado y bachillerato y superiores no universitarios (técnicos). Y en las empresas de servicio el 51.7% de los dirigentes tiene niveles de estudio de bachillerato hasta menos de 9^o grado y en el sector agropecuario los dirigentes empresariales poseen estudios superiores no universitarios principalmente técnicos.

El panorama para la mediana empresa muestra a las empresas del sector industrial con un 5% de sus dirigentes con niveles de estudios entre 9^o y bachillerato y en la empresas del sector servicio el 8.5% de sus dirigentes tiene niveles de estudio de bachillerato hasta menos de 9^o grado.

La capacidad intelectual y formación de los dirigentes empresariales es fundamental para alcanzar el desarrollo y si estos no se encuentran debidamente preparados y/o capacitados las posibilidades de las empresas para alcanzar un desarrollo se ven limitadas.

Por otro lado se determino que las empresas agrícolas tienden al desarrollo de una forma lenta 20% de desarrollo desde el inicio de su funcionamiento. Este proceso en forma lenta sitúa alas empresas en una posición de mucho riesgo debido a que con pequeños tropiezos podrían desaparecer o a mantenerse estáticas por mucho tiempo no podrían soportar los retos del actual entorno económico.

La medida mayormente utilizada por las empresas para promover su desarrollo son, para las tres actividades económicas consideradas en conjunto. La obtención y utilización adecuada del financiamiento, las empresas industriales y de servicio tanto de la pequeña como de la mediana empresa también hacen uso de la capacitación para promover su desarrollo ya que en la pequeña empresa el sector industria el 57% de las empresas ha hecho uso de las capacitaciones y un 46% en el sector servicio; en la mediana empresa el 95% de las empresas ha utilizado las capacitaciones en



el sector industria y un 77.1% en el sector servicio.

Un buen porcentaje de las empresas no han recibido capacitaciones; en la pequeña empresa del sector servicio este aspecto es mas acentuado con un 54% al igual que en la mediana empresa es el sector servicio el que menos capacitaciones ha recibido 22.9% de las empresas entrevistadas; en el sector agropecuario de la pequeña empresa el 50% ha recibido capacitación.

Este aspecto limita grandemente el desarrollo empresarial que puedan alcanzar estas empresas, ya que sin lugar a dudas el grado de preparación o capacitación que posean los miembros de una empresa determina grandemente el buen funcionamiento de esta y su grado de desarrollo.

Las empresas que han recibido capacitaciones la dirigen principalmente a otros empleados esta característica es de la mediana empresa donde si capacitan a nivel de gerencia pero en menos porcentajes en la pequeña empresa es solo el sector servicio quien capacita en mayor porcentaje a nivel de gerencia.

Este factor es importante ya que se capacita a los empleados que están involucrados con los procesos productivos o en contacto con los clientes lo cual ayuda a mejorar la productividad y eficiencia en las empresas. No obstante el hecho de que los niveles gerenciales reciben capacitaciones en menos porcentaje desfavorece a las empresas puesto que el desarrollo empresarial depende grandemente del grado de conocimientos, habilidades y destrezas de sus dirigentes, por lo que puede observarse la necesidad existente de capacitación que permita tanto incrementar o reforzar el nivel de conocimiento de los dirigentes como también mejorar el rendimiento de los empleados.

Se determino que en el sector industria predomina la capacitación sobre temas específicos de la actividad económica como: Uso de maquinaria, atención al cliente, higiene y seguridad industrial, procesos de producción, medio ambiente, así como también en temas de administración de personal y contabilidad y relaciones humanos estos son temas predominantes tanto en la pequeña y la mediana empresa del sector.

En el sector servicio, predominan la capacitación sobre temas de atención al cliente, administración de personal, relaciones humanas, motivación, ventas, métodos de inventario,



educación, liderazgo.

Métodos de contabilidad, eficiencias en el puesto de trabajo, que son temas generales para toda empresa también existen temas específicos de la actividad en que se desempeña la empresa.

En el sector agropecuario los temas han sido sobre administración de personal para los gerentes y producción para los trabajadores de campo.

A pesar de lo anterior, en el área de producción no se ha recibido capacitación sobre algunos temas importantes como control de calidad, mantenimiento industrial, medida del trabajo, formulación de proyectos lo cual disminuye la capacidad de las empresas para mejorar su eficiencia y productividad y por consiguiente, su capacidad para competir en el mercado. Igualmente para las empresas de servicio no se han recibido capacitaciones en temas importantes como organización, análisis financiero, computación etc. que podrían ser de valiosa ayuda para ellos.

En cuanto a la disposición de los dirigentes empresariales a recibir servicios de capacitación en la pequeña empresa del sector industrial el 79% de los dirigentes están dispuestos a recibir servicios de capacitación mientras que en el sector servicio es el 51% de los dirigentes los que estarían en disposición de recibir capacitaciones.

En la mediana empresa los dirigentes del sector industrial que están dispuestos a recibir capacitaciones son un 84.2% y en el sector servicio la disposición es de 64.7% de los dirigentes empresariales. En el sector agropecuario el 75% de los dirigentes empresariales entrevistados manifestaron disposición a realizar capacitaciones. Las razones del resto de dirigentes para no recibir capacitaciones fueron en su mayoría la no deposición de tiempo para realizar capacitaciones, y en menor numero los que no consideran la capacitación necesaria para el desarrollo de sus empresas y que no la consideran efectiva.

En lo que se refiere a la detección de necesidades de capacitación los sectores de la pequeña empresa especialmente empresas de industria y servicio realizan detección de necesidades de capacitación en el sector industria el 40% de empresas la realizan y en servicios es el 69% de empresas.



El 50% de empresas agropecuarias realizan detección de necesidades de capacitación. En lo que respecta a empresas medianas del sector industrial el 77.8% de las empresas realizan DNC mientras que en el sector servicios es el 61.3% en el caso de las empresas agropecuarias entrevistadas el 75% manifestó realizar detección de necesidades de capacitación.

Los temas predominantes en esta detección de necesidades de capacitación para el sector agropecuario son atención al cliente, ventas, gestión de compras, administración de personal, métodos de producción manejo de información, manejo de inventario, producción agrícola en temas específicos en la actividad de la empresa, procesos administrativos, motivación. Son temas comunes para la pequeña y mediana empresa.

En el sector industrial los temas que predominan en la pequeña empresa son: manejo de materia prima, liderazgo, manejo de personal, motivación, eficiencia, ventas, seguridad industrial y calidad.

Mientras que en la mediana empresa del sector industrial los temas predominantes son: planificación programación y control de la producción, calidad, gestión de ventas, control de inventario, atención al cliente, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, seguridad industrial.

En el sector servicio las empresas pequeñas presentan necesidad de capacitación en los siguientes temas: Manejo de materia prima, liderazgo, manejo de personal, motivación, eficiencia, ventas, calidad en el servicio.

La mediana empresa del mismo sector muestra necesidad de capacitar en los siguientes temas. Servicio al cliente ventas, liderazgo, educación, motivación, relaciones interpersonales, gestión de compras administración de personal, procesos administrativos manejo de información manejo de inventario.



NIVELES DE COMPETITIVIDAD EMPRESAS DEL SECTOR AGROPECUARIO

Nivel de competitividad empresas del sector agropecuario zona occidental

ATRIBUTO	valor máximo	valor obtenido	Valor porcentual (%)	Nivel de contribución
CONDICIONES DE FACTORES				
Comunicación	50	40.5	81	Óptimo
Recurso humano	50	27	54	Bajo
Tecnología	30	20.5	68.33	Regular
Financiamiento	30	4	13.33	Pésimo
Proveedores	35	21	60	Regular
CONDICIONES DE LA DEMANDA				
EMPRESAS DE APOYO	60	29	48.33	Bajo
ESTRATEGIA RIVALIDAD	20	4	20	Pésimo
VALORES GLOBALES	325	154	47.38	Bajo

Las empresas agrícolas entrevistadas se encuentran en la zona occidental (esto establecido a través de la muestra) por lo tanto los datos anteriores representan el nivel de competitividad de esta zona para las empresas medianas agropecuarias con un valor de 47.38% que es un valor de una competitividad baja.

Nivel de competitividad empresas del sector agropecuario zona central

ATRIBUTO	valor máximo	valor obtenido	Valor porcentual (%)	Nivel de contribución
CONDICIONES DE FACTORES				
Comunicación	50	42	84.00	Óptimo
Recurso humano	50	39	78.00	Regular
Tecnología	30	24	80.00	Regular
Financiamiento	30	18	60.00	Bajo
Proveedores	35	27	77.14	Regular
CONDICIONES DE LA DEMANDA				
EMPRESAS DE APOYO	60	32	53.33	Bajo
ESTRATEGIA RIVALIDAD	20	2	10.00	Pésimo
VALORES GLOBALES	325	189	58.15	Bajo

Las empresas agrícolas entrevistadas se encuentran en la zona central (esto establecido a través de la muestra) por lo tanto el nivel de competitividad de esta zona representa. La competitividad de las empresas medianas agropecuarias posee un valor de 58.15% que representa a



una competitividad baja.

Nivel de competitividad empresas del sector agropecuario zona oriental

ATRIBUTO	valor máximo	valor obtenido	Valor porcentual (%)	Nivel de contribución
CONDICIONES DE FACTORES				
Comunicación	50	40	80.00	Optimo
Recurso humano	50	29	58.00	Regular
Tecnología	30	21	70.00	Regular
Financiamiento	30	6	20.00	Pésimo
Proveedores	35	22	62.85	Regular
CONDICIONES DE LA DEMANDA				
EMPRESAS DE APOYO	60	34	56.66	Bajo
ESTRATEGIA RIVALIDAD	50	5	10.00	Pésimo
VALORES GLOBALES	325	162	49.84	Bajo

Las empresas agrícolas entrevistadas se encuentran en la zona central (esto establecido a través de la muestra) por lo tanto el nivel de competitividad de esta zona representa. La competitividad de la empresas medianas agropecuarias posee un valor de 49.84% que representa a una competitividad baja.

Tabla resumen de nivel de competitividad empresas del sector agropecuario

	Zona occidental	Zona central	Zona oriental	Promedio	Evaluación
Nivel de competitividad	47.38%	58.15%	49.84	51.79%	Bajo

El nivel de competitividad de las empresas del sector agropecuario a nivel país resulta evaluado como un nivel bajo; para este sector el nivel de competitividad se obtuvo de empresas de la zona occidental y oriental donde los niveles son muy parejos siendo las empresas de la zonas central quienes están en un nivel de competitividad un poco mas alto que el de las otras dos zonas.

En general las empresas del sector agropecuario clasificadas como medianas poseen un nivel bajo al igual que las pequeñas pero con porcentajes o niveles mayores a los de la pequeña empresa del mismo sector.



NIVELES DE COMPETITIVIDAD EMPRESAS DEL SECTOR INDUSTRIA

Nivel de competitividad empresas industriales zona occidental

ATRIBUTO	valor máximo	valor obtenido	Valor porcentual (%)	nivel de contribución
CONDICIONES DE FACTORES				
Comunicación	50	36	72.0	Regular
Recurso humano	50	29	58.0	Bajo
Tecnología	30	18	60.0	Bajo
Financiamiento	30	13	43.3	Bajo
Proveedores	35	26	74.3	Regular
CONDICIONES DE LA DEMANDA	60	37	61.7	Regular
EMPRESAS DE APOYO	50	11	22.0	Muy Bajo
ESTRATEGIA RIVALIDAD	25	11	44.0	Bajo
VALORES GLOBALES	330	181	54.8	Bajo

Nivel de competitividad empresas industriales zona central

ATRIBUTO	valor máximo	valor obtenido	valor porcentual	Nivel de contribución
CONDICIONES DE FACTORES				
Comunicación	50	37	74.0	Regular
Recurso humano	50	28	56.0	Bajo
Tecnología	30	20	66.7	Regular
Financiamiento	30	12	40.0	Bajo
Proveedores	35	22	62.9	Regular
CONDICIONES DE LA DEMANDA	60	37	61.7	Regular
EMPRESAS DE APOYO	50	10	20.0	Pésimo
ESTRATEGIA RIVALIDAD	25	10	40.0	Muy Bajo
VALORES GLOBALES	330	176	53.3	Bajo



Nivel de competitividad empresas industriales zona oriental

ATRIBUTO	valor máximo	valor obtenido	Valor porcentual (%)	Nivel de contribución
CONDICIONES DE FACTORES				
Comunicación	50	29	58.0	Bajo
Recurso humano	50	32	64.0	Regular
Tecnología	30	20	66.7	Regular
Financiamiento	30	14	46.7	Bajo
Proveedores	35	22	62.9	Regular
CONDICIONES DE LA DEMANDA	60	38	63.3	Regular
EMPRESAS DE APOYO	50	8	16.0	Pésimo
ESTRATEGIA RIVALIDAD	25	10	40.0	Muy Bajo
VALORES GLOBALES	330	173	52.4	Bajo

Tabla resumen de nivel de competitividad empresas del sector industrial

	Zona occidental	Zona central	Zona oriental	Promedio	Evaluación
Nivel de competitividad	54.8%	53.3%	52.4%	53.5%	Bajo

El nivel de competitividad de las empresas industriales a nivel país resulta evaluado como un nivel bajo según los porcentajes de cumplimientos de cada uno de los atributos y que resultaron evaluados de la misma forma. En las tres distintas zonas del país el nivel de competitividad es similar presentando leves variaciones de una zona a otra siendo la zona con menor de nivel competitividad la zona oriental.



NIVELES DE COMPETITIVIDAD EMPRESAS DEL SECTOR SERVICIO

Nivel de competitividad empresas de servicio zona occidental

ATRIBUTO	valor máximo	valor obtenido	Valor porcentual (%)	Nivel de contribución
CONDICIONES DE FACTORES				
Comunicación	50	25	50.0	Bajo
Recurso humano	50	24	48.0	Bajo
Tecnología	25	14	56.0	Bajo
Financiamiento	30	9	30.0	Muy Bajo
Proveedores	35	21	60.0	Bajo
CONDICIONES DE LA DEMANDA	65	35	53.8	Bajo
EMPRESAS DE APOYO	50	18	36.0	Muy Bajo
ESTRATEGIA RIVALIDAD	10	6	60.0	Bajo
VALORES GLOBALES	315	152	48.3	Bajo

Nivel de competitividad empresas de servicio zona central

ATRIBUTO	valor máximo	valor obtenido	Valor porcentual (%)	Nivel de contribución
CONDICIONES DE FACTORES				
Comunicación	50	38	76.0	Regular
Recurso humano	50	36	72.0	Regular
Tecnología	25	20	80.0	Regular
Financiamiento	30	18	60.0	Bajo
Proveedores	35	25	71.4	Regular
CONDICIONES DE LA DEMANDA	65	51	78.5	Regular
EMPRESAS DE APOYO	50	15	30.0	Muy Bajo
ESTRATEGIA RIVALIDAD	10	6	60.0	Bajo
VALORES GLOBALES	315	209	66.3	Regular



Nivel de competitividad empresas de servicio zona oriental

ATRIBUTO	valor máximo	valor obtenido	Valor porcentual (%)	Nivel de contribución
CONDICIONES DE FACTORES				
Comunicación	50	38	76.0	Regular
Recurso humano	50	30	60.0	Bajo
Tecnología	25	18	72.0	Regular
Financiamiento	30	12	40.0	Muy Bajo
Proveedores	35	22	62.9	Regular
CONDICIONES DE LA DEMANDA				
EMPRESAS DE APOYO	65	40	61.5	Regular
ESTRATEGIA RIVALIDAD	50	12	24.0	Muy Bajo
VALORES GLOBALES	315	177	56.2	Bajo

Tabla resumen de nivel de competitividad empresas del sector servicio

	Zona occidental	Zona central	Zona oriental	Promedio	Evaluación
Nivel de competitividad	48.3%	66.3%	56.2%	56.9%	Bajo

El nivel de competitividad de las empresas de servicio a nivel país resulta evaluado como un nivel bajo según los porcentajes de cumplimientos de cada uno de los atributos que fueron evaluados. En las tres zonas del país el nivel de competitividad presenta variaciones Bien marcadas siendo las empresas de la zona occidental las que muestran el nivel de competitividad más y las empresas de servicio de la zona central las que mayor nivel de competitividad presenta.



6. CONCEPTUALIZACION DEL DISEÑO

La formulación y conceptualización del diseño busca obtener una definición del problema a resolver, así como además se pretende elaborar un diseño aproximado de la solución óptima al problema.

A. PRIORIZACION DE PROBLEMAS

A partir del análisis de resultados se obtiene los datos de aquellas áreas problemáticas dentro de las Pymes en los sectores agropecuario, servicio e industria; a las que se les pretende dar solución. A continuación se priorizan los problemas encontrados a través de la investigación de campo, que serán aquellos que contienen la mayor frecuencia de fallas en los rubros de desempeño, detección de necesidades, capacitación, seguimiento.

Para la Pequeña Empresa:

RUBRO	Agropecuario	Servicio	Industria
<i>Detección de necesidades</i>	1. El 100% de las empresas dijeron que cuando necesitan realizar el proceso de detección de necesidades para poder capacitar a su personal lo hace un agente externo por el cual pagan. 2. El 100% de las empresa manifiestan no utiliza y ni conoce algún modelo de detección de necesidades. 3. El 50% de las empresas de este sector manifestó no realizar actualmente un procedimiento de detección de necesidades antes de realizar una capacitación. 4. Las áreas problemáticas que los empresarios manifiestan que es necesario detectar necesidades son: Producción con un 50% y atención al cliente	1. El 71% de las empresas manifestaron conocer algún modelo de detección de necesidades pero al pedir explicación del mismo no sabían responder de que se trataba. 2. El 69% de las empresas de este sector dijeron realizar el proceso de detección de necesidades para poder capacitar, y quien coordina este proceso en un 56% lo hace un jefe o gerente administrativo y en un 25% un agente externo. 3. Las áreas en que mas se realizan detección de necesidades son: un 29% atención al cliente, un 19% el área administrativa y un	1. El 60% de las empresas de este sector no realizan el proceso de detección de necesidades para poder capacitar. 2. El 40% de las empresas de este sector que si realizan el proceso de detección de necesidades, el 66.7% de estas manifiestan no utilizan ningún modelo de detección de necesidades porque quien realiza este proceso es un agente externo en un 50% o eligen a la persona según el área que considera el dirigente de la empresa a la que se debe impartir la capacitación según la oferta existente.



	con un 50% .	19% ventas.	
<i>Capacitaciones</i>	<p>1. El 100% de las empresas de este sector no están desarrollando un programa de capacitación actualmente, debido a las siguientes razones: El 40% lo atribuye a la falta de fondos, el 40% a la falta de tiempo y el 20% a que no existe una especialización en el tema.</p> <p>2.El 100% de las empresas manifestaron que para elegir a quienes y sobre que capacitar lo hacen dependiendo del diagnostico del agente externo que contratan o de la oferta de capacitación que mejor solucione la problemática observada por el dirigente de la empresa.</p> <p>3. Las áreas que mas generan problemas dentro del sector y en las cuales se da capacitación son: 50% producción, 25% administración y 25% atención al cliente.</p> <p>4.Las capacitaciones fueron dirigidas principalmente en un 40% a la gerencia, en un 40% a supervisores y en un 20% a otros empleados teniendo un nivel académico en un 100% de bachillerato.</p>	<p>1. El 89.3% de las empresas de este sector no están realizando actualmente un programa de capacitación; las razones son: un 52% considera que no es necesario tener un programa de capacitación y el otro 48% es porque no hay presupuesto para ello.</p> <p>2.El 47% de las capacitaciones va dirigida al nivel de la gerencia, y un 42% a otros empleados, donde el nivel académico preponderante son con un 47% el de bachillerato y 47% con estudios universitarios.</p> <p>3. Las áreas que mas generan problemas dentro de las empresas de este sector y a las cuales va dirigida la capacitación son: administrativa con un 30% , le siguen atención al cliente y recursos humanos con un 16% cada una.</p>	<p>1. El 93% de las empresas de este sector no están desarrollando actualmente un programa de capacitación.</p> <p>2. Las capacitaciones en este sector fueron dirigidas en un 46% a empleados diferentes del área de gerencia y en un 31% a supervisores; y estos poseían un nivel académico en un 50% de bachillerato y en un 30% con estudios universitarios.</p> <p>3. Las áreas en que mas se realizan capacitación son en un 36% administrativa, en un 32% en el área productiva y con 23% el área de ventas.</p>
<i>Seguimiento a las capacitaciones</i>	<p>1. El 100% de las empresas no dan seguimiento al proceso de capacitación debido a que no hay personal para realizarlo, y porque las personas capacitadas se les encarga de explicar lo visto a los que necesiten dentro de la empresa.</p>	<p>1. El 87% de las empresas de este sector consideran que no darle seguimiento a las capacitaciones no influirá en un posible fracaso de las mismas.</p>	<p>1. El 50% no dan seguimiento a las capacitaciones debido a la falta o perdida de tiempo y porque se considera que las personas capacitadas se deben encargar de explicar lo visto a los que necesiten de ello dentro de la empresa.</p>
<i>Desempeño de la empresa</i>	<p>1. Las empresas de este sector consideran que han crecido un 40% desde su funcionamiento.</p> <p>2.El % que consideran las empresas de este sector en que las capacitaciones han promovido su desarrollo es de un 40% (que es deficiente)</p>	<p>1. El 48% es el porcentaje que manifiestan las empresas en que las capacitaciones han promovido su desarrollo (siendo este un % de cumplimiento intermedio según la calificación de la metodología de evaluación de desempeño utilizada)</p>	<p>1. El 37% es el porcentaje que manifiestan las empresas en que las capacitaciones han promovido su desarrollo (siendo este un % de cumplimiento intermedio según la calificación de la metodología de evaluación de desempeño utilizada)</p>



Para la Mediana Empresa:

RUBRO	Agropecuario	Servicio	Industria
<i>Detección de necesidades</i>	<p>1. El 75% de las empresas dijeron que cuando necesitan realizar el proceso de detección de necesidades para poder capacitar a su personal lo hace en un 25% agente externo por el cual pagan.</p> <p>2. Las áreas problemáticas que los empresarios manifiestan que es necesario detectar necesidades son: Producción con un 25% y le sigue administración con un 25%.</p>	<p>1. Las áreas en que mas se realizan detección de necesidades son: un 25.5% ventas, siguiéndole en un 21.6% el área administrativa y un 17.6% y Recursos humanos.</p>	<p>1. El 77.8% de las empresas dijeron que cuando necesitan realizar el proceso de detección de necesidades para poder capacitar a su personal lo hace en un 21.4% agente externo por el cual pagan. 2. Las áreas en que mas se realizan detección de necesidades son: un 29.8% producción, siguiéndole en un 25.5% ventas, el área administrativa y un 17.% y 14.9% atención al cliente.</p>
<i>Capacitaciones</i>	<p>1. El 75% de las empresas de este sector no están desarrollando un programa de capacitación actualmente.</p> <p>2. Las áreas que mas generan problemas dentro del sector y en las cuales se da capacitación son: 23.52% producción, 23.52% administración.</p> <p>3. Las capacitaciones fueron dirigidas principalmente en un 40% a la gerencia, en un 40% a supervisores y en un 20% a otros empleados teniendo un nivel académico en un 40% tercer ciclo y un 30% de bachillerato.</p>	<p>1. El 80% de las empresas de este sector no están realizando actualmente un programa de capacitación; las razones son: un 38.5% por falta de tiempo y el otro 19.2% es porque no tienen una planificación acerca de ello.</p> <p>2. El 39.6% de las capacitaciones va dirigida a empleados diferentes del área de gerencia y en un 30.2% a supervisores; y estos poseían un nivel académico en un 44.7% de bachillerato y en un 40.4% con estudios universitarios.</p> <p>3. Las áreas que mas generan problemas dentro de las empresas de este sector y a las cuales va dirigida la capacitación son: administrativa con un 22.1%, le siguen con 18.2% el área de producción; atención al cliente y recursos humanos con un 13.6% cada una.</p>	<p>1. El 89.5% de las empresas de este sector no están desarrollando actualmente un programa de capacitación; las razones son: un 30.8% por falta de aprobación por la gerencia y el otro 30.8% es porque no tienen una planificación acerca de ello.</p> <p>2. Las capacitaciones en este sector fueron dirigidas en un 35.7% a empleados diferentes del área de gerencia y en un 33.3% a supervisores; y estos poseían un nivel académico en un 45.7% de bachillerato y en un 31.4% con estudios universitarios.</p> <p>3. Las áreas en que mas se realizan capacitación son en un 20% administrativa, en un 20% en el área productiva y con 10% el área de ventas.</p>
<i>Seguimiento a las capacitaciones</i>	<p>1. El 100% de las empresas de este sector consideran que no darle seguimiento a las capacitaciones si influirá en un</p>	<p>1. El 82.1% de las empresas de este sector consideran que no darle seguimiento a las capacitaciones si influirá</p>	



	posible fracaso de las mismas.	en un 61.5% el posible fracaso de las mismas.	
<i>Desempeño de la empresa</i>	<p>1. Las empresas de este sector consideran que han crecido un 43.3% desde su funcionamiento.</p> <p>2.El % que consideran las empresas de este sector en que las capacitaciones han promovido su desarrollo es de un 55% (que es deficiente)</p>	<p>1. El 46.5% es el porcentaje que manifiestan las empresas en que las capacitaciones han promovido su desarrollo (siendo este un % de cumplimiento intermedio según la calificación de la metodología de evaluación de desempeño utilizada)</p>	<p>1. El 49.3% es el porcentaje que manifiestan las empresas en que las capacitaciones han promovido su desarrollo (siendo este un % de cumplimiento intermedio según la calificación de la metodología de evaluación de desempeño utilizada)</p>

B. DEFINICION DE LA PROBLEMÁTICA.

A partir de la priorización de problemas muestra que los niveles de competitividad de las Pyme están por debajo del 60% que según la escala utilizada en la técnica de diamante de competitividad es un nivel bajo. Lo cual es desfavorable para las empresas dadas las condiciones de mercado del país que obliga a las empresas a ser competitivas.

Estos niveles bajos de competitividad se deben al poco uso que hacen estas empresas de las capacitaciones (en promedio un 15%); esta característica es más acentuada en las pequeñas empresas, donde muy pocas han recibido capacitaciones en comparación con las medianas.

La frecuencia con que se realiza el seguimiento que se le hace es bajo, en promedio el 45% de las empresas no realizan seguimiento a las capacitaciones, y a esto, hay que sumar que la detección de necesidades de capacitación la realiza en un 50% un agente externo a la empresa al cual se le paga; lo que disminuye el potencial de la capacitación, todo esto no les permite mejorar su competitividad.

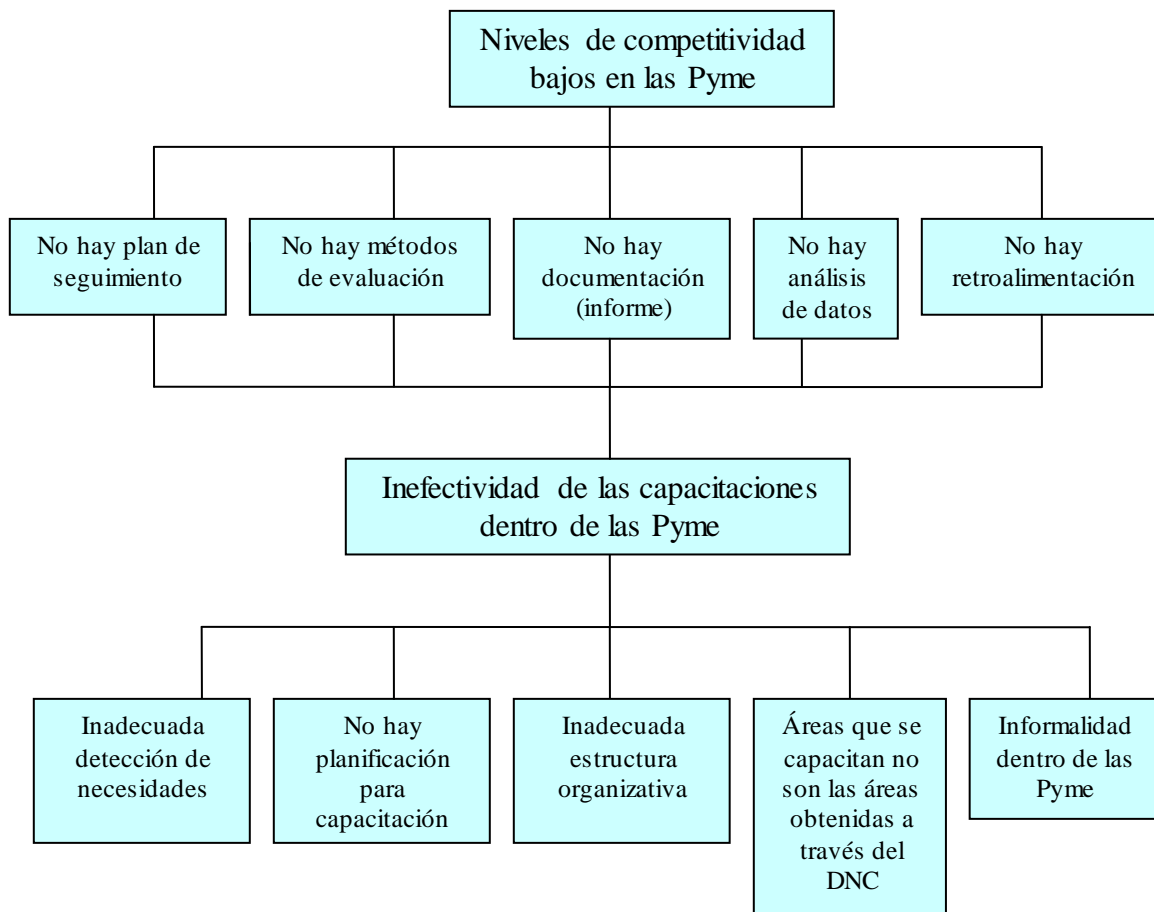
Por estas razones es que la falta de un sistema integral de capacitaciones que incluya una correcta detección de necesidades, plan de capacitación, planes de seguimiento y desempeño no permiten a la Pyme mejorar sus niveles de competitividad ante el entorno económico del país.



C ANALISIS DEL PROBLEMA.

El análisis de problemas se realizara mediante la técnica del árbol de problemas ya que es una ayuda importante para entender la problemática a resolver. En él se expresan, en encadenamiento tipo causa/efecto, las condiciones negativas percibidas por las Pymes en relación con el la problemática antes establecida.

A continuación se presenta el árbol de problemas obtenido de elementos mencionados en el análisis de resultados y la priorizacion de problemas que no permiten a las Pyme mejorar su competitividad:



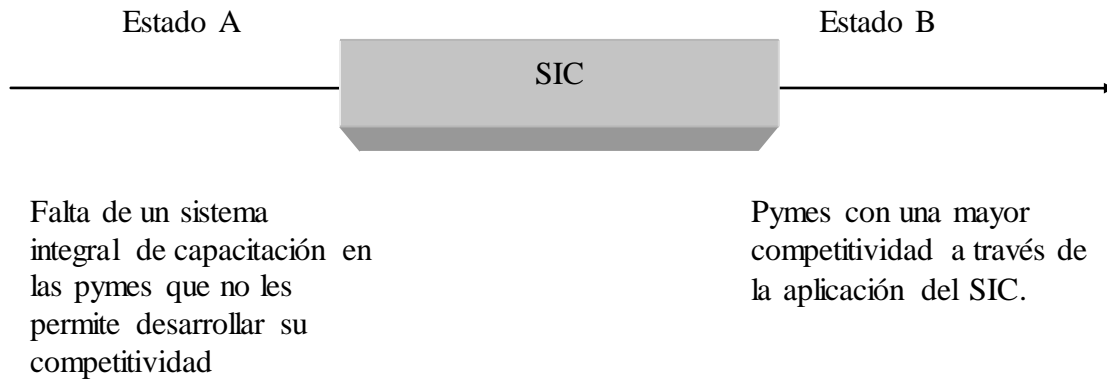
Esta clarificación de la cadena de problemas permite a continuación formular el problema y plantear el



problema al cual se le dará la solución de manera integral en este capítulo.

D .FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Con la formulación del problema se pretende validar la definición que se realizó en la fase de anteproyecto con la información obtenida en la etapa del diagnóstico; ya que en dicha etapa no se tenía un conocimiento amplio de la situación actual de las Pyme, por lo que es importante valorar y analizar los resultados, priorizándolos con el fin de no dejar de lado aspectos que sean relevantes al momento de establecer el problema.



Enunciado:

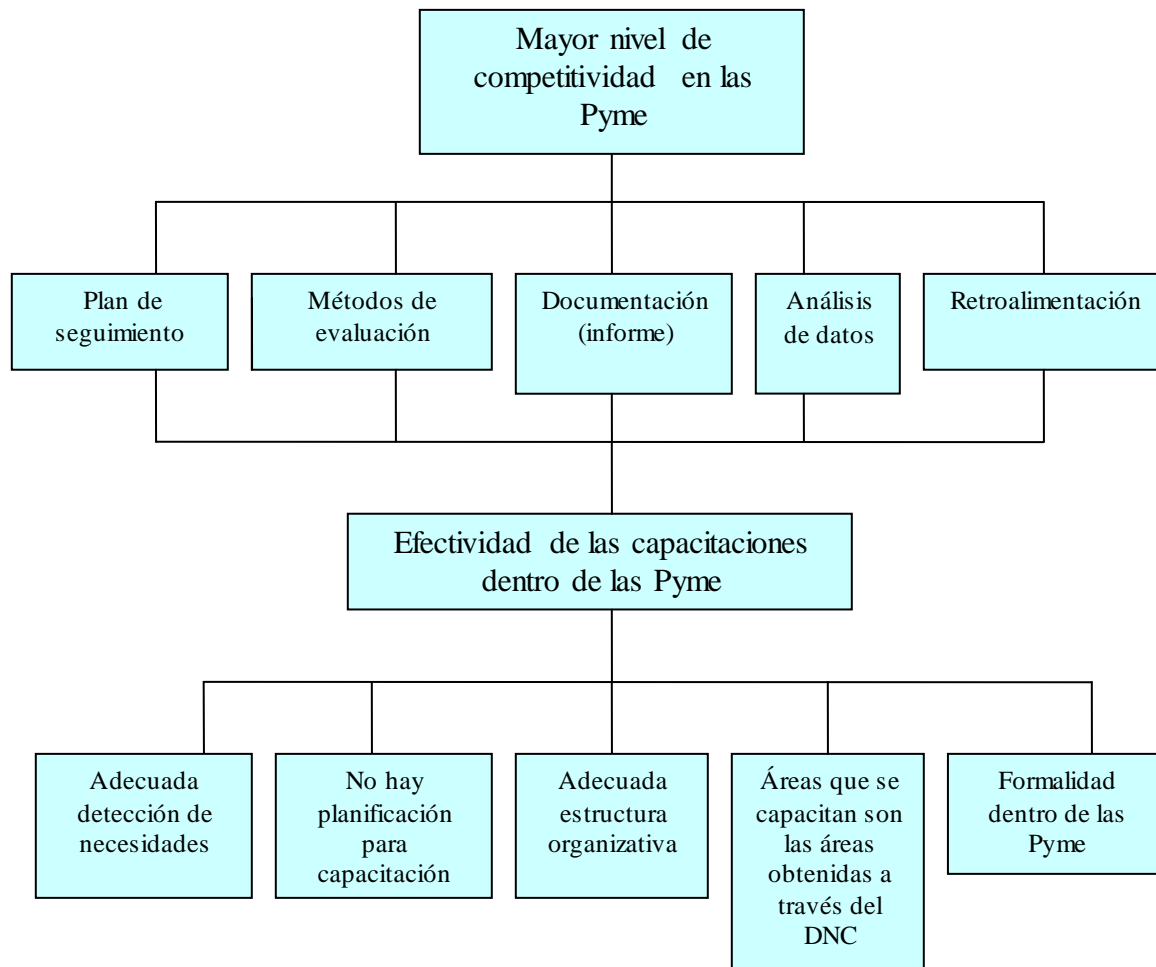
“Falta de un sistema integral de capacitación (SIC) en las PYMES, lo cual no les permite enfocar las capacitaciones a áreas específicas deficientes para mejorar su competitividad.”



E. ETAPA INICIAL DE LA CONCEPTUALIZACION DE LA SOLUCION

Los problemas identificados en el árbol de problemas planteados en el análisis de problemas (a partir de una previa priorización) se convierten en este apartado en posibles soluciones como parte de la etapa inicial del diseño de una propuesta de un sistema integral de capacitación.

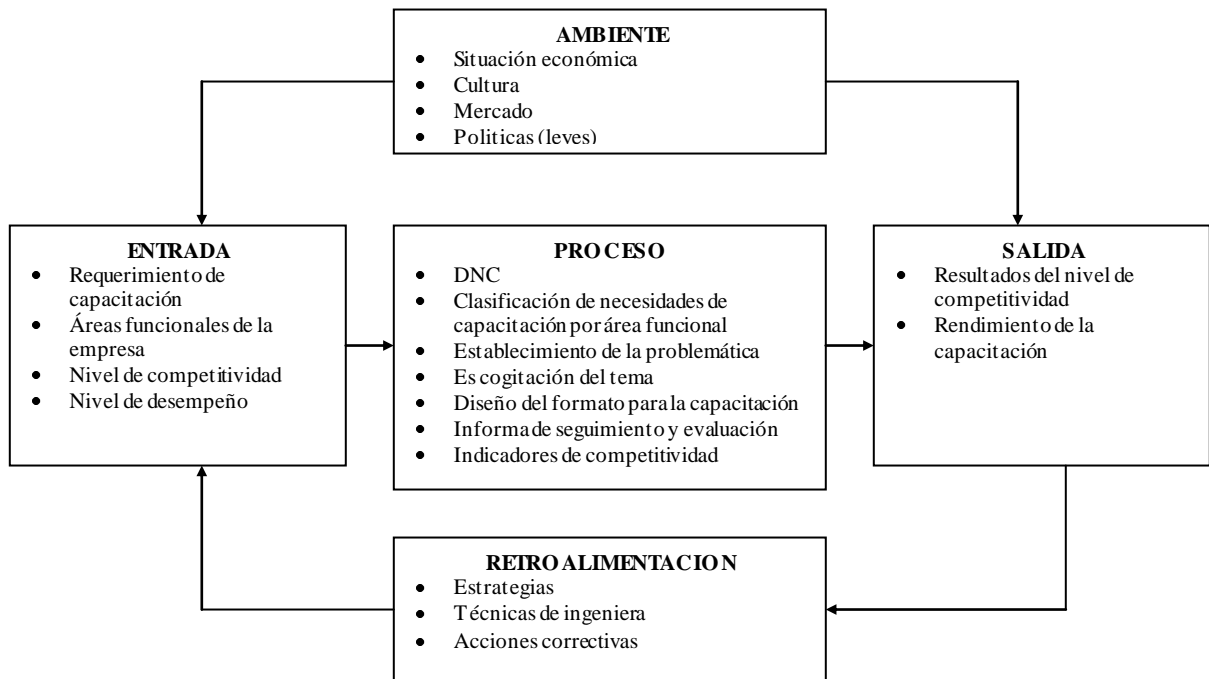
A continuación aparece un árbol de objetivos en el que se utilizan los problemas señalados en el árbol de problemas anterior:





Para la conceptualización de la solución que será un Sistema Integral de Capacitación se tomara en cuenta y se integrara cada una de las soluciones obtenidas en el árbol de objetivos expuesto anteriormente.

F. CONCEPTUALIZACION DEL SISTEMA INTEGRAL DE CAPACITACION



Como parte del proceso dentro del sistema integral de capacitación, se realizan las propuestas del diseño, las cuales se ha estructurado tomando en cuenta los insumos de entrada



1. PROPUESTAS DE SOLUCION

Proceso 1: esta solución consiste primeramente en un DNC para las pequeñas y medias empresas por igual, luego al tener las necesidades por macro áreas (administración y producción), se establecerá en que micro áreas (finanzas, contabilidad, producción, bodega, almacenamiento, recurso humano, ventas) se encuentra el problema a resolver, ya teniendo establecido el área funcional específica se procederá a escoger el eje temático y el modulo en que consistirá la capacitación. Teniendo en cuenta los datos anteriores se procederán a brindar la capacitación por parte de las instituciones capacitadoras y al terminar esto se tienen un procedimiento para las evaluaciones y seguimiento de la capacitación. Lo anteriormente descrito se puede observar en la figura 1.

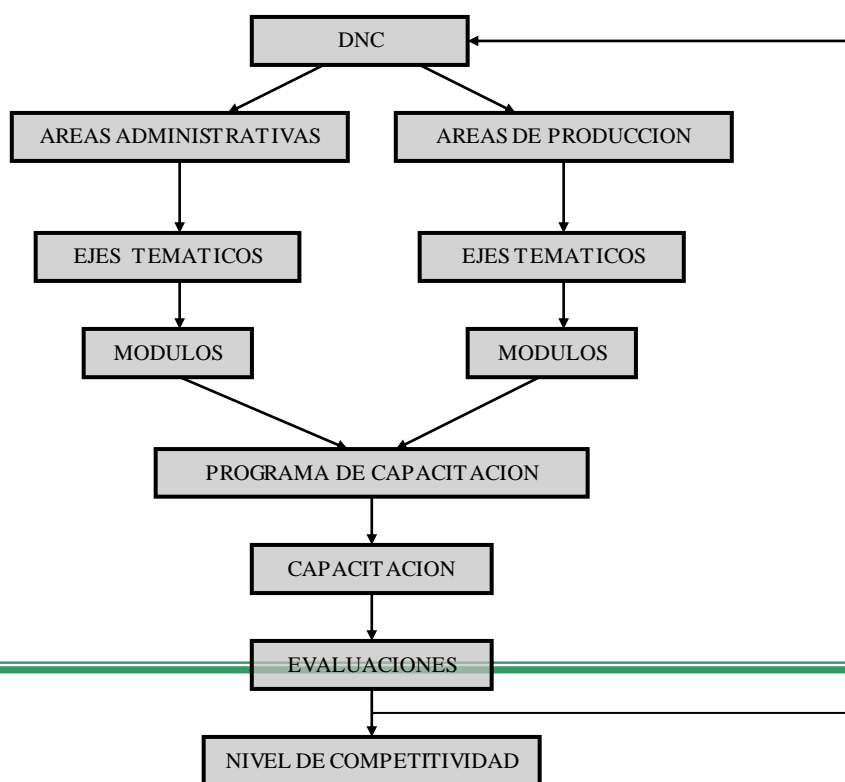




Figura 1

Proceso 2: esta solución consiste en el desarrollo de un proceso que permita a la empresa establecer una situación ideal (Obtener una estructura organizativa elemental) para poder realizar el proceso de detección de necesidades de capacitación que pueda ser aplicable a cualquier empresa de los distintos sectores y que estas sean de la pequeña o mediana; esto permitirá reflejar un perfil de capacitaciones acorde a las necesidades de cada empresa no importando el sector a que pertenezcan para poder realizar efectivamente el proceso de capacitación. El sistema para garantizar que las capacitaciones lleven a mejorar la competitividad de las empresas cuenta con un proceso de seguimiento el cual permite evaluar a la empresa para ponerla siempre al tanto de sus nuevas necesidades, retroalimentando así a su organización. Finalmente este sistema permitirá comparar a través de un diagnóstico inicial y uno post-capacitación indicadores de competitividad y desempeño de la empresa, comparados con el entorno en el que se desenvuelve.

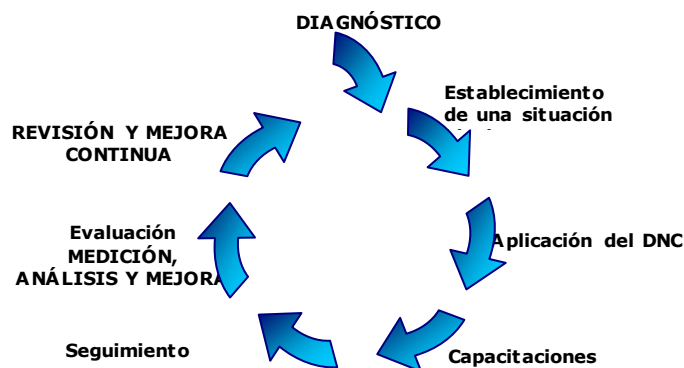
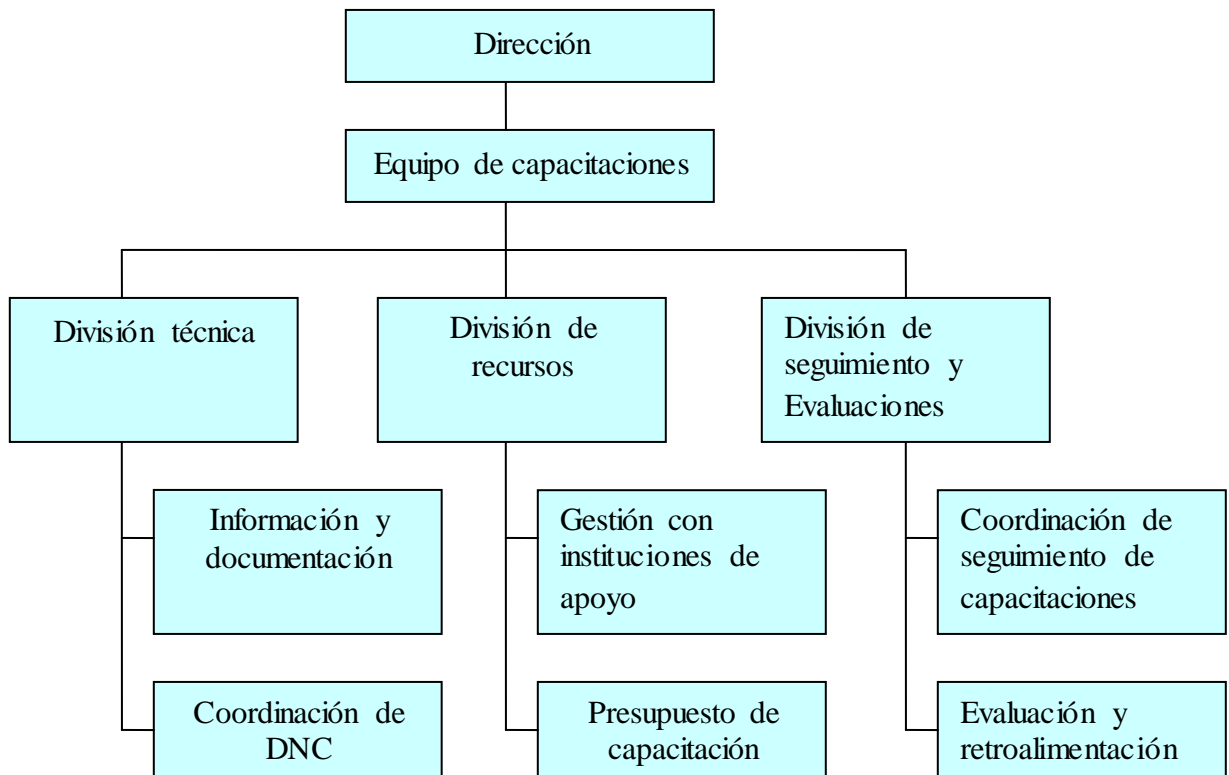


Figura 2.



Proceso 3: Este proceso se fundamenta en la organización del sistema para su operatividad; el medio ambiente del sistema esta compuesto por las instituciones de apoyo que prestan el servicio de capacitación, la competencia y las políticas económicas implementadas por el gobierno.

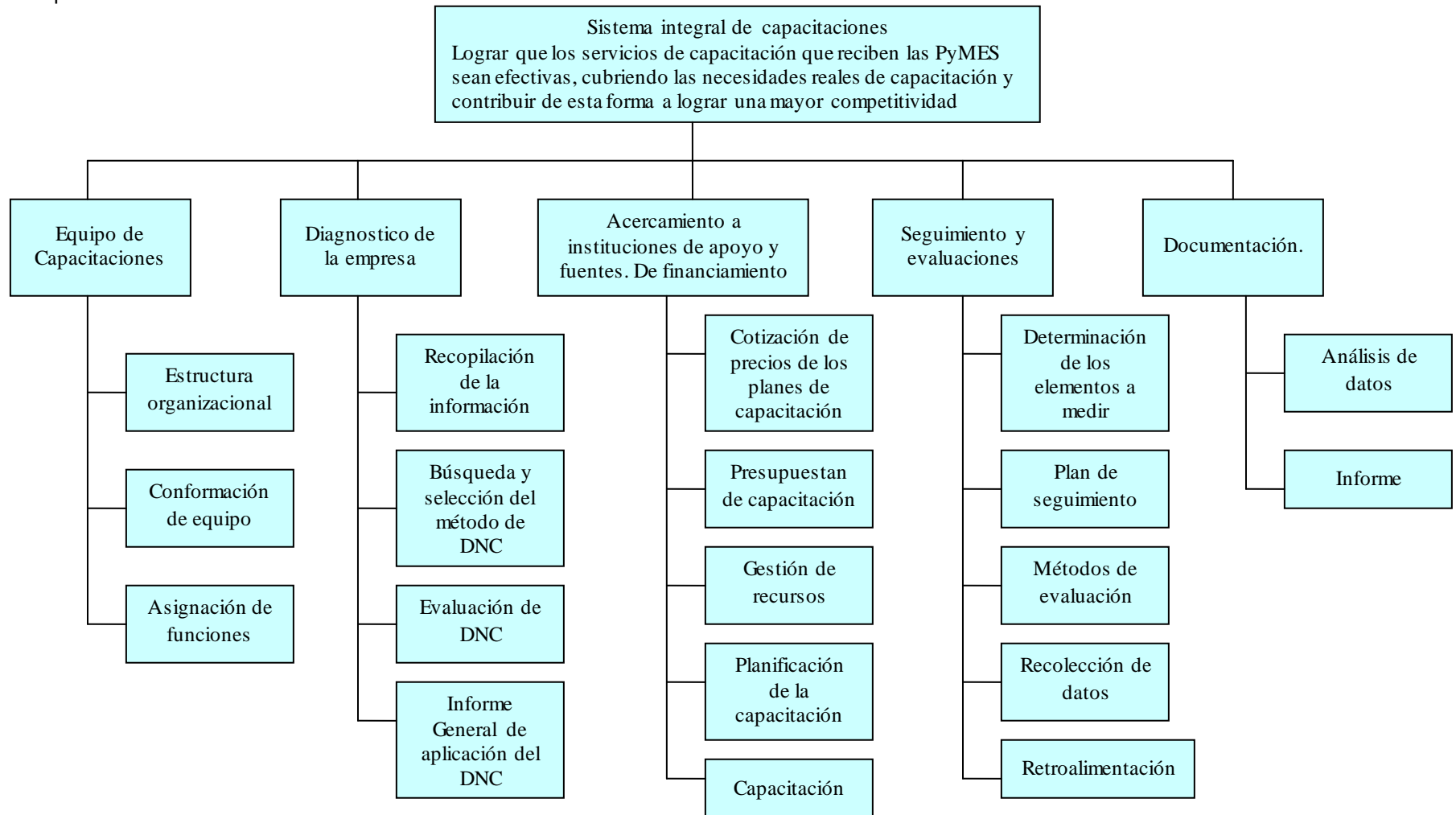
Estructura orgánica del sistema al interior de la empresa







Componentes del sistema:





2. CRITERIOS PARA EVALUACION DE ALTERNATIVAS

a. Adaptable a todo tipo de empresa: es el grado en que la solución considera por separado a las pequeñas y medianas empresas de los distintos sectores y por lo tanto la solución puede ser aplicable a cualquier empresa pequeña o mediana de los sectores industria, servicio y agropecuario. A este criterio se le asigna un peso de 30 % ya que se requiere que la solución sea integral y que incluya las características de las distintas empresas.

b. Factibilidad para desarrollar la solución dentro de la empresa:

Se refiere a las posibilidades reales para desarrollar determinada solución. Esto considera que existan o se puedan obtener los recursos financieros y humanos para implantarlos. A este criterio se le otorga un peso de 10% ya que como se explica los recursos con los que no se cuentan pueden ser una limitante temporánea ya que pueden gestionarse la consecución de estos recursos faltantes.

c. Contribución al desarrollo económico y social de la empresa:

Relacionado con el crecimiento de la empresa es decir, que se refiere a la contribución de la solución a la expansión de la empresa, puede suceder tanto interna como externamente incrementando la capacidad de producción en el primer caso y logrando una mayor participación de mercado en el segundo caso. A este criterio se le asigna un peso de 15% debido a la importancia que tiene en cualquier empresa el crecimiento tanto del mercado como de la producción.

d. Grado de importancia:

Tiene relación directa con la contribución de cada solución en la búsqueda de lograr la competitividad dentro de la empresa y así las soluciones más importantes, a las que se



les asigne un puntaje alto son aquellas que contribuyan en mayor medida a lograr la competitividad. A este criterio se le otorga un peso de 25% por la razón de que uno de los objetivos más importantes del estudio es mejorar la competitividad de las PyMES.

e. amplitud de la solución: Indica el alcance de la solución es decir se consideran los elementos que incluye la solución y que por ende pueden aumentar o disminuir la amplitud del sistema. A este criterio se le asigna un peso de 20% ya que dependiendo de la amplitud, la solución puede considerar elementos que hagan un aporte mayor a la efectividad de la capacitación y por consiguiente a la productividad y competitividad de la empresa.

3. EVALUACIÓN DE LAS PROPUESTAS DE SOLUCIÓN:

Luego de asignarle a cada uno de los factores un peso de acuerdo a su importancia, posteriormente se le otorga una calificación de acuerdo al nivel de cumplimiento de cada alternativa de solución con cada uno de los criterios, en una escala 1 a 10. La calificación ponderada se obtiene de multiplicar el peso del factor por la calificación obtenida por cada alternativa de solución.

CRITERIOS	PONDERACIÓN (Peso asignado %)	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN					
		Sistema integral de capacitaciones proceso 1		Sistema integral de capacitaciones proceso 2		Sistema integral de capacitaciones proceso 3	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Adaptable a todo tipo de empresa	30	6	1.8	9	2.7	7	2.1
Factibilidad para desarrollar la solución dentro de la empresa	10	8	0.8	7	0.7	6	0.6



Contribución al desarrollo económico y social de la empresa	15	7	1.05	7	1.05	7	1.05
Grado de importancia	25	6	1.5	7	1.75	7	1.75
Amplitud de la solución.	20	6	1.2	7	1.4	5	1.0
Total	100		6.35		7.60		6.5

H. DISEÑO DEL SISTEMA INTEGRAL DE CAPACITACION³⁸

1. DIVULGACION E INFORMACION Y CONDICIONES DE USO DEL SISTEMA INTEGRAL

Para garantizar la aplicación del sistema en las pequeñas y medianas empresas debe existir una entidad encargada de velar por la aplicación y que a su vez facilite la información del uso del documento.

Existen instituciones dedicadas a dar apoyo a las pequeñas y medianas empresas (instituciones que se mencionan en el documento), las cuales surgen como posibles unidades centrales; entendiéndose como unidad central al lugar donde se podrán acercar los pequeños y medianos empresarios a recibir el documento e información para la aplicación del sistema. Para la implantación y aplicación del sistema se explican la siguiente serie de pasos a seguir:

Componente del sistema: es necesario realizar una búsqueda de instituciones que puedan servir como unidades controladoras del sistema. Para este caso se trata de INSAFORP; con la cual ya existe un acercamiento y conocen el proyecto y las condiciones del mismo.

Estas instituciones deben encargarse de dar a conocer a los pequeños y medianos empresarios la existencia del documento y la información para el uso y aplicación dentro de la

³⁸ Ver etapa de Diseño Detallado. Pag. 172



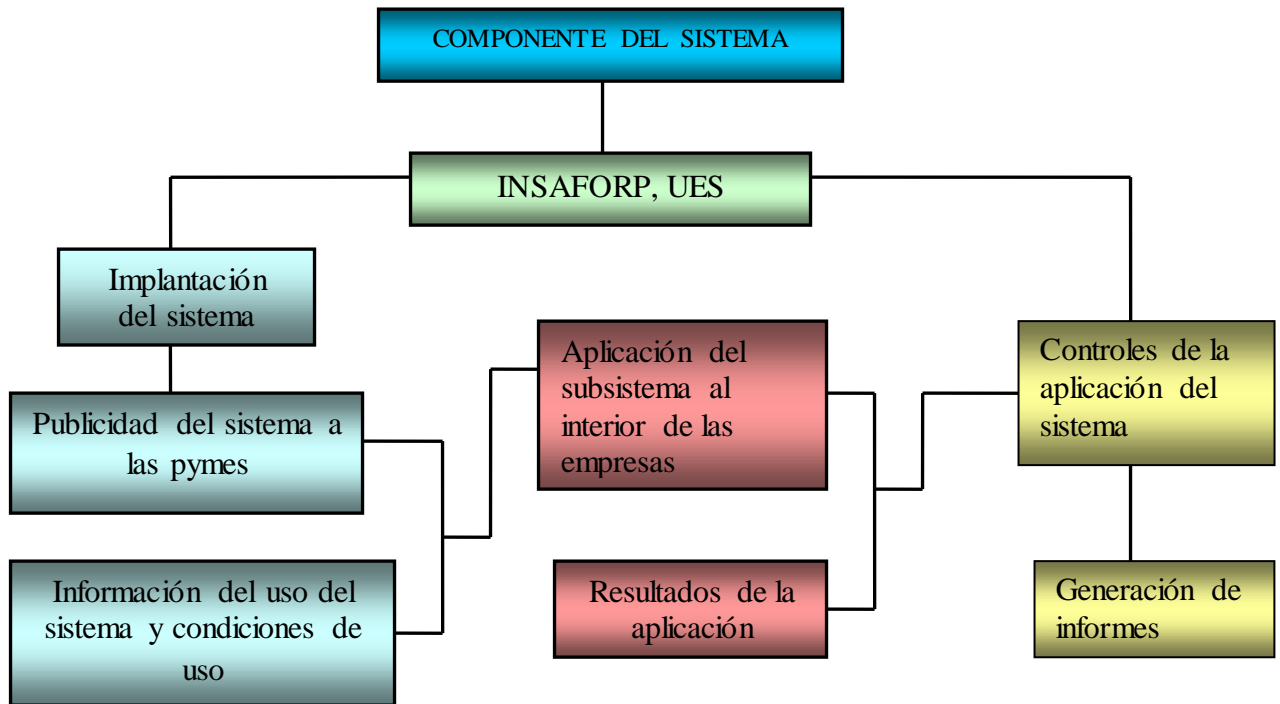
empresa, también debe controlar la aplicación del sistema en las empresas y los resultados de este. Para la aplicación del sistema será necesario también ayuda de otras instituciones como la Universidad de El Salvador.

Implantación del sistema: es en la implantación donde se tiene que dar a conocer la existencia del sistema a los pequeños y medianos empresarios, haciendo uso de publicidad a través de los medios que se consideren convenientes, una vez los empresarios se interesen por la aplicación del sistema se deben contar con los recursos para el monitoreo o control de todo el desarrollo del sistema; como se explico anteriormente el encargado de todas estas actividades será la o las instituciones que tendrán el documento.

Aplicación del subsistema al interior de la empresa: cada pequeño o mediano empresario habiendo recibido la información previa y las condiciones del uso del sistema, procede a la aplicación del sistema al interior de su empresa (en el documento se explican los pasos para su aplicación), durante el desarrollo del sistema debe colaborar con la institución para llevar un control de la aplicación del sistema. Posteriormente debe proporcionar los resultados del sistema a la institución que le proporciono el documento para la elaboración de informes. En el apartado 2, de este capítulo se explican todos los componentes de la aplicación al interior de la empresa

Informe de resultados: la institución que proporciona el documento debe elaborar el informe que contendrá información sobre la empresa que aplica el sistema, el tiempo de aplicación del sistema, los resultados obtenidos, tiempos en que se realizaron controles etc.

Los pasos explicados y la relación entre ellos se presentan en el siguiente esquema:



2. DESCRIPCIÓN DE LOS PASOS DEL PROCESO DEL SUBSISTEMA APLICACIÓN AL INTERIOR DE LAS EMPRESAS.

ENTRADA:

Los elementos de entrada para el sistema:

Requerimientos de capacitación.

Áreas funcionales de la empresa

Niveles de competitividad

Niveles de desempeño

PROCESO:

1. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

En este paso se busca conocer la situación actual de la empresa (una fotografía del momento) en cuanto a su estructura organizativa, los planes de expansión, sus nuevas necesidades o expectativas de crecimiento, y si pertenecen a las pequeñas o medianas empresas. (Para poder pasar al siguiente paso bastará con pertenecer a las Pymes)



2. EMPRESA CON REQUERIMIENTOS MINIMOS DE ORGANIZACION:

En esta etapa se pretende aplicar un filtro para las empresas que quisieran implementar este sistema, colocando como condicionante que estas organizaciones deben poseer como mínimo una estructura organizativa y su respectivo manual de organización con el fin de conocer bien las áreas de funcionamiento de la empresa con que cuentan como el giro económico y/o servicio a que se dedican para poder ser rentables.

Este paso nos da dos posibles salidas:

a) Si no poseen una estructura organizativa se procederá de la siguiente manera:

Se le establecerá una metodología simple tanto para la pequeña y mediana empresa para poder organizarse de la manera más fácil, económica y con menos tiempo posible; para que las empresas interesadas puedan optar sin tanto proceso engorroso al sistema para poder mejorar su competitividad. Luego de haber formado su estructura organizativa inicia nuevamente este paso.

Para ello se establecieron 2 formas de estructuras organizativas que son representativas para la pequeña y mediana empresa; siendo para la pequeña el modelo lineal el mas adecuado y para la mediana el modelo adhocrático.

3. DNC: PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

En este paso consiste en filtrar nuevamente si es pequeña o mediana empresa para poder aplicar el proceso de detección de necesidades adecuado para ellas.

Para este paso también se estableció que tipo de modelo es el más acorde tanto para la pequeña que es EL MODELO DE EVALUACIÓN POR DESEMPEÑO y mediana empresa que es EL MODELO EN BASE A PROBLEMAS.



4. PLAN DE CAPACITACIONES

En esta etapa luego de llenar el test inicial de DNC se pasara a realizar el registro final, que debe ser autorizado por la alta gerencia o dirección de la empresa que servirá para los trámites a realizar con las empresas capacitadoras y este debe llevar lo siguiente:

Nombre de la empresa

Giro económico

Numero de empleados

Tema de la capacitación

Objetivo de la capacitación

Problema a resolver

Área que participara

Numero de empleados que participara en la capacitación

Nivel académico de los empleados a participar en la capacitación

Fecha de inicio de la capacitación

Fecha de finalización de las capacitaciones

Programación de evaluaciones

Observaciones

Este formulario ayudara a la empresa para llevar un registro de su desarrollo educacional de sus empleados y para evaluar los resultados de dicha evaluación.

5. CAPACITACIONES:

En este paso se establecerán las empresas que ofrecen el servicio de capacitación, los perfiles que estas ofrecen con sus respectivos módulos, el tiempo que estas necesitan y el recurso financiero para ello. También se establecerá la metodología para poder buscar financiamiento a través de instituciones gubernamentales vigentes.



Todo esto podrá ayudar a la empresa para tomar la decisión de realizar o no la capacitación.

Si se realizara la capacitación se dará una guía para realizar una capacitación interna o externa.

En la capacitación externa se puede dar de la opción que de solo el empresario o dueño pueda asistir a las capacitaciones por causa de falta de costos para poder mandar a todos sus empleados, se realizará entonces en este paso un manual para que el dueño pueda impartir la capacitación que el ha recibido con éxito y efectividad.

Este manual contendrá la siguiente información:

- Elementos a considerar en la ejecución de la capacitación:

1. El capacitador

- 1.1 cualidades
- 1.2 pasos para hablar en publico
- 1.3 como controlar las situaciones dificiles

2. tipo de participantes

3. criterios sugeridos para seleccionar el método adecuado para la capacitación

- 3.1 metodología
- 3.2 recursos didácticos

4. horario y lugar para la capacitación

5. evaluación de la capacitación

- 5.1 evaluación de la capacitación
- 5.2 elementos a considerar
- 5.3 estructura del diseño de evaluación
- 5.4 evaluación final de la capacitación

6. SEGUIMIENTO



Después de realizar la capacitación se realizara el seguimiento en cuanto al desempeño del sistema operativo y el administrativo de la empresa para conocer el cambio de las mismas después de la capacitación con el fin de evaluar si ayuda o no al desarrollo de estas empresas. También se recomendara hacer un test de competitividad y un informe de diagnostico post-capacitación.

7. EVALUACION

Aquí en este paso se compararan los datos obtenidos del diagnostico inicial y del post-capacitación con el fin de obtener los indicadores de competitividad y desempeño de la empresa, que se esperan que sean favorables. Y es aquí donde la empresa valorara la importancia de una capacitación dentro de la empresa y se aconsejara hacer en un futuro una retroalimentación de DNC dentro de la empresa.

SALIDA:

Aquí se obtienen los resultados de nivel de competitividad y el rendimiento de la capacitación después de utilizado el sistema integral de capacitaciones.



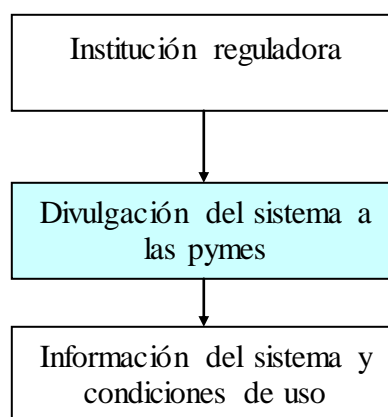
CAPITULO II

DISEÑO DETALLADO





1. DIVULGACION DE DOCUMENTOS A LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS



En el diagnóstico se estableció que un 70% de las empresas pequeñas están en disposición de recibir los servicios de capacitación en tanto que en las medianas empresas es el 80%. Con estos valores se establece el número de empresas que pueden optar por el uso del sistema. El universo establecido en el estudio (en base a los registros de DIGESTYC) es de 1942 empresas pequeñas y 328 empresas medianas, por lo tanto, se calcula un promedio de empresas que pueden utilizar el sistema de la siguiente forma:

De empresas en el universo * porcentaje de empresas con disposición de recibir capacitaciones

Tamaño de empresas	Universo	Porcentaje	Total
Pequeña	1942	0.70	1359
mediana	328	0.80	262



Esto implica una cantidad de 1359 empresas pequeñas y 262 medianas que pueden recibir los servicios, haciendo un total de 1621 empresas. Pero no todas las empresas accederán al servicio en el corto plazo y no se cubre actualmente esta demanda.

El estudio realizado por Fusades en 2005 (hacia una mipyme más competitiva) revela que Insaforp tiene una participación de 46% de las empresas proveedoras de servicios de capacitación. Por lo cual esta podrá dar atención a 746 empresas ($1621 \cdot 0.46$), pertenecientes a la Pyme.

La divulgación del documento a las pequeñas y medianas empresas consiste en dar a conocer a las pymes la existencia del documento que les permita realizar una detección de necesidades de capacitación, orientar las capacitaciones a las áreas funcionales y conocer cuales son los resultados de la capacitación a través de evaluaciones.

Esta divulgación se hará a través del centro de documentación e información de INSAFORP, que tiene por función la administración de la información documental, necesaria para desarrollar los programas de formación profesional de la institución; y dentro de los servicios que ofrece están: el Préstamo interno y externo de material bibliográfico, préstamos inter bibliotecario, búsquedas automatizadas, servicios de Internet, envío de documentos, otros servicios.

Los mecanismos a utilizar son los siguientes:

1. Internet.
2. boletines informativos.
3. Faxes a empresas.

Internet: Divulgación del documento en la pagina Web de insaforp www.insaforp.org.sv en la opción publicaciones.

En este sitio solo se publicara los elementos del documento relacionados con la organización de la




empresa, la detección de necesidades de capacitación, seguimiento de capacitaciones, índices para las evaluaciones de los resultados de la capacitación.

Los empresarios podrán obtener el documento ingresando a la página de insaforp y descargando el archivo del documento.

A continuación se presenta el formato de publicación del documento en la página Web de insaforp.

FORMATO DE PUBLICACION DE DOCUMENTO EN LA PAGINA WEB DE INSAFORP

 <--Elija tipo de material para refinar búsqueda-->	
1.	<p>Correlativo: XXXX</p> <p>Título: METODOLOGIA DE APLICACIÓN EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SISTEMA INTEGRAL DE CAPACITACIONES</p> <p>Autor(es): Barahona Mabel, Funes Tatiana, Sorto Douglas Universidad de El Salvador, facultad de ingeniería y arquitectura, escuela de ing. industrial.</p> <p>Ubicación: Biblioteca Virtual</p> <p>Generales: Fecha: 2006. Páginas: ----p.</p> <p>Descriptores: METODOLOGIA DE DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION, GUIA SOBRE CAPACITACIONES GRUPALES E INDIVIDUALES, CAPACITACION, MECANISMO PARA SEGUIMIENTO DE CAPACITACIONES, INDICADORES PARA EVALUAR LOS RESULTADOS DE LA CAPACITACION.</p> <p>Dirección Web: http://www.insaforp.org.sv/cdi/fulltex/sic.pymes.pdf ,</p>

Boletines informativos: Estos son boletines entregados a los empresarios que se acerquen a insaforp y que estén interesados en servicios de capacitación.





Este boletín contiene información sobre: el nombre del documento, contenido general del documento; haciendo hincapié en que la detección de necesidades de capacitación en la empresa es el primer



requisito para llenar la solicitud de capacitaciones, el boletín contiene la información sobre los contactos dentro de la institución.

A continuación se presenta el diseño del boletín informativo:

Pequeño y mediano empresario; la Institución pone a su disposición una guía de aplicación del sistema integral de capacitaciones, esta guía contiene:

METODOLOGÍA PARA LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL.	DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.	SEGUIMIENTO A LAS CAPACITACIONES.	EVALUACIONES.
			
<p>Este documento indica los pasos a seguir para organizar la empresa si esta no posee una estructura organizativa definida.</p>	<p>Para llenar la solicitud de capacitaciones es necesario realizar una detección de necesidades de capacitación dentro de la empresa para poder especificar el área y los temas en que capacitar.</p> <p>Este documento proporciona los métodos y herramientas de cómo realizar una detección de necesidades de capacitación.</p>	<p>Luego de realizar las capacitaciones se realiza un seguimiento para controlar la aplicación de la capacitación.</p> <p>En el documento se encuentran herramientas y métodos para hacer los seguimientos de las capacitaciones.</p>	<p>El documento contiene indicadores para medir la efectividad y rentabilidad de las capacitaciones.</p> <p>Estos indicadores son atizados internamente en la empresa después de realizadas las capacitaciones y sirven para evaluar el resultado de la capacitación.</p>

Para más información contactar al centro de documentación e información (CDI) a los teléfonos 2244-1600 y 2244-1662

Horarios de atención lunes a viernes de 8:00 a.m. a 12:30 p.m. y de 1:10 p.m. 4:00 p.m.

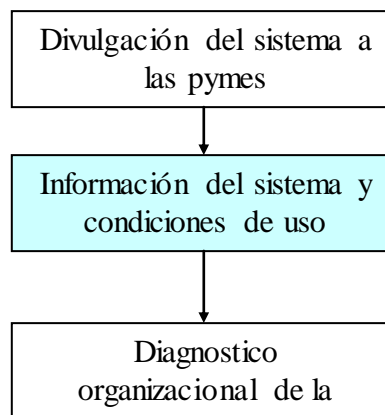
O escriba al siguiente e-mail: documentacion@insaforp.org.sv

Faxes a empresas:



Enviar faxes con información sobre el documento a las empresas inscritas en las diferentes instituciones agremiadas a insaforp. El contenido del fax será el mismo contenido del boletín

2. INFORMACION DEL SISTEMA Y CONDICIONES DE USO



En el instante de obtener el documento el empresario debe conocer información sobre su aplicación, procedimiento general para recibir una capacitación, y las condiciones de uso del sistema

La información es la siguiente:

Procedimiento general:



1. empresa retira la guía sobre el sistema de capacitaciones en el centro de documentación o a través de Internet
2. Empresa identifica una necesidad de capacitación, con base a un diagnóstico previo.
3. Realiza el procedimiento que exige insaforp para la obtención y llenado de solicitudes y formularios para recibir capacitaciones (procedimiento especificado en la página Web de insaforp)
4. la empresa recibe el servicio de capacitación.
5. Realiza la metodología explicada en el documento sobre los seguimientos a las capacitaciones y las evaluaciones.
6. Entrega resultados obtenidos a insaforp en la gerencia de asesoría a empresas

Condiciones de uso:

Realizar los pasos especificados en el documento retirado (guía de aplicación del sistema de capacitaciones) en lo referente a:

1. Realizar un diagnóstico organizacional utilizando la metodología señalada en el documento.
2. Realizar los pasos señalados en el documento en caso de obtener un resultado deficiente en el diagnóstico organizacional.
3. Seguir los pasos indicados en todo el documento en los componentes de detección de necesidades de capacitación, aplicación de la capacitación, seguimiento y evaluaciones
4. Compromiso del empresario en cuanto a la entrega del documento que muestren los resultados de la aplicación en su empresa.

Este documento sirve como una medida de control del plan anual de insaforp, y para la medición que



realiza insaforp acerca de la efectividad del documento.

3. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

A. INTRODUCCION

"Diagnóstico" es un concepto de origen griego que significa "el acto o arte de conocer", y se utilizaba generalmente en el campo de la medicina. En la actualidad, la palabra diagnóstico se emplea en numerosos ámbitos, uno de los cuales es el empresarial.

El diagnóstico es, desde el punto de vista empresarial, una herramienta de la dirección, de la cual obtiene ayuda para comprender (tanto el pasado como el presente) y actuar (en el presente y futuro).

Debemos tener en cuenta que el concepto de diagnóstico no se encuentra aislado, sino que se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico.



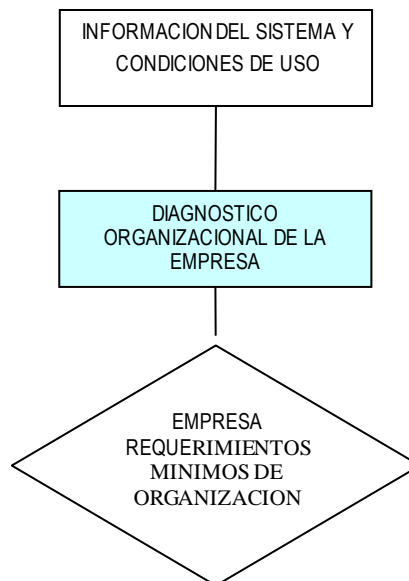
El diagnóstico empresarial trata de identificar el estado así como las causas de los problemas que surgen en las empresas, y en ese caso definir medidas que mejoren su situación. Para ello, será



conveniente conocer la estructura organizativa de la empresa, fortalezas y amenazas como sus planes de expansión a corto o largo plazo.

B. PROPUESTA DEL DIAGNOSTICO

En este apartado se explicara el procedimiento del diagnostico organizacional de la empresa que aparece sombreado en la siguiente figura: (Este proceso tuvo que cumplir previamente el proceso anterior, y servirá como insumo para la condicionante de empresa con requerimientos mínimos)



1. METODOLOGIA DE DIAGNOSTICO PROPUESTA



Esta metodología tiene como objetivo proporcionar un procedimiento estructurado para la realización de un diagnóstico de empresas de carácter general, permitiendo de este modo identificar las principales áreas de la empresa y su gestión estratégica. A partir de esta metodología (ver a continuación figura N.1) para el diagnóstico de PYMES se pretende dar a conocer a la dirección de la empresa, un procedimiento de análisis y evaluación acerca de su situación general.

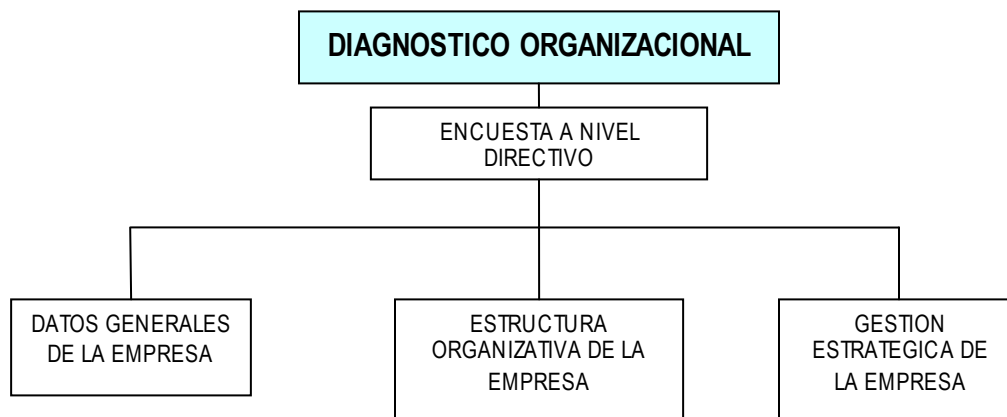


Fig. 1. Proceso de aplicación de la metodología propuesta.

1.1 AUTO ENCUESTA PARA DIAGNÓSTICO DE LAS PYME

El objetivo de esta encuesta es obtener información sobre los datos generales de la empresa su estructura organizativa y su gestión estratégica. La metodología consta de un cuestionario dividido en dos secciones: uno para los datos generales de la empresa y el segundo para la gestión y estructura organizativa; que esta dirigido a personas del nivel directivo de la empresa.

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LAS PYME”



Llenar el siguiente formulario con los datos que a continuación se les pide:

DATOS GENERALES

Datos de la Empresa	
Empresa y giro económico	
A qué se dedica la empresa	
Nombre y Cargo de la persona que contesta el cuestionario en el lugar de trabajo:	
Número de teléfono – correo electrónico	
Número de empleados dentro de la empresa	
La empresa es de carácter familiar:	



<p>¿Posee una estructura organizativa dentro de la empresa?</p> <p>(Por favor marque una de las dos opciones y responda las preguntas correspondientes a la elección realizada)</p>	<p>SÍ</p>	TIPO DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA
		POSEEN DOCUMENTADOS LOS MANUALES DE ORGANIZACIÓN Y FUNCION. (RESPONDER SI UNO (CUAL) O AMBOS)
		VISION DE LA EMPRESA ("¿QUE QUEREMOS SER?")
		MISION DE LA EMPRESA ("¿POR QUÉ EXISTIMOS?")
		ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA PARA SER RENTABLES
		CUALES SON LAS AREAS MAS IMPORTANTES DE LA EMPRESA
		TIENEN PLANES O CAMBIOS A CORTO O LARGO PLAZO DENTRO DE LA EMPRESA Y CUALES SON
		FORTALEZAS Y AMENAZAS DENTRO DE LA EMPRESA
		ESQUEMA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA
	<p>NO</p>	MENCIONE LAS AREAS QUE POSEE LA EMPRESA ACTUALMENTE



Aspectos Considerados:

✚ Estructura organizativa: es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

Según **Strategor: (1988)** es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad.

✚ Gestión estratégica:

Se entiende como un proceso lógico que sigue las etapas de definición de la visión, misión, análisis externo e interno, estrategias, programas, proyectos y presupuesto.

Donde el Balanced Scorecard (BSC) parte de la visión y estrategias de la empresa. A partir de allí se definen los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión, y éstos a su vez serán el resultado de los mecanismos y estrategias que rijan nuestros resultados con los clientes. Los procesos internos se planifican para satisfacer los requerimientos financieros y los de clientes. Finalmente, la metodología reconoce que el Aprendizaje Organizacional es la plataforma donde reposa todo el sistema y donde se definen los objetivos planteados para esta perspectiva.



1.2 PROCEDIMIENTO DEL LLENADO DE LA ENCUESTA DEL DIAGNOSTICO:

¿Quien realizara este procedimiento?

Lo realizará una persona encargada de la implementación del sistema del Insaforp junto con el encargado del nivel directivo de la empresa solicitante; es decir el encargado del área administrativa o de recursos humanos según el caso.

¿Cómo se realizará el Procedimiento? (Ver figura N.2)

1. El encargado deberá llenar el formulario del diagnostico, además de obtener la documentación en ese momento, en el caso que existiera dentro de la empresa.
2. Luego el encargado deberá de revisara la encuesta con el director o presidente de la empresa (en caso de que el encargado de llenar la encuesta fuese diferente al presidente); él cual dará el visto bueno.
3. Luego el encargado se hará cargo de documentar la encuesta adjuntándola a los documentos que en la empresa existieren (Los manuales de organización y función); y se encargará de llevarlos al encargado en el Insaforp; para que este lo revise y lo avale o enviar a través de correo electrónico al área de Gestión empresarial

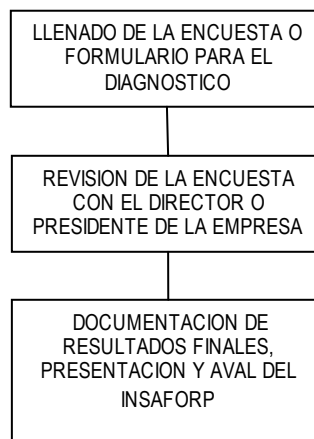


FIG. N.2 Procedimiento de llenado de encuesta del diagnostico

Resultados esperados: Al final de este procedimiento se pretende que dentro de los manuales organizativos y de función estén reflejados una estructura organizativa mínima por sector. visión de la empresa)



4. EMPRESA CON REQUERIMIENTOS MINIMOS DE ORGANIZACION

A. INTRODUCCION

Se entiende por Requerimientos mínimos de la organización:

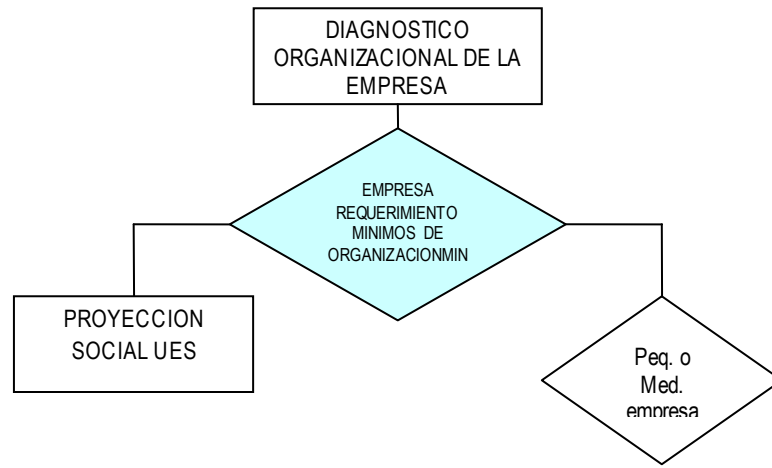
Aquellos elementos que debe poseer una empresa dentro de su organización, los cuales se describen a continuación:

- Poseen objetivos verificables, precisos y realizables. Para que sean precisos deben ser cuantitativos y para ser verificables deben ser cualitativos.
- Hay una clara definición de los deberes, derechos y actividad de cada persona.
- Se tiene que fijar el área de autoridad de cada persona, lo que cada uno debe hacer para alcanzar las metas. (esto debe estar documentado en un manual de organización y de función)





B. REQUERIMIENTOS MINIMOS DENTRO DE LA EMPRESA:



Teniendo documentada la información obtenida por medio de la encuesta en la etapa del diagnóstico y entregada al departamento de Gestión empresarial de Insaforp, esta arrojará dos resultados excluyentes en la sección de gestión estratégica y estructura organizativa:

- a) La empresa dispondrá de los manuales organizativos y funcionales junto con la encuesta; lo cual le dará el aval para la siguiente etapa que es el DNC.
- b) La empresa que no posee estructura organizativa no podrá seguir con la siguiente etapa del DNC sin antes organizarse; para este caso el Insaforp proporcionará la documentación necesaria para que el empresario pueda realizarlo.



1. CONDICIONANTES A CUMPLIR POR EMPRESA QUE POSEA LOS MANUALES ORGANIZATIVOS Y FUNCIONALES PARA OPTAR AL DNC

Los elementos que evaluará el departamento de Insaforp, de acuerdo a la información que posea la empresa son los siguientes

Procedimiento:

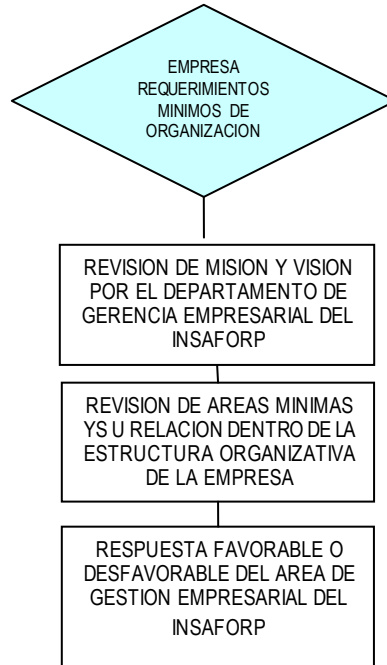


FIG. N.2 Revisión de documentación por el Insaforp

- a) Poseer en su manual organizativo como mínimo la misión y visión de la empresa; estas deberán contestar a las preguntas de:

Visión: “¿QUE QUEREMOS SER?”
Misión: “¿POR QUÉ EXISTIMOS?”

- b) También el manual organizativo deberá poseer en su estructura organizativa definidas un mínimo de áreas o departamentos de acuerdo al sector y al tamaño de empresa a que esta pertenezca, que a continuación se detallan en el cuadro siguiente:



Pequeña Empresa ³⁹	Áreas o departamentos mínimos
Industria	Gerencia, Recurso Humano, Producción y Mantenimiento, Compras e Inventario, Contabilidad y Finanzas, Ventas
Agropecuario	Gerencia, Contabilidad y Finanzas, Recurso Humano, Compras y Ventas
Servicio	Gerencia, Contabilidad y Finanzas, Recurso Humano, Compras y Ventas, Atención al cliente.

Nota: Las áreas mínimas pueden estar fusionadas o no.

Mediana Empresa	Áreas o departamentos mínimos
Industria	Gerencia, Recurso Humano, Producción, Mantenimiento, Compras, Inventario, Contabilidad, Finanzas, Ventas
Agropecuario	Gerencia, Contabilidad, Finanzas, Recurso Humano, Compras y Ventas
Servicio	Gerencia, Contabilidad, Finanzas, Recurso Humano, Compras, Ventas, Atención al cliente.

Además en los manuales funcionales de la empresa debe existir una clara definición de los deberes y actividad de cada persona en un departamento, como también bien definida la línea de autoridad entre departamento.

c) Respuesta del Insaforp: esta puede ser favorable o desfavorable.

- ✚ Si no cumpliera todas estas condicionantes pasará al proceso de **reorganizarse**, para lo cual Insaforp entregará a la empresa la documentación con las herramientas necesarias para que esta pueda reorganizarse.

Si cumpliera el Insaforp entregará la documentación al empresario que contengan todas las herramientas necesarias para aplicar el DNC dentro de su empresa de acuerdo al tamaño y sector a que pertenezca (Proceso que se describirá en el apartado siguiente)

C TIEMPO PARA LA REALIZACIÓN DEL DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

Para poder determinar un tiempo de realización del diagnostico organizacional se deben considerar las actividades que lleva este proceso y que se describieron anteriormente en la metodología.

³⁹ FUNDES. El Salvador. Estudio de la definición de estructura organizativa para la pequeña y mediana y su relación familiar. Carlos Kaplun. Gestión en Empresas de Familiar.



LLENADO DE LA ENCUESTA O FORMULARIO PARA EL DIAGNOSTICO:

Para completar los formularios del diagnostico se debe considerar no solo el tiempo de llenado si no también el estudio de la empresa referente a toda la documentación existente. Por lo que se considera un tiempo de 0.7 semanas (equivalente a 4 días hábiles) ya que la persona que realiza el diagnostico organizacional dentro de la empresa sabe donde obtener la información.

REVISION DE LA ENCUESTA CON EL DIRECTOR O PRESIDENTE DE LA EMPRESA:

Actividad que implica la reunión con la dirección de la empresa, por lo que se considera el tiempo para programar esa reunión y revisar los resultados de los formularios; se establece un tiempo de 2 días hábiles (0.3 semanas) para programar la reunión y 0.3 semanas para revisar y aprobar los resultados.

DOCUMENTACION DE RESULTADOS FINALES, PRESENTACION Y AVAL:

Luego de revisar los resultados con la dirección de la empresa se debe documentar esa información y enviarla a institución reguladora para su revisión y evaluación y esperar el resultado para la siguiente fase del sistema. El tiempo para documentar y enviar se establece en 0.7 semanas

Cuadro resumen

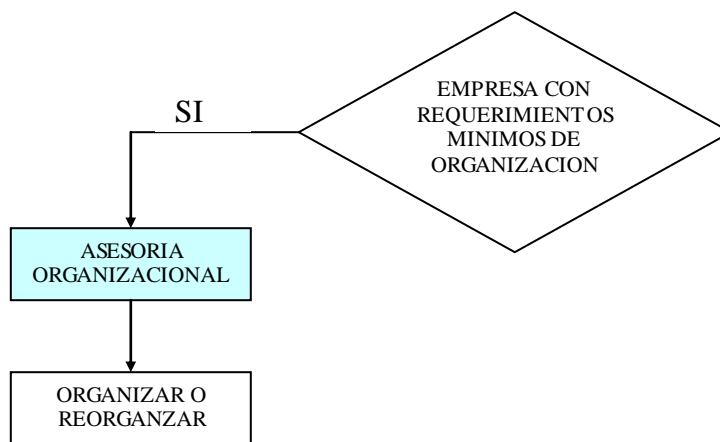
ACTIVIDAD	TIEMPO DE REALIZACIÓN (semanas)
LLENADO DE LA ENCUESTA O FORMULARIO PARA EL DIAGNOSTICO	0.7
REVISION DE LA ENCUESTA CON DIRECCIÓN DE LA EMPRESA	0.6
DOCUMENTACION DE RESULTADOS FINALES, PRESENTACION Y AVAL	0.7
Total	2.0

El tiempo establecido para realizar el diagnostico organizacional dentro de las empresas es de 2 semanas o 0.5 meses, este tiempo coincide con los datos proporcionados por insaforp en donde la duración de



diagnostico organizacional es en promedio de 1.5 semana, no importando la actividad económica de la empresa

5. ASESORIA ORGANIZACIONAL



Antes de establecer el proceso para que se lleve a cabo la asesoria organizacional es importante definir que el numero de empresas dentro de 5 años que harán uso del INSAFORP para acceder a las capacitaciones es de 915 PYMES, pero según la etapa de diagnostico y el estudio de campo que se realizo a las pymes salvadoreñas, tenemos que un 65% de estas requieren ser organizadas o reorganizar lo que ya tienen, por lo tanto, estamos hablando de que 594 empresas harán uso de la asesoria organizacional para poder seguir con el proceso del Sistema Integral de Capacitaciones.

Estas 594 PYMES podrán hacer uso de los servicios de la UES, Instituciones Privadas, Gremiales, Fepade y Consultarías para poder seguir con el proceso en el sistema. A continuación se describirán como las empresas podrán acceder al servicio de estas empresas.



A. PROCESO PARA GESTIONAR EL SERVICIO SOCIAL EN EL DEPARTAMENTO DE PROYECCION SOCIAL DE LA ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

La Escuela de Ingeniería Industrial (EII) y Administración de empresas de la Universidad de El Salvador cuenta con un departamento de Proyección Social, el cual se encarga de asignar un equipo de trabajo o persona que realice un servicio social en las empresas, en este caso sería la organización administrativa de la empresa.

Para ello se establecen requisitos que la empresa solicitante debe de cumplir para poder acceder a este servicio, a continuación se detallaran los pasos que la empresa solicitantes debe de hacer.

1. SOLICITUD DEL SERVICIO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA.

La empresa solicitante del servicio debe de mandar una solicitud al departamento de proyección social de la escuela de Ingeniería Industrial o Administración de Empresas con el siguiente formato:



Lugar y fecha

Universidad de El Salvador
Ing. Sonia García (o persona encargada)
Coordinador de Proyección Social
Facultad de Ingeniería y Arquitectura (Administración de Empresas)
Presente

Reciba un cordial saludo de parte de nuestra empresa (institución), esperando al mismo tiempo que este cosechando éxitos en su gestión

Por este medio la empresa _____ (nombre de la empresa) _____, solicita un servicio social para llevar a cabo la organización o reorganización de nuestra empresa, dado que es un requisito de Insaforp, el que la empresa este organizada, para poder acceder a los servicios de capacitaciones que ellos ofrecen.

A continuación detallamos información de la empresa:

Nombre:

Numero de empleados:

Giro económico:

Dirección:

Teléfono:

Expuesta anteriormente nuestra problemática y el deseo de recibir su ayuda, esperamos ansiosamente la aprobación de esta solicitud.

Sin más que agregar, me suscribo muy atentamente:

Sello de la
empresa

(Nombre del solicitante)
(Cargo que desempeña dentro de la empresa)



2. APROBACIÓN DE LA SOLICITUD Y ASIGNACIÓN DE ESTUDIANTES.

Dada la probación de la solicitud por el director de la Escuela y el coordinador de proyección social, se procede a la asignación de los estudiantes que realizaran dicho servicio, para ello se establece un número de estudiantes de acuerdo al número de empleados que tiene la empresa. Hay que recordar que este procedimiento se está desarrollando para las pequeñas y medias empresas las cuales constan de 11-49 empleados y de 50 – 100 empleados respectivamente.

NUMERO DE EMPLEADOS EN LA EMPRESA	NUMERO DE ESTUDIANTES ASIGNADOS
11 - 40	1
41-70	2
71 – 100	3

Fuente: Elaboración propia⁴⁰

3. ASIGNACIÓN DE DOCENTE PARA VERIFICAR EL SERVICIO SOCIAL.

La asignación se establecerá por medio del número de docentes en las escuelas y los grupos de estudiantes que se asignen a las empresas, para ello tenemos el número de docente y el tipo de contrato:

TIPO DE CONTRATO	NUMERO DE DOCENTES
Tiempo completo	16
Medio tiempo	11
Cuarto de tiempo	6
Hora Clase	2
Total	35

Cantidad de docentes de la EII y Administración de Empresas

Con los datos de la tabla anterior podemos contar con 35 docentes que estarán verificando el trabajo de los estudiantes y el progreso de estos. Los docentes firmarán una carta de compromiso con la

⁴⁰ Basado en un tiempo de 3 meses para elaborar la organización de las empresas con un promedio de 4 horas por estudiante.



El y Administración de Empresas respectivamente y la empresa en cuestión para validar el trabajo realizado por los estudiantes.

A continuación se presenta la carta de compromiso:

Lugar y Fecha
<p>Por medio de la presente yo; _____ (nombre del docente) _____, Docente de la Escuela de Ingeniería Industrial o administración de Empresas de la Universidad de El Salvador, me comprometo a la revisión y verificación del trabajo social realizados por los alumnos:</p> <p>_____ (nombre del alumno) 1 _____ _____ (nombre del alumno) 2 _____ _____ (nombre del alumno) 3 _____</p> <p>en la empresa: _____ (nombre de la empresa) _____, para que el servicio social sea realizado en 3 meses como máximo y por ende cubrid todas las necesidades administrativas de la empresa.</p> <p>Esperando que el o los estudiantes anteriormente mencionados y mi persona satisfagan las expectativas en el desarrollo de las actividades, me suscribo a usted atentamente.</p> <p style="text-align: center;">_____ (Firma del docente)</p>



B. FORMATOS DE VALIDACIÓN DE LAS HORAS Y TRABAJO REALIZADO POR LOS ESTUDIANTES

Para que los docentes encargados de verificar el trabajo que los estudiantes están realizando dentro de la empresa, se le proporcionara un formato en el cual se llevara el control de las horas realizadas y el avance del trabajo, este formato será firmado por el estudiante, encargado de la empresa y el docente asignado al o a los estudiantes, este formato será revisado y firmado cada 5 días hábiles, desde el comienzo del servicio social hasta su culminación.

CONTROL DE HORAS Y TRABAJO REALIZADO EN EL SERVICIO SOCIAL			
Nombre de la empresa:			
Nombre del alumno:		Carné:	
semana	horas	descripción	firmas
1			Empresa:
			Docente:
			Alumno:
2			Empresa:
			Docente:
			Alumno:
3			Empresa:
			Docente:
			Alumno:
4			Empresa:
			Docente:
			Alumno:
5			Empresa:
			Docente:
			Alumno:



Este formato tiene solo para 5 semanas, pero es de saber que en total son 12 semanas que los estudiantes estarán trabajando en la empresa.

C. PROCESO PARA GESTIONAR EL SERVICIO DE ORGANIZACIÓN O REORGANIZACION A OTRAS INSTITUCIONES.

Para ello contamos con 44 instituciones más que nos apoyaran con el trabajo de organización de las PYMES, las empresas que deseen optar por este servicio tendrán que acudir al insaforp el cual les proporcionara información y enviara. A continuación se detallan la capacidad que cada una de estas instituciones tiene para poder dar el servicio de organización.

INSTITUCIONES	EMPRESAS QUE PUEDEN ATENDER
Instituciones Privadas	206
Gremiales	148
Fepade	36
Consultarías	64

Por lo tanto la asesoría organizacional consta con una capacidad de 594 empresas al año que se pueden atender para organizar estas empresas que lo necesitan para poder seguir con el proceso del sistema integral de capacitaciones.

D. PROCESO PARA ACCEDER A OTRAS INSTITUCIONES

El empresario o encargado de llevar a cabo del desarrollo del Sistema Integral de Capacitaciones tiene que llenar el siguiente formato y llevarlos a las oficinas del Insaforp para que esta lo conecte con algunas de las instituciones antes mencionadas.



Lugar y fecha

INSAFORP
Coordinador del Sistema Integral de Capacitaciones
Presente

Reciba un cordial saludo de parte de nuestra empresa (institución), esperando al mismo tiempo que este cosechando éxitos en su gestión

Por este medio la empresa _____ (nombre de la empresa) _____, solicita un servicio de una institución para llevar a cabo la organización o reorganización de nuestra empresa, dado que es un requisito de Insaforp, el que la empresa este organizada, para poder acceder a los servicios de capacitaciones que ellos ofrecen.

A continuación detallamos información de la empresa:

Nombre:

Numero de empleados:

Giro económico:

Dirección:

Teléfono:

Expuesta anteriormente nuestra problemática y el deseo de recibir su ayuda, esperamos ansiosamente la aprobación de esta solicitud.

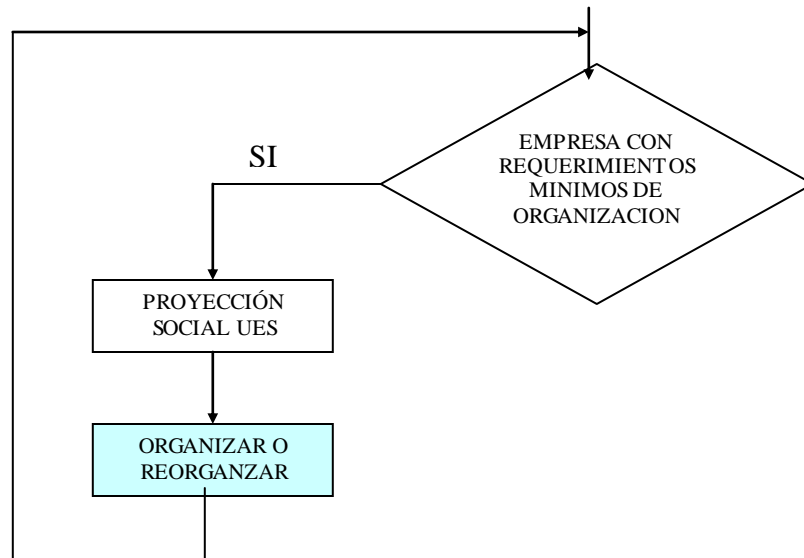
Sin más que agregar, me suscribo muy atentamente:

Sello de la
empresa

(Nombre del solicitante)
(Cargo que desempeña dentro de la empresa)



6. ORGANIZACIÓN O REORGANIZACIÓN DE LAS PYMES



A. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Las actividades que surgen en las organizaciones son muchas, lo cual obliga a aplicar los principios de la administración moderna, estas actividades las podemos mencionar tales como son: comprar materia prima, llevar cuentas, planeación del trabajo, manejo del recurso humano y su salud ocupacional, producción y venta de los productos, la prestación de servicios y atención al cliente; también se debe estar pendiente del mantenimiento de equipos, la seguridad hacia el interior y exterior de la empresa y el manejo efectivo de los recursos monetarios que tendrá a su disposición.

La estructura de toda empresa se obtendrá de acuerdo a la óptima clasificación que requiera, que se puedan agrupar generalmente en cuatro grandes áreas funcionales como son:

- El Área de Producción



- El Área Administrativa y Financiera
- El Área de Recursos Humanos
- El Área de Mercadeo y Ventas

B. ÁREAS FUNCIONALES

Las áreas funcionales están definidas en la empresa de tal manera que hay personas responsables por cada área y delegación de funciones en otras que logran constituir un equipo de trabajo, que buscando la sincronización y armonía en el desempeño se logran alcanzar los objetivos y metas propuestas en el plan.

Las áreas las podemos establecer así:

La gerencia: es el núcleo de la responsabilidad total de la empresa y en donde se toman las decisiones definitivas en pro de la administración de la empresa

Mercadeo-Ventas y atención del cliente: Área encargada de generar la mayor fuente de ingresos al negocio.

Producción - Compras y Almacenamiento: Área estratégica financieramente para la ampliación de costos razonables y que le permiten a la empresa una mayor productividad para ser competitivos en los mercados nacionales e internacionales.

Gestión de Recursos Humanos: el elemento más importante de toda empresa a cualquier nivel ya que si se tiene alta preparación se alcanza la eficiencia y efectividad en los procesos internos y externos.

Con lo antes descrito, los alumnos encargados de realizar el trabajo de organización de la empresa se apoyaran en sus asesores antes asignados por la encargada de proyección social con el formato antes presentado en el capítulo 5



DESARROLLO DEL TRABAJO SOCIAL

1. LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS.

Los manuales administrativos son una valiosa herramienta técnica que, coadyuva a lograr una adecuada sistematización de los procedimientos administrativos de la empresa.

1.1 OBJETIVOS.

Considerando que los manuales administrativos son un medio de comunicación de las políticas, decisiones y estrategias de los niveles directivos para los niveles operativos, y dependiendo del grado de especialización del manual, podemos mencionar los siguientes objetivos:

- Presentar una visión de conjunto de la organización (manual de organización).
- Precisar las funciones de cada unidad administrativa (manual de organización).
- Facilitar el reclutamiento de personal (manual de organización).
- Presentar una visión integral de cómo opera la organización (manual de procedimientos).
- Precisar la secuencia lógica de las actividades de cada procedimiento (manual de procedimientos).
- Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada unidad administrativa (Manual de procedimientos).
- Precisar expresiones generales para llevar a cabo acciones en cada unidad administrativa (manual de políticas).
- Precisar expresiones generales para agilizar el proceso decisorio (manual de políticas).
- Facilitar la descentralización, mediante lineamientos para los niveles intermedios en la toma de decisiones (manual de políticas).
- Precisar funciones, actividades y responsabilidades para un área específica (manual por función específica).
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación al organismo (manuales administrativos).
- Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales (manuales administrativos).



1.2. CLASIFICACIÓN.

Podemos clasificar a los manuales administrativos en dos grupos; por su contenido y por su función específica, en el siguiente cuadro se describen cada una de estas agrupaciones:

Por su contenido	<ul style="list-style-type: none">- Manual de historia del organismo.- Manual de organización.- Manual de políticas.- Manual de procedimientos.- Manual de contenido múltiple (cuando trata de dos contenidos, por ejemplo políticas y procedimientos; historia y organización).- Manual de adiestramiento o instructivo.- Manual técnico.
Por función específica	<ul style="list-style-type: none">- Manual de producción.- Manual de compras.- Manual de ventas.- Manual de finanzas.- Manual de contabilidad.- Manual de crédito y cobranza.- Manual de personal.- Manuales generales (los que se ocupan de dos o más funciones operaciones.)

Clasificación de los manuales administrativos

1.3. PLANEACIÓN Y PROCESO DE ELABORACIÓN.

La primera etapa en la manualización de un organismo, empieza con una adecuada planeación, por lo que será importante en ésta etapa considerar factores como:

- Definición precisa de los objetivos de cada una de las áreas del organismo.
- Diagnóstico situacional de la empresa, en sus principales componentes; personal, finanzas, organización y tecnología usada etc.



El conocimiento de estos puntos permitirá desarrollar un plan de manualización adecuado y acorde a la situación que guarda el organismo; por lo que el siguiente paso en la planeación será, el programa de trabajo, en el que se realizan estimaciones en tiempo y el dinero del desarrollo del plan.

Existen dos técnicas de programación que pueden ser usadas en la elaboración de manuales administrativos, las gráficas PERT y CPM, su uso puede ser por separado aunque con la combinación de ambas se obtienen menores resultados.

Las siglas PERT significan “técnica de evaluación y revisión de programas“, las siglas CPM significan “método del camino crítico” otra técnica de programación útil para la elaboración de manuales es la gráfica de barras ó de Gantt, al igual que la gráfica PERT sirve para establecer gráficamente el proceso de elaboración de los manuales, lo que permite supervisar los avances y la aplicación de recursos; así pues, el primer paso en la elaboración de un manual administrativo, será la programación básica para este fin, es recomendable seguir los siguientes pasos:

- Dividir la elaboración del manual en etapas bien definidas y en tramos cortos de tiempo.
- Determinar la secuencia de dichas etapas.
- Estructurar en forma de flujo la secuencia.
- Estimar el tiempo necesario para cada etapa de la secuencia, así como la unidad de medida de tiempo a usar (día, mes, bimestre, etc.).
- Estimar el tiempo total para la elaboración del manual.

La elaboración de cada manual administrativo (organización, procedimientos, políticas y por función específica) es diferente, sin embargo en este capítulo intentaremos esquematizar un proceso que abarque a todos los manuales y proporcione al lector una base para elaborar manuales, ya que los mismos manuales son de características diferentes para cada organismo.

1.3.1. Recopilación de la información

Con el propósito de obtener mayor colaboración de todas las áreas del organismo, es necesario comunicar por escrito que se requiere de apoyo y cooperación para elaboración de los manuales.



La recopilación de información podremos efectuarla mediante la investigación documental, observaciones, cuestionarios y entrevistas.

Mediante la investigación documental obtendremos, escritos, gráficas, leyes, instructivos reportes etc., que nos permitan conocer mas a fondo la unidad administrativa que manualizaremos.

La observación es otro medio de obtener información para elaborar un manual, es importante que el analista, tenga el tacto necesario para observar y recolectar la información de cómo se realizan las actividades específicas de cada persona, debiéndose complementar con la información que obtenga mediante la aplicación de cuestionarios y entrevistas, previamente diseñadas; las cuales permitirán conocer información específica de un gran número de personas; la entrevista permite, además de conocer información de la estructura, la opinión de las personas que realizan las actividades.

1.3.2. Procesamiento de la información.

La información recabada debe seguir un procesamiento, para que pueda ser aprovechada al máximo, los pasos de este proceso de organización de la información, son los siguientes:

- Depuración
- Clasificación, y
- Análisis

El analista debe desarrollar una sensibilidad muy aguda para el manejo de la información, pues la resistencia al cambio, los diferentes intereses dentro de las estructuras impiden dar información completa, veraz y oportuna con relación a las funciones, actividades y responsabilidades de cada persona de la unidad administrativa.

Para la integración de cada manual es importante informar los criterios tanto en la terminología como en la presentación de la información, con el propósito de que se establezca y mantenga un sentido de continuidad y de uniformidad.

1.3.3. Redacción.

Debe analizarse muy afondo la redacción que ha de utilizarse en cada manual, teniendo en cuenta, a que personas va dirigido, el grado de especialización del manual, el posible uso ó frecuencia de consulta, etc.



Es recomendable establecer un periodo de tiempo suficiente para la redacción del manual, permitiendo con ello a los redactores trabajar sin presión; en la medida de lo posible, si el presupuesto lo permite, se debe contratar a un especialista en corrección de estilo, quien se encargue de la revisión final de la redacción de los manuales, permitiendo con ello un lenguaje sencillo claro, preciso y comprensible.

1.3.4 Elaboración de gráficas.

Un apoyo importante a la redacción ó contenido de los manuales, son sin duda las gráficas, pues facilitan la comprensión de los manuales; las representaciones gráficas más comunes son:

- Organigramas.
- Diagramas de flujo, y
- Cuadros de distribución.

1.3.5. Formato y comprensión.

Un manual administrativo, cumple con su objetivo básico, el de ser consultado, cuando por su formato y orden invita al usuario a despertar sus dudas o inquietudes, tres características importantes que debe tener un manual son:

- Facilidad de lectura y/o consulta.
- Que permita hacer referencias rápidas y precisas.
- Respirar confianza por su apariencia y orden.

Es recomendable usar hojas intercambiables a fin de facilitar su revisión y actualización, además de usar numeración consecutiva con el total de hojas, ejemplo: hoja 3 de 45 no menos importante texto, es decir, su distribución en las páginas, usando correctamente los espacios en blanco, los márgenes amplios y la utilización uniforme del sangrado; al diseñar el formato de los manuales administrativos es usual el encabezamiento de páginas, donde se asienta la información básica de cada manual como: título del manual, título del procedimiento, fecha de publicación, número de página, etcétera, ésta información permite al usuario consultas rápidas.



1.3.6. Revisión y aprobación.

En la práctica, la revisión se efectúa en dos fases; durante la primera revisión, es conveniente efectuar reuniones con los participantes en la elaboración de los manuales, analistas, directivos y usuarios, todos ellos realizan una revisión al contenido de los manuales bajo los siguientes aspectos:

- Revisión justa y objetiva del material.
- Proporcionar críticas específicas y constructivas.
- Revisar a detalle y devolver los materiales rápidamente dentro de un plazo previamente acordado.
- Evitar cambios sólo por gusto personales.

Posterior a esta revisión, la segunda fase consiste en una revisión rigurosa final, a cargo del analista y directivos de la empresa, culminando con la aprobación de los niveles directivos de quien tenga a su cargo dichas responsabilidades.

Las formas más comunes para la aprobación es en cada una de las hojas ó bien utilizando una hoja para su aprobación; la aprobación como punto final en la elaboración de los manuales administrativos, viene a dar paso a la impresión, distribución y control de los manuales, en esta fase final es recomendable efectuar un programa de difusión en forma simultánea a la distribución, llevando a cabo un control estricto, a quienes deban asignarse un ejemplar, es decir sólo a los usuarios de cada manual, siendo solamente la gerencia general ó dirección, quien deba tener un ejemplar de todos los manuales.

Es importante establecer procedimientos que permitan la conservación y retención de los manuales administrativos, debido a las siguientes razones:

- A) Por seguridad, ya que estos contienen información confidencial y en su caso datos que servirían a la competencia.
- B) Por costo, pues la reposición de los manuales genera un gasto.

Por lo anterior se recomienda llevar un control de distribución de manuales, que consiste en una relación ordenada de los tenedores de manuales, este control deberá ser de uso del área de personal, para que en su momento, requiera los ejemplares durante las entrevistas de despedida del personal.



1.4. ACTUALIZACIÓN.

El valor de los manuales administrativos, como herramienta de trabajo, radica en la información contenida en ellos, por lo tanto el mantenerlos actualizados permite que cumplan con su objetivo, que es proporcionar la información necesaria para el desarrollo de actividades y funciones; se considera prudente la revisión y actualización de los manuales administrativos, por lo menos en forma anual, siendo recomendable efectuarse cada seis meses.

La mayoría de los organismos no planean sus revisiones y actualizaciones, es decir las efectúan sobre la base de sus necesidades de actualización, por cambio de políticas, nuevos procedimientos, nuevos puestos, etcétera,.

Planear las actualizaciones permite a los organismos un mejor mantenimiento de sus manuales administrativos, ya que a través de un programa escalonado por secciones ó áreas se ejerce menor presión sobre los encargados de las revisiones; cuando existen cambios, adiciones ó supresiones en alguna sección se analizan y se efectúan, en caso de ser procedentes, dentro del período programado para esta sección, es necesario llevar un registro de cada cambio ó modificación a los manuales administrativos, notificando a los usuarios sobre estos para un mejor manejo de la información.

La unidad administrativa encargada de las revisiones y actualizaciones (métodos y procedimientos, organización y métodos, modernización administrativa, etc.) debe elaborar su programa de revisiones y actualizaciones de cómo un acuerdo con todas las áreas del organismo, y debe ser acorde con el plan general de la empresa.

2. Guía práctica para diseño de manuales administrativos.

Hasta el capítulo anterior hemos tratado de explicar teóricamente la “organización” de las estructuras, la división del trabajo, las relaciones dentro de la organización, etc., así mismo se expusieron conceptos y clasificación sobre los manuales administrativos, por lo tanto el presente capítulo lo utilizaremos para, de una manera práctica guiar la elaboración de manuales administrativos. Cabe mencionar que las características de los manuales, se determinan en base a las necesidades de organización de las empresas, así pues los prototipos que en este capítulo



mostraremos, son resultado de la recopilación y la práctica misma, por lo que en nuestra opinión son los más generalizados y que abarcan más características de cada tipo de manual.

2.1.MANUALES DE ORGANIZACIÓN.

Antes de iniciar con la elaboración de un manual de organización, se debe determinar el ámbito de aplicación del manual (general, para toda la organización específico para un área determinada), situación que se establece mediante un diagnóstico situacional, en el se tratará de precisar:

- El grado de organización existente (si ha existido algún manual de organización anteriormente).
- El número de puestos y niveles jerárquicos.
- Objetivos generales y específicos.
- Funciones y responsabilidades.
- Perfil laboral sugerido, etcétera.

La forma de presentar este diagnóstico es en forma de reporte y se debe detallar hasta lo posible, acerca de los puntos antes descritos, así como las alternativas de solución sugeridas por el analista ó área encargada de la elaboración del manual (organización y métodos, modernización administrativa, métodos procedimientos, etc.). debe dirigirse al máximo nivel jerárquico existente dentro de la empresa (director general, gerente general, consejo de administración, consejo de accionistas, etc.) pues será quien tenga que tomar la decisión de elaborar el manual. Es imprescindible una planeación cuidadosa, si se desea producir un manual que satisfaga las necesidades de los usuarios, que justifique el tiempo y dinero invertidos en ellos; a continuación presentamos la programación del plan de elaboración del manual de organización el cual nos permitirá estimar el tiempo y los recursos necesarios para su elaboración.



ETAPAS	ACTIVIDADES	TIEMPO EN SEMANAS												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
1	RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN + Elaboración de oficios dirigidos a funcionarios. + Preparación de formularios para registrar la información.			■										
2	ESQUEMATIZACIÓN DEL MANUAL + Preparar el contenido del manual.					■	■							
3	REDACCIÓN + Redactar el borrador de los manuales. + Elaborar gráficas. + Formatos del manual.								■	■				
4	APROBACIÓN + Revisión por parte del responsable de la manualización. + Hacer cambios y correcciones.									■	■			
5	+ revisión final											■	■	
6	Impresión y Encuadernación del contenido del manual.												■	■
7	+ Distribución y Control. + Distribución de los manuales y dar instrucciones. + Registro de los Departamentos que tienen manual.													

(Programación de la elaboración del manual).

La elaboración del manual se inicia con la recopilación de información, entre la que destaca:

- Manual de organización anterior (si existiera).
- Circulares, oficios y memorándums; donde se instruya sobre asuntos de organización (funciones, líneas de autoridad, nombramientos, etc.).
- Organigramas existentes.
- Normatividad actual (leyes, reglamentos, Instructivos, etc.) esta información debe ser ordenada, clasificada, evaluada, analizada y depurada con el fin de establecer cual servirá para el manual de organización, tomando en cuenta la uniformidad tanto en la terminología como en la presentación.

Los apartados que debe contener un manual de organización son:

2.1.1. Portada.



2.1.2. Índice.

2.1.3. Introducción.

2.1.4. Organigrama.

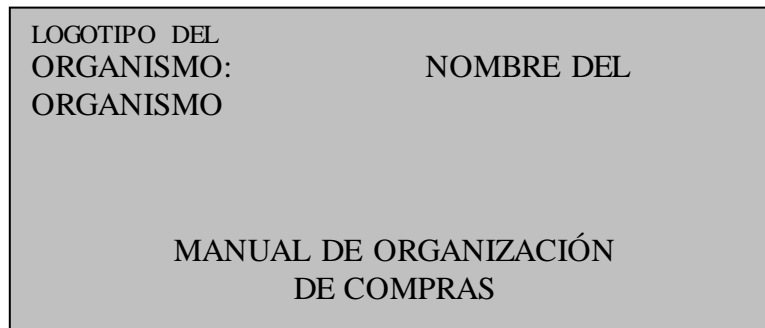
2.1.5. Funciones de cada unidad administrativa.

2.1.6. Descripción de puestos.

A continuación daremos ejemplos prácticos de las partes del manual de organización;

2.1.1 La portada, debe ser la identificación del manual.

Mediante la cual el usuario distinga de que tipo de manual se trata, la fecha de elaboración, el responsable de su expedición, etc.



(Portada).

Es importante hacer el encabezamiento de páginas, que es una zona demarcada en la parte superior de cada página, contiene información básica (título del manual, No. de páginas nombre de la empresa, área a la que es aplicable, fecha de publicación, de autorización, de revisión, etc.).

2.1.2. El índice debe mostrar en forma rápida el contenido del manual de organización, así como la localización por el número de página.

NOMBRE DEL ORGANISMO	FECHA	VIGENCIA D / M / A	REVISIÓN D / M / A	HOJA ____ DE ____
UNIDAD ADMINISTRATIVA: COMPRAS		MANUAL DE ORGANIZACIÓN		

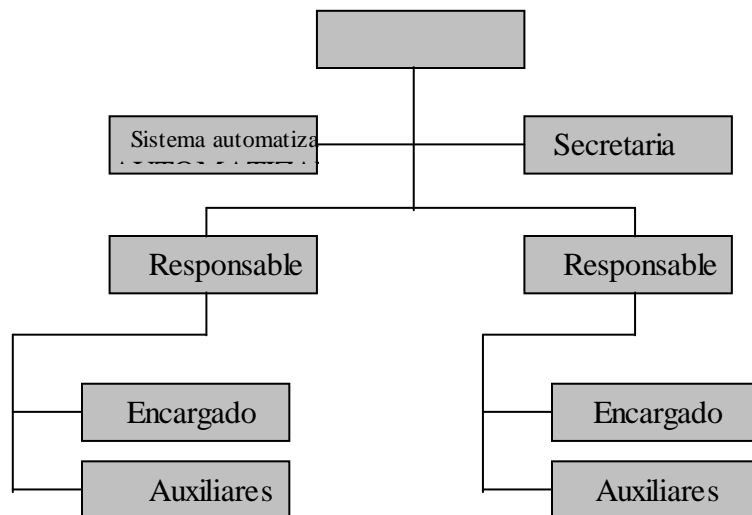


ÍNDICE	PÁGINA
1.- INTRODUCCIÓN	X
2.- ORGANIGRAMA	X
3.- FUNCIONES	X
4.- DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	X

Índice

2.1.3. La introducción debe ser breve y concisa, pero que permita al lector un panorama general del contenido del manual de organización, mediante una explicación sobre su ámbito de aplicación, a quien va dirigido como se usará, propósitos, además de un breve mensaje, y la autorización del gerente ó director de la unidad administrativa.

2.1.4. El organigrama representa gráficamente la estructura Organizacional, describiendo la posición de cada unidad administrativa, sus relaciones niveles jerárquicos, canales de comunicación, y líneas de autoridad y asesoría.



Organigrama

2.1.5. Funciones de la unidad administrativa

En este apartado del manual se describen en forma general las funciones de la unidad administrativa de que se trate, para delimitar sus responsabilidades dentro de la estructura organizacional.



NOMBRE DEL ORGANISMO	FECHA	VIGENCIA D / M / A	REVISIÓN D / M / A	HOJA _____ DE _____
UNIDAD ADMINISTRATIVA		FUNCIONES QUE REALIZA.		
COMPRAS		Realiza, coordina y dirige todas las actividades referentes a la compra y pago de mercancías adquiridas para el aprovechamiento de los centros comerciales y almacén de abasto.		

2.1.6. Descripción de puestos.

En forma detallada se enuncian todas las funciones de cada puesto integrante de la unidad administrativa.

NOMBRE DEL ORGANISMO	FECHA	VIGENCIA D / M / A	REVISIÓN D / M / A	HOJA _____ DE _____
UNIDAD ADMINISTRATIVA: COMPRAS		MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
<p>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</p> <p>PUESTO: Responsable de Compras</p> <p>JEFE INMEDIATO: Jefe de abasto</p> <p>SUBORDINADOS: Encargados de Gestoría y Compras Directas.</p> <p>DESCRIPCIÓN GENÉRICA:</p> <p>Realiza, coordina y dirige todas las actividades referentes a la compra y al pago de mercancías adquiridas para el aprovechamiento del centro comercial y almacén de abasto.</p>				

2.2. MANUALES DE PROCEDIMIENTOS.

Al igual que en la elaboración del manual de organización, el primer paso es la realización de un diagnóstico situacional, con variantes en los puntos a establecer, ya que ambos manuales son de naturaleza diferente, los puntos más importantes a precisar son:

- Procedimientos administrativos establecidos (manuales de procedimientos).



- Actividades desarrolladas para cada procedimiento administrativo.
- Estructura Organizacional del área en que se aplicará el manual.
- Ámbito de aplicación (general o específico).

De igual forma debe ser enviado, a manera de reporte, a los niveles directivos, para su análisis y aprobación. Así mismo debe elaborarse tanto el plan de trabajo y el presupuesto para la instrumentación del manual de procedimientos, ambos formatos (programa de manualización y presupuesto) usados en el manual de organización son aplicables a éste, por lo que solo haremos mención de ellos.

Una vez terminada la etapa de planeación en el proceso de elaboración del manual de procedimientos, se procederá a la recopilación de la información, que a continuación detallamos:

- Manuales de procedimientos anteriores (si existieran).
- Circulares, oficios o memorándum; donde se precise la forma de desarrollar actividades ó tareas.
- Normatividad existente (leyes, reglamentos, instructivos, etc.).
- Formatos utilizados en desarrollo de procedimientos.
- Información obtenida a través de cuestionarios.
- Información obtenida a través de la observación.
- Funciones y obligaciones del área de aplicación del manual de procedimientos.
- Políticas y puntos de control existentes para el desarrollo de las actividades del área, etc.

Después de analizada, clasificada y depurada, se puede determinar que información es utilizable para el manual de procedimientos.

Siguiendo con planteamiento del contenido del manual de organización, el contenido del manual de procedimientos sería como sigue:

2.2.1. Portada.

2.2.2. Índice.

2.2.3. Introducción.

2.2.4. Organigrama.

2.2.5. Procedimientos.



2.2.6. Catálogo de formas e instructivo de uso.

2.2.1 La portada, debe ser la identificación del manual,

Mediante la cual el usuario distinga de que tipo de manual se trata, la fecha de elaboración, el responsable de su expedición, etc.

LOGOTIPO DEL ORGANISMO:	NOMBRE DEL ORGANISMO
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	

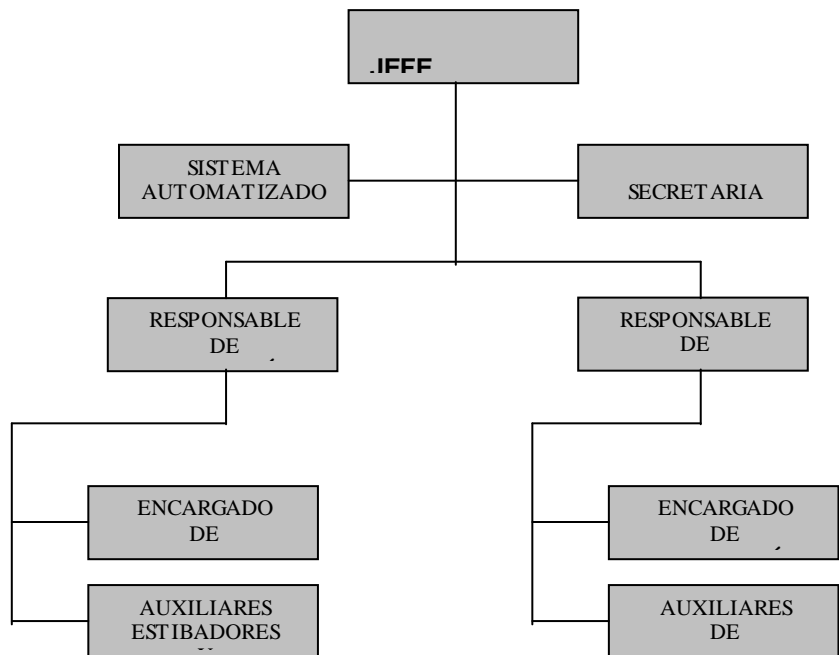
2.2.2. El índice debe mostrar en forma rápida el contenido del manual de procedimientos, así como la localización por el número de página.

NOMBRE DEL ORGANISMO	FECHA	VIGENCIA D / M / A	REVISIÓN D / M / A	HOJA _____ DE _____
UNIDAD ADMINISTRATIVA: COMPRAS		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
ÍNDICE		PÁGINA		
1.- INTRODUCCIÓN		X		
2.- ORGANIGRAMA		X		
3.- PROCEDIMIENTOS		X		
4.- CATALOGO DE FORMAS E INSTRUCTIVO DE USO		X		



2.2.3. La introducción debe ser breve y concisa, pero que permita al lector un panorama general del contenido del manual de procedimientos, mediante una explicación sobre su ámbito de aplicación, a quien va dirigido como se usará, propósitos, además de un breve mensaje y la autorización del gerente ó director de la unidad administrativa.

2.2.4. El organigrama representa gráficamente la estructura Organizacional, describiendo la posición de cada unidad administrativa, sus relaciones niveles jerárquicos, canales de comunicación, líneas de autoridad y asesoría.



2.2.5. Los procedimientos.- Consisten en la descripción de la secuencia lógica de procedimientos correspondientes a una unidad administrativa, así como el representarlos gráficamente con diagramas de flujo. En ellos se establecen, además las políticas de observancia obligatoria para el desarrollo de las funciones.

NOMBRE DEL ORGANISMO	FECHA	VIGENCIA D / M / A	REVISIÓN D / M / A	HOJA ____ DE ____
UNIDAD ADMINISTRATIVA: COMPRAS		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		



POLÍTICAS

PROCEDIMIENTO: FINCAMIENTO Y SURTIMIENTO DE PEDIDOS OFICIALES.

- 1.- El pedido oficial será el documento soporte para efectuar toda compra de mercancías a proveedores, realizadas a través del fincamiento correspondiente.
- 2.- El responsable de compras verificará que el pedido oficial cumpla con el adecuado llenado y contenido de las cantidades requeridas por el área de abasto, así como que no presente tachaduras o enmendaduras.
- 3.- El responsable de compras solo adquirirá productos autorizados por el comité correspondiente, las cuales se encuentran contenidas en el catálogo de artículos, solicitando para ello cantidades suficientes y acordes con la rotación de inventarios.
- 4.- Las ofertas, promociones, etc. deberán ser anotadas en el rubro de observaciones contenido en el pedido oficial, estos con la finalidad de hacerlo del conocimiento de las áreas involucradas para su aplicación y control.
- 5.- El responsable de compras para efectuar la atención a proveedores lo realizará a través de la programación de visitas de los mismos, las cuales deberán efectuarse en forma ordenada y calendarizada.
- 6.- El responsable de compras deberá elaborar los máximos y mínimos de mercancías que deben existir en el almacén de abasto, con la finalidad de mantenerlo en un margen de seguridad, evitando con esto desabasto.
- 7.- El responsable de compras elaborará anualmente el récord de compras a proveedores, tomando como base el reporte de actividades del área de gestoría, así como el estudio de variaciones de precios remitiéndolos al jefe de abasto.



2.2.6. Catálogo de formas e instructivo de uso.

Los catálogos de formas tienen por objeto indicar los formatos que deben utilizarse en el desarrollo de los procedimientos administrativos, así como su correcta requisitación

NOMBRE DEL ORGANISMO	FECHA	VIGENCIA D / M / A	REVISIÓN D / M / A	HOJA _____ DE _____
UNIDAD ADMINISTRATIVA: COMPRAS		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
CATÁLOGO DE FORMAS E INSTRUCTIVO DE USO				



--

NOMBRE DEL ORGANISMO	FECHA	VIGENCIA D / M / A	REVISIÓN D / M / A	HOJA ____ DE ____
UNIDAD ADMINISTRATIVA: COMPRAS		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		

INSTRUCTIVO DE LLENADO

Nombre del formato: " Pedido Oficial".

CLAVE. s/c

No. DEBE ANOTARSE

- 1 Con números arábigos y consecutivos el que corresponda al folio.
- 2 El día, mes y año en que se elabora este pedido oficial.
- 3 El nombre completo del proveedor ó empresa.
- 4 El día, mes y año de entrega de la mercancía de este pedido.
- 5 Tachar con una "X" el plazo de pago (días), 15,30,60 y 90 de acuerdo a lo convenido.
- 6 El nombre de la unidad administrativa donde se va entregar la mercancía de este pedido oficial.
- 7 Con números arábigos la clave que corresponde al artículo.
- 8 El nombre del artículo y sus especificaciones.
- 9 El nombre de la unidad en que se presenta la mercancía ejemplo: pieza, caja, etc.
- 10 Con números arábigos el número que corresponde a la cantidad del artículo.
- 11 Con números arábigos el precio que corresponde a cada artículo.
- 12 Con números arábigos el importe que corresponde al total de la cantidad.
- 13 Con números arábigos la cantidad que corresponde a la suma de los importes.
- 14 El nombre y la firma del responsable de compras que es quien elabora este formato.
- 15 El nombre y la firma del jefe de abasto que autoriza este documento.
- 16 El nombre y la firma del proveedor que recibe este documento.



NOMBRE DEL ORGANISMO	FECHA	VIGENCIA D / M / A	REVISIÓN D / M / A	HOJA ____ DE ____
UNIDAD ADMINISTRATIVA		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
INSTRUCTIVO DE LLENADO				
Nombre del formato: “Nota de Entrada”				
CLAVE:s/c				
No.	DEBE ANOTARSE			
1	Con números arábigos y consecutivos el que corresponda al folio de este formato.			
2	El día, mes y año en que se elabora esta nota de entrada.			
3	El nombre del proveedor ó empresa.			
4	Con números arábigos los que corresponden a la (s) factura (s).			
5	Con números arábigos los folios de las notas de remisión.			
6	Transporte.			
7	Talón número.			
8	Con números arábigos el folio del pedido oficial.			
9	El día, mes y año en que se elaboró el pedido oficial al que corresponde esta nota de entrada.			
10	Con números arábigos la cantidad de la mercancía.			
11	El nombre de la unidad en que se presenta la mercancía, ejemplo: pieza, caja, etc.			
12	El nombre del artículo y sus especificaciones.			
13	Con números arábigos clave asignada a la mercancía de acuerdo al catálogo.			
14	Con números arábigos el importe del total de la cantidad.			
15	Anotar las observaciones encontradas en la entrada de la mercancía.			
16	El nombre y la firma del encargado de recepción y acomodamiento.			
17	El nombre y la firma del encargado de sistemas que registra la información.			



NOMBRE DEL ORGANISMO	FECHA	VIGENCIA D / M / A	REVISIÓN D / M / A	HOJA ____ DE ____
UNIDAD ADMINISTRATIVA		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		



INSTRUCTIVO DE LLENADO

Nombre del Formato: "contra recibo"

CLAVE:s/c

No. DEBE ANOTARSE

- 1 Número ordinal consecutivo que corresponde al folio.
- 2 Nombre completo del proveedor ó empresa a la que se le va a pagar.
- 3 Con número ordinal y letra a la cantidad que corresponde al pago a realizar.
- 4 Con números arábigos y consecutivos al folio que corresponden a las facturas a pagar.
- 5 El día, mes y año en que se expide este contra recibo.
- 6 El día, mes y año probable en que se intercambiara el contra recibo por el cheque correspondiente.

NOMBRE ORGANISMO	DEL	FECHA	VIGENCIA D / M / A	REVISIÓN D / M / A	HOJA ____ DE ____
---------------------	-----	-------	-----------------------	-----------------------	----------------------



UNIDAD ADMINISTRATIVA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
-----------------------	--------------------------

INSTRUCTIVO DE LLENADO

Nombre del Formato: “Nota de Cargo”.

CLAVE:s/c

No. DEBE ANOTARSE

- 1 El nombre del centro comercial al que pertenece la aplicación de la nota de cargo.
- 2 El día, mes y año en que se elabora este formato.
- 3 El nombre proveedor ó empresa.
- 4 El registro federal de causantes del proveedor ó empresa.
- 5 Anotar el domicilio del proveedor ó empresa, incluyendo calle, número, colonia, municipio y estado.
- 6 Anotar el nombre del artículo y sus especificaciones.
- 7 Con números arábigos la cantidad de la mercancía.
- 8 Con números arábigos el precio de cada artículo.
- 9 Con números arábigos, el importe del total de la cantidad de los artículos.
- 10 La suma total de los importes.
- 11 Con números arábigos la cantidad del impuesto al valor agregado, obtenido del sub total .
- 12 Con números arábigos la cantidad que se origina de la suma del sub total más el IVA.
- 13 Anotar con letra la cantidad del total de la nota de cargo.
- 14 El nombre y la firma del proveedor al que le afecta esta nota de cargo.
- 15 El nombre y la firma del encargado de gestoría que requisita este formato.
- 16 El nombre y la firma del responsable de compras que revisó este formato.
- 17 El nombre y la firma del jefe de abasto que autoriza la aplicación de esta nota de cargo.
- 18 El nombre y la firma del jefe de contabilidad de centros comerciales.

NOMBRE DEL ORGANISMO	FECHA	VIGENCIA D / M / A	REVISIÓN D / M / A	HOJA ____ DE ____
----------------------	-------	-----------------------	-----------------------	----------------------



UNIDAD ADMINISTRATIVA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
<p>INSTRUCTIVO DE LLENADO</p> <p>Nombre del formato: "Programación de pago a proveedores".</p> <p>CLAVE: s/c</p> <p>No. DEBE ANOTARSE</p> <ol style="list-style-type: none">1 El día, mes y año en que se elabora este formato.2 Con números arábigos el número que le corresponde a esta hoja así como el que comprende al total que integran esta programación.3 El nombre del área administrativa que realizó la compra (nombre del centro comercial, abasto, farmacias).4 Nombre de la institución bancaria donde se cobrará el cheque que se va expedir.5 Con números arábigos los que corresponden a la cuenta asignada por la institución bancaria.6 Tachar con una "X" el tipo de programación: Normal, especial y farmacia.7 Con números arábigos en forma consecutiva iniciando por el 1, 2, 3, sucesivamente, las facturas a pagar.8 El nombre completo del proveedor ó empresa que presenta la factura a pagar.9 Anotar con números arábigos el número consecutivo de folio que contiene el contra recibo.10 El día, mes y año en que se elabora el contra recibo.11 El día, mes y año probable que se emitirá el cheque.12 Con números arábigos la cantidad que corresponde al pago.13 Anotar el nombre completo y la firma del jefe de abasto donde se elabora esta forma.14 Anotar el nombre completo y la firma del jefe del departamento de centros comerciales y laboratorio óptico quien autoriza este formato.15 El nombre completo y la firma del visto bueno del subdirector de protección al salario.	

2.3. MANUALES DE POLÍTICAS.



Con el propósito de facilitar el cumplimiento de las responsabilidades de las distintas unidades administrativas que participan en los procesos, se crean los manuales de políticas donde se establecen las políticas, criterios ó lineamientos generales. Por la influencia que ejercen sobre los otros manuales este tipo de manual debe ser elaborado en forma directa con los niveles directivos, ya que en él se reflejarán las instrucciones que ellos den al resto de la estructura y que deben observar en el desempeño de sus funciones y el cumplimiento de sus responsabilidades.

Así como los manuales de organización y procedimientos, pueden ser generales ó específicos, basándose en el ámbito de aplicación, también los manuales de políticas se elaboran bajo estos dos criterios, para llevar una secuencia de los otros dos, el ejemplo que presentaremos es de un manual de políticas específico para el área de compras, siguiendo el mismo esquema del contenido:

2.3.1. Portada

2.3.2. Índice

2.3.3. Introducción

2.3.4. Organigrama

2.3.5. Declaración de Políticas

2.3.1 La portada, debe ser la identificación del manual,

Mediante la cual el usuario distinga de que tipo de manual se trata, la fecha de elaboración, el responsable de su expedición, etc.

LOGOTIPO DEL ORGANISMO:	NOMBRE DEL ORGANISMO
----------------------------	-------------------------



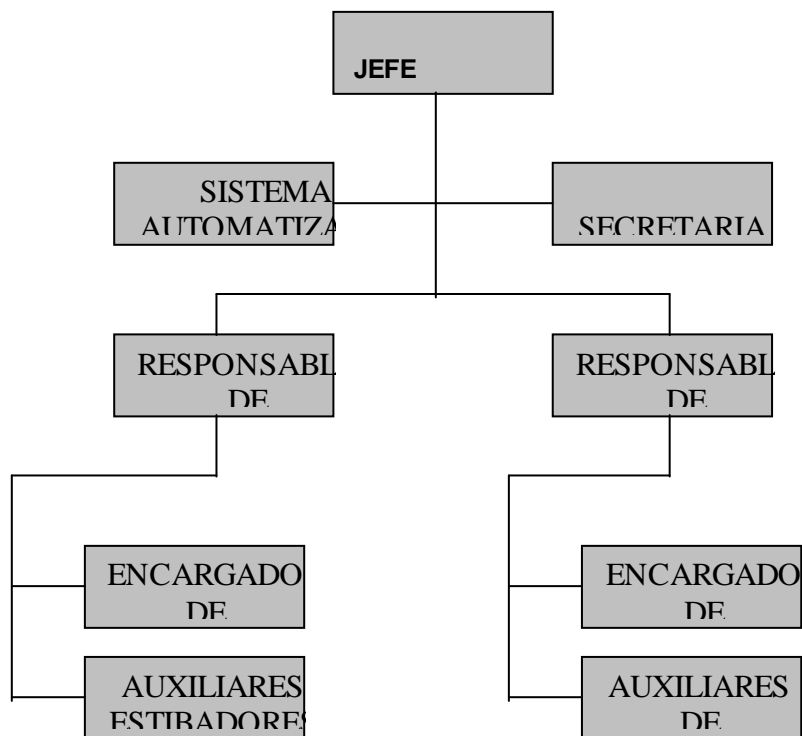
2.3.2. El índice debe mostrar en forma rápida el contenido del manual de organización, así como la localización por el número de página.

NOMBRE DEL ORGANISMO	FECHA	VIGENCIA D / M / A	REVISIÓN D / M / A	HOJA ____ DE ____
UNIDAD ADMINISTRATIVA		MANUAL DE POLÍTICAS		
ÍNDICE		PAGINA		
1.- INTRODUCCIÓN		X		
2.- ORGANIGRAMA		X		
3.- DECLARACIÓN DE POLÍTICAS		X		

Índice

2.3.3. La introducción debe ser breve y concisa, pero que permita al lector un panorama general del contenido del manual de políticas, mediante una explicación sobre su ámbito de aplicación, a quien va dirigido como se usará, propósitos, además de un breve mensaje y la autorización del gerente ó director de la unidad administrativa.

2.3.4. El organigrama representa gráficamente la estructura Organizacional, describiendo la posición de cada unidad administrativa, sus relaciones niveles jerárquicos, canales de comunicación, líneas de autoridad y asesoría.



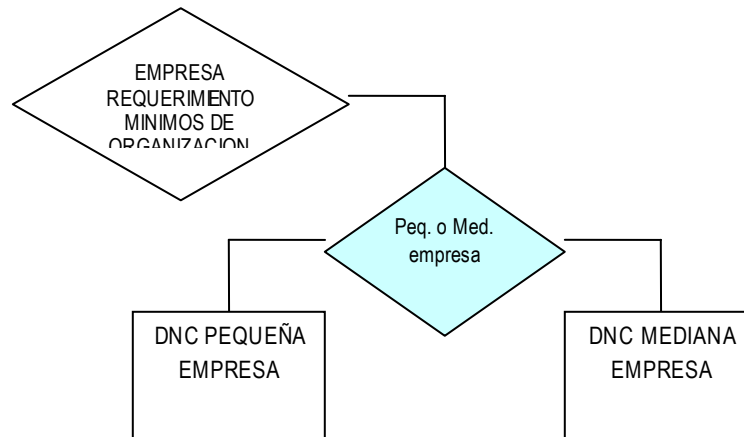
Organigrama

2.3.5. Declaración de Políticas.- Una vez que se han desarrollado las políticas, se elabora una descripción narrativa, utilizando textos especializados para escribir las políticas.

NOMBRE DEL ORGANISMO	FECHA	VIGENCIA D / M / A	REVISIÓN D / M / A	HOJA ____ DE ____
UNIDAD ADMINISTRATIVA		MANUAL DE POLÍTICAS		
POLÍTICAS DE COMPRAS				
a) El pedido oficial será el documento soporte para efectuar toda compra de mercancías a proveedores. b) Sólo se adquirirán mercancías autorizadas por el comité correspondiente, las cuales se encuentran contenidas en el catálogo de artículos. c) Sólo se podrán fincar pedidos oficiales, tomando en consideración lo estipulado en la Ley de Adquisiciones, Enajenaciones, Arrendamientos, Mantenimientos y Almacenes. d) Los documentos soporte para efectuar el trámite de pago será el pedido oficial, nota de entrada al almacén y nota de descuento. e) La autorización y validación de los pagos a proveedores será responsabilidad del jefe de abasto, jefe de departamento y subdirector.				



7. PEQUEÑA O MEDIANA: VERIFICACION DEL TAMAÑO Y SECTOR DE LA EMPRESA



A. CLASIFICACION DE PYME SEGÚN EL NUMERO DE EMPLEADOS

1. ¿QUIEN REALIZARA ESTE PROCEDIMIENTO?

Lo realizara la persona encargada de la implementación del sistema del Insaforp junto con el encargado del nivel directivo de la empresa solicitante; es decir el encargado del área administrativa o de recursos humanos según el caso.

2. ¿CÓMO SE REALIZARÁ EL PROCEDIMIENTO?

1. El encargado de la empresa de aplicar este sistema simplemente ubicara el numero de empleados de la empresa dentro de la clasificación que se encuentra en la siguiente tabla, utilizando la clasificación según la Institución de Anep o Digestyc.



Institución	Microempresa	Pequeña	Mediana	Gran empresa
CONAMYPE	1 - 10	11 - 50	51 - 100	101 -
SWISSCONTACT	1 - 5	6 - 20	21 - 50	51 -
ANEP	1 - 10	11 - 49	50 - 100	101 -
FUNDAPYME	1 - 5	6 - 49	50 - 99	100 -
FUNDES	Hasta 4	Hasta 49	Hasta 99	Más de 99
CÁMARA DE COMERCIO	Hasta 4	5 - 49	50 - 99	
FUSADES	1 - 10	11 - 19	20 - 99	100 -
DIGESTYC	1 - 10	11 - 49	50 - 99	100 -

Nota: La clasificación de empresas en base al número de empleados que se utiliza para este procedimiento con de las instituciones de la DIGESTYC que a su vez es la misma clasificación de la ANEP debido a que sus datos son de empresas legalmente registrada y representativas que sirven como fuente para propósitos de estudio del gobierno y de otras instituciones.

Por lo tanto el encargado del sistema determinara si es pequeña o mediana la empresa según el número de empleados, es decir:

Pequeña empresa: Unidad económica con un número de empleados entre 11 y 49

Mediana empresa: Unidad económica con un número de empleados entre 50 y 99

B. DETERMINACION DEL SECTOR PRODUCTIVO DE LA EMPRESA.

1.¿QUIEN REALIZARA ESTE PROCEDIMIENTO?

Lo realizara la persona encargada de la implementación del sistema del Insaforp junto con el encargado del nivel directivo de la empresa solicitante; es decir el encargado del área administrativa o de recursos humanos según el caso.

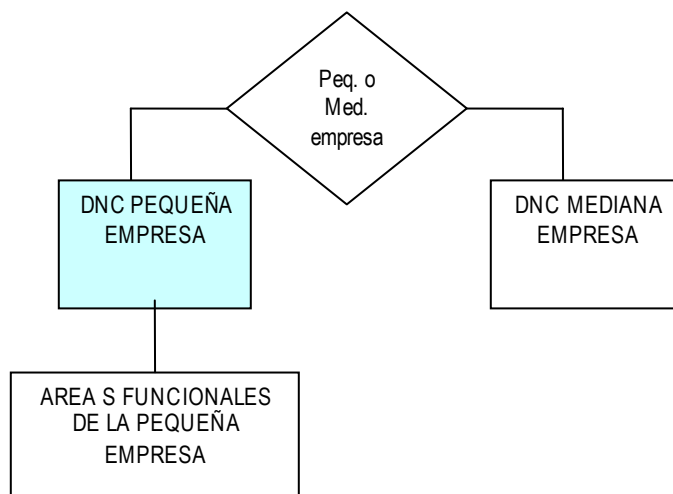
2. ¿CÓMO SE REALIZARÁ EL PROCEDIMIENTO?

- a. El encargado de la empresa de aplicar este sistema simplemente ubicara el rubro o giro de la empresa dentro del listado siguiente (según la clasificación CIIU, en Anexos 1.1), y con



ello determinara al sector a que este pertenece y se le informara a la persona encargada del Insaforp.

8. PROCESO DE DNC A APLICAR DENTRO DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS



A. PROCESO DEL DNC PARA LAS PEQUEÑAS EMPRESAS SEGÚN SECTOR PRODUCTIVO

Nota: Este proceso fue validado a través de comparaciones y uso bibliográfico de autores reconocidos en textos gerenciales como es Alfonso Siliceo con Capacitación y Desarrollo Profesional.

1. ¿QUIÉN REALIZARÁ EL DNC DENTRO DE LA EMPRESA?

Para obtener información adecuada del DNC, es recomendable obtener información sobre el desempeño del personal (para cada persona) ya sea por parte de:

1. propietario o (para los jefes)



2. jefe inmediato o supervisores o (para los empleados a mando)
3. personal involucrado con el puesto.

Estas personas deberán aportar datos de precisos, verídicos y relevantes (en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes)

Requerimientos del personal a implementar el DNC: en términos de nivel del manejo de la información, donde el colaborador :

1. tiene conocimiento de la información
2. comprende la información
3. utiliza la información
4. es capaz de capacitar a otros sobre el tema que domina.
5. contribuye a la ampliación de la información

2. METODOLOGIA PROPUESTA: MODELO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

2.1 JUSTIFICACION DEL MODELO PROPUESTO

Para este paso también se estableció que tipo de modelo es el más acorde para la pequeña empresa a través de la evaluación por puntos.

2.1.1 BUSQUEDA DE ALTERNATIVAS PARA LA ELECCION DEL MODELO DEL DNC

Para realizar la detección de necesidades se hará tomando en cuenta 5 modelos diferentes modelos (En los cuales se utilizará las técnicas de ingeniería como Ishikawa, Síntoma-Causa - efecto, Diagrama de Pareto, Observación Directa, evaluaciones los cuales son:

1. Modelo Puesto-Persona
2. Modelo Evaluación de desempeño
3. Modelo en base a problemas
4. Modelo en base a competencias laborales
5. Modelo en base a centros de evaluación



A continuación se describen cada uno de ellos:

1. Modelo Puesto – Persona

Este modelo se aplica sobre todo a niveles con funciones mecánicas, es decir, operativos, donde lo importante es el puesto con actividades y funciones muy definidas y acordes a los procesos que se le asignan como producto de una plantación y organización general.

2. Modelo Evaluación de Desempeño.

Este procedimiento resulta muy beneficioso cuando en la empresa ya existe un mecanismo o proceso definido para realizar la evaluación del desempeño. Uno de los objetivos es identificar todas las debilidades del personal y recopilarlas para formar un programa de capacitación.

3. Modelo en Base a Problemas.

Este proceso puede ser aplicado a cualquier nivel jerárquico de la organización y se basa en tratar problemas o conflictos existentes que pueden ser solventados a través de la capacitación.

4. Modelo en Base a Competencias Laborales.

Este procedimiento significa realizar un cambio en el pensamiento administrativo y dirigirse a establecer los elementos, conocimientos y habilidades que se requieren para desarrollar una competencia o mejor descrito, para que una persona sea competente para efectuar una actividad, función o trabajo.

5. Modelo en Base a Centro de Evaluación.

Este modelo consiste en agrupar a ciertos empleados y poder evaluar en ellos las habilidades y conocimientos que por el puesto que desempeñan deberían poseer. Generalmente son evaluados por directivos de la empresa.

2.1.2 SELECCION DE LAS ALTERNATIVAS

Para poder establecer un modelo adecuado para la solución se hará una evaluación de los 5 modelos.

2.1.2.1 SELECCIÓN DE CRITERIOS Y DETERMINACIÓN DE LA IMPORTANCIA RELATIVA



A continuación se presentan los criterios y los puntajes respectivos para la evaluación de las alternativas.

La escala utilizada para asignarle a cada uno de los criterios los puntajes máximos que se les podrán asignar es: 5 puntos al criterio de mayor importancia y 1 punto al criterio de menor importancia.

- *Veracidad de la información*, se le ha asignado un puntaje máximo de 5 puntos, debido a que la información generada de la alternativa de solución de ser veraz.
- *Control*, a este criterio se le ha asignado un puntaje máximo de 4 puntos, debido a que la alternativa seleccionada, deberá ser controlada de forma que se pueda garantizar.
- *Eficiencia del modelo*, se le ha otorgado un puntaje máximo de 3 puntos, ya que el servicio brindado es importante que se efectúe en el menor tiempo posible y de manera que los recursos utilizados sean los menores posibles.
- *Calidad del modelo*, al igual que el criterio anterior se le ha asignado un puntaje máximo de 3 puntos, ya que la calidad del modelo brindado, tiene mucha relación con la eficiencia del mismo.
- *Facilidad de Implantación*, debido a que el tiempo de implementación deberá ser razonable, por lo que se le ha asignado un puntaje de 2 puntos como máximo.

A continuación se presenta un cuadro resumen que muestra los puntajes máximos para cada uno de los diferentes criterios de evaluación de las alternativas planteadas:

Símbolo del Criterio	Criterio	Puntaje Máximo
A	Veracidad de la información	5
B	Control	4
C	Eficiencia del Modelo	3
D	Calidad del Modelo	3
E	Facilidad de la Implementación	2

2.1.3 CALIFICACION DE LAS OPCIONES CON RESPECTO AL CRITERIO DE EVALUACIÓN

Para la asignación de la calificación de cada una de las diferentes alternativas de solución, se establecen tres niveles en los que se clasificara cada criterio de acuerdo al puntaje obtenido, dichos niveles son:

- Muy favorable (MF)
- Favorable (F)
- Desfavorable (D)



Una vez establecidos los niveles de clasificación, se utilizara una progresión aritmética cuya razón será igual al puntaje asignado a cada uno de los criterios, considerando cada uno de los niveles para cada criterio, esto se resume en el siguiente cuadro:

Símbolo del Criterio	Criterio	Puntaje Máximo	D	F	MF
A	Veracidad de la información	5	5	10	15
B	Control	4	4	8	12
C	Eficiencia del Modelo	3	3	6	9
D	Calidad del Modelo	3	3	6	9
E	Facilidad de la Implementación	2	2	4	6
TOTAL		17	17	34	51

2.1.4 EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE LA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN

A continuación se evaluarán las diferentes alternativas de solución respecto a los modelos de detección de necesidades; cada una de las alternativas de solución obtendrá un puntaje de acuerdo a la escala de valoración asignada según el criterio que se este evaluando, para determinar cual es la alternativa de solución óptima a la problemática planteada.

2.1.5 PARA LA PEQUEÑA EMPRESA:

CRITERIOS	ALTERNATIVAS				
	1	2	3	4	5
A	15	5	15	5	10
B	6	8	8	4	12
C	6	9	6	6	6
D	9	9	5	6	6
E	6	4	6	2	6
TOTAL	42	35	40	23	40

Se obtuvo con una puntuación de 42 que el modelo en base a EVALUACIÓN POR DESEMPEÑO es el más indicado para aplicar en la solución



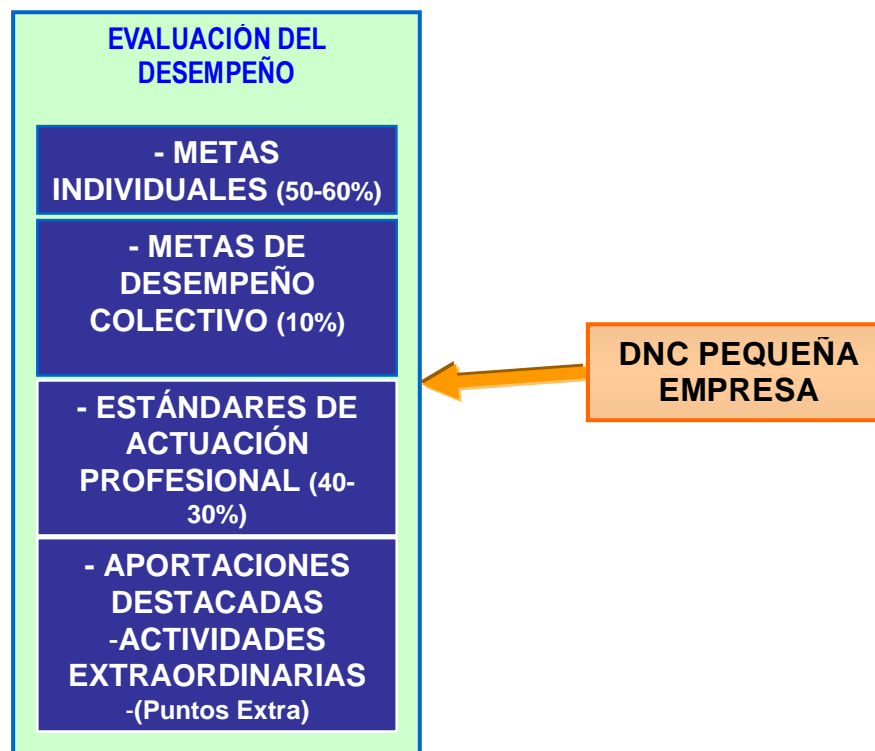
2.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:

El proceso propuesto será basado en el **Modelo de Evaluación del Desempeño** debido a que de este resulta las necesidades de capacitación de mandos medios además de las jefaturas y gerencias.

Para la evaluación de desempeño se establecen los objetivos de evaluación y se señalan las fortalezas y debilidades de los empleados.

Este modelo de Evaluación del Desempeño debe aplicarse cuando la empresa ya está estructurada y visionaria y estará dirigida para los jefes y empleados a mando de los jefes.

A continuación se describe lo que evalúa el método de evaluación de desempeño:



Los fundamentos valorativos de la Evaluación del Desempeño propuestas son:



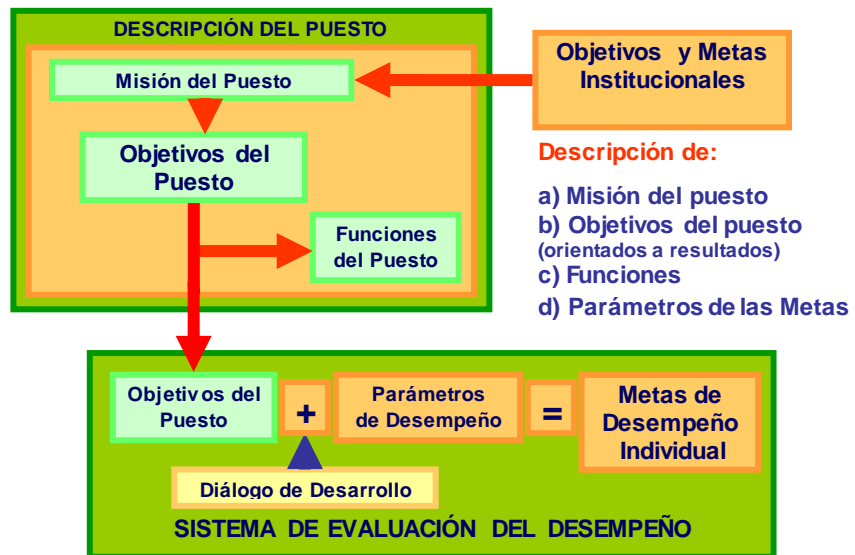
- a) Orientación a resultados: el mayor porcentaje de la calificación individual dependerá del cumplimiento de metas.
- b) Diálogo: las metas de desempeño serán acordadas por los evaluadores.
- c) Equidad: todos empleados serán evaluados bajo reglas y criterios equitativos, y en los mismos tiempos.
- d) Objetividad: en las evaluaciones de cada empleado participarán, por lo menos, un evaluador.
- e) Transparencia: los evaluados conocerán antes de cada ejercicio de evaluación los criterios, principios y condiciones con base en los cuales serán evaluados, así como sus resultados.

Determinación de metas colectivas e individuales, a partir de objetivos y metas institucionales

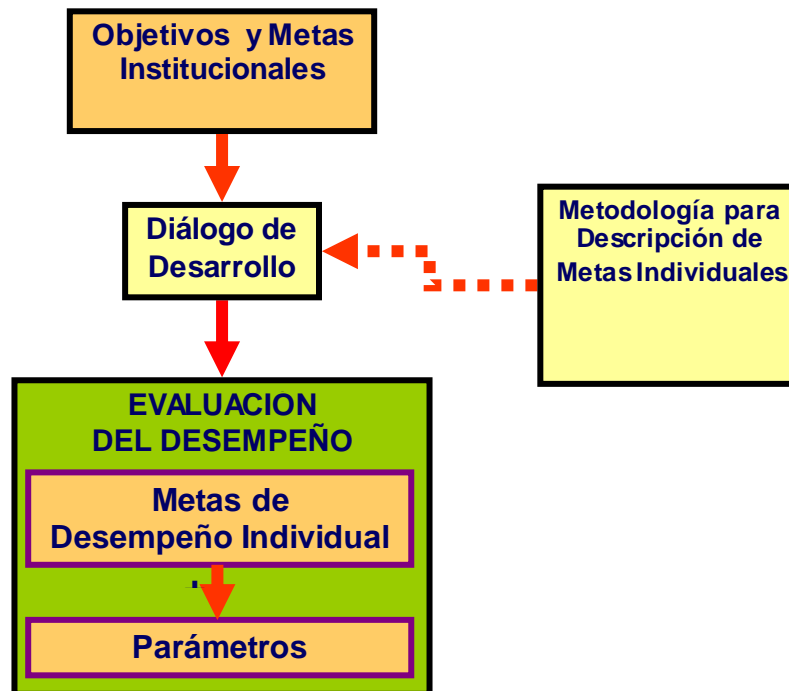
PARTICIPANTES	ACTIVIDAD	RESULTADO
Director General del Área	Identifica, en base al manual de organización los Objetivos y Metas	Los objetivos y metas institucionales, correspondientes a la empresa
Director de Área, Subdirectores, Jefes de Departamento y Enlaces, bajo el mando del primero	Reunión para determinar y elaborar las metas con parámetros de desempeño individual, correspondiente a cada participante.	Las metas individuales con su parámetro cuantitativo de los funcionarios que se reúnen con el director
Dirección General de Recursos Humanos	Recaba las Metas Colectivas e Individuales de todas las Unidades,	Metas Colectivas e Individuales de todas las Unidades

Despliegue de Metas de Desempeño Individual.

Teniendo ya establecidos los manuales organizacionales y de puestos dentro de la empresa, es necesario hacer referencia a los objetivos de cada puesto de trabajo y los objetivos institucionales para llevar a cabo el sistema de evaluación del desempeño como se muestra a continuación:



Descripción de Metas de Desempeño Individual





Las **metas individuales de desempeño** deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Deben estar descritas como funciones en los manuales de puestos de la empresa
- Son sustantivas y relevantes.
- Se derivan de un proceso, actividad o serie de actividades acordes al perfil de puesto del evaluado.
- Son determinantes de un resultado concreto y observable.
- Son alcanzables y medibles.
- Son realistas y retadoras.

Parámetros y estándares de evaluación:

Para los Parámetros de Desempeño de cada meta, se debe tener en cuenta:

El **Desempeño Satisfactorio** representa el valor aprobatorio que implica el cumplimiento esperado de la meta programada.

El **Desempeño Sobresaliente** representa los valores de resultado que superan las expectativas de la meta programada.

El **Desempeño Mínimo Aprobatorio** representa el valor aprobatorio que implica un cumplimiento por debajo de lo esperado en la meta programada, sin ser inaceptable.

El valor inaceptable que implica el no cumplimiento mínimo de la meta será considerado **Desempeño No Aprobatorio**.

Ponderaciones Propuestas:

Los resultados de la Evaluación del Desempeño se clasificarán en una escala de calificación de 0 a 100 incluyendo un decimal:

- a) Desempeño sobresaliente de 90.0 a 100
- b) Desempeño satisfactorio de 75.0 a 89.9
- c) Desempeño mínimo aprobatorio de 60.0 a 74.9
- d) Desempeño no aprobatorio de 0 a 59.9

Nota: Para efectos de la evaluación del desempeño, sólo se tendrán los siguientes parámetros: desempeño satisfactorio, de 60.0 a 100, y desempeño no aprobatorio, de 0 a 59.9.



2.3 FORMA DE EVALUACIÓN PARA JEFES Y EMPLEADOS DE DEPARTAMENTO

PARA JEFES:

FACTOR	SUBFACTOR	PONDERACIÓN POR SUBFACTOR	PONDERACIÓN TOTAL POR FACTOR
METAS	Metas individuales	50%	60%
	Metas colectivas	10%	
ESTÁNDARES DE ACTUACIÓN PROFESIONAL (EAP)	Capacidades gerenciales o directivas	<p>30% en total*, compuesto de la siguiente manera:</p> <p>a) Requeridas para Permanencia: 75% del total de este subfactor.(25% por cada una de las tres capacidades requeridas)</p> <p>b) No requeridas para Permanencia: 25% del total de este subfactor (12.5% por cada una de las dos capacidades no requeridas)</p> <p>* En función de si aplican o no los subfactores de “Desarrollo del Personal” y “Otros” contemplados en los EAP</p>	40%
	Desarrollo del personal	5% (si no aplica, el peso de este subfactor se transfiere a capacidades gerenciales o directivas)	
	Otros (que en su caso determine la dependencia o entidad)	5% (si no aplica, el peso de este subfactor se transfiere a capacidades gerenciales o directivas)	
TOTAL:			100%
Actividades extraordinarias	Hasta el 10% adicional a la calificación de metas individuales		
Aportaciones destacadas	Hasta el 5% adicional a la calificación final de la evaluación del desempeño		



PARA EMPLEADOS DE LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS

FACTOR	SUBFACTOR	PONDERACIÓN POR SUBFACTOR	PONDERACIÓN TOTAL POR FACTOR
METAS	Metas individuales	50%	60%
	Metas colectivas	10%	
ESTÁNDARES DE ACTUACIÓN PROFESIONAL (EAP)	Capacidades Gerenciales o Directivas	<p>30% en total*, compuesto de la siguiente manera:</p> <p>a) Requeridas para Permanencia: 70% del total de este subfactor. (35% por cada una de las dos capacidades requeridas)</p> <p>b) No requeridas para Permanencia: 30% del total de este subfactor. (10% por cada una de las tres capacidades no requeridas)</p> <p>* En función de si aplican o no los subfactores de "Desarrollo del Personal" y "Otros" contemplados en los EAP</p>	40%
	Desarrollo del personal	5% (si no aplica, el peso de este rubro se transfiere a capacidades gerenciales o directivas)	
	Otros (que en su caso determine la dependencia o entidad)	5% (si no aplica el peso de este rubro se transfiere a capacidades gerenciales o directivas)	
TOTAL:			100%
Actividades extraordinarias	Hasta el 10% adicional a la calificación de Metas individuales		
Aportaciones destacadas	Hasta el 5% adicional a la calificación final de la evaluación del desempeño		



2.4 EVALUADORES Y PESO RELATIVO DE SU CALIFICACIÓN EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

FACTOR	SUBFACTOR	EVALUADOR	PESO DEL EVALUADOR POR SUBFACTOR	
METAS	Metas individuales	Superior Jerárquico o Supervisor	100%	
	Metas colectivas	Responsable del seguimiento a metas colectivas y/o Titular de Unidad Responsable	100%	
ESTÁNDARES DE ACTUACIÓN PROFESIONAL	Capacidades gerenciales o directivas	Superior Jerárquico o Supervisor	50%	100%
		Jefe del Superior Jerárquico o del Supervisor o quien se determine en el método de evaluación	25%	
		Autoevaluación (en su caso)	25%	
	Desarrollo del personal	Superior Jerárquico o Supervisor	100%	
	Otros (que en su caso determine la dependencia o entidad)	Quien se determine	100%	
Actividades extraordinarias	Jefe del Superior Jerárquico o Supervisor con Vo. Bo. del Titular de la Unidad Responsable	100%		
Aportaciones destacadas	Jefe del Superior Jerárquico o Supervisor con Vo. Bo. del Titular de la Unidad Responsable	100%		



2.5 FORMATO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA LOS JEFES DE UNIDADES O ÁREAS

Nombre:
Cargo:
Unidad o área:
Nombre y Cargo del evaluador:

MEDICION DE ESTANDARES DE ACTUACION PROFESIONAL

1. CONOCIMIENTO DE LA TAREA: Familiaridad con los diversos procedimientos

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Inadecuada comprensión de los requerimientos de las tareas		Insuficiente conocimiento de algunos aspectos de las tareas		Conocimiento adecuado de la tarea en particular		Conocimiento exacto de prácticamente todos los aspectos de la tarea		Excepcional dominio de todos los aspectos de la tarea	Excelente

2. EXPERIENCIA: Pericia y aptitudes prácticas adquiridas a través de la actuación propia.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
No cuenta con suficiente experiencia ni realiza progresos satisfactorios		Tiene ciertos antecedentes pero requiere dirección		Antecedentes adecuados		Antecedentes amplios		Amplios antecedentes y capacitación para la tarea en particular.	Excelente



3. PERSONALIDAD: Amaneramientos externos, consciente o inconscientemente adoptados para enfrentar situaciones

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Persona negativa y opaca		Holgazán con poca fuerza		Que gusta		Agradable y energético		Radiante, confiado, equilibrado y cortés. Excelente	

4. ASPECTO: impresión externa que causa una persona

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Desañilado y desordenado		Descuidado con intermitencias		Bien vestido pero nada sorprendente		Buena presentación		Estilo superior, buen gusto y refinamiento Excelente	

5. MENTALIDAD: Cualidad de la mente, poder mental y capacidad creativa individual

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Incapacidad para razonar con lógica		Poca capacidad de comprensión, interpretación o para captar nuevas ideas.		Bien informado sobre determinados temas que son útiles para su tarea diaria		Posee ideas propias, dignas de consideración y habilidad para tomar decisiones útiles		Aptitudes superiores para pensar con claridad y llegar a conclusiones correctas Excelente	



6. HABILIDAD PARA LOGRAR QUE SE HAGAN LAS COSAS: Habilidad para llevar a cabo, ejecutar y completar una tarea asignada

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Le lleva mucho tiempo cumplir pocas tareas		Lento en cumplir con tareas asignadas en tiempo razonable.		Realiza las tareas asignadas en tiempo muy breve		Posee ideas propias, dignas de consideración y habilidad para tomar decisiones útiles		Realiza las tareas que le son asignadas en el menor tiempo posible		Excelente

7. COOPERACION: Conciencia de la acción colectiva para provecho mutuo o beneficio común

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Obstructivo		Difícil de manejar		Cooperativo		Muy cooperativo		Brinda la mayor cooperación posible		Excelente

8. ACEPTACION DE RESPONSABILIDADES: Deseo de asumir los deberes

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Irresponsable		Efectúa con tardanza las tareas asignadas		Acepta responsabilidades pero no las busca		Muy dispuesto		Posee el mayor sentido posible de responsabilidad		Excelente



9. INICIATIVA: Deseo y habilidad para introducir nuevos cursos de acción

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Requiere instrucciones detalladas		Raras veces presenta sugerencias		Progresista		Cuenta con muchos recursos		Busca y se fija tareas adicionales altamente ingeniosas	Excelente

MEDICION DE METAS INDIVIDUALES Y COLECTIVAS

10. RAPIDEZ RELATIVA EN EL TRABAJO: El tiempo que le lleva finalizar una asignación específica

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Demasiado lento		Lento		Buena velocidad		Muy rápido		Con la mayor rapidez posible	Excelente

11. MANEJO DE PERSONAL: Capacidad para captar, comprender y conducir las diferencias individuales

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Produce enfrentamiento entre sus subordinados		No es capaz de despertar confianza		No tiene éxito en lograr los máximos resultados de su gente		Líder capaz		Muy exitosos en ayudar y capacitar a su gente para su progreso y el logro de sus ambiciones	Excelente



2.6 FORMATO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA LOS EMPLEADOS DE DEPARTAMENTOS O AREAS

Nombre:
Cargo:
Unidad o área:
Nombre y Cargo del evaluador:

MEDICION DE ESTANDARES DE ACTUACION PROFESIONAL

1. CONOCIMIENTO DEL TRABAJO: Conocimiento de todas las fases del trabajo.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Conocimientos insuficientes para el cargo. Necesita instrucción excesiva		Tiene conocimientos mínimos para hacer su trabajo		Conocimiento satisfactorio de su cargo y algún conocimiento de áreas relacionadas		Bien informado de su cargo y de áreas relacionadas		Conocimiento superior de todas las fases de su trabajo y de trabajos relacionados		Excelente

2. HABILIDAD Y EXACTITUD: Medida en que el empleado ejecuta su trabajo correctamente.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Continuamente comete errores, lo cual perjudica el valor de su trabajo		Hace su trabajo en forma mínima. Necesita supervisión estricta.		Hace su trabajo en forma satisfactoria. Necesita supervisión solo en asuntos importantes		Hace su trabajo con mucha exactitud. Necesita solo supervisión general		Rapidez y máxima exactitud. Requiere muy poca supervisión		Excelente



MEDICION DE METAS INDIVIDUALES Y COLECTIVAS

3. ACEPTACION DE RESPONSABILIDAD: Actitud para asumir las funciones del cargo

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No asume responsabilidad es. Enteramente dependiente		Evita responsabilidad es. Termina las tareas en forma ocasional		Acepta responsabilidad es a un nivel satisfactorio. Necesita supervisión normal.		Buen sentido del deber, deseoso de asumir responsabilidad es		Asume la total responsabilidad de su cargo. Termina su trabajo a cualquier costo		Excelente

4. CALIDAD DE TRABAJO: Consideración del cuidado, esmero, limpieza, nitidez del trabajo realizado

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Trabajo muy pobre en calidad. Costumbres desordenadas		Apenas alcanza el mínimo en calidad. Necesita mejorar		Calidad aceptable, pero su trabajo podría mejorar con una mayor organización		Calidad arriba del promedio. Rara vez se encuentran errores y desorden en el trabajo		Trabajo de la mejor calidad posible. Sistemático, pulcro y ordenado		Excelente

5. ESFUERZO: Medida de laboriosidad, constancia y motivación del empleado para efectuar su trabajo (sin considera cuan efectivo pueda ser)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----



Perezoso. Siempre mirando el reloj. Necesita que se le apremie	Motivación baja. El trabajo podría hacerlo mejor que como lo hace	Realiza un esfuerzo satisfactorio. Motivación a un nivel promedio	Efectúa mas esfuerzo que la mayoría. Un trabajador laborioso	Realiza un máximo esfuerzo. Altamente motivado	Excelente
--	---	---	--	--	-----------

MEDICION DE ESTANDARES DE ACTUACION PROFESIONAL

6. ESPIRITU DE SERVICIO: Actitud hacia el trabajo, la empresa, jefes, compañeros de trabajo. Disposición para colaborar con todos ellos.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
No ofrece colaboración alguna. Disposición negativa		Solo colabora bajo instrucción y supervisión		Participación satisfactoria. Hace esfuerzos cooperativos. Es bien aceptado por sus esfuerzos		Su participación es muy buena. Disposición positiva. Ofrece colaboración por sugerencia		Ofrece colaboración espontánea. Notable aceptación de los demás por su participación	Excelente

7. RELACIONES CON OTRAS PERSONAS: Éxito para trabajar con efectividad en equipo, tanto con compañeros, jefes y con personas que están fuera de la empresa

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mantiene malas relaciones con jefes y compañeros		Sus relaciones interpersonales son ocasionalmente buenas. A veces se presentan roces.		Sus relaciones interpersonales son satisfactorios		Buenas relaciones con los demás. Considerado y amistoso. Dispuesto a ayudar a otros.		Muy buenas relaciones con jefes y compañeros. Sociable. Le agrada ayudar a los demás	Excelente



8. PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA: La puntualidad es la exactitud del empleado para llegar a la hora a su trabajo. La asistencia es la presencia del mismo en días laborables

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Habitualmente atrasado. Frecuentemente ausente sin razón suficiente		A veces puntual. A no se presenta a su trabajo. Pide permiso habitualmente		Generalmente puntual. Notifica al jefe antes de sus ausencias		Puntualidad muy buena. Rara vez ausente y por razones justificadas		Asistencia y puntualidad perfectas	Excelente



2.7 FORMATO DE PROMEDIOS POR AREAS O DEPARTAMENTOS

PARA JEFES:

Unidad o area:
Nombre y cargo del evaluador:
Número de empleados:

		EMPLEADO				PROMEDIO	PONDERACION POR FACTOR (%)
PREGUNTA	A	B	C	D			
1						40	
2						40	
3						40	
4						40	
5						40	
6						40	
7						40	
8						40	
9						40	
10						60	
11						60	

PARA DEMAS EMPLEADOS:

Unidad o area:
Nombre y cargo del evaluador:
Número de empleados:

		EMPLEADO				PROMEDIO	PONDERACION POR FACTOR (%)
PREGUNTA	A	B	C	D			
1						40	
2						40	
3						60	
4						60	

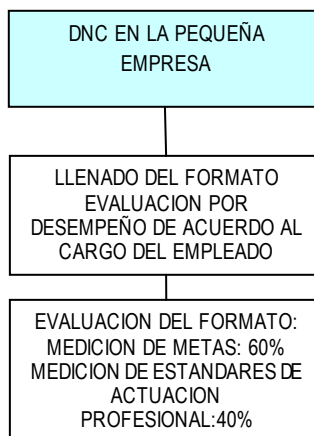


5					60
6					40
7					40
8					40

3. ¿CÓMO SE REALIZARÁ EL DNC DENTRO DE LA PEQUEÑA EMPRESA?

Mediante el Registro de información, para ello es necesario contar con instrumentos (formatos) que registren la información para los fines correspondientes que se describieron en el capítulo anterior. A su vez, estos registros permiten su clasificación y calificación futura. Se recomienda que los registros asienten información individual de las personas analizadas.

A continuación se describe el proceso del DNC:



Forma de realizar el proceso:

1. Se evalúa la forma según criterio del evaluador adecuado al caso, que se explico al principio de este capítulo.
2. Se evalúan dos apartados dentro del formato la medición de metas y de estándares de actuación profesional, marcando de la siguiente manera la ponderación entre los rangos determinados, para cada empleado:

Para el caso:



ESPIRITU DE SERVICIO: Actitud hacia el trabajo, la empresa, jefes, otros.

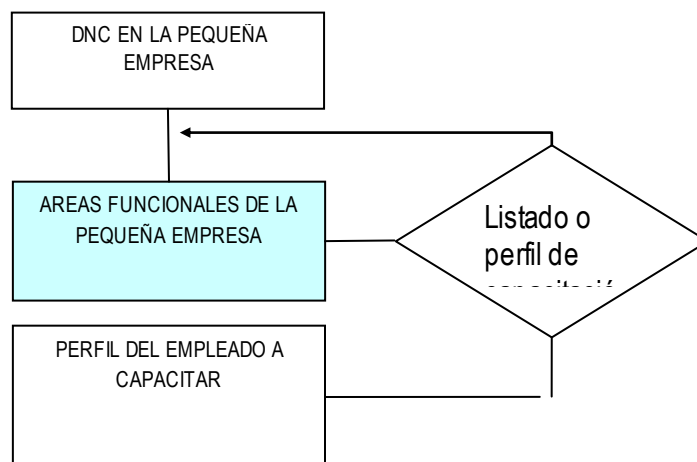
3. Se saca el promedio de todos los empleados de la misma área o departamento, al igual que para los jefes, **es decir la sumatoria de las ponderaciones entre el número de empleados del departamento evaluados**; o para el caso el jefe o jefes del departamento. Luego se multiplica por el peso del factor evaluado, correspondiente a la pregunta, y se llena el formato siguiente:

Para el caso: DE DEMAS EMPLEADOS:

PREGUNTA	PROMEDIO	PONDERACION POR FACTOR (%)
1		40
2		40
3		60
4		60
5		60
6		40
7		40
8		40

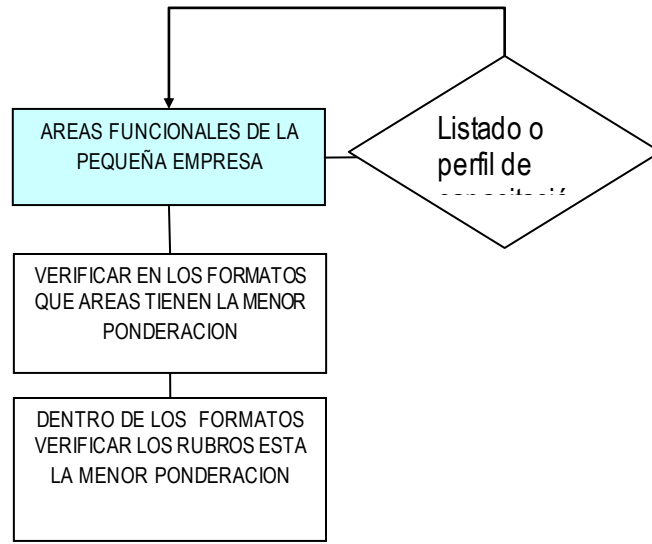
Nota: La ponderación atribuible al evaluador será del 100% ya que se establece quien será desde el inicio del proceso.

B. PROCEDIMIENTO DE DETECCION DE AREAS FUNCIONALES





El procedimiento para determinar las áreas funcionales a partir del DNC que necesitan capacitación será el siguiente:



Pasos a seguir:

1. Verificar las tres primeras áreas que tienen la menor ponderación, al igual que las preguntas (que serán los temas a capacitar) dentro de los formatos utilizados para el DNC. Luego documentarlos de bajo la forma siguiente:

FORMATO DNC DE AREAS CRÍTICAS O FUNCIONALES

PARA JEFES:

Unidad o area:
Nombre y cargo del evaluador:
Número de empleados:

		PONDERACION POR FACTOR (%)
PREGUNTA	PROMEDIO	
1		
2		
3		
4		



5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
TOTAL		

PARA DEMAS EMPLEADOS:

Unidad o área:
Nombre y cargo del evaluador:
Número de empleados:

PREGUNTA	PROMEDIO	PONDERACION POR FACTOR (%)
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
TOTAL		

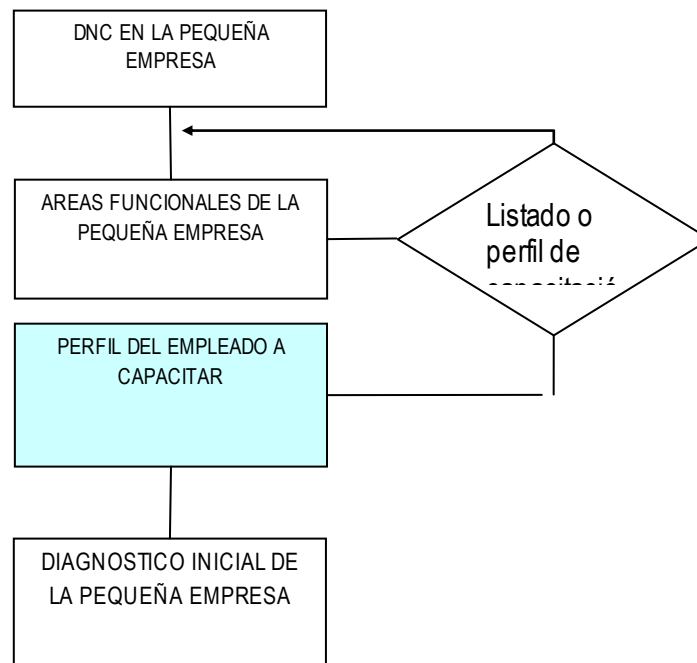
2. Dentro de los formatos establecer que rubros presentan los menores porcentajes y documentarlos en los formatos anteriores, llenado solamente los 3 primeros rubros; por ejemplo; se colocará en el formato anterior un sombreado a diferentes rubros.
3. Ubicar las áreas funcionales encontradas marcando con una X o describiéndola dentro del siguiente cuadro:



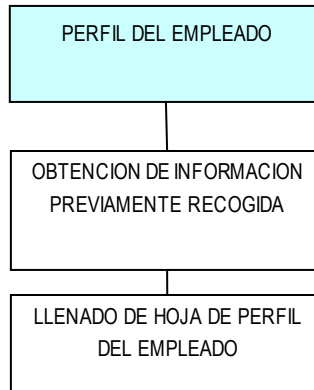
Áreas de formación profesional ofertadas por las instituciones capacitadoras	Área de mejora u oportunidad encontrada a través del DNC para la pequeña empresa
Mercadeo	
Contabilidad y Finanzas	
Producción	
Administración General	
Recursos Humanos	
Tecnología	
Entorno económico y social	
Otros	

Nota: En este paso se compara implícitamente con las áreas que capacitan las instituciones encargadas.

C. PERFIL DEL EMPLEADO



El perfil del empleado a capacitar se obtendrá de la información recogida en el apartado A, parte 3 ¿Cómo se realizará el DNC?: Evaluación de Desempeño. Estos datos serán manejados de la siguiente manera:



Pasos a seguir:

1. De las áreas funcionales con deficiencias detectadas a partir del DNC, y por medio de la evaluación de desempeño de cada puesto de trabajo se obtiene el empleado con deficiencias y el rubro o tema de falta de conocimiento, evaluado a través de cada pregunta. Por lo tanto ya se tiene la información en los cuadros siguientes:

1. FORMATO CON INFORMACION RECOGIDA DE EMPLEADOS POR AREAS O

DEPARTAMENTOS

PARA JEFES:

Unidad o área:
Nombre y cargo del evaluador:
Número de empleados:

PREGUNTA	EMPLEADO				PROMEDIO
	A	B	C	D	
1					
2					
3					
4					
5					
6					



PARA DEMAS EMPLEADOS:

Unidad o area:
Nombre y cargo del evaluador:
Número de empleados:

		EMPLEADO				PROMEDIO
PREGUNTA	A	B	C	D		
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						

2. Con esta información pasamos a llenar la hoja de perfil de los empleados que se necesitan capacitar; tomando en cuenta las 3 primeras preguntas o rubros en que mas se han fallado:



HOJA DE PERFIL DEL EMPLEADO A CAPACITAR

PUESTO: _____ CLAVE: _____

AREA O DEPARTAMENTO _____

FECHA DE EVALUACION _____

FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO _____

Preguntas o rubros con más fallas (es decir, el que posee menor porcentaje)	Descripción de la pregunta o a que se refiere la pregunta	Puntaje obtenido por el empleado
A		
B		
C		
TOTAL DE PUNTOS OBTENIDO:		

SALARIO: _____

AÑOS DE EXPERIENCIA DENTRO DE LA EMPRESA: _____

OBSERVACIONES: _____

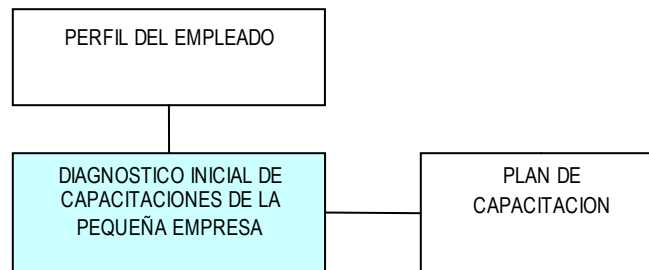
NOMBRE DEL EVALUADOR: _____

FIRMA DEL EVALUADOR: _____



D. DIAGNOSTICO INICIAL DE CAPACITACIONES

Esta etapa consiste en la documentación y archivo de la información obtenida en las etapas anteriores de este capítulo.



Por lo tanto las hojas que serán documentadas y archivadas serán las siguientes:

1. La Información de las áreas de mejora o fallas encontradas a través del DNC:

Nombre de la empresa:
Fecha de evaluación:
Nombre del evaluador:
Cargo del evaluador:
Área de mejora u oportunidad encontrada a través del DNC para la pequeña empresa

2. Las hojas de notas y promedios de los empleados que resultaron con puntuaciones mas bajas en la evaluación de desempeño (DNC):



PARA JEFES:

Unidad o área:
Nombre y cargo del evaluador:
Número de empleados:

		EMPLEADO				PROMEDIO
PREGUNTA	A	B	C	D		
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						

PARA DEMAS EMPLEADOS:

Unidad o area:
Nombre y cargo del evaluador:
Número de empleados:

		EMPLEADO				PROMEDIO
PREGUNTA	A	B	C	D		



1				
2				
3				

3. La hoja de perfil de cada uno de los empleados evaluados a capacitar:

HOJA DE PERFIL DEL EMPLEADO A CAPACITAR		
PUESTO: _____		CLAVE: _____
AREA O DEPARTAMENTO _____		
FECHA DE EVALUACION _____		
FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO _____		
Preguntas o rubros con más fallas (es decir, el que posee menor porcentaje)	Descripción de la pregunta o a que se refiere la pregunta	Puntaje obtenido por el empleado
a		
b		
c		
TOTAL DE PUNTOS OBTENIDO:		
SALARIO: _____		
AÑOS DE EXPERIENCIA DENTRO DE LA EMPRESA: _____		
OBSERVACIONES: _____		
NOMBRE DEL EVALUADOR: _____		
FIRMA DEL EVALUADOR: _____		

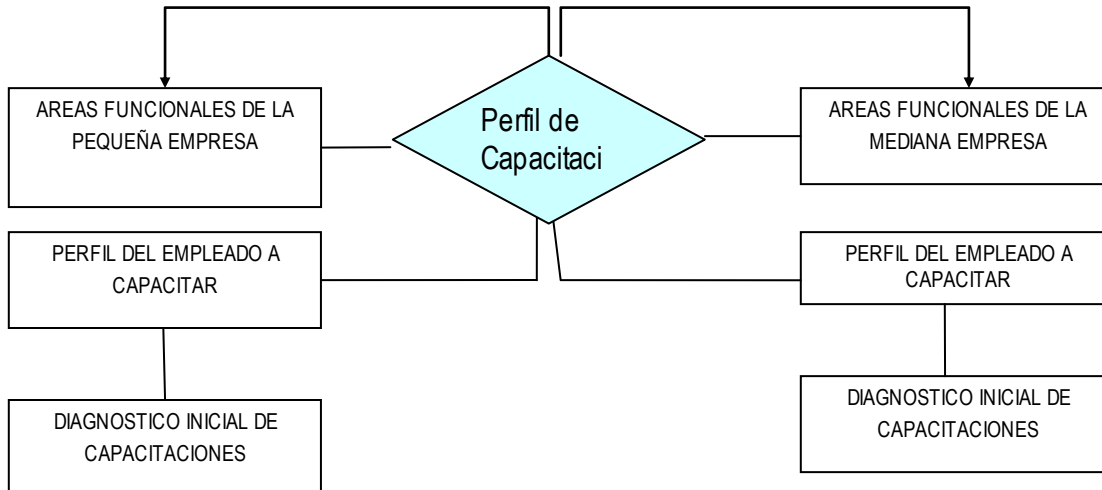


4. Al final colocar sugerencias y observaciones relevantes surgidas del proceso del DNC.

TIEMPO PARA LA REALIZACIÓN DEL DNC DE LA PYME

El tiempo de realización de DNC tanto para pequeña y mediana empresa se estipula en un promedio de 2 semanas este tiempo es el empleado por aquellas empresas que han realizado un diagnóstico y presentan sus informes a la institución reguladora.

9. LISTADO O PERFIL DE CAPACITACIONES



En este capítulo se presenta el listado de las áreas y temas de capacitación que se encuentran actualmente vigentes en diferentes instituciones capacitadoras (como Fepade, Itca, etc.) contratadas por el Insaforp, que sirven tanto para la pequeña como la mediana empresa.



Este listado se comparará con el área detectada en el DNC tanto para las pequeñas empresas como las medianas, y los temas que los evaluadores crean convenientes capacitar; si las áreas y los temas se encuentran entonces si se procede a realizar el perfil del empleado, **si es no** entonces se revisan nuevamente las áreas funcionales detectadas en el DNC dentro de la empresa.

Rubro de Conocimiento	Área o Ejes temáticos	Módulos
Desarrollo Empresarial	Mercadeo y ventas	Coaching aplicado a las ventas
		Como elaborar un plan de mercadeo y ventas
		Desarr. competencias del supervisor de ventas
		Desarrollo de habilidades para la fuerza de ventas
		Distribución y rateo
		El merchandising como herrad. Para la competitividad
		Investigación de mercados
		Marketing visual
		Mercadeo de lealtad
		Mercadeo y ventas
		Motivación y dinámica de ventas
		Desarrollo de nuevos productos
		TELEMARKETING, Técnicas por teléfono
		Trade marketing
		Publicidad
		Venta técnica
Servicio al cliente		



Rubro de Conocimiento	Área o Ejes temáticos	Módulos
Desarrollo Empresarial	Desarrollo Organizacional	1 Cambio Cultural Y Trabajo En Equipo
		2 Coaching
		3 Coaching Para Acelerar Procesos De Cambio Organizacional
		4 Como Aumentar La Productividad A Traves De Los Valores Compartidos
		5 Como Incrementar La Productividad De Los Empleados
		6 Comunicación Efectiva
		7 Desarrollo De Una Cultura Corporativa
		8 Desarrollo De Una Cultura De Trabajo En Equipo
		9 Dinámicas De Integración De Grupos
		10 El Trabajo En Equipo Como Cultura Organizacional
		11 Empowerment: Motivación Y Liderazgo
		12 Formación De Supervisores
		13 Hacia Un Liderazgo Efectivo
		14 La Motivación La Clave Del Éxito En La Empresa
		15 Liderazgo Y Trabajo En Equipo
		16 Motivación Y Liderazgo
		17 Negociación Y Manejo De Conflictos
		18 Relaciones Humanas
		19 Superación Personal
		20 Team Building

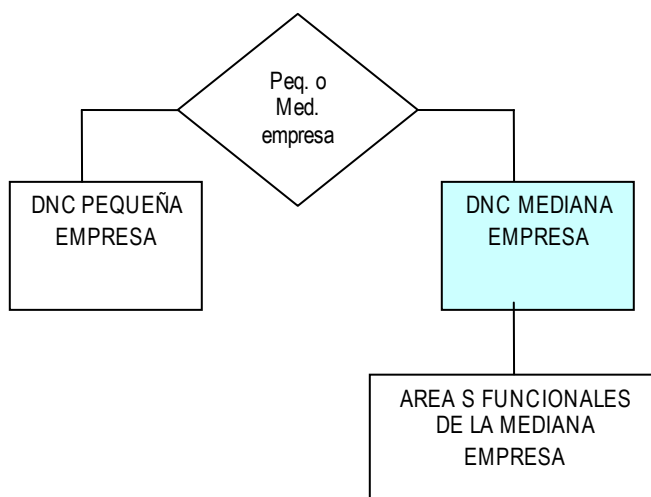
Rubro de Conocimiento	Área o Ejes temáticos	Módulos
Desarrollo Tecnológico	Desarrollo de servicios	Nuevos servicios
	Información e informática	Manejo de la información
Entorno económico y social	Ambiente macroeconómico	Entorno económico



	Mercados financieros	Composición de los mercados financieros
	Asociatividad empresarial	Redes de cooperación
		Alianzas estratégicas y cooperación
	Aspectos legales de la Pyme	Legislación aplicada al negocio
		Legislación mercantil y municipal
		Legislación tributaria
		Legislación laboral
Salud y medio ambiente	Ecología en la Pyme	
Comercio regional	Implicaciones del comercio regional	
Desarrollo Humano	Desarrollo motivación al	Relaciones humanas
		Motivación empresarial
		Inteligencia emocional
	Genero	Genero y Desarrollo empresarial
	Valores	Ética en los negocios
	Formación de Instructores	1 Entrenamiento Instructores - Técnicas Y Habilidades
		2 Formación De Facilitadores P/Proceso De Cambio Organizacional
		3 Formación De Facilitadores Hacia Una Cultura /Equipos
		4 Formación De Instructores Internos
		5 Habilidades De Facilitación
6 Programación Neurolinguística Para Instructores		
7 Técnicas Básicas Para El Proceso Enseñanza-Aprendizaje		
Formación Básica	Lectura y escritura	
	Inducción a la gestión empresarial	



10. PROCESO DE DNC A APLICAR DENTRO DE LAS MEDIANAS EMPRESAS



A. PROCESO DEL DNC PARA LAS MEDIANAS EMPRESAS SEGÚN SECTOR PRODUCTIVO

Nota: Este proceso fue validado a través de comparaciones y uso bibliográfico de autores reconocidos en textos gerenciales como es Alfonso Siliceo con Capacitación y Desarrollo Profesional.

1. ¿QUIÉN REALIZARÁ EL DNC DENTRO DE LA EMPRESA?

Para obtener información adecuada del DNC, es recomendable obtener información sobre el desempeño del área (y para cada persona) ya sea por parte de:

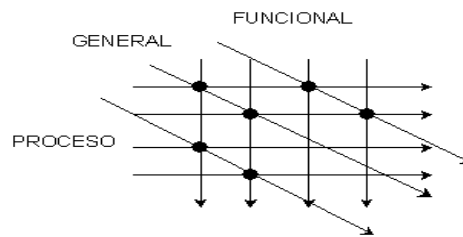
1. jefe inmediato o
2. supervisores o
3. personal involucrado con el puesto.



Estas personas deberán aportar datos de precisos, verídicos y relevantes (en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes)

2. METODOLOGÍA PROPUESTA.

(Figura No.1. Representación gráfica)



Las líneas verticales representan aquellos problemas que afectan a la organización desde el ámbito funcional, las horizontales representa el conjunto de problemas que afectan la eficiencia de los proceso que se desarrollan en la organización y las diagonales son aquellos planteamiento de carácter general, surgido fundamentalmente en las secciones de trabajo en la primera etapa, los puntos coincidentes representan el conjunto de problemas que afectan la organización con incidencia tanto funcional, general como de proceso.

2.1 JUSTIFICACION DEL PROCESO DNC PROPUESTO: MODELO EN BASE A PROBLEMAS

Para este paso también se estableció que tipo de modelo es el más acorde para la pequeña empresa a través de la evaluación por puntos.

2.1.1 BUSQUEDA DE ALTERNATIVAS PARA LA ELECCION DEL MODELO DEL DNC

Para realizar la detección de necesidades se hará tomando en cuenta 5 modelos diferentes modelos (En los cuales se utilizará las técnicas de ingeniería como Ishikawa, Síntoma-Causa - efecto, Diagrama de Pareto, Observación Directa, evaluaciones los cuales son:

6. Modelo Puesto-Persona
7. Modelo Evaluación de desempeño



8. Modelo en base a problemas
9. Modelo en base a competencias laborales
10. Modelo en base a centros de evaluación

A continuación se describen cada uno de ellos:

1. Modelo Puesto – Persona

Este modelo se aplica sobre todo a niveles con funciones mecánicas, es decir, operativos, donde lo importante es el puesto con actividades y funciones muy definidas y acordes a los procesos que se le asignan como producto de una plantación y organizaron general.

2. Modelo Evaluación de Desempeño.

Este procedimiento resulta muy beneficioso cuando en la empresa ya existe un mecanismo o proceso definido para realizar la evaluación del desempeño. Uno de los objetivos es identificar todas las debilidades del personal y recopilarlas para formar un programa de capacitación.

3. Modelo en Base a Problemas.

Este proceso puede ser aplicado a cualquier nivel jerárquico de la organización y se basa en tratar problemas o conflictos existentes que pueden ser solventados a través de la capacitación.

4. Modelo en Base a Competencias Laborales.

Este procedimiento significa realizar un cambio en el pensamiento administrativo y dirigirse a establecer los elementos, conocimientos y habilidades que se requieren para desarrollar una competencia o mejor descrito, para que una persona sea competente para efectuar una actividad, función o trabajo.

5. Modelo en Base a Centro de Evaluación.

Este modelo consiste en agrupar a ciertos empleados y poder evaluar en ellos las habilidades y conocimientos que por el puesto que desempeñan deberían poseer. Generalmente son evaluados por directivos de la empresa.



2.1.2 SELECCION DE LAS ALTERNATIVAS

Para poder establecer un modelo adecuado para la solución se hará una evaluación de los 5 modelos.

2.1.2.1 SELECCIÓN DE CRITERIOS Y DETERMINACIÓN DE LA IMPORTANCIA RELATIVA

A continuación se presentan los criterios y los puntajes respectivos para la evaluación de las alternativas.

La escala utilizada para asignarle a cada uno de los criterios los puntajes máximos que se les podrán asignar es: 5 puntos al criterio de mayor importancia y 1 puntos al criterio de menor importancia.

- *Veracidad de la información*, se la ha asignado un puntaje máximo de 5 puntos, debido a que la información generada de la alternativa de solución de ser veraz.
- *Control*, a este criterio se le ha asignado un puntaje máximo de 4 puntos, debido a que la alternativa seleccionada, deberá ser controlada de forma que se pueda garantizar.
- *Eficiencia del modelo*, se le ha otorgado un puntaje máximo de 3 puntos, ya que el servicio brindado es importante que se efectúe en el menor tiempo posible y de manera que los recurso utilizados sean los menores posibles.
- *Calidad del modelo*, al igual que el criterio anterior se le ha asignado un puntaje máximo de 3 puntos, ya que la calidad del modelo brindado, tiene mucha relación con la eficiencia del mismo.
- *Facilidad de Implantación*, debido a que el tiempo de implementación deberá ser razonables, por lo que se le ha asignado un puntaje de 2 puntos como máximo.

A continuación se presenta un cuadro resumen que muestra los puntajes máximos para cada uno de los diferentes criterios de evaluación de las alternativas planteadas:

Símbolo del Criterio	Criterio	Puntaje Máximo
A	Veracidad de la información	5
B	Control	4
C	Eficiencia del Modelo	3
D	Calidad del Modelo	3
E	Facilidad de la Implementación	2



2.1.6 CALIFICACION DE LAS OPCIONES CON RESPECTO AL CRITERIO DE EVALUACIÓN

Para la asignación de la calificación de cada una de las diferentes alternativas de solución, se establecen tres niveles en los que se clasificara cada criterio de acuerdo al puntaje obtenido, dichos niveles son:

- Muy favorable (MF)
- Favorable (F)
- Desfavorable (D)

Una vez establecidos los niveles de clasificación, se utilizara una progresión aritmética cuya razón será igual al puntaje asignado a cada uno de los criterios, considerando cada uno de los niveles para cada criterio, esto se resume en el siguiente cuadro:

Símbolo del Criterio	Criterio	Puntaje Máximo	D	F	MF
A	Veracidad de la información	5	5	10	15
B	Control	4	4	8	12
C	Eficiencia del Modelo	3	3	6	9
D	Calidad del Modelo	3	3	6	9
E	Facilidad de la Implementación	2	2	4	6
TOTAL		17	17	34	51

2.1.7 EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE LA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN

A continuación se evaluarán las diferentes alternativas de solución respecto a los modelos de detección de necesidades; cada una de las alternativas de solución obtendrá un puntaje de acuerdo a la escala de valoración asignada según el criterio que se este evaluando, para determinar cual es la alternativa de solución optima a la problemática planteada.



2.1.8 PARA LA MEDIANA EMPRESA:

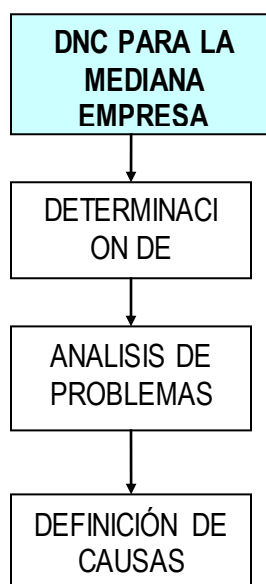
CRITERIOS	ALTERNATIVAS				
	1	2	3	4	5
A	15	5	15	5	10
B	4	8	8	4	12
C	6	9	6	6	6
D	9	9	6	6	6
E	4	4	6	2	6
TOTAL	38	35	41	23	40

Se obtuvo con una puntuación de 41 que el MODELO EN BASE A PROBLEMAS es el más indicado para aplicar en la solución.

2.2 PROCEDIMIENTO DNC:

Este proceso puede ser aplicado a cualquier nivel jerárquico de la organización y se base en tratar problemas o conflictos existentes que pueden ser solventada a través de la capacitación. Las técnicas a utilizar en este proceso son: diagrama de Ishikawa, Observación Directa y entrevistas.

Durante el proceso de DNC se desarrollaran un conjunto de acciones enmarcadas en cinco etapas, las cuales permitirán intercambiar los diferentes enfoques, caracterizados a continuación:





ETAPA N.1: DETERMINACION DE PROBLEMAS

En este paso la técnica que resulta más conveniente utilizar es la Lluvia de Ideas. El coordinador de DNC deberá convocar a los gerentes de área a una reunión de preferencia en un salón amplio. El coordinador del DNC deberá actuar como facilitador y moderador de la reunión. A través de la lluvia de ideas se

pretende que surjan infinidad de problemas observados dentro de cada área de la empresa.



REGLAS PARA LA "LLUVIA DE IDEAS"

- Enfatizar la cantidad y no la calidad de las ideas.
- Evitar críticas, evaluaciones o juzgamientos de las ideas presentadas.
- Presentar las ideas que surgen en la mente, sin elaboraciones o censuras.
- Estimular todas las ideas, por muy "malas" que ellas puedan parecer.
- "Utilizar" las ideas de otros, creando a partir de ellas.

¿COMO REALIZAR EL PROCESO DE LA LLUVIA DE IDEAS?

Las etapas básicas de una sesión de "Lluvia de ideas" son las siguientes:

ETAPA	METODO	SECRETOS PARA LA CONDUCCION
1. Introducción	<ul style="list-style-type: none"> • Inicie la sesión explicando los objetivos, las preguntas o los problemas que van a ser discutidos y las reglas de juego. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promueva un clima tranquilo y agradable. • Esté seguro de que todos han entendido el tema que va a ser tratado. • Redefina el problema si fuera necesario.



2. Generación de ideas	<ul style="list-style-type: none">• Dé uno o dos minutos para que los participantes piensen en el problema.• Solicite, en secuencia, una idea a cada participante.• En caso de que algún participante no tenga nada para que contribuir, podrá hacerlo más adelante. Se pueden hacer varios turnos para que todos tengan oportunidad de participar.	<ul style="list-style-type: none">• No se olvide que todas las ideas son importantes, evite enjuiciarlas.• Incentive al grupo a dar un mayor número de ideas.• Mantenga un ritmo rápido en la recolección y registro de las ideas.
3. Revisión de las tarjetas expuestas en el panel	<ul style="list-style-type: none">• Pregunte si alguien tiene alguna duda y, si fuera el caso, pida aclaración a la persona que la generó.	<ul style="list-style-type: none">• El objetivo de esta etapa es tener claros todos los conceptos vertidos, sin juzgarlos.
4. Análisis y selección	<ul style="list-style-type: none">• Lleve al grupo a discutir las ideas y a escoger aquéllas que vale la pena considerar.• Utilice el consenso en esta selección preliminar del problema o solución.	<ul style="list-style-type: none">• Ideas semejantes deben ser agrupadas; ideas sin importancia o impracticables deben eliminarse.• Cuide para que no haya monopolio o imposición por parte de algún participante.
5. Ordenando las ideas	<ul style="list-style-type: none">• Solicite el análisis de las tarjetas que permanecerán en el panel.• Promueva la priorización de las ideas, solicitando a	<ul style="list-style-type: none">• La votación debe ser usada apenas cuando el consenso no sea posible.



	cada participante que escoja las tres más importantes.	
--	--	--

El objetivo es conocer la visión que se tiene sobre los problemas del centro por parte de los directivos y trabajadores. En esta etapa se combinara el enfoque jerárquico y funcional, donde los mayores planteamientos se harán de forma general predominando fundamentalmente las afectaciones en el ámbito funcional.

Después de haber realizado la lluvia de ideas se obtendrá el registro de información en el siguiente cuadro:

AREA DENTRO DE LA EMPRESA	PROBLEMAS

ETAPA N.2: ANALISIS DE LOS PROBLEMAS

Se propone desarrollar las siguientes Sesiones de trabajo después de la reunión convocada; con el fin de que los mismos jefes o gerentes, trabajadores junto con el facilitador agrupara los problemas afines al área en estudio (para lo cual hará uso de los formatos utilizados o lista de verificación de pareto). Posterior a esto se debe priorizar los problemas de mayor gravedad, para lo cual resulta práctico utilizar el diagrama de pareto.

- 1- Entrevista con el Director: Se hace una caracterización general de la problemática central, desde su punto de vista



2- Entrevista con los órganos colectivos de trabajo: Cada directivo realiza una caracterización de su área de trabajo, señalando a sus criterios cuales son los principales problemas que afectaban su desempeño. Aquí se aborda además los principales problemas de carácter general que afectaban el funcionamiento de la organización desde cada perspectiva individual.

3- Entrevista con los trabajadores: se realizan entrevistas grupales por áreas, donde deben participar como mínimo el 80 % de los trabajadores.

Después de terminar las entrevistas, se procede a depurar las áreas que se consideran más problemáticas (por lo menos las 3 primeras) y ha destacar mas los problemas de la empresa, y se llena nuevamente el siguiente cuadro:

AREA DENTRO DE LA EMPRESA	PROBLEMAS	FRECUENCIA
1	A,B,C y D	
2	A,B,C y D	
3	A,B,C y D	

4- Luego se utiliza el diagrama de pareto para realizar el analisis de los problemas que están arriba del 80% de cada área problemática.

¿COMO USAR EL DIAGRAMA DE PARETO?

Recolección y organización de los datos:

El coordinador del DNC levanta o registra la información obtenida de las entrevistas de la siguiente manera:

1. Defina el problema que va a ser analizado y las categorías que se utilizarán para agrupar los datos.
2. Defina el período de tiempo durante el cual los datos serán recolectados.



3. Utilice una *Lista de Verificación* para recolectar los datos en el período de tiempo que ha sido determinado.

LISTA DE VERIFICACION: (EJEMPLO)

AREA DE ANALISIS: FABRICACION DE PUERTAS DE CARRO		
RESPONSABLE:		
PERÍODO:		
TIPO DE PROBLEMA	FRECUENCIA	TOTAL
A	//// // // // // // // // // //	21
B	//// // // // // // // // // // // // // // //	35
C	//// // // // // // // //	17
D	//// // // // // // // // // // // // // // //	29
E	///	03
F	////	05
TOTAL		110

4. Clasifique las categorías en orden de Cantidad decreciente y calcule el total. Las categorías con baja frecuencia deben ser agrupadas, como "otros" y colocadas al final de la lista.

5. Calcule el porcentaje de cada categor

ía dividiendo la frecuencia por el total.

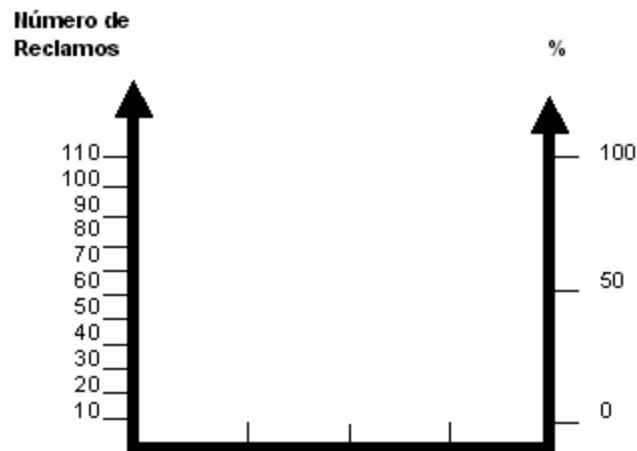


SE ORDENAN LOS DATOS DE LA LISTA DE VERIFICACIÓN

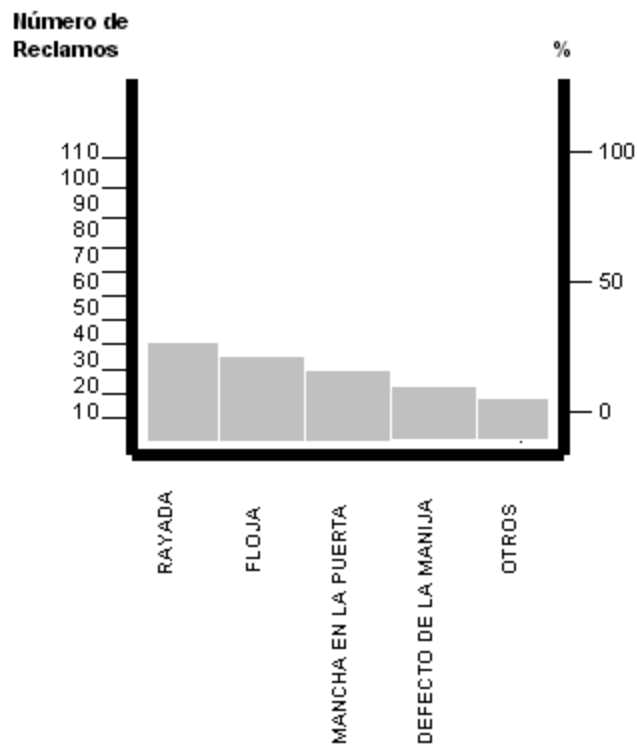
PROBLEMA: FABRICAION DE PUERTAS DE CARRO			
RESPONSABLE:			
PERÍODO:			
TIPO DE PROBLEMA	FRECUENCIA	TOTAL	%
A	//// // // // // // // // // // //	35	2
B	//// // // // // // // // //	29	26
C	//// // // // // //	21	19
D	//// // // // //	17	16
E	//// //	8	7
TOTAL		110	100

¿COMO CONSTRUIR EL DIAGRAMA DE PARETO?

1. Trace dos ejes verticales de la misma longitud, en un eje horizontal.
2. En el *eje vertical izquierdo*, haga una escala de 0 hasta el número correspondiente al total de la *Lista de verificación*.
3. En el *eje vertical derecho* haga una escala de 0 a 100%. El 100% corresponderá al total de la *Lista de Verificación*.
4. *Divida el eje horizontal* en intervalos iguales, de acuerdo con la cantidad de categorías de la *Lista de Verificación*.



5. Construya y denomine las barras, colocando las categorías en orden decreciente de frecuencia, de izquierda a derecha.



6. Trace una línea punteada que conecte el origen con la esquina superior derecha de la primera barra, así:



7. Sume, a la altura de la primera barra, la altura de la segunda. Marque con un punto el valor obtenido en la prolongación del lado derecho de la segunda barra.

8. Sume a esta nueva altura la altura de la tercera barra. Marque con un punto el valor obtenido en la prolongación del lado derecho de la tercera barra.

9. Haga eso sucesivamente, hasta la última barra.

10. Enlace todos los puntos marcados con una línea, dando continuidad a la línea punteada iniciada en el origen, para formar la curva de Pareto.

11. El último punto representa el 100 % de los eventos.

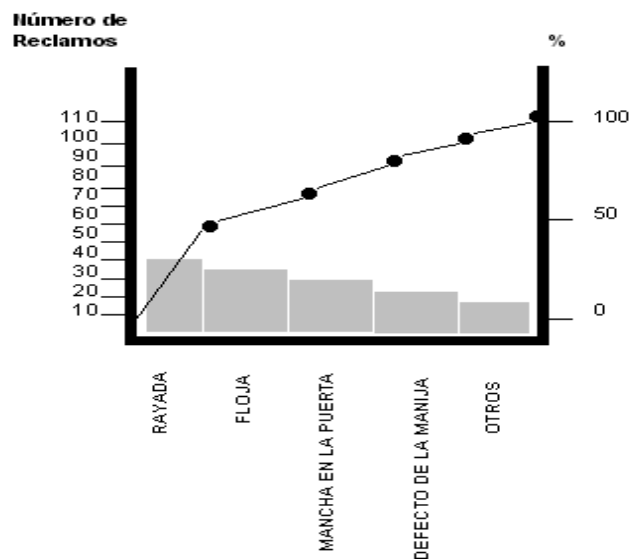
12. Complete el gráfico con informaciones tales como: nombre del gráfico, período, responsable, etc.

GRAFICO DE PARETO

Problema: Fabricación de una puerta de carro.

Período:

Responsable:





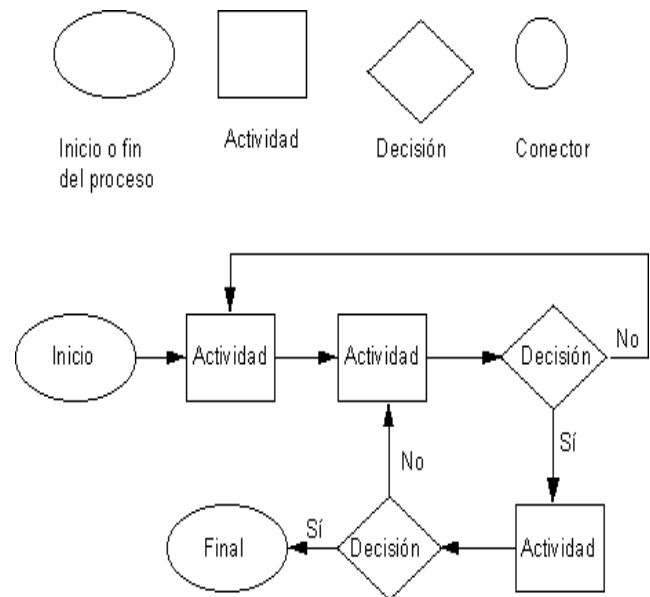
13. Ahora resulta evidente cuales son los tipos de defectos más frecuentes. Podemos observar que los 4 primeros tipos de problemas se presentan en un 82 % dentro del área en estudio, aproximadamente. Por el Principio de Pareto, concluimos que: La mayor parte de los problemas encontrados en el área se debe a 4 tipos de problemas, de manera que si se eliminan las causas que los provocan desaparecería la mayor parte de los problemas.

ETAPA N.3: DEFINIR LAS CAUSAS

Ya con los problemas planteados con los gerente o jefes de área deben determinar las causas. Para ello se utilizará el análisis de los procesos principales de cada área problemática en cuestión:

Análisis de los Procesos Principales: Tiene como objetivo identificar los principales problemas que afectan el desempeño organizacional del area desde un enfoque de proceso; para ello se conformaron grupos mixtos (coordinador y jefe de area), o sea de cada área, para analizar las diferentes etapas o subprocesos (actividades) del Proceso esencial del área.

· **El primer paso** de esta etapa consiste en identificar el Flujo del Proceso Esencial del Area y describir cada una de sus etapas o subprocesos (actividades), como se muestra en el grafico a continuación:



· **El segundo paso** es identificar para cada subproceso los clientes y proveedores internos y externos.



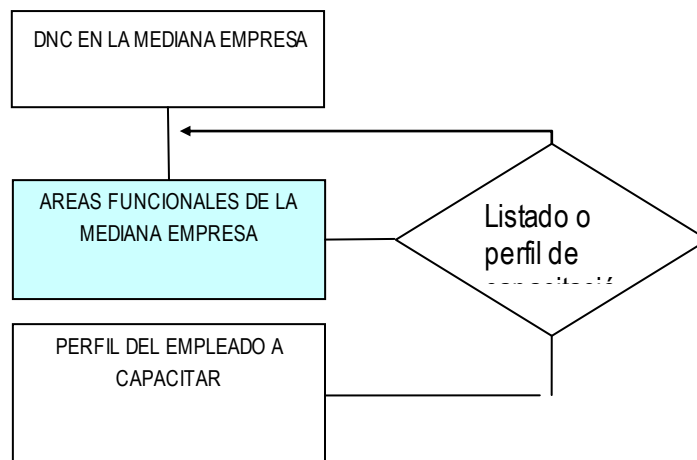
En este momento se logra visualizar la organización como un proceso y permite analizar como influyen cada una de las actividades de las áreas funcionales en ese proceso.

· **El tercer paso** es el registro y documentación de las actividades (las 3 primeras) que dan problema dentro de un proceso del área en estudio, y con ello implícitamente los empleados que trabajan en esa actividad problema; para lo cual se procederá a llenar la siguiente tabla con la información siguiente:

AREA: _____	
COORDINADOR DEL DNC _____	
FECHA: _____	
ACTIVIDADES	EMPLEADOS
A	
B	
C	

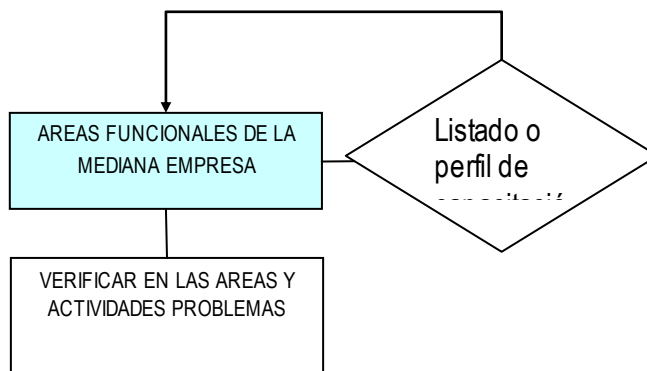
Este paso se realizará para cada una de las áreas problemáticas.

B. PROCEDIMIENTO DE DETECCION DE AREAS FUNCIONALES





El procedimiento para determinar las áreas funcionales a partir del DNC que necesitan capacitación será el siguiente:



Pasos a seguir:

1. Verificar las tres primeras áreas y sus actividades encontradas en el proceso DNC en el apartado anterior:

FORMATO DNC DE AREAS CRÍTICAS O FUNCIONALES

AREA: _____ COORDINADOR DEL DNC _____ FECHA: _____	
ACTIVIDADES	EMPLEADOS
A	
B	
C	

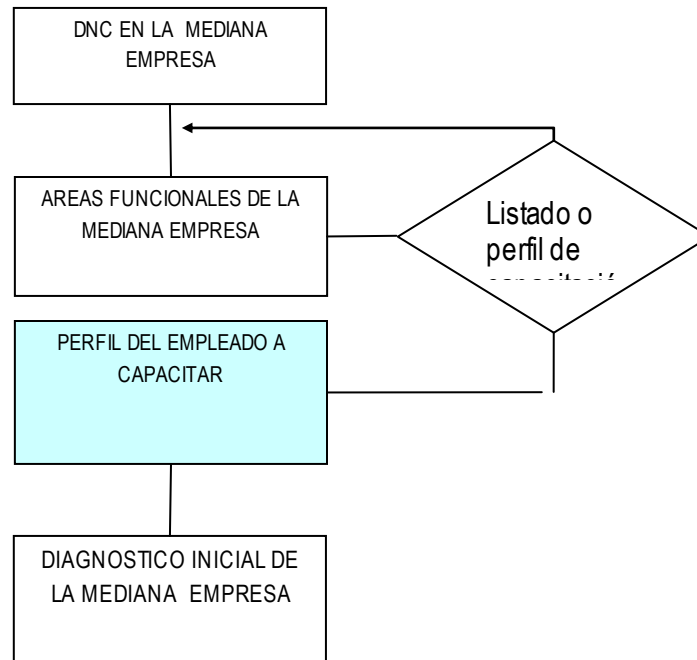
2. Ubicar las áreas funcionales encontradas marcando con una X o describiéndola dentro del siguiente cuadro:

Áreas de formación profesional ofertadas por las instituciones capacitadoras	Área de mejora u oportunidad encontrada a través del DNC para la pequeña empresa
Mercadeo	
Contabilidad y Finanzas	
Producción	
Administración General	
Recursos Humanos	
Tecnología	
Entorno económico y social	
Otros	

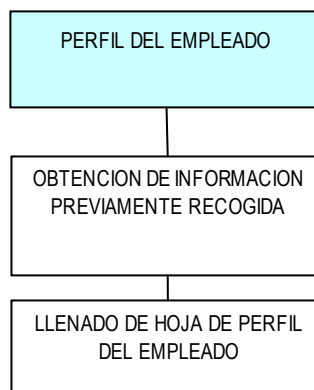
Nota: En este paso se compara implícitamente con las áreas que capacitan las instituciones encargadas.



C. PERFIL DEL EMPLEADO



El perfil del empleado a capacitar se obtendrá de la información recogida en el apartado A, ¿Cómo se realizará el DNC?: Diagrama de Pareto y Flujo. Estos datos serán manejados de la siguiente manera:



Pasos a seguir:



1. De las áreas funcionales con deficiencias detectadas a partir del DNC, y por medio de las áreas encontradas en el diagrama de pareto y las actividades problemas en el diagrama de flujo se obtiene el empleado con deficiencias. Por lo tanto ya se tiene la información el cuadro siguiente:

1. FORMATO CON INFORMACION RECOGIDA DE EMPLEADOS POR AREAS O DEPARTAMENTOS

Unidad o área:
Nombre y cargo del coordinador:
Número de empleados:

ACTIVIDAD	EMPLEADO			
	A	B	C	D
1				
2				
3				

2. Con esta información pasamos a llenar la hoja de perfil de los empleados que se necesitan capacitar; tomando en cuenta las 3 primeras preguntas o rubros en que mas se han fallado:



HOJA DE PERFIL DEL EMPLEADO A CAPACITAR

PUESTO: _____ CLAVE: _____

AREA O DEPARTAMENTO _____

FECHA DE EVALUACION _____

FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO _____

Actividades con más fallas (es decir, el que posee menor porcentaje)	Descripción de la actividad
A	
B	
C	

SALARIO: _____

AÑOS DE EXPERIENCIA DENTRO DE LA EMPRESA: _____

OBSERVACIONES: _____

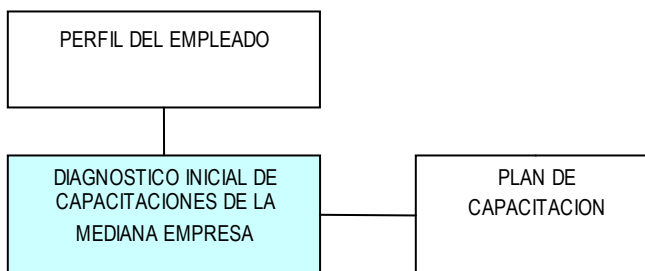
NOMBRE DEL EVALUADOR: _____

FIRMA DEL EVALUADOR: _____



D. DIAGNOSTICO INICIAL DE CAPACITACIONES

Esta etapa consiste en la documentación y archivo de la información obtenida en las etapas anteriores de este capítulo.



Por lo tanto las hojas que serán documentadas y archivadas serán las siguientes:

- La Información de las áreas de mejora o fallas encontradas a través del DNC:

Nombre de la empresa:
Fecha de evaluación:
Nombre y cargo del evaluador:
Area de mejora encontrada a través del DNC para la mediana empresa
A
B
C

- Las hojas de las actividades y empleados por área problemática encontradas a partir del DNC:

AREA: _____	
COORDINADOR DEL DNC _____	
FECHA: _____	
ACTIVIDADES	EMPLEADOS
A	



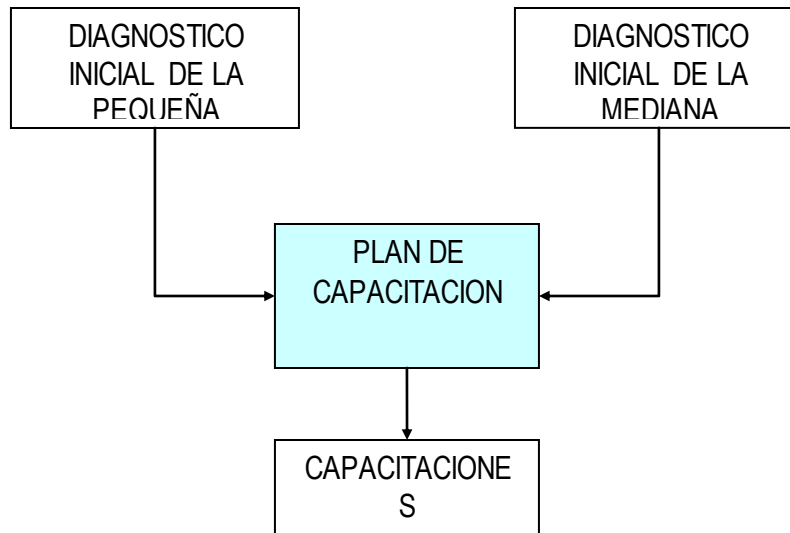
- La hoja de perfil de cada uno de los empleados evaluados a capacitar:

HOJA DE PERFIL DEL EMPLEADO A CAPACITAR	
PUESTO: _____ CLAVE: _____	
AREA O DEPARTAMENTO _____	
FECHA DE EVALUACION _____	
FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO _____	
Actividades con más fallas (es decir, el que posee menor porcentaje)	Descripción de la actividad
A	
B	
C	
SALARIO: _____	
AÑOS DE EXPERIENCIA DENTRO DE LA EMPRESA: _____	
OBSERVACIONES: _____	
NOMBRE DEL EVALUADOR: _____	
FIRMA DEL EVALUADOR: _____	

- Al final colocar sugerencias y observaciones relevantes surgidas del proceso del DNC.



11. PLAN DE CAPACITACION



A. DEFINICION:

“Es el conjunto de herramientas administrativas necesarias para llevar a cabo el proceso de enseñanza a los empleados de la empresa en forma sistemática y organizada que debe ser basada en necesidades reales con el fin de obtener mayores beneficios para la empresa y el trabajador”



B. CARACTERÍSTICAS DE UN PLAN DE CAPACITACION:



1. **Realista:** el plan de capacitación debe orientarse a la solución de problemas detectados en la determinación de necesidades; además debe contener un criterio racional, ya que no tendrá sentido que una empresa implemente un plan de capacitación sin tener una base real que identifique la existencia de un problema de formación que pretenda solucionar.
2. **Sistemático y formal:** el plan de capacitación esta basado en necesidades reales de una empresa, orientado hacia un cambio en las habilidades, conocimientos y aptitudes del empleado, por consiguiente es una estructura formal y no de tanteo de prueba y error.
3. **Motivante:** Los objetivos de la capacitación pueden ser mejor aprovechados por el empleado, a través del aprendizaje, si está motivado; es decir, si tiene deseos de participar. El nivel de rendimiento del trabajador crece si aumenta la motivación.
4. **Continuidad:** El plan de capacitación debe ser constante o a largo plazo, en el entendido que la empresa tiene que pensar en crecimiento.



C. CONTENIDO DE UN PLAN DE CAPACITACIONES.

1. ESTABLECIMIENTO DE METAS.

Para el establecimiento de metas es necesario primero definir lo que se entiende por una meta:

1.1 Definición.

Meta es una Sumatoria de objetivos orientados dentro de un esquema de planeación. Permite precisar el alcance del objetivo. Son la expresión tangible de un objetivo en términos cuantitativos y cualitativos. Establecen lo que se va a lograr, cuando serán alcanzados los resultados, mas no establece como serán logrados. Para un objetivo específico corresponderán una o varias metas a través de las cuales se podrá medir en forma concreta el avance hacia el logro del objetivo.

El encargado de realizar el plan de capacitaciones en la empresa debe establecer las metas que se pretenden alcanzar con la capacitación, teniendo en cuenta que hay metas a corto mediano y largo plazo (en relación con el tiempo en que se pretenden alcanzar)

1.2 Ejemplo.

El siguiente es un ejemplo de meta que se pretenden alcanzar ejecutando las capacitaciones.

En el área de producción el plan de capacitaciones establece capacitar al personal en programas de mantenimiento. La meta es tener a un 60% del personal capacitado para programar los mantenimientos preventivos de la maquinaria en un periodo de 4 meses.

Es de notar que en este ejemplo se establece lo que se va a lograr: personal capacitado para elaborar planes de mantenimiento.

Cantidad: indica el 60% del personal.

Y en que tiempo se esperan estos resultados: 4 meses.

A continuación se presenta una hoja de trabajo para el establecimiento de las metas:



1.3 Hoja de trabajo para establecer metas

Expresé sus metas en términos positivos, sea específico y realista.

Escriba sus metas más importantes al principio de su lista.

<i>Metas a corto plazo</i> (un año o menos)	<i>Lapso de tiempo para completarlas</i>
1)	
2)	
3)	
4)	
5)	

<i>Metas a mediano plazo</i> (1 a 5 años)	<i>Lapso de tiempo para completarlas</i>
1)	
2)	
3)	
4)	
5)	

<i>Metas a largo plazo</i> (5 años o más)	<i>Lapso de tiempo para completarlas</i>
1)	
2)	
3)	
4)	
5)	



Como completar la hoja de trabajo para establecer las metas.

La hoja de trabajo de be completarse de la siguiente manera:

- Tener en cuenta el resultado del diagnostico de capacitaciones para saber las áreas y temas en que capacitar.

- En la columna de la izquierda escribir la meta que se pretende alcanzar realizando la capacitación en temas y áreas especificadas en el diagnostico y que ya han sido priorizadas con el procedimiento indicado en el documento.

- En la columna de la derecha escribir el tiempo en que se pretende alcanzar los resultados.

Para establecer los tiempos y los resultados esperados en las metas que se pretenden alcanzar con una capacitación el encargado de elaborar el plan (y por ende las metas) debe considerar los siguientes factores:

1- Los tiempos que duran los cursos de capacitación.

2- el tiempo que tarda el empleado en manejar perfectamente los conocimientos, habilidades y aptitudes adquiridas.

Conociendo el tiempo se deberá completar la hoja correspondiente: al corto plazo resultados en menos de un año, mediano plazo resultados después de un año y menos de 5 y largo plazo resultados después de 5 años.

A continuación se presenta un ejemplo de llenado de la hoja utilizando los datos del ejemplo anterior.

<i>Metas a corto plazo</i> (un año o menos)	<i>Lapso de tiempo para completarlas</i>
1) Tener a un 60% del personal capacitado para programar los mantenimientos preventivos de la maquinaria.	4 meses
2)	
3)	
4)	



5)	
----	--

2. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS DE APRENDIZAJE Y TEMAS DE CAPACITACIÓN

El segundo elemento en el contenido de un plan de capacitaciones son los objetivos del aprendizaje, a continuación se definirá que es un objetivo de aprendizaje y por que es de tenerlo en cuenta para elaborar el plan de capacitación.

2.1 Definición:

Enunciado de un estado deseado hacia el cual está dirigido un proyecto, programa o plan. Se debe formular en términos de mejora de la situación de una población. El objetivo determina la orientación que se le debe dar a las tareas, actividades y procesos para cumplir con los propósitos de la entidad.

Con los objetivos del aprendizaje podemos decir, que es el resultado que se espera logre el empleado al finalizar un determinado proceso de aprendizaje.

Los objetivos contenidos en la planificación del encargado de capacitaciones deben necesariamente tener una estrecha relación con las necesidades e intereses del grupo involucrado o de la empresa en general, de allí que deben variar de un grupo a otro en algunos aspectos. Los ideal es que sean establecidos después de hacer un diagnostico previo del grupo.

Los objetivos deben ser redactados de una forma específica con el fin de que posteriormente puedan ser evaluados. Y deben contener un tan solo elemento a medir en su enunciado

Objetivos	resultados



Los temas de capacitación a incluir dentro del plan son resultado de la detección de necesidades realizadas en la empresa por lo tanto solo es de incorporarlo en el formato del plan de capacitaciones

3. IDENTIFICACIÓN DEL GRUPO O DESTINATARIOS A CAPACITAR.

Este elemento que contiene el plan surge como resultado del diagnostico de capacitación en donde se indica cual es el grupo de personas que asistirán a una capacitación específica, además, indica a que área dentro de la empresa pertenecen los empleados y el grado académico que poseen.

4. DEFINIR EL ENFOQUE DE LA CAPACITACIÓN.

En el enfoque de la capacitación se deberá especificar el tipo de capacitación que se recibirá: abierta cerrada el proceso de la toma de decisión para tomar un curso abierto o cerrado se presenta en el siguiente capítulo. Además se deberá decidir sobre los siguientes tipos y modalidades de capacitación.

Tipos de Capacitación

Capacitación Inductiva

Es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo colaborador, en general como a su ambiente de trabajo, en particular.

Normalmente se desarrolla como parte del proceso de Selección de Personal, pero puede también realizarse previo a esta. En tal caso, se organizan programas de capacitación para postulantes y se selecciona a los que muestran mejor aprovechamiento y mejores condiciones técnicas y de adaptación.

Capacitación Preventiva

Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos.



Esta tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodologías de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial.

Capacitación Correctiva

Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar "problemas de desempeño". En tal sentido, su fuente original de información es la Evaluación de Desempeño realizada normalmente en la empresa, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.

Capacitación para el Desarrollo de Carrera

Estas actividades se asemejan a la capacitación preventiva, con la diferencia de que se orientan a facilitar que los colaboradores puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones en la empresa, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades.

Esta capacitación tiene por objeto mantener o elevar la productividad presente de los colaboradores, a la vez que los prepara para un futuro diferente a la situación actual en el que la empresa puede diversificar sus actividades, cambiar el tipo de puestos y con ello la pericia necesaria para desempeñarlos.

Modalidades de Capacitación

Los tipos de capacitación enunciados pueden desarrollarse a través de las siguientes modalidades:

Formación

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



Actualización

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

Especialización

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

Perfeccionamiento

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

Complementación

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

D. ELABORACION DEL PLAN DE CAPACITACION

Una vez realizado el DNC dentro de las empresas se procede a realizar un plan de capacitación de la empresa, si esta ya lo posee, llenar con los datos obtenidos en la etapa anterior (detección de necesidades); y si no lo posee recopilar la información en el siguiente formato:



PLAN DE CAPACITACION AÑO 200_						
FECHA DE EVALUACION: _____						
NOMBRE DE LA EMPRESA _____						
GIRO ECONOMICO DE LA EMPRESA _____						
OBJETIVO DE LA CAPACITACION: _____						
COORDINADOR O ENCARGADO DEL PLAN DE CAPACITACION: _____						
AREA A CAPACITA R	PROBLEMA A SOLUCIONA R	TEMAS A CAPACITA R	CARGO DEL EMPLEAD O	NIVEL ACADEMIC O DEL EMPLEADO	NUMERO DE EMPLEADO S A CAPACITAR	TIPO DE CAPACITACIO N A RECIBIR
A						
B						
C						
Fecha propuesta de inicio de la capacitación: _____						
Observaciones: _____						
Firma del coordinador o encargado del plan de capacitación: _____						
Firma de la Dirección General de la empresa: _____						

Nota: **El área a capacitar** será la que dio mas ponderación o problema dentro de la empresa, las otras áreas solo servirán de referencia o registro de la misma para un futuro control de capacitaciones dentro de la empresa.

Vinculación de la capacitación a la productividad y/o competitividad de la empresa dentro del plan de capacitación:



El problema encontrado dentro de la empresa debe interpretarse en un significado más amplio de OPORTUNIDAD DE MEJORA, lo cual ubicara la capacitación a solicitar al Insaforp como una acción que contribuirá a:

1. Minimizar debilidades de la empresa
2. Utilizar mejor o robustecer las fortalezas de la empresa
3. Atenuar o revertir los posible efectos de las amenazas de la empresa
4. Aprovechar las oportunidades de la empresa

Además, de todos los componentes descritos en el formato anterior del plan de capacitación es necesario añadir información como: “La productividad y competitividad de forma cuantificada”, es decir:

1. La productividad se puede cuantificar mediante la relación entre lo producido y los insumos que se requieren para ello.
2. La competitividad mediante el incremento o decremento en la participación en el mercado y/o el crecimiento de la empresa a lo largo de un tiempo.

Por lo tanto el Insaforp, en base a la experiencia⁴¹ del control de las empresas ya capacitadas concluye que:

1. En un mes si el problema es originado en el área productiva de la empresa, la productividad podrá aumentarse hasta un 10% después de haber recibido la capacitación.
2. La competitividad de la empresa se vera reflejada en un incremento en la participación en el mercado con un mínimo de 5 puntos porcentuales.

También deberá ir establecido el impacto que se espera obtener después de un plazo determinado al efectuar la capacitación, estos impactos deberán de ser:

⁴¹ Datos prov enientes de “Solicitud de apoyo para la acción formativa” Insaforp 2004



1. Social
2. Estratégico
3. Económico
4. Etc.

Con la información anterior es posible estimar el costo del problema de manera preliminar y el ahorro a obtener después de la capacitación. Por ejemplo:



producción para lo cual necesitan 3 personas. Se solicita una capacitación en el empleo de la maquinaria. El precio de la producción actual asciende a \$ 750,000/ mes.

El costo será: $\$750,000 * 0.30 = \$225,000/\text{mes}$

Costo del problema: Una empresa ha adquirido una nueva tecnología que promete incrementar en un 30% la



Ahorro del problema: Se cree que como resultado de la capacitación se podría en un lapso de 1 mes aumentar la producción en un 10%.

El ahorro será de: $\$750,000 * 0.10 = \$75,000/\text{mes}$



A continuación del formato anterior del plan de capacitación añadir este formato:

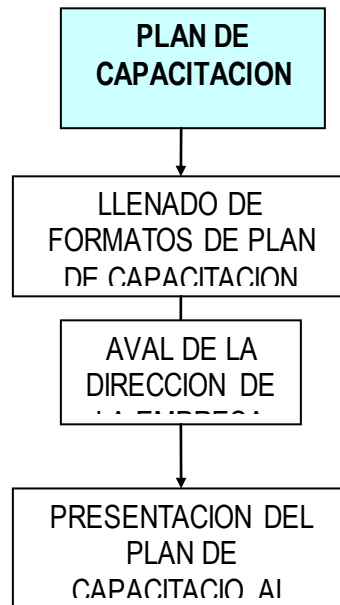
PLAN DE CAPACITACION AÑO 200_				
FECHA DE EVALUACION: _____				
NOMBRE DE LA EMPRESA _____				
GIRO ECONOMICO DE LA EMPRESA _____				
PROBLEMA A SOLUCIONAR: _____				
COORDINADOR O ENCARGADO DEL PLAN DE CAPACITACION: _____				
AREA A CAPACITA R	CAPACITACION CONTRIBUIRA A:	IMPACTO QUE SE ESPERA:	COSTO DEL PROBLEM A	AHORRO A OBTENER
A				
Fecha propuesta de inicio de la capacitación: _____				
Observaciones: _____				
Firma del coordinador o encargado del plan de capacitación: _____				
Firma de la Dirección General de la empresa: _____				

¿Quién será el encargado de realizar el plan de capacitación?

El encargado debe ser preferentemente, la misma persona encargada de realizar el DNC; o alguien encargado del área administrativa o de recursos humanos.



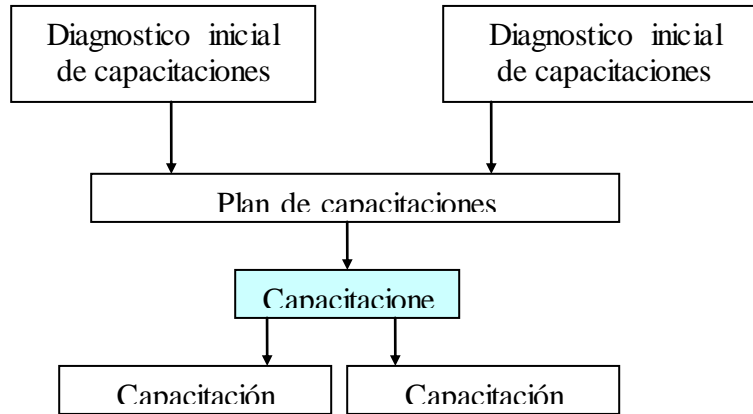
Procedimiento:



5. Llenar la hoja del plan de capacitación y
6. Presentar a la dirección general para el aval de la misma y archivar copia.
7. Mandar al INSAFORP el plan de capacitación, junto con la documentación del Diagnostico Inicial de la empresa y debe esperar su respuesta en un máximo de 1 mes.



12. CAPACITACION



Una vez realizado el diagnostico de capacitaciones en la empresa y conociendo las áreas y los temas primordiales en que capacitar es necesario conocer la manera de cómo realizar esta capacitación ya sea interna o externamente a la empresa.

Para realizar una capacitación es necesario conocer primeramente todas aquellas instituciones que ofertan este servicio, los módulos de capacitación, precios etc. esta información ya fue mostrada en el capítulo 9 listado o perfil de capacitaciones.

Insaforp contiene entre sus asociados una variedad de empresas que prestan los servicios de capacitación y también presenta facilidades para que las empresas puedan tener acceso a este servicio siempre y cuando se cumplan ciertas condiciones.



A. OFERTA DE CAPACITACIONES EN EL MERCADO

En el mercado de servicios de capacitaciones tenemos en El Salvador una diversidad de instituciones, gremiales, universidades y consultorías en las cuales podemos acceder al servicio de capacitaciones.

A continuación se detallan el porcentaje de participación que tienen dichas instituciones en la prestación de servicios.

INSTITUCIONES	OFERTA (anual) %	Nº DE EMPRESAS QUE PUEDEN ACCEDER AL SERVICIO (anuales)
PRIVADAS	34.8	564
GREMIALES	25	405
OTROS	23.5	381
CONSULTORES	10.7	173
FEPADE	6	98
TOTAL	100	1621

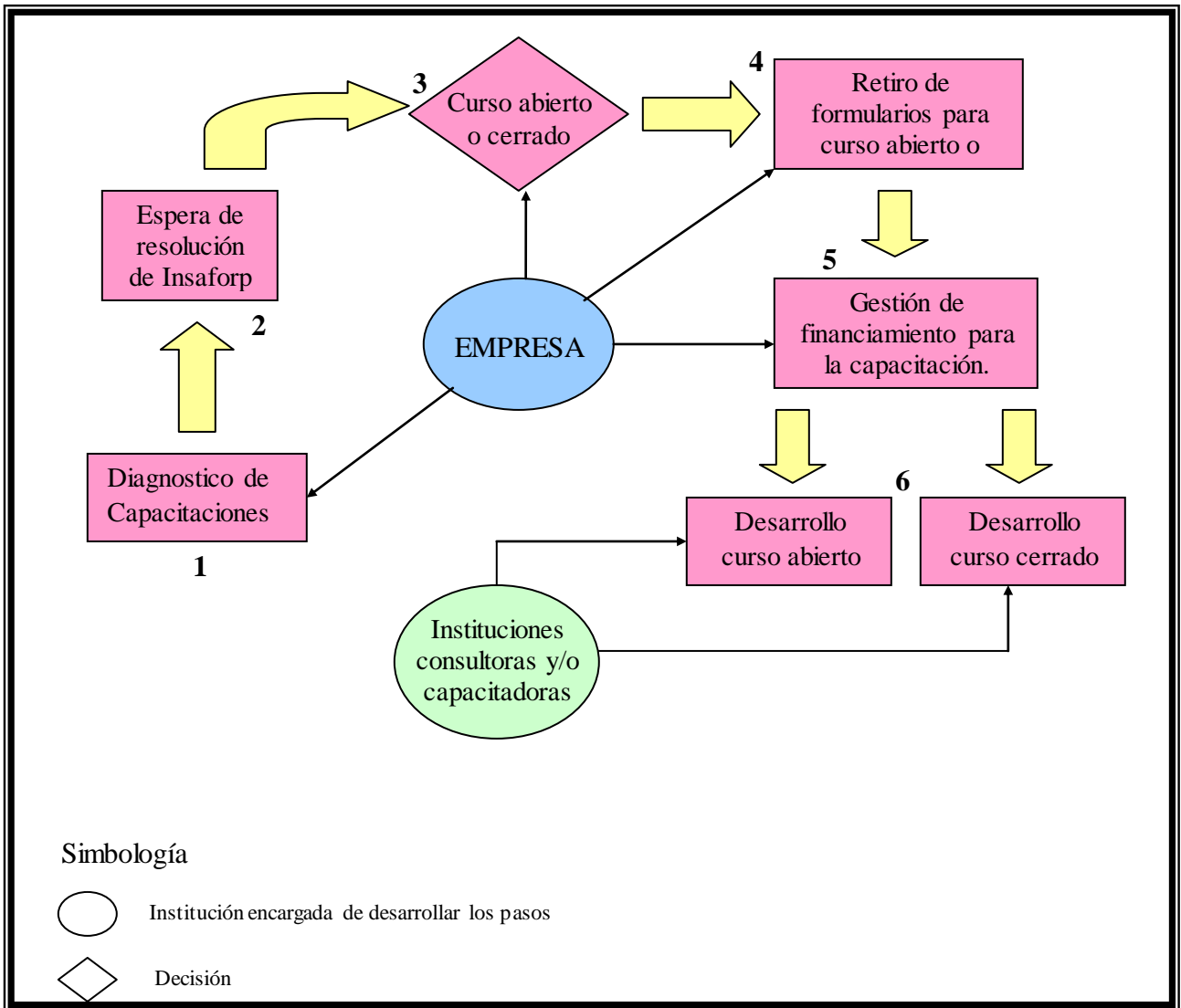
Fuente: Estudio de FUSADES 2005

B. CONDICIONES PARA RECIBIR SERVICIO DE CAPACITACIÓN.

La empresa debe estar legalizada e inscrita en los registros de comercio, DIGESTYC, ISSS, para poder tener acceso al servicio ya que Insaforp trabaja con los fondos provenientes del 1% que se descuenta de la planilla del seguro social por lo tanto toda aquella empresa que cotiza al ISSS puede tener financiado hasta un 80% el valor de la capacitación.



C. PASOS A SEGUIR PARA REALIZAR LA CAPACITACIÓN



1. DIAGNOSTICO DE CAPACITACIÓN.

Este es el primer paso para realizar una capacitación efectiva, para asegurar que la capacitación que se reciba sea orientada a las áreas donde se muestran deficiencias; este diagnostico se realiza haciendo uso de la metodología de Detección de necesidades de capacitación descrita en los capítulos anteriores.



2. ESPERAR RESOLUCIÓN DE INSAFORP SOBRE LAS ÁREAS Y TEMAS REQUERIDOS.

Al realizar el proceso de detección de necesidades y establecer las áreas y personas que recibirán la capacitación la empresa debe esperar 15 días en los que la unidad de asesoría empresarial de INSAFORP estudia el diagnóstico de capacitación y el monto (en dólares) asignado a la capacitación.

3. TOMAR LA DECISIÓN DE RECIBIR CURSO ABIERTO O CERRADO.

Una vez aprobado las capacitaciones y el financiamiento la empresa debe decidir si tomar un curso abierto es decir en el exterior de la empresa o un curso cerrado al interior de la empresa

3.1 PROCESO DE DECISIÓN PARA CURSOS ABIERTOS O CERRADOS

La empresa debe tomar una decisión sobre el tipo de curso que tendrán sus empleados para ello se describe el siguiente procedimiento que incluye los siguientes criterios de decisión.

3.1.1 Capacitación cerrada

Recursos para la capacitación.

Instalaciones: para recibir un curso de capacitación al interior de la empresa la misma debe contar con instalaciones adecuadas para las reuniones; instalaciones con espacio suficiente para la cantidad de personas que recibirían la capacitaciones. El espacio a utilizar debe ser adecuado para la instalación de sillas y mesas para recibir la capacitación.

Si en la empresa no se cuenta con una sala de reuniones o espacios suficientes para adecuar una sala es preferible buscar un lugar alternativo fuera de la empresa.

Mobiliario y equipo: la empresa debe contar con el mobiliario y equipo necesario para realizar la capacitación:

- Sillas para los empleados y presentadores del curso.
- Escritorios.



- Equipo de apoyo visual para la presentación sean estos proyectores de acetatos o equipo de computación con cañón proyector.

Papelería: Cada empleado a ser capacitado debe contar con la cantidad de copias del texto referentes a:

- Las capacitaciones impartidas.
- Las evaluaciones durante la capacitación y después de la capacitación.
- Información adicional.

Tiempo: El tiempo es un elemento importante en las empresas por lo tanto es de considerar el tiempo de duración de la capacitación.

Si la capacitación es al interior de la empresa se tiene un mejor control y las capacitaciones se pueden recibir en horario no laboral.

Dinero: considerar el valor monetario de la consecución de cada uno de los recursos que se necesitan para la capacitación además del valor del curso de capacitación.

3.1.2 CAPACITACIÓN ABIERTA

Recursos para la capacitación.

Instalaciones: Al realizar la capacitación fuera de la empresa las instalaciones a utilizar son aquellas de las cuales dispone la institución que prestara el servicio.

Mobiliario y equipo: La institución que presta el servicio es la encargada de adecuar el área de capacitación con el equipo y mobiliario necesario además de proporcionar toda la papelería.

Tiempo: Al realizar la capacitación fuera de la empresa hay que adaptarse a los horarios de la institución capacitadora. Además hay que tener en cuenta el tiempo de desplazamiento de la empresa a las instalaciones donde serán recibidas las capacitaciones.

Dinero: Al realizar la capacitación abierta será la institución capacitadora quien pondrá el precio del curso a este precio se debe incluir los gastos de transporte de los empleados al lugar de reunión.



Numero de empleados a capacitar: Este es un criterio a tomar en cuenta para decidir sobre si tomar un curso abierto o cerrado ya que el costo de la capacitación puede aumentar si el número de empleados que requieren capacitarse es mayor.

3.2 GUÍA PARA EVALUACIÓN DE LOS CRITERIOS Y TOMA DE DECISIONES.

Para tomar la decisión se debe asignar un peso a cada criterio. Este peso se debe asignar conforme al grado de importancia que tiene el criterio para el que toma la decisión; es por esa razón que esta decisión la debe tomar la persona encargada de la planificación de las capacitaciones o el dirigente de la empresa si no hay alguien asignado a esa labor.

El porcentaje de los cuatro criterios expuestos deben sumar el 100% por lo que el peso porcentual de cada criterio debe distribuirse de tal manera que sumen 100.

Asignación e peso porcentual a cada criterio

CRITERIO	PESO ASIGNADO (%)
Recursos para la capacitación	P1
Tiempo total asignado a la capacitación	P2
Numero de empleados a capacitar	P3
Costo	P4
Total	100%

Donde:

P1 = Peso porcentual criterio 1 (recursos para la capacitación).

P2 = Peso porcentual criterio 2 (tiempo total asignado a las capacitaciones).

P3 = Peso porcentual criterio 3 (Numero de empleados a capacitar).

P4 = Peso porcentual criterio 4 (costo)

Luego de asignar el peso porcentual a cada criterio se debe calificar las 2 alternativas con respecto a los criterios.

La calificación se hace asignándole una nota a cada alternativa; esta nota indica el grado de cumplimiento que tiene la alternativa con el criterio.



La nota asignada esta en una escala de 1 a 10 siendo 1 el menor grado de cumplimiento y 10 el máximo grado de cumplimiento

Asignación de grado de cumplimientos de las alternativas

Criterios	Alternativas	
	Capacitación abierta	Capacitación cerrada
	Notas	Notas
Recursos para la capacitación	N1A	N1C
Tiempo total asignado a la capacitación	N2A	N2C
Numero de empleados a capacitar	N3A	N3C
Costo	N4A	N4C

Donde:

N1A = Nota asignada a criterio 1 de la alternativa capacitación abierta.

N2A = Nota asignada a criterio 2 de la alternativa capacitación abierta.

N3A = Nota asignada a criterio 3 de la alternativa capacitación abierta.

N4A = Nota asignada a criterio 4 de la alternativa capacitación abierta.

N1C = Nota asignada a criterio 1 de la alternativa capacitación cerrada.

N2C = Nota asignada a criterio 2 de la alternativa capacitación cerrada.

N3C = Nota asignada a criterio 3 de la alternativa capacitación cerrada.

N4C = Nota asignada a criterio 4 de la alternativa capacitación cerrada.

Luego de asignar las notas según el grado de cumplimiento se califica cada alternativa multiplicando la Nota asignada por el peso porcentual de cada criterio



Calificación de las alternativas y toma de decisión.

CRITERIOS	PONDERACIÓN (Peso asignado %)	ALTERNATIVAS			
		Capacitación abierta		Capacitación cerrada	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Recursos para la capacitación	P1	N1A	$P1*N1A$	N1C	$P1*N1C$
Tiempo total asignado a la capacitación	P2	N2A	$P2*N2A$	N2C	$P2*N2C$
Numero de empleados a capacitar	P3	N3A	$P3*N3A$	N3C	$P3*N3C$
Costo	P4	N4A	$P4*N4A$	N4C	$P4*N4C$
Total	100		Total alt. 1		Total alt. 2

Después de calificar las dos alternativas la decisión será orientada hacia aquella alternativa que tenga mayor calificación ponderada. Es decir se compara Total alt. 1 con total alt. 2 y se escoge la mayor.

4. RETIRO DE FORMULARIO CURSO ABIERTO O CERRADO

La empresa a través del encargado de capacitaciones o dirigente deberá retirar los formularios para curso abierto o cerrado.

El formulario se puede retirar de dos formas:

1. En la página Web de INSAFORP. Accediendo a la pagina www.insaforp.org en el link formulario solicitud de apoyo para acción formativa. Y descargando el archivo.
2. Personalmente en la unidad de asesoría empresarial. Se retira el formulario correspondiente el cual puede ser entregado en medios magnéticos o por escrito en una copia del formulario.



5. GESTIÓN DE FINANCIAMIENTO PARA LA CAPACITACIÓN.

Para la realización de las capacitaciones es necesario saber cuales son los costos en que se incurrirá para realizar la acción formativa, estos costos variaran dependiendo del tipo curso (abierto o cerrado) que se haya disidido recibir. El desglose de los rubros en que se incurre en costos de cada uno de estos cursos serán especificados en los capítulos 13 y 14.

En este apartado se describe las posibles fuentes de financiamiento existentes.

Financiamiento a través de insaforp.

- Se co-financian las solicitudes de cursos cerrados (capacitación a la medida), orientados a la productividad individual, organizacional, con indicadores medibles, con lineamientos de la Alta Dirección de las empresas desde 8 hasta 120 horas en temas de carácter administrativos y, desde 8 hasta 180 horas en cursos eminentemente técnicos, que impliquen la realización de talleres y prácticas y, el uso de maquinaria, equipos y herramientas.
- Se financian los costos de instrucción y material didáctico hasta con el 85 % del costo total de la acción formativa. Los gastos de representación, alojamiento, transporte y alimentación correrán por cuenta del solicitante.
- Se requiere de un mínimo de 15 personas para desarrollar una acción formativa, salvo casos especiales los cuales serán analizados por INSAFORP.
- Se apoya la ejecución de cursos cerrados únicamente dentro del territorio nacional.
- Se Co-financia hasta con el 60% del costo de la participación en cursos abiertos a realizarse en el país (Independientemente del nivel organizativo).
- Se Co-financia hasta con el 50% del costo de la participación en cursos abiertos Técnicos y hasta un 30% en cursos Administrativos fuera del país independientemente del nivel organizativo).



- Se apoya hasta un máximo de 2 personas a nivel directivo/gerencial para eventos abiertos dentro o fuera del país.
- Se apoya a un máximo de 2 personas a nivel operativo para eventos abiertos fuera del país y un máximo de 5 personas a nivel operativo para eventos abiertos en el país.
- El curso a solicitar deberá tener una duración mínima de 8 horas y de hasta 40 horas para cursos Técnicos y de hasta 24 horas para cursos Administrativos

6. DESARROLLO DE LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN

Esta fase es desarrollada por las instituciones⁴² que prestan el servicio de capacitación en cuanto a la impartir los módulos de capacitación exposiciones prácticas y evaluaciones .

Es importante señalar que para poder aplicar los conocimientos, las habilidades y aptitudes adquiridas. La empresa debe proporcionar al empleado las herramientas y recursos necesarios para llevar a cabo la aplicación de la capacitación. Estos elementos o herramientas necesarias conllevan también una inversión ya que requiere de la compra de estas herramientas o del acondicionamiento del puesto. Estas inversiones serán estipuladas en presupuesto correspondiente en el apartado de seguimiento que es el capítulo donde se proporcionan las herramientas para verificar la aplicación de la capacitación.

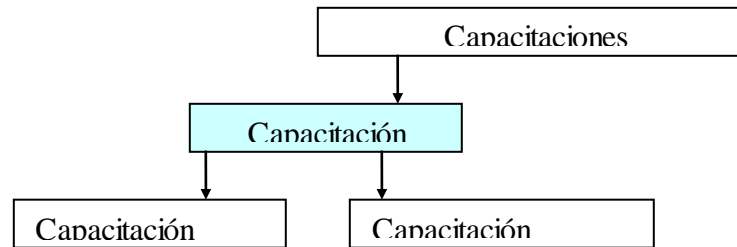
La duración de los programas de capacitación es muy diversa ya que dependen del tipo de curso o de las horas diarias impartidas, de esta manera es difícil establecer un tiempo fijo pero se establece ya que hay cursos que duran desde 1 semana hasta meses, en general los cursos duran de 15 días a 1 mes, para el sistema se establece un tiempo promedio de duración de los cursos de capacitación en 1 mes.

La capacitación puede ser externa o abierta y cerrada o interna . La guía de los pasos a seguir para los cursos externos o internos se especifica a continuación.

⁴² Ver listado de instituciones en capítulo de diagnóstico Pág. 71



13. CAPACITACION EXTERNA



A. DEFINICIÓN.

Se entiende por capacitación externa aquella capacitación que se recibe fuera de la empresa y son eventos de capacitación organizado por proveedores de servicios, de acuerdo a sus propios diagnósticos del mercado laboral, el cual se realiza con o sin el apoyo de INSAFORP. La capacitación externa puede ser grupal o individual

B. CARACTERÍSTICAS DE LOS CURSOS EXTERNOS

Es importante señalar que en los cursos recibidos fuera de la empresa se esta sujeto a las condiciones de la institución capacitadora en cuanto a el horario de los cursos de capacitación, numero de personas por curso, elementos que se incluyen dentro del costo de la capacitación.

En los cursos abiertos existe una interrelación con empleados de otras empresas que pueden o no ser del mismo rubro. Es decir no existe una exclusividad o trato especial para alguna empresa en particular.

El tiempo utilizado por los empleados para recibir los cursos de capacitación es mayor ya que no solo se toma en cuenta el tiempo de duración del curso se debe incluir también el tiempo de los traslados al



local de capacitación. La empresa debe tener en cuenta estos tiempos para programar sus actividades del que hacer empresarial durante el periodo que dure la capacitación.

En los cursos externos u abiertos no es necesario presentare una carta compromiso a insaforp.

C. PROCEDIMIENTO PARA RECIBIR CAPACITACION EXTERNA

1. DETERMINAR NÚMERO DE PERSONAS A CAPACITAR.

Utilizar los resultados del diagnostico de capacitación y verificar los recursos económicos de la empresa y posibles fuentes de financiamiento para determinar el numero de personas que recibirán el curso de capacitación.

Se debe tener en cuenta el número de personas máximos que permite la institución capacitadora

2. HACER LLEGAR SOLICITUD DE CURSO ABIERTO O EXTERNO A INSAFORP

Este es el proceso a seguir para retirar y hacer llegar la solicitud de servicio de capacitación abierta o externa a las oficinas de insaforp.

- Empresa accede a Formulario “Solicitud de Apoyo para Acción Formativa” Curso Abierto.
- Empresa completa formulario, el cual deberá contener la información solicitada, a fin de que la solicitud esté debidamente sustentada.
- Empresa presenta solicitud de capacitación a la ventanilla de la Gerencia de Asesoría a Empresas, junto con el brochure del evento y la fotocopia de pago de la cotización a INSAFORP del mes recién pasado, para el trámite interno.



3. ACERCAMIENTO Y COORDINACIÓN CON INSTITUCIÓN CAPACITADORA.

Al recibir la aprobación de Insaforp sobre los temas de capacitación y el financiamiento a otorgar la empresa se debe poner en contacto con las instituciones que están ofertando en ese momento los temas requeridos.

El acercamiento debe darse Para cotizar los precios y las facilidades que ofrecen las distintas instituciones. Además se debe poner en contacto con las instituciones para coordinar los horarios de los cursos y el personal a enviar a los cursos de capacitación.

4. PLANIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN.

En la planificación de la capacitación se debe considerar los tiempos de la capacitación y traslado de los empleados para planificar sus actividades en la empresa coordinándolas con las actividades de la capacitación. Por lo tanto se debe establecer un control de horas disponibles para los empleados

Hoja de control de capacitaciones

Nombre del empleado	Cargo del empleado	Horas laborales	Horas de capacitación	horas disponibles	Total horas capacitación

En el cuadro anterior se puede obtener las horas diarias disponibles en la jornada laboral después de desarrollar la capacitación, esto con el objetivo de distribuir las actividades del empleado

Además sirve para tener un control del número de horas capacitadas en el año por cada empleado



5. ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN.

Para la elaboración del presupuesto de capacitación se deben tener en cuenta los elementos que se necesitan para desarrollar la capacitación externa. Estos elementos a considerar son:

- 1- Precio del curso de capacitación de la institución que prestara el servicio.
- 2- Costo de transporte de los empleados al lugar de capacitación.
- 3- Viáticos a los empleados alimentación, alojamiento. Esto es opcional si la empresa lo considera para viajes largos.

Solo se definen estos elementos de capacitación ya que los recursos propios del desarrollo de la capacitación son proporcionados por la institución capacitadora tales como equipo de oficina, muebles computadora, equipo de proyección, papelería, y material didáctico..

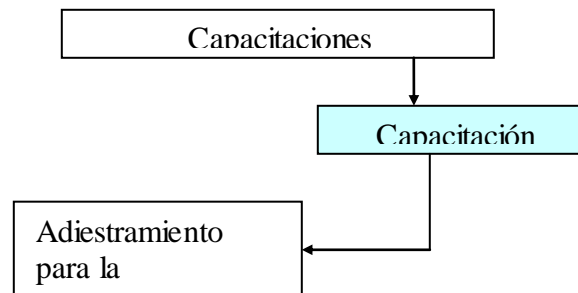
Calculo del presupuesto de capacitación.

Elemento de capacitación	Costo (\$)
Precio del curso de capacitación de la institución que prestara el servicio.	
Costo de transporte de los empleados al lugar de capacitación.	
Viáticos a los empleados	
Total	\$

El presupuesto de capacitación resultara de la suma de todos los costos en que se incurre por cada elemento de capacitación



14. CAPACITACION INTERNA



A. DEFINICIÓN.

Se entiende por capacitación interna aquella capacitación que se recibe en la empresa y es un evento de capacitación solicitado a INSAFORP por una o varias empresas que necesitan: resolver problemas específicos detectados por un diagnóstico previo o, para adquirir nuevas herramientas para mejora de la productividad y/o competitividad.

B. CARACTERÍSTICAS DE LOS CURSOS INTERNOS

En los cursos recibidos al interior de la empresa se pueden recibir en las condiciones que los solicitantes establezcan dependiendo de la flexibilidad de la institución capacitadora de esta manera se pueden programar las capacitaciones en horarios no laborales de esa forma el trabajador no interrumpe su jornada laboral

El tiempo utilizado por los empleados para recibir los cursos de capacitación es menor ya que solo se toma en cuenta el tiempo de duración del curso y los tiempos de traslado se suprimen dado que la capacitación es dentro de la empresa o en su defecto en un local cercano.



Generalmente la empresa debe disponer de todos los recursos para desarrollar la capacitación. Si no dispone de ellos debe gestionar la consecución de estos recursos.

Se tiene un mayor control de los empleados que están siendo capacitados ya que existe más cercanía en la empresa y se puede verificar la asistencia de estos a los cursos de capacitación

C. PROCEDIMIENTO PARA RECIBIR CAPACITACION INTERNA

1. DETERMINAR NÚMERO DE PERSONAS A CAPACITAR.

Utilizar los resultados del diagnóstico de capacitación y verificar los recursos económicos de la empresa y posibles fuentes de financiamiento para determinar el número de personas que recibirán el curso de capacitación.

Se debe tener en cuenta el número la forma de pago a la institución capacitadora que puede ser por persona o por hora.

2. HACER LLEGAR SOLICITUD DE CURSO CERRADO O INTERNO A INSAFORP

Este es el proceso a seguir para retirar y hacer llegar la solicitud de servicio de capacitación interna o cerrada a las oficinas de insaforp.

PRESENTACION PREVIA A TRAVES DE CORREO ELECTRONICO

- Empresa accede a Formulario "Solicitud de Apoyo para Acción Formativa" Curso cerrado.
- Empresa completa formulario, el cual deberá contener la información solicitada, a fin de que la solicitud esté debidamente sustentada.

- Empresa envía la Solicitud de Capacitación y sus anexos a la ventanilla de la Gerencia de Asesoría a Empresas, junto con la carta compromiso y la fotocopia de pago de la cotización a INSAFORP del mes recién pasado, para el trámite interno.



3. ACERCAMIENTO Y COORDINACIÓN CON INSTITUCIÓN CAPACITADORA.

Al recibir la aprobación de Insaforp sobre los temas de capacitación y el financiamiento a otorgar la empresa se debe poner en contacto con las instituciones que están ofertando en ese momento los temas requeridos.

El acercamiento debe darse Para cotizar los precios y las facilidades que ofrecen las distintas instituciones. Además se debe poner en contacto con las instituciones para coordinar los horarios de los cursos capacitación y de las actividades a desarrollar para la preparación de las instalaciones y documentos

4. PLANIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN.

En la planificación de la capacitación interna se debe considerar además del tiempo la logística para desarrollar la capacitación.

La planeacion de la capacitación consistirá en:

4.1. LA PREPARACIÓN DE LAS INSTALACIONES PARA LLEVAR A CABO LA REUNIÓN

Las instalaciones deberán contar con el espacio suficiente para la cantidad de personas y equipo que asistirán a la capacitación por lo general se establece un espacio de 0.9 m² por persona (esto incluye a la persona con su mobiliario silla y mesa).

4.2. PREPARACIÓN DEL MOBILIARIO Y EQUIPO.

Si en la empresa no se cuenta con el mobiliario necesario para el desarrollo de una reunión. Se debe hacer las gestiones para la consecución de estos recursos.

El mobiliario y equipo mínimo para desarrollar la capacitación es el siguiente:

- Sillas.
- Mesas para los empleados y mesas para el conferencista también para la colocación de los equipos de apoyo



- Escritorio de oficina.
- Equipo de proyección. Estos pueden ser computadora y cañón proyector o proyectores de acetatos.

4.3. PREPARACIÓN DE PAPELERÍA Y MATERIAL DIDÁCTICO.

Preparar toda la documentación referente a la temática de la capacitación para cada uno de las personas que estarán en el curso esto incluye las copias del documento de texto y las copias de los documentos de las actividades a realizar.

Si la capacitación se hace directamente con insaforp existe un financiamiento en papelería y material didáctico del 85% costo total de la capacitación.

4.4. PREPARACIÓN DE REFRIGERIOS Y ALIMENTACIÓN.

Es un elemento que se tiene que coordinar y que incluye la decisión del tipo de refrigerio y la cantidad a repartir ya que se tienen que considerar el número de personas que reciben la capacitación y El numero de personas que imparten la capacitación.

4.5. ESTABLECER LOS CONTROLES DE LA CAPACITACIÓN.

Al igual que en la capacitación externa es necesario tener el control del numero de empleados que se capacitan y las horas acumuladas en que se ha capacitado.

Nombre del empleado	Cargo del empleado	Horas de capacitación	Firma del empleado	Total horas capacitación



5. ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN.

Para la elaboración del presupuesto de capacitación se deben tener en cuenta los elementos que se necesitan para desarrollar la capacitación interna. Estos elementos a considerar son:

- 1- Precio del curso de capacitación de la institución que prestara el servicio.
- 2- Alquiler de local.
- 3- Costo del alquiler o compra del mobiliario o equipo de proyección.
- 4- Costo de papelería y material didáctico.
- 5- Alimentación (refrigerio).
- 6- Otros.

En otros gastos se consideran los imprevistos, costos de energía por iluminación de local, y uso del equipo de proyección

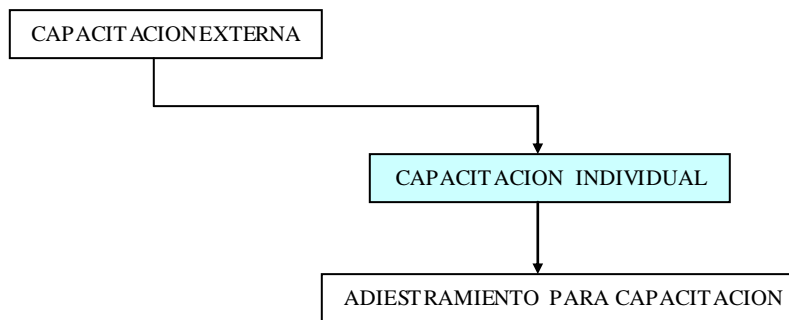
Calculo del presupuesto de capacitación.

Descripción	cantidad	Costo unitario (\$)	Costo total (\$)
Precio del curso de capacitación de la institución que prestara el servicio.			
Alquiler de local.			
Costo del alquiler o compra del mobiliario o equipo de proyección.			
Papel tamaño carta			
Separatas, anillados			
Lapiceros			
Fólder			
Alimentación (refrigerio).			
Otros.			
Total		\$	\$

El costo total resultara de multiplicar la cantidad por el costo unitario, en el precio del curso de capacitación considerar la cantidad dependiendo de la forma de pago si es por hora o por hombre así la cantidad será numero de hombres o numero de horas, en los imprevistos considerar un porcentaje del 10% del presupuesto total.



15. CAPACITACION INDIVIDUAL



La capacitación individual viene referida de la decisión anterior llamada “capacitación Externa”, como se explico en el capitulo anterior, la capacitación externa se puede dividir en: capacitación Grupal y capacitación Individual, en este capitulo se describirá lo que es la capacitación individual, cuando se da y en que consiste.

La capacitación individual se dará cuando el presupuesto de la empresa no este al alcance de pagar la capacitación para el numero de empleados que estén relacionados con ese tema o problema identificado en el DNC realizado anteriormente por el empresario, en el cual resultaron las necesidades de capacitación que la empresa esta teniendo en ese momento.

Las empresas tienen un presupuesto para el año en el cual se especifica los rubros en los cuales se tendrán entradas y salidas, por lo general las empresas no toman en cuenta las capacitaciones como un gasto dentro de sus presupuestos, por ende cuando las empresas quieren tomar el servicio de capacitaciones no tienen los recursos suficientes para poder pagar un servicio completo, es decir, que

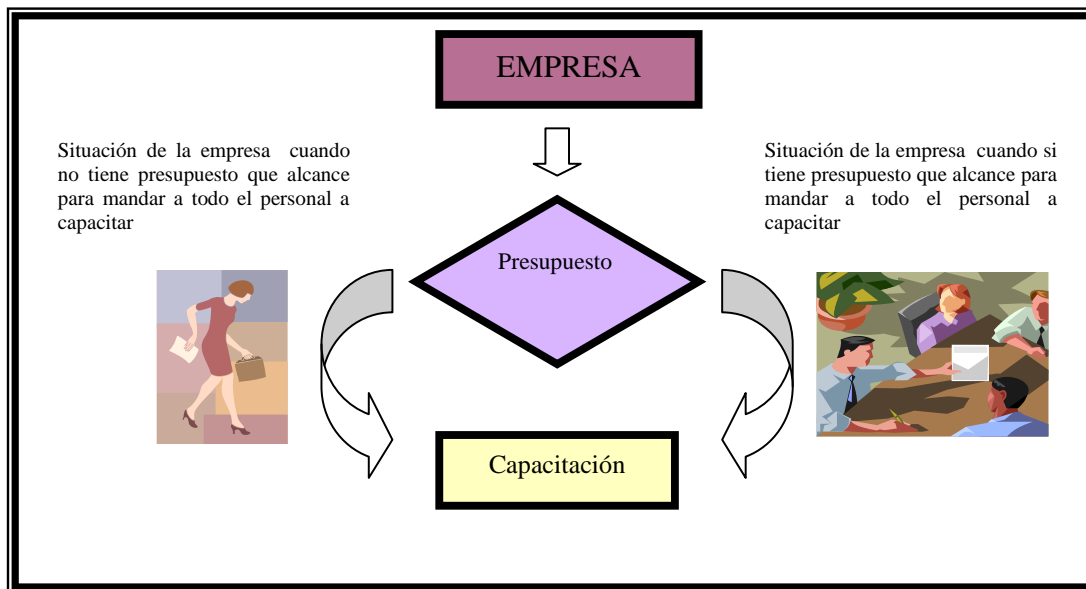


puedan asistir todos los empleados que estén relacionados en el área de trabajo donde se detecto el problema o donde se necesita un nuevo conocimiento, ya sea por tecnología nueva, nuevos métodos de servicio o para mejorar aptitudes personales.

Para el caso de que la empresa no tenga el recurso financiero disponible para poder enviar a todo el personal que desea, se le presenta la opción de enviar a una sola persona. Esta persona tiene que ser parte del grupo de trabajadores que están involucrados en la situación donde se presenta la necesidad de capacitación.

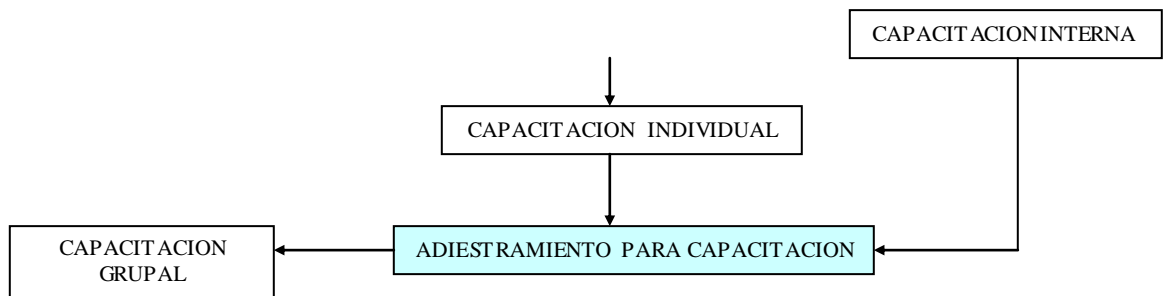
La persona a enviar puede ser el supervisor o jefe de dicho departamento o el que más fácilmente pueda aprender y luego enseñárselo a sus compañeros de trabajo. También puede ser el jefe o dueño de la empresa si esta es pequeña y luego esta persona entrenar o enseñar a los demás que necesiten esta capacitación.

Para visualizar mejor lo antes descrito se presenta a continuación un diagrama que nos explicara lo antes descrito:





16. ADIESTRAMIENTO PARA CAPACITACION





MANUAL PARA UNA CAPACITACION GRUPAL

INTRODUCCION

La capacitación de personal en las organizaciones se constituye como un elemento primordial en la función de administración de recursos humanos. Hoy en día se considera una inversión capacitar a los empleados con el objetivo de actualizar y perfeccionar los conocimientos, habilidades y destrezas del trabajador en su actividad laboral; mejorar las aptitudes y actitudes; así como proporcionarle información y conocimientos sobre la aplicación de nueva tecnología.

Este manual ha sido diseñado con el objetivo de proponer un proceso estratégico de capacitación en las PYMES. Surge del diagnóstico realizado en las pequeñas y medianas empresas del país, como una alternativa de solución a los problemas y necesidades identificadas en la investigación realizada.





MANUAL PARA UNA CAPACITACION GRUPAL

OBJETIVOS

GENERALES

- Establecer los lineamientos generales sobre el proceso de capacitación en las PYMES, para llevar a cabo los pasos a seguir en la elaboración de programas de capacitación.
- Determinar las estrategias de capacitación en las PYMES con el propósito de incidir en el desempeño laboral de los empleados.

ESPECIFICOS

- Establecer los lineamientos básicos para la elaboración de planes y programas de capacitación.
- Recomendaciones específicas para la ejecución de los eventos de capacitación.
- Proponer los criterios generales para evaluar los eventos de capacitación.



MANUAL PARA UNA CAPACITACION GRUPAL

POLITICAS

1. Fomentar la participación activa del personal a capacitar, es decir, que es tarea de recursos humanos motivar al empleado para que aproveche al máximo las capacitaciones.
2. El capacitador / facilitador empleara la metodología que a su criterio considere adecuada, de acuerdo al tipo de capacitación que se brinde.
3. El plan de capacitación, es la estrategia global de la empresa, tendiente a proporcionar y/o perfeccionar los conocimientos, habilidades y destrezas del personal.
4. El manual será utilizada como una herramienta primordial para realizar consultas sobre capacitación.



MANUAL PARA UNA CAPACITACION GRUPAL

NORMAS DE USO

- 1) Los eventos de capacitación, estarán dirigidos al personal de servicio, técnico y administrativo.

- 2) Las capacitaciones o temas de capacitación se estructura sobre la base de un diagnostico previo de necesidades de capacitación.

- 3) La utilización del manual de capacitación será de uso exclusivo del personal a cargo de impartir la capacitación.

- 4) El capacitador deberá evaluar los conocimientos adquiridos de los trabajadores después de haber sido capacitados.



MANUAL PARA UNA CAPACITACION GRUPAL

**A. COMO
ELABORAR UN
PROGRAMA DE
CAPACITACION**



MANUAL PARA UNA CAPACITACION GRUPAL

1. POLITICAS DE CAPACITACION

A CONTINUACION SE DESCRIBEN CINCO POLITICAS GENERALES DE CAPACITACION:

- 1) La capacitación y el desarrollo del personal de la empresa constituye como un elemento primordial en la función de administración de recursos humanos.
- 2) La capacitación se sustentara en los diagnósticos de necesidades de capacitación, en los avances de la tecnología, en los ajustes estructurales y en la mixtura y cambios en los productos que se general y ofrecen a los clientes.
- 3) El plan de capacitación es la estrategia de la empresa tendiente a proporcionar y/o perfeccionar los conocimientos y habilidades del personal. Los programas integrantes del plan son las tácticas específicas por áreas, o grupos ocupacional.
- 4) Los cursos, eventos o acciones de capacitación son las actividades operativas tendientes a proporcionar los conocimientos y habilidades que cada trabajador necesita para desenvolver con efectividad en su entorno laboral y desempeñar correctamente sus actividades.
- 5) La formulación, operación y evaluación del plan, programas y cursos/eventos/acciones de personal son responsabilidad del sistema de capacitación de la empresa, que es administrado por la estructura orgánica correspondiente.



MANUAL PARA UNA CAPACITACION GRUPAL

2. OBJETIVOS DE LA CAPACITACION

LOS OBJETIVOS DE CAPACITACION PUEDEN SER ORIENTADOS A:

- 1) Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella.
- 2) Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
- 3) Prevenir riesgos de trabajo.
- 4) Incrementar la productividad.
- 5) Mejorar las aptitudes del trabajador.
- 6) Mejorar la competitividad de la empresa.



MANUAL PARA UNA CAPACITACION GRUPAL

3. ELEMENTOS QUE DEBE CONTENER EL PROGRAMA

- 1) Nombre del evento y puestos de trabajo a los que va dirigido.
- 2) Nombre del sector y/o rama de actividad en los que puede aplicarse.
- 3) Objetivo general del curso: enunciado que muestre las conductas que se esperan de los participantes al incluir el curso/evento de capacitación relacionándolo con los temas de amplio conocimiento.
- 4) Requisitos del capacitando para ingresar al curso. Se satisfarán los siguientes: escolaridad, experiencia, habilidades, características físicas, como excelente estado de salud y condiciones físicas óptimas.
- 5) Descripción del puesto: debe contener la actividad genérica y actividades específicas.
- 6) Contenido temático general. Puede dividirse en temas, subtemas, módulos o eventos.
- 7) Desarrollo de cada tema, subtema o modulo, cada uno de los contenidos temáticos en los cuales se divida el curso debiera incluir:
 - 7.1 Numero y nombre del modulo.



MANUAL PARA UNA CAPACITACION GRUPAL

7.7 Objetivos específicos, los cuales emanan del objetivo general y se relacionan con los objetivos temáticos unitarios o mínimos de una unidad de aprendizaje.

7.8 Contenido temático detallado, donde se revisara los temas que contendrá el modulo, podrá incluirse parte teórica y practica por separado con los respectivos gráficos y figuras ilustrativas. En el desarrollo de la parte teórica se expondrán con detalle las definiciones, conceptos, corrientes de pensamiento, teorías, técnicas. En la parte práctica se anotaran los ejercicios, la demostración de cada operación, discusión en grupo.

7.9 Material didáctico y recursos de apoyo necesarios, ejemplos: material de apoyo para participantes, hoja de descomposición del trabajo, equipo, pizarrón, portafolio, retroproyector y películas, etc.

7.10 técnicas de instrucción a emplear, el tipo de capacitación y los objetivos que se quieren alcanzar, por ejemplo: La técnica demostrativa requiere de los siguientes pasos:

- **Preparación:** Facilita la sensibilización de los participantes proporcionándoles la confianza suficiente para desempeñarse en el curso, de esta manera los capacitados adoptaran desde el principio una actitud positiva hacia el curso de entrenamiento.
- **Demostración:** Durante esta etapa el instructor muestra la operación o tareas, detallando cada uno de los pasos a seguir, efectuándola con la precisión y señalando los puntos clave.
- **Ejercitación:** En esta parte los capacitandos ejecutaran la tarea u operación.
- **Evaluación:** En esta ultima etapa, se observa si el capacitando aprendió o solamente perdió el tiempo. Una operación correcta por parte del capacitando será suficiente para demostrar el grado de dominio que haya obtenido. El trabajador mismo puede autoevaluarse observando su actual desempeño en su puesto y comparándolo en el desenvolvimiento anterior.



MANUAL PARA UNA CAPACITACION GRUPAL

**B. ELEMENTOS
A CONSIDERAR
EN LA
EJECUCION DE
LA
CAPACITACION**



MANUAL PARA UNA CAPACITACION GRUPAL

1. EL CAPACITADOR

El elemento decisivo en la enseñanza no es el grado de competencia, sino el conocimiento del tema; algunos capacitadores poseen un pleno dominio de su especialidad, pero no saben comunicarla, el éxito en la capacitación requiere algo más que el simple conocimiento en la capacitación que se ofrece en las empresas, hay que capacitar a los capacitadores.

Un programa destinado a impartir los conocimientos y habilidades de un trabajo nunca alcanzara sus objetivos, si los capacitadores no saben transmitir el material a los trabajadores, ni motivarlos a aprender.

En nuestro país, se acostumbra valerse de los supervisores de primera línea para enseñar su labor a los empleados de reciente ingreso; por su experiencia en el trabajo, los supervisores quizá conozcan a fondo el puesto en cuestión, pero no logran su objetivo, si no se les somete a una preparación adecuada.

Los capacitadores sobre todo los internos, deberán entender con claridad cual es la función del proceso de capacitación y manejar adecuadamente los métodos, las técnicas y los medios. La cuidadosa selección de los capacitadores y coordinadores, es tan importante como su preparación.



MANUAL PARA UNA CAPACITACION GRUPAL

2. CRITERIOS SUGERIDOS PARA SELECCIONAR EL METODO ADECUADO PARA LA CAPACITACION.

2.1 METODOLOGIA

La selección de métodos de capacitación es delicada, ya que un sólido conocimiento de la organización, de sus recursos, del personal y desde luego, de los propios métodos.

TECNICAS DE ENSEÑANZA – APRENDIZAJE

2.1.1 EXPOSITIVAS

Es la más usual y es la que el expositor debe perfeccionar, pues siempre recurre a su aplicación durante el desarrollo de un tema.

Esta técnica se usa en grupos de cualquier tamaño y para todos los niveles. Consiste en la presentación verbal y ordenada de conceptos o ideas por parte del expositor, quien se para frente al grupo e inicia a desarrollar su tema, teniendo el dominio completo de la reunión.



MANUAL PARA UNA CAPACITACION GRUPAL

en su totalidad. Siendo estas el producto o suma de las aportaciones de todos los miembros del grupo, reflejando el pensamiento y sentir general de estos.

- **Ventajas:** Permite encauzar la dinámica del grupo facilitando una interacción interesante, constante y discusión del tema en cuestión. Propicia la distribución del trabajo y la participación activa de todo el grupo, facilitando el análisis y discusión del tema.
- **Desventajas.** Es aplicable para el logro de objetivos que implican la información de destrezas manuales.

2.1.4 .DRAMATIZACIONES

Esta técnica es muy utilizada en los cursos relacionados con el área de efectividad o de actitudes porque permite la presentación de situaciones cotidianas que se presentan en las áreas de trabajo.

Esta técnica nos permite detectar cierto tipo de actitudes que pueden afectar las relaciones interpersonales, a parte de que resulta bastante divertido y se tiene posibilidades de expresión oral y espontánea de cada participante.

Se forman los grupos por afinidad o al azar y se les da el tema que tiene que dramatizar con un tiempo prudente de acuerdo al tema.

- **Ventajas:** Es fácil de llevarse a cabo, si el instructor o expositor define los temas o situaciones a representar. Se detecta a las personas que se saben expresar y aun a los líderes.



MANUAL PARA UNA CAPACITACION GRUPAL

3.1 RECURSOS DIDACTICOS

Son herramientas importantes para el capacitador cuando desea comunicarse con otras personas y para hacer un buen uso de ellos es preciso tomar en cuenta el nivel de conocimientos, antecedentes socio culturales, las habilidades y las actividades de los empleados.

Los recursos didacticos en la capacitación aceleran el aprendizaje; ayudando a disminuir el esfuerzo del capacitador y del empleado, aprendiendo mas en menos tiempo. Dicho de otra manera “Las ayudas didácticas son el conjunto de técnicas que, utilizando los impulsos propios de los sentidos corporales ayudan a una mejor comprensión de las ideas y a la unificación e interpretación de las mismas”.

Existen una variedad de recursos didácticos que se utilizan en las diferentes capacitaciones, entre las más empleadas se encuentran:

- a) Películas de video
- b) Transparencias
- c) Diapositivas
- d) Cañon
- e) Manuales
- f) Boletines
- g) Diagramas
- h) Rotofolios
- i) Fotografías
- j) Pizarrón
- k) Grabaciones
- l) Carteles
- m) Computadoras

Esto hará más fácil para los asistentes comprender y recordar el contenido de la capacitación, para lograrlo tome en cuenta lo siguiente



MANUAL PARA UNA CAPACITACION GRUPAL

- Al inicio de la capacitación proporcione a los participantes un bosquejo del material que se va a presentar. El conocimiento de la imagen global facilita el aprendizaje.
- Utilice una variedad de ejemplos familiares cuando presenten el material.
- Organice el material de tal manera que se presente en forma lógica y en unidades significativas.
- Trate de utilizar términos y conceptos familiares.

3.1.1 HORARIO Y LUGAR PARA LA CAPACITACION

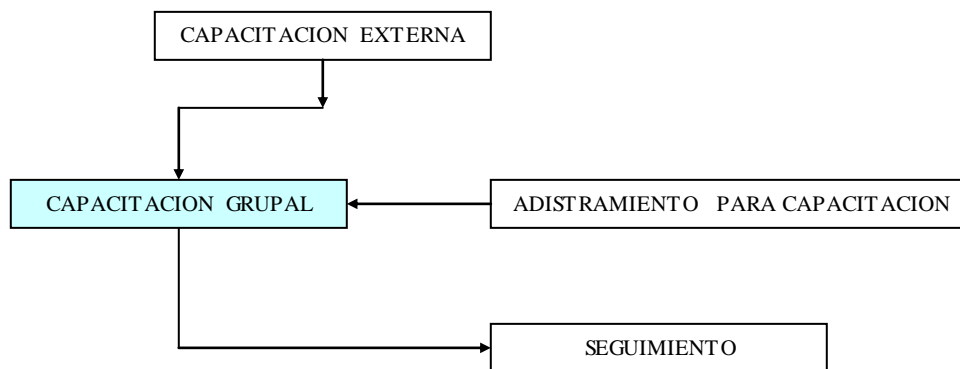
El horario y sitio donde se realizara la capacitación dependerá en gran medida, del método que se utilice, por ejemplo, el programa de inducción se realiza generalmente en las instalaciones de la empresa y dentro de la jornada de trabajo, la capacitación en el puesto requiere del equipo y las herramientas usuales y también se aplica en horas laborales.

Los cursos en salones se prestan para realizarse fuera de la jornada de trabajo. Con relación a las instalaciones:

- ✓ Las condiciones ambientales son adecuadas.
- ✓ Los participantes deben escuchar con nitidez.
- ✓ El clima y la ventilación deben ser razonables para desarrollar cómodamente el curso.
- ✓ La dimensiones del salón deben ser suficiente para trabajar con alguna comodidad.
- ✓ El salón debe mantenerse limpio siempre.



17. CAPACITACION GRUPAL



La capacitación grupal puede venir de dos caminos, refiriéndonos al sistema, puede venir de la decisión de tomar la capacitación en grupo o solo mandar a una persona, la toma de esta decisión vienen en base al presupuesto que la empresa tienen para poder tomar el servicio de capacitación que las instituciones le ofrecen.

También la capacitación grupal puede venir del camino del capítulo anterior que se titula: Adiestramiento para Capacitación, la cual se da cuando solamente ha sido capacitado una persona de la empresa y esta impartirá la misma capacitación que ella ha recibido a los demás trabajadores que se ven afectados directamente con el tema de la capacitación o el problema a resolver.

Es importante aclarar que la capacitación grupal se refiere a cuando el empresario puede mandar un grupo de personas a recibir una capacitación, este grupo de personas es el que está relacionado ya sea por el tipo de trabajo o por el tema o problema a solucionar en la capacitación.

El dnc realizado anteriormente nos da a conocer donde está ocurriendo los problemas o donde se necesita un nuevo conocimiento, ya sea para manejar maquinaria o tecnología nuevas o nuevos procesos



por ende el dnc nos arroja la información sobre que departamento de trabajo de la empresa recae el problema a resolver o el tema a tratar como puede ser servicio al cliente, mejora de la calidad, aprovechamiento de recursos, etc.

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

La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador, para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas. Producir resultados de calidad, dar excelente servicio a sus clientes, prevenir y solucionar problemas potenciales dentro de la organización.

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

Para las empresas u organizaciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos que a la vez redundan en beneficios para la empresa.

Debido a la importancia que tiene la capacitación, ésta debe ser de forma permanente y continua, de tal suerte que se puedan alcanzar las metas trazadas.

La capacitación en el sector social contribuye a mejorar las condiciones de participación social y económica, es una herramienta para promover y fortalecer la empleabilidad e inserción laboral, abre paso a oportunidades de desarrollar trabajos por cuenta propia (autoempleo) y la creación de microempresas.

A. DIFERENTES TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN

Una vez determinada la naturaleza de las habilidades, los conocimientos o comportamientos terminales deseados como resultado de la capacitación, el siguiente paso es la elección de las técnicas que van a utilizarse en el programa de capacitación, con el fin de optimizar el aprendizaje.



Para seleccionar una técnica de capacitación deben considerarse varios factores, tales como:

- La efectividad respecto al costo.
- El contenido deseado del programa.
- La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.
- Las preferencias y la capacidad de las personas que reciben el curso.
- Las preferencias y capacidades del capacitador.
- Los principios de aprendizaje a emplear.

1. TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN APLICADAS EN EL LUGAR DE TRABAJO

1.1. INSTRUCCIÓN DIRECTA SOBRE EL PUESTO

La cual se desarrolla durante las horas de trabajo. Se emplea para enseñar a obreros y empleados a desempeñar su puesto de trabajo, se basa en demostraciones y prácticas repetidas, hasta que la persona domine la técnica. Esta técnica es impartida por el capacitador, supervisor o un compañero de trabajo, en la mayoría de los casos el interés del capacitar se centra en obtener un determinado producto y no en una buena técnica de capacitación.

La capacitación en el puesto tiene varias ventajas, es relativamente económica, los trabajadores en capacitación aprenden al tiempo que producen y no hay necesidad de instalaciones costosas fuera del centro de trabajo como aulas o dispositivos de aprendizaje programado.

El método también facilita el aprendizaje ya que los empleados aprenden haciendo realmente el trabajo y obtienen una retroalimentación rápida sobre lo correcto de su desempeño.

Sin embargo, existen varios factores relacionados con el instructor que se deben tener en consideración cuando se diseña un programa de capacitación en el puesto. Los instructores mismos o en su caso, compañeros de trabajo se deben capacitar cuidadosamente y debe recibir los materiales necesarios de capacitación. Los trabajadores experimentados que se eligen como instructores deben ser capacitados a fondo en los métodos apropiados de instrucción, otra desventaja, es que son muy pocas las empresas que están facultadas para emitir un documento que respalde la capacitación recibida.



1.2 ROTACIÓN DE PUESTOS

Es donde el empleado pasa de un puesto a otro en intervalos planificados, es precedida por una instrucción directa, además de proporcionar variedad en la labor diaria ayuda a la organización en periodo de vacaciones, ausencias y renunciaciones.

2. TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN APLICADAS FUERA DEL LUGAR DE TRABAJO

2.1 CONFERENCIAS, VIDEOS, PELÍCULAS, AUDIOVISUALES Y SIMILARES

Tienden a depender más de la comunicación y menos de la imitación y la participación activa. Las conferencias permiten generalmente economía de tiempo así como de recursos, otros métodos pueden requerir lapsos de preparación más amplia y presupuestos más considerables.

Los bajos niveles de participación, retroalimentación, transferencia y práctica que estas técnicas muestran, pueden mejorar mucho cuando se organiza mesas redondas y sesiones de discusión al terminar la exposición.

2.2 SIMULACIÓN DE CONDICIONES REALES

Consiste en la simulación de instalaciones de operación real, donde el trabajador aprende de manera práctica su puesto de trabajo, de esta forma, se evita que la capacitación infiera con las operaciones normales de la organización, cuando se emplea esta técnica se proponen áreas especiales, dotadas de equipos similares a los que se utilizan en el trabajo.

2.3 ACTUACIÓN O SOCIO-DRAMA

Esta técnica obliga al capacitado a diseñar o interpretar diversas identidades, es común que cada participante tienda a exponer la conducta del otro. Uno de los frutos que suelen obtenerse es que cada participante consiga verse con la misma forma con que lo perciben sus compañeros de trabajo, así mismo, esta experiencia puede crear mejores vínculos de amistad, así como tolerancia de las diferencias individuales, esta técnica se utiliza para el cambio de actitudes y el desarrollo de mejores relaciones humanas especialmente en el sector servicio.



2.4 ESTUDIO DE CASOS

Mediante el estudio de una situación específica real o simulada, la persona en capacitación aprende sobre las acciones que es deseable aprender en circunstancias análogas, para ello, cuenta con la sugerencia de otras personas, así como de las propias, además, de aprender gracias al caso que se estudia, la persona puede desarrollar habilidades de toma de decisiones. Cuando los casos están bien seleccionados, poseen relevancia y semejan las circunstancias diarias, existe la ventaja de la participación mediante la discusión del caso, más no así la retroalimentación, permite al trabajador resolver situaciones parecidas a su labor.

2.5 LECTURA, ESTUDIOS INDIVIDUALES, INSTRUCCIÓN PROGRAMADA

Las materias de instrucción para el aprendizaje individual, resultan de gran utilidad en circunstancias de dispersión geográfica, en situaciones que se presenta dificultad para reunir a un grupo de asistentes a un programa de capacitación. Se refiere a cursos basados en lecturas, grabaciones, fascículos de instrucción programada y a ciertos programas de computadoras. Los materiales programados proporcionan elementos de participación, repetición, relevancia y retroalimentación, la transferencia tiende a ser baja.

2.6 CAPACITACIÓN EN LABORATORIOS DE SENSIBILIZACIÓN

Consiste en la modalidad de la capacitación en grupo, se basa en la participación, retroalimentación y repetición. Se propone desarrollar la habilidad para percibir los sentimientos y actitudes de otras personas. Por lo general se utiliza un profesional de psicología como moderador de estas sesiones.

La introducción de un empleado nuevo a su trabajo, por lo general, se hace mediante una programación sistemática, llevada a efecto por quien será su jefe inmediato, por un instructor especializado o por un compañero especialmente encargado del asunto, a través del llamado programa de inducción, el programa o manual de inducción suele contener información referente a:

- La empresa, historia, desarrollo y organización.
- Productos o servicios.
- Derechos y deberes del personal.

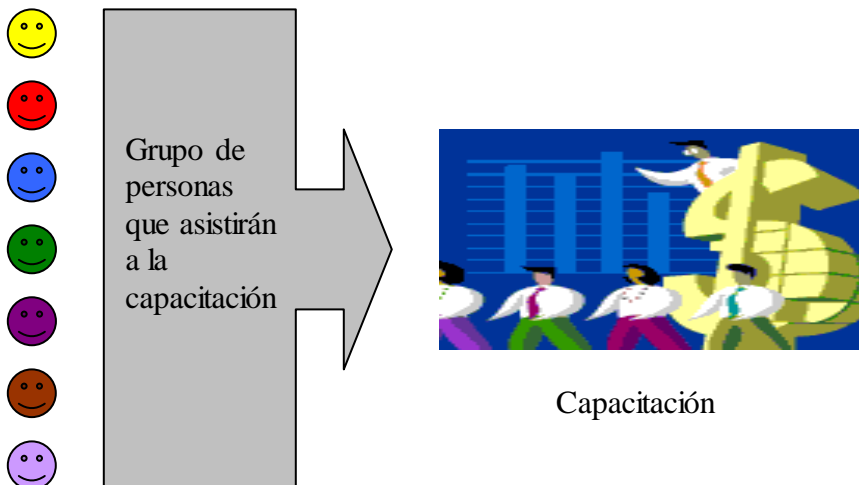


B. PROCESO PARA LLEVAR A CABO LA CAPACITACION GRUPAL.

Primeramente debemos recordar que se ha establecido por medio del dnc la capacitación a desarrollar, luego se licita el servicio de capacitación y se ha evaluado el presupuesto de la empresa y se toma la decisión de que tipo de capacitación se recibirá, grupal o individual.

PASOS HA SEGUIR:

1. Establecer el personal que será capacitado, estos pueden ser un solo departamento o varias personas tomadas de diferentes puestos de trabajo.
2. Planificar el día y hora en que será impartida la capacitación, esto para que la actividad no interfiera en el desarrollo de la producción o servicio que la empresa tienen.
3. Establecer el transporte que se le dará al empleado si la capacitación es fuera de las instalaciones de la empresa o si se les darán viático para que ellos lleguen al lugar del evento.
4. Pasar un memorando dando el anuncio de la capacitación donde se incluye el día, hora, y lugar y un listado de todas las personas que asistirán y esta tiene que ser firmado por todos los trabajadores que participaran.





18. SEGUIMIENTO

Después de realizar la capacitación se realizara el seguimiento en cuanto al desempeño del sistema operativo y el administrativo de la empresa para conocer el cambio de las mismas después de la capacitación con el fin de evaluar si ayuda o no al desarrollo de estas empresas.

A. PROCEDIMIENTO:

1ª etapa: Determinar los objetivos y las principales actividades de seguimiento después de la capacitación.

Hay tres elementos principales ha observar en el seguimiento. El encargado del seguimiento p uede colaborar en la formulación de una serie de objetivos para el plan de seguimiento referentes a:

- a) rendimiento de los empleados (y criterios para medir su aceptabilidad);
- b) eficiencia y calidad del trabajador en su trabajo
- c) efectividad de la capacitación

2ª etapa: Seguimiento de cada área capacitada:

Según la capacitación efectuada ya sea en el sistema administrativo o productivo, se procederá a realizar una observación directa por parte del encargado del plan de capacitaciones en intervalos de tiempos diferentes después de haberse realizado la capacitación:



Cuadro para la planificación del seguimiento según el tiempo transcurrido después de la capacitación:

FORMATO DE SEGUIMIENTO			
Area capacitada	Actividad a observar	Tiempo después de la capacitación	Observaciones
A		15 días	
		1 mes	
		2 mes	
		3 mes	
		6 mes	
		1 año	

Metodología utilizada en la capacitación: _____

Material Didáctico impreso: _____

Lugar y/o ambiente físico: _____

Desempeño del facilitador: _____

Nombre y firma del encargado del seguimiento: _____

3ra. etapa: Conclusiones:

Aquí el coordinador del seguimiento hará una conclusión final del seguimiento y se documentará y archivará dentro de la empresa

B. PROCEDIMIENTO ACERCA DE LA APLICACIÓN DE LA CAPACITACION:



Este procedimiento consistirá en llevar el control de que se estén dando las condiciones adecuadas para la aplicación de la capacitación dentro de las áreas de mejora dentro de las empresas, observando la realización de la compra de recursos para la aplicación de la capacitación, como por ejemplo:

- a) La compra de materiales didácticos o papelería: Esto se refiere a la obtención de útiles, libros, hojas de papel, otros para poder llevar a cabo la aplicación de la capacitación. Como por ejemplo la compra de libros instructivos acerca del manejo de normas ISO dentro de las empresas, etc.
- b) La compra de paquetes de soft-ware y relacionados: Se refiere a compra a paquetes como Windows, Project, entre otros para la sistematización de los datos dentro de las empresas.

1. Para ello se revisara el presupuesto de aplicación de capacitación con sus respectivas facturas o comprobantes de compra:

PRESUPUESTO DE APLICACION DE LA CAPACITACION

Presupuesto de APLICACIÓN DE CAPACITACION					
	Rubros	Aporte propio	Aporte de insaforp	Monto solicitado	TOTALES
1	Fondos para financiación				
2	Gastos operativos ⁴³				
3	Seguimiento y capacitación				
4	Equipamiento				
5	Imprevistos				
6	TOTAL				

Nota: Los gastos de seguimiento y capacitación se refiere al valor de hora hombre empleado para realizar el seguimiento de la aplicación de la capacitación (es decir del encargado de recursos humanos o del plan de capacitación); el equipamiento se refiere a la compra de equipos, maquinas, herramientas, tecnología u otros., Imprevistos se refiere a lo que no se tomo en cuenta en los dos apartados anteriores.

⁴³ Incluyen gastos que por lo general vencen a fin de mes: servicios, honorarios del equipo de gestión, papelería, etc.



2. Después de revisar el presupuesto con sus comprobantes el encargado del seguimiento deberá revisar que los recursos comprados se estén utilizando realmente en el área de mejora o capacitada. Además de ello este deberá de documentar lo observado como la descripción del uso y del estado de los recursos en el siguiente formato:

<i>Nombre y descripción del recurso comprado</i>	<i>Área en que se utiliza el recurso</i>	<i>Función del recurso en esa área</i>
Observaciones adicionales:		

3. El seguimiento se dará por finalizado cuando se hayan aplicado adecuadamente las dos partes anteriores y revisadas por el dueño o autoridad máxima del establecimiento.





C. LLENADO DE FORMUARIO DE SEGUIMIENTO PARA ENVIAR AL INSAFORP

Este consistirá en llenar y enviar el formulario al Insaforp mediante el sitio Web de la misma:

Formulario de seguimiento

*Evento de Capacitación:	<input type="text"/>	*Fecha Inicio:	<input type="text"/>
*Lugar:	<input type="text"/>	*Fecha Finalización:	<input type="text"/>
Favor verifique que sus datos estén actualizados:			
Nombre:	<input type="text"/>	*Correo Electrónico:	<input type="text"/>
*Titulo:	<input type="text"/>	*Dirección Postal:	<input type="text"/>
Sexo:	<input checked="" type="radio"/> Masculino <input type="radio"/> Femenino		
Edad:	<input checked="" type="radio"/> 18-25 <input type="radio"/> 26-35 <input type="radio"/> 36-45 <input type="radio"/> 46-55 <input type="radio"/> 56-70		
*Organización:	<input type="text" value="Organismo Internacional Regional de Sanidad Agropecuaria - OIRSA"/>	*	
*Tipo de Organización:	<input type="text" value="Organismo Internacional"/>	*Tipo de Actividad:	<input type="text" value="Estudiante"/>
*Función:	<input type="text" value="Director Ejecutivo"/>	*Tamaño de la organización:	<input type="text" value="1 - 50 personas"/>
1. ¿Después de haber recibido esta capacitación, qué tipo de actividad ha desarrollado?			
	<input type="radio"/>	Otras	<input type="text"/>
2. ¿Cuántas personas se han visto beneficiadas de esta capacitación?			



3. ¿Ha tenido alguna limitante para poder aplicar la capacitación recibida?

Otras

4. ¿Ha cambiado su posición dentro de su organización despues de haber recibido esta capacitación?

SI
 NO

*5. ¿Quien auspició su entrenamiento?

6. ¿Ha recibido alguna otra capacitación en relación al mismo tema?

SI
 NO

7. Si respondió afirmativo en la pregunta 6, ¿Quién le impartió esta capacitación?

*8. Si respondió afirmativo en la pregunta 6, ¿En qué fecha recibió esta capacitación?

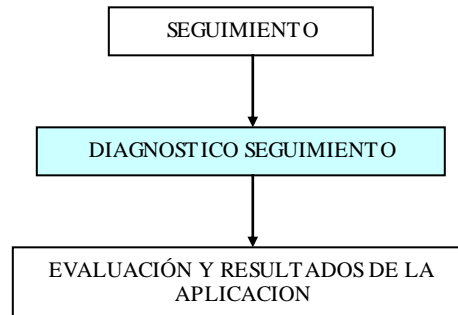
9. Si respondió afirmativo en la pregunta 6, ¿Considera apropiado recibir otra capacitación en relación a este tema?

SI
 NO





19. DIAGNOSTICO DE SEGUIMIENTO



El diagnostico de seguimiento hace referencia a la capacitación recibida es decir, establecer un registro en el cual incluya toda la información acerca de la capacitación que se ha recibido y su seguimiento dentro de la empresa.

Es importante establecer que una capacitación es un conocimiento nuevo que la persona recibe o una retroalimentación que ya sabe, por ende esto hay que ponerlo en practica para que la capacitación sea efectiva y logre el objetivo principal que es aumentar la competitividad de la empresa por medio de un trabajo efectivo dentro de esta.

A continuación se presentan los formatos para llenarlos y archivarlos para que luego estos puedan ir a evaluación y confrontarla con la información del diagnostico inicial de capacitaciones de la empresa en cuestión.



A. REGISTRO DE LA CAPACITACION

Nombre del tema o curso: _____(1)

Nombre del

instructor: _____(2)

Fecha: _____(3)

Duración: _____(4)

Nº de

Asistentes: _____(5)

Nº	Nombre	Nº Cred.	Área de Trabajo	Firma	Nº de aciertos/calificación	Fecha de Reprogramación
	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)



INSTRUCTIVO DE LLENADO PARA EL REGISTRO DE CAPACITACION

DEBE ANOTARSE :

1. Escribir el nombre del tema o del curso a otorgarse
2. Escribir el nombre del ponente o instructor
3. Escribir fecha de la capacitación
4. Escribir duración de la capacitación
5. Escribir el número de asistentes a la capacitación
6. Escribir el nombre de cada asistente a la capacitación
7. Escribir el número de la credencial o carnet del asistente a la capacitación
8. Escribir el área a la que pertenece
9. Escribir la firma del asistente a la capacitación
10. Escribir el número de aciertos y la calificación obtenida
11. Escribir en caso de que aplique la fecha de reprogramación de la

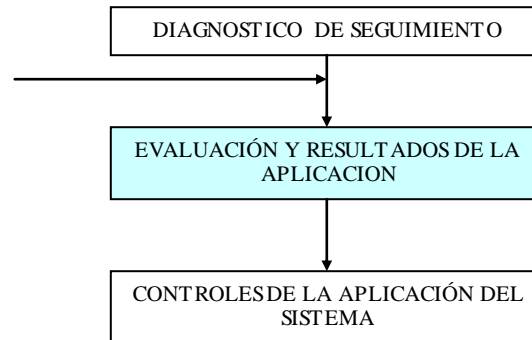


**INSTRUCTIVO DE LLENADO PARA EL REGISTRO INDIVIDUAL DE CAPACITACION
DEBE DECIR:**

1. Escribir el nombre de la persona a quien se le llevara el registro de capacitación.
2. Escribir el No de Credencial o carnet de la persona a quien se le llevara el registro de capacitación.
3. Escribir a que Departamento pertenece.
4. Escribir el puesto que tiene
5. Escribir el nombre del curso que recibió
6. Escribir la fecha en que recibió el curso
7. Escribir el nombre de la institución que impartió la capacitación
8. Escribir las horas cursadas y/o la calificación obtenida en caso de que proceda
9. Escribir el tipo de evidencia (Copia de constancia u original de la evaluación)
10. Escribe a que área compete la capacitación recibida , competencia laboral se refiere a que la capacitación ha sido para mejorar personalmente sus aptitudes y actitudes en el trabajo y sistema de gestión de calidad se refiere a nuevos conocimientos que ayudan a que el trabajo dentro de la empresa se realiza mejor.



20. EVALUACIÓN Y RESULTADOS DE LA APLICACIÓN



Esta constituye una función esencial que debe realizarse en toda organización moderna de manera formal y sistemática. Generalmente es el departamento de personal el que diseña el sistema de evaluación, pero en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma, ya que es el jefe inmediato o supervisor quien conoce mejor el trabajo de cada empleado. En este sentido el departamento de personal ofrece asesora y apoyo con respecto a las herramientas de evaluación que se deben utilizar, capacitar a los jefes o supervisores para mejorar sus habilidades de evaluación con el objetivo de que estas sean uniformas, finalmente es responsable de unificar el uso del sistema de evaluación.

El sistema de evaluación debe ser valido y confiable, efectivo, aceptado y adaptado sobre la base de necesidades y características de la empresa por ello las organizaciones no pueden adoptar cualquier sistema. A través de un buen sistema de evaluación es posible identificar problemas o deficiencias de los trabajadores, incluso en el sistema de información de recursos humanos el detectar insuficiencias en trabajadores refleja y pone en evidencias procesos equivocados de selección, inducción y capacitación.



Como todo proceso, la evaluación del desempeño, se compone de una serie de pasos que llevara a obtener un resultado:

A. El primer paso es: “La definición del Puesto”

La evaluación debe estar directamente relacionado con el puesto de trabajo y ser prácticos y confiables, es decir que califica elementos de importancia en el puesto, estos se identifican como parte del proceso del análisis del puesto, de no así carece de validez.

Es así como en el análisis de puestos se define el puesto y describe lo que el puesto requiere en cuanto a comportamiento de los empleados, separa y estudia cada uno de los elementos que integra el puesto, el análisis de puesto es de gran utilidad dentro de las organizaciones, ya que además nos brinda información específica sobre los diferentes puestos, provee información que puede ser útil en procedimientos de personal, hacer una adecuada selección de personal, detectar necesidades de capacitación, valuación de desempeño, evaluaciones del desempeño.

B. El segundo paso es: “Ejecución de la evaluación del desempeño”

Este paso consiste en ejecutar la evaluación en si del desempeño del empleado, como ya menciono es el jefe inmediato quien lleva a cabo esta acción. Para ello utiliza formularios que a continuación se detallan:



A. Evaluación de la incidencia de la capacitación en el desempeño laboral

Indicaciones: Partiendo de las capacitaciones recibidas, marque del 1 al 5 las siguientes proporciones, considerando el 1 como el puntaje mas bajo y 5 como el mas alto.

1. Ha aumentado su rendimiento en el trabajo

2. Adquirió nuevos conocimientos en relación a su puesto de trabajo después de haber recibido capacitación

3. Siente mas seguridad al desarrollar su trabajo

4. La capacitación le ha despertado nuevos intereses en su persona

5. Se siente satisfecho con las funciones que desempeña

CRITERIOS PARA ESTABLECER LA INCIDENCIA DE LA CAPACITACION EN EL DESEMPEÑO LABORAL

RANGO	CRITERIO	INTERPRETACION
De 1 a 10 puntos	Incendencia nula	La capacitación no incidió en el desempeño laboral del empleado
De 11 a 25 puntos	Incendencia baja	Se considera que la capacitación ha influido levemente en el desempeño laboral
De 26 a 40 puntos	Incendencia media	La capacitación incidió de forma aceptable
De 41 a 45 puntos	Incendencia alta	La capacitación ha generado un cambio significativo en el desempeño laboral



De 46 a 50 puntos

Incidencia superior

La capacitación incidió totalmente a que el empleado se desempeñe eficientemente en su puesto de trabajo

B. EVALUACION DE CAPACITACION INTERNA



Tema o curso: (1)

Fecha: (2)

Instructor: (3)

Evaluado: (4)

Área: (5)

Aciertos: (6)

Calificación: (7)

Pregunta/criterio a evaluar:

Respuestas (8)

Observaciones: (9)



INSTRUCTIVO DE LLENADO PARA EVALUACION DE CAPACITACION INTERNA

DEBE ANOTARSE:

1. Escribir el nombre del tema o curso a evaluar.
2. Escribir la fecha de evaluación
3. Escribir el nombre del instructor
4. Escribir el nombre del evaluado
5. Escribir a que Departamento pertenece el evaluado
6. Escribir el número de aciertos del al evaluación
7. Escribir la calificación obtenida
8. Escribir las preguntas y respuesta de la evaluación
9. Escribir las observaciones sólo en caso de ser necesario

También tenemos la evaluación de la competitividad en el cual las empresas, según su giro económico puede auto evaluarse y así determinar el nivel de competitividad en que la empresa se encuentra.

C. SELECCIÓN DEL MÉTODO DE MEDICIÓN DE LA COMPETITIVIDAD

El método seleccionado para medir la competitividad de las empresas de los tres sectores económicos en estudio (industria, servicio y agropecuario); es el del **DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD** y se utiliza este método por el hecho de incluir las condiciones de los factores que contribuyen a la competitividad de una empresa como la comunicación, recurso humano, tecnología, financiamiento, proveedores. Es un método que considera la competencia de las empresas (con otras empresas y la interna en lo referente a la capacidad de expandirse a otros mercados), considera los elementos de apoyo



a la empresa tanto interno como externo, incluye dentro de la medición la demanda de los productos o servicios, a través del test de competitividad⁴⁴.

Determinación del nivel de competitividad

Se hace a partir del nivel de contribución de cada atributo (condiciones de los factores, condiciones de la demanda, empresas relacionadas y de apoyo, estrategia estructura y rivalidad con otras empresas), que es el grado en el que cada uno ayuda a que la empresa sea competitiva. Y se mide en base al porcentaje de cumplimiento de las características de una empresa con un nivel óptimo de competitividad estas características están representadas por las frases que se deben calificar en el instrumento de medición de la competitividad utilizados en el presente estudio⁴⁵.

El test de competitividad se estará evaluando cada vez que haya una capacitación en la empresa, es decir, que es importante que después de ser recibida la capacitación esta tenga un seguimiento para verificar su puesta en marcha y luego vienen las evaluaciones que son las que nos indicaran en cuanto la persona ha sido afectado positivamente por los nuevos conocimientos adquiridos. Un tiempo promedio en el cual el test de competitividad se estará evaluando dentro de la empresa es de 2 a 3 meses, después de recibida la capacitación, este periodo da lugar a la aplicación de la capacitación para empezar a generar resultados.

1. FACTORES DEL TEST QUE SON VARIABLES

Hay que aclarar que los factores del test de competitividad pueden ser variables o constantes, entre los factores que son variables tenemos:

- Recurso Humano
- Tecnología
- Empresas Relaciones y de apoyo.

Se consideran estos factores variables dado que pueden cambiar con la capacitación adquirida por el empleado. Como ya sabemos que la capacitación es un nuevo conocimiento o una retroalimentación de lo que ya sabemos, por ende estos factores son muy importantes para marcar la diferencia de una empresa en su nivel de competitividad.

⁴⁴Ver Anexos 4

⁴⁵ Ver Anexo 6



2. % DE MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD

La competitividad de la empresa puede mejorar de un 1% hasta el 100% de su situación actual, pero es indispensable aclarar que el % de crecimiento en el nivel de competitividad de la empresa dependerá de la puesta en marcha de la capacitación recibida por los empleados. Por eso es importante recalcar que el seguimiento y las evaluaciones dentro de la empresa a sus empleados es necesario ya que estos son indicadores en los cuales los empresarios pueden apoyarse para poder tomar decisiones importantes acerca sobre la administración, producción, procesos, servicios u otras. Todo esto unido hará que las empresas puedan elevar su nivel de competitividad a corto plazo.

Se espera que el nivel de competitividad de las empresas sea mayor de 60%, ya que este dato fue el índice que se encontró en la etapa del diagnóstico.

3. CONDICIONES EXTERNAS PARA LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD.

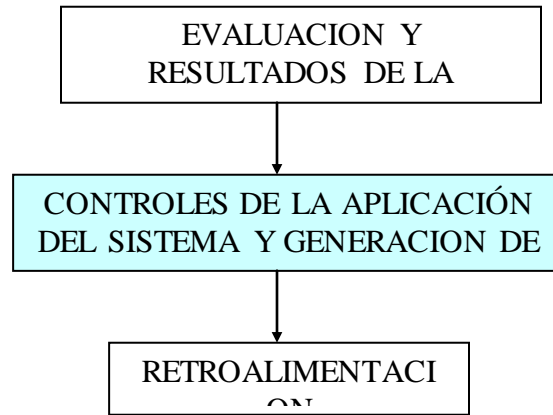
Hay condiciones externas a la empresa que contribuyen a la mejora de la competitividad, pero hay también condiciones externas que disminuyen el proceso que las PYMES puedan tener para mejorar y poder estar capacitados para el mercado global.

Las condiciones externas como las políticas económicas, tecnología, recurso humano pueden ser factores externos tanto para mejorar como para decaer dentro de la economía dentro de nuestro país. Esto nos lleva a obtener un índice bajo dentro de las PYMES salvadoreñas, su rango esta dentro del 40% al 60%, valores demasiados bajos para poder competir a nivel mundial.

Por esto la competitividad dentro de este sistema se vincula en la evaluación que las empresas deben realizar periódicamente para poder analizarse y tomar decisiones conjuntas, es de aclarar que la competitividad de una empresa va relaciones con todos los aspectos de una empresa, desde su administración hasta su desarrollo y procesos para la elaboración de sus productos o servicio que esta presta al cliente.



21. CONTROLES DE LA APLICACIÓN DEL SISTEMA Y GENERACIÓN DE INFORMES.



Realizado todos los procedimientos y evaluaciones al interior de cada empresa se debe llevar un control de la aplicación de estos sistemas en las distintas empresas donde fue implementado.

Este control debe decir el numero de empresas que aplicaron el sistema, los módulos de capacitación que se impartieron a cada empresa, la institución que presto el servido, cuantos empleados fueron capacitados por empresa y el numero de horas que fueron capacitados. Y los resultados que se fueron obteniendo con la aplicación, resultados que indiquen el nivel de competitividad y desempeño logrado después del uso de la capacitación.

A FUENTES DE INFORMACIÓN PARA LOS CONTROLES.

- El formato utilizado para realizar el control tendrá como fuente de información los resultados obtenidos por las empresas de su respectiva aplicación del documento.

Esta información servirá para indicar cuantas empresas aplican el documento en un periodo determinado y a cuantas les a contribuido en mejorar su competitividad, es decir, sirve para realizar una estadística del



sistema y para evaluar la efectividad del sistema comparando el número de empresas que aplican el documento con el número de empresas que obtuvieron resultados positivos con la aplicación del documento.

Esto nos genera el primer índice de medición: medida de la efectividad del sistema.

Efectividad = total de empresas que aplican el sistema / total de empresas con incremento en la competitividad.

- La propia base de datos de INSAFORP registros de las instituciones capacitadoras. Que servirá para indicar cuántas instituciones participaron en prestar los servicios de capacitación.

Se puede medir el porcentaje de empresas capacitadoras en relación con el número de empresas que se capacitaron aplicando el sistema con el objetivo de ver el número de instituciones capacitadoras por empresa que permita concluir sobre la calidad de servicio prestado.

% de instituciones por empresa = total de empresas capacitadas aplicando el sistema / total instituciones capacitadoras que prestaron el servicio.

- Los registros de las instituciones que capacitaron a las empresas

B. TIEMPO PARA REALIZAR LOS CONTROLES:

Para estimar el tiempo en que se realizarán los controles se debe considerar los tiempos de cada proceso del sistema, en el siguiente cuadro se presentan los tiempos de cada proceso

ACTIVIDAD	TIEMPO DE REALIZACIÓN (meses)
Implantación del sistema	2
Diagnostico organizacional	0.5
Organización y/o reorganización	2.8
Realización de diagnostico de capacitaciones	0.5



Planeamiento y ejecución de capacitación.	1.5
Periodo de aplicación, evaluación y envío de informes	3
Total	10.3

Tomando como base los tiempos para realizar cada proceso del sistema se establece que el periodo para recibir los informes e iniciar los controles de aplicación del sistema es de 10 meses después de iniciada la implantación y de 8 meses después de que la empresa inicie el diagnóstico organizacional.

C. FORMATO PARA EL REGISTRO DE LA INFORMACION.

Con el formato que a continuación se presenta se realiza el control de:

- La cantidad de empresas que utilizaron el sistema.
- la competitividad antes y después de la aplicación.
- Promedio de competitividad que sirve para establecer la competitividad global del sector económico después de la aplicación del sistema.
- Variación de la competitividad que servirá para medir la efectividad del sistema.



CONTROL INTERNO DE LA APLICACIÓN DEL SIC

DPTO. DE ASESORIA EMPRESARIAL

Nombre de la empresa	Módulos de capacitación recibido	Institución que presto el servicio de capacitación	Total de empleados capacitados	Total de horas capacitadas	Competitividad actual	Competitividad después de capacitación	Variación de competitividad
Total							
				Promedio			

Sector productivo _____ Empresas capacitadas _____ Empresas con incremento de competitividad _____
(Industria, Servicio, Agropecuario)

Efectividad del sistema _____ Competitividad promedio del sector después de capacitación _____

Encargado del departamento _____ firma. _____



C. FORMATO DEL INFORME



Departamento de asesoría a empresas, unidad de apoyo de formación

profesional

Fecha _____

Informe N0 _____

Dirigido a: _____

Total de empresas que aplican el sistema. _____

Empresas que mostraron resultados positivos. _____

Efectividad del sistema. _____

Efectividad del plan de capacitación. _____

Total de presupuesto real _____

Variación de presupuesto. _____

Encargado de departamento

Firma



22. RETROALIMENTACION

A. GENERALIDADES

La retroalimentación son aquellos elementos que hacen la función de retorno del sistema que tiende a comparar la salida con un criterio preestablecido.

En un mundo globalizado los cambios se dan constantemente por lo tanto siempre habrán nuevos problemas que resolver, áreas y temas en que capacitar.

El nivel de competitividad adquirido al realizar las capacitaciones será menor si no se actualizan los conocimientos, y se adquieren habilidades de los elementos de cambio. Es decir que las capacitaciones deben ser constantes y actualizarse conforme el entorno global varía.

Los elementos que varían constantemente y que por lo tanto retroalimentan el sistema ya que sirven como insumo para determinar nuevos temas de capacitación son:

➤ Tecnología.

La tecnología esta en constante avance y cada vez surgen nueva maquinaria que facilita las labores de producción, surgen nuevos software de programación que facilitan las distintas tareas administrativas.

El surgimiento de las nuevas tecnologías tanto en áreas de producción, administración, planeación etc. son temas donde se tiene que capacitar para actualizarse y no quedarse retrazado en comparación con las demás empresas.

➤ La organización.



Al igual que la tecnología también surgen nuevas técnicas de organización. La capacitación en estas técnicas hacen que las empresas mejoren sus procedimientos administrativos haciéndoles mas eficaces, el elemento organizacional abona a mejorar la competitividad ya que se agilizan los procesos de documentación, presupuesto, aprobaciones etc. logrando con esto menos demoras.

➤ Los procedimientos.

Nuevos procedimientos en la producción, procedimientos administrativos, procedimientos de gestión de calidad, procedimientos de mantenimientos preventivos. Procedimientos en el área de ventas, distribución. Son temas donde constantemente se debe capacitar ya que son elementos internos a la empresa y que contribuyen directamente a la competitividad y en donde al actualizarse en estos procedimientos se logra obtener ventajas competitivas.

➤ Nuevas leyes.

El surgimiento de nuevas leyes sean estas mercantiles, de comercio, fiscales son temas de capacitación que las empresas deben adquirir casi obligatoriamente para poder operar dentro del marco legal.

El elemento legal es un canal que permite acceder a elementos que abonan a la competitividad por ejemplo al actuar dentro de un marco legal se obtienen beneficios en cuanto al otorgamiento de créditos, o apoyos para la exportación etc. que son atributos que contribuyen fuertemente a la competitividad de las empresas.

Todos estos elementos mencionados sirven como retroalimentación al sistema y a la ves se le da un enfoque de mejora continua ya que son elementos que están en constante cambio y son generalmente los elementos donde constantemente se hacen mejoras para incrementar la competitividad y desempeño de la empresa dentro del mercado o actividad económica a la que pertenece.



B. COMO SE REALIZA LA RETROALIMENTACIÓN

Para realizar la retroalimentación se debe estar claro en los elementos que se miden para poder compararlos con los índices iniciales, en el estudio se miden los índices de competitividad y desempeño de las capacitaciones en las empresas. Por lo tanto los elementos a considerar en la retroalimentación del presente estudio son los elementos que componen la medición de la competitividad y el desempeño en el presente estudio.

La retroalimentación será realizada por el encargado de las capacitaciones en cada empresa con apoyo de INSAFORP a continuación se establece el procedimiento para realizar una retroalimentación.

1. COMPARAR RESULTADOS CON LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS.

Se deben comparar los niveles de competitividad y desempeño obtenidos después de la aplicación de todo el sistema con el nivel deseado que se pretende alcanzar.

1.1 COMPARACIÓN DE RESULTADOS DE COMPETITIVIDAD.

Como resultado del diagnóstico se determinó un nivel de competitividad bajo, este nivel es el promedio de todos los componentes que contribuyen a la competitividad por lo tanto se deben tener claro los niveles de competitividad alcanzados en cada elemento.

Los niveles de contribución fueron presentados en el capítulo 20 donde los niveles de contribución por debajo del 60% son niveles bajos de competitividad y se pretende con la aplicación del estudio que las empresas incrementen ese nivel de competitividad en un 70% a 80% es decir un nivel regular de competitividad; por lo cual cada atributo de competitividad debe incrementar su nivel al mismo porcentaje.



Formato para determinar los elementos de competitividad a reforzar o retroalimentar

ATRIBUTOS	NIVEL DE CONTRIBUCION ALCANZADO DESPUES DE LAS CAPACITACIONES	NIVEL ESPERADO DE CONTRIBUCION	VARIACION (NIVEL ALCANZADO – NIVEL ESPERADO)
Comunicación		70% - 80% (regular)	
Recurso humano		70% - 80% (regular)	
Tecnología		70% - 80% (regular)	
Financiamiento		70% - 80% (regular)	
Proveedores		70% - 80% (regular)	
Condiciones de la demanda		70% - 80% (regular)	
Empresas relacionadas y de apoyo		70% - 80% (regular)	
Estrategia, estructura y rivalidad		70% - 80% (regular)	
Comunicación		70% - 80% (regular)	

Si el nivel de competitividad alcanzado después de las capacitaciones es inferior al nivel de competitividad esperado para cada atributo la variación será negativa por lo tanto todos aquellos atributos con variaciones negativas son atributos que abran de reforzarse.

2.2 COMPARACIÓN RESULTADOS DEL DESEMPEÑO DE LAS CAPACITACIONES.

Los criterios para establecer la incidencia de la capacitación en el desempeño laboral se presentaron en el capítulo 20

Se busca que la incidencia de la capacitación sea superior al rango de 26 puntos para que exista



una mejora en el desempeño del trabajador en su puesto ya que al mejorar su desempeño abona al incremento de la competitividad de la empresa.

Formato para determinar los elementos de incidencia de la capacitación a ser reforzados

ELEMENTO DE MEDICIÓN DE LA INCIDENCIA	INCIDENCIA DE LA CAPACITACIÓN	INCIDENCIA DE LA CAPACITACIÓN ESPERADA
Ha aumentado su rendimiento en el trabajo		Mayor o igual a 3 puntos
Adquirió nuevos conocimientos en relación a su puesto de trabajo después de haber recibido capacitación		Mayor o igual a 3 puntos
Siente mas seguridad al desarrollar su trabajo		Mayor o igual a 3 puntos
La capacitación le ha despertado nuevos intereses en su persona		Mayor o igual a 3 puntos
Se siente satisfecho con las funciones que desempeña		Mayor o igual a 3 puntos
Como valora el trabajo que usted desempeña		Mayor o igual a 3 puntos
Cree que su desempeño actual es adecuado a las exigencias del puesto		Mayor o igual a 3 puntos
Se considerar apto para adquirir responsabilidades mayores a las que tiene actualmente		Mayor o igual a 3 puntos
Considera que es necesario tomar algunas medidas para que el rendimiento del área en que trabaja mejore		Mayor o igual a 3 puntos
La capacitación a mejorado su desempeño laboral		Mayor o igual a 3 puntos
Incidencia Total		Mayor o igual que 26

Aquellos elementos donde la incidencia de la capacitación no es aceptable es decir esta por debajo de los 3 puntos son elementos donde se debe analizar el seguimiento de las capacitaciones y las posibles causas de la baja incidencia. Si la incidencia total es menor de 26 puntos la capacitación tubo poca incidencia por los tanto es necesario realizar un correcto diagnostico de capacitaciones

2. REFUERZO EN LOS ELEMENTOS DEFICIENTES.



Luego de determinar los elementos de competitividad y desempeño deficientes se debe proceder a reforzar esos elementos, ya sea vía capacitaciones en el caso de los elementos de competitividad o análisis de las posibles causas de la baja incidencia de la capacitación en el desempeño laboral.

2.1 REFUERZO VÍA CAPACITACIÓN.

Para recibir las capacitaciones se realiza el mismo procedimiento descrito anteriormente en el capítulo de capacitaciones (capítulo 12) con la diferencia que la detección de necesidades de capacitación nos se realiza con el procedimiento indicado en el documento.

Los temas y áreas donde se solicitaran las capacitaciones son aquellos temas concernientes a los elementos o atributos de la competitividad que no estén el nivel esperado. Dándole prioridad a los elementos con los niveles más bajos.

Se estudia la oferta de las capacitaciones en el mercado para poder decidir cual se tomara, en caso de no estar los temas solicitados en base a los elementos de más bajo nivel se deberán buscar los temas de los niveles siguientes.

2.2 ANÁLISIS DE LA CAUSAS DE LA BAJA INCIDENCIA DEL DESEMPEÑO

La baja incidencia de las capacitaciones en el desempeño de los trabajadores en su puesto de trabajo se puede generar por varias causas las cuáles se mencionan a continuación.

- No existe seguimiento de las capacitaciones, por lo tanto no se verifica la aplicación de la capacitación en el puesto de trabajo.

Este es una causa que puede generar una baja incidencia de las capacitaciones por el hecho de no establecer un control de la aplicación de las capacitaciones por parte del trabajador por ello se debe realizar los seguimientos y evaluaciones señaladas en los capítulos anteriores.



- Errores en el momento de evaluar al empleado.

En el momento de realizar las evaluaciones a los empleados existe la posibilidad de que estos mientan en sus respuestas si son preguntas de auto evaluación. Lo que estaría reflejando un buen desempeño pero no una mejor productividad.

Cuando se hacen las evaluaciones cuantitativas existe la posibilidad de los errores propios del evaluador en el momento de colocar las calificaciones.

- Falta de voluntad por parte del empleado para aplicar lo visto en la capacitación.

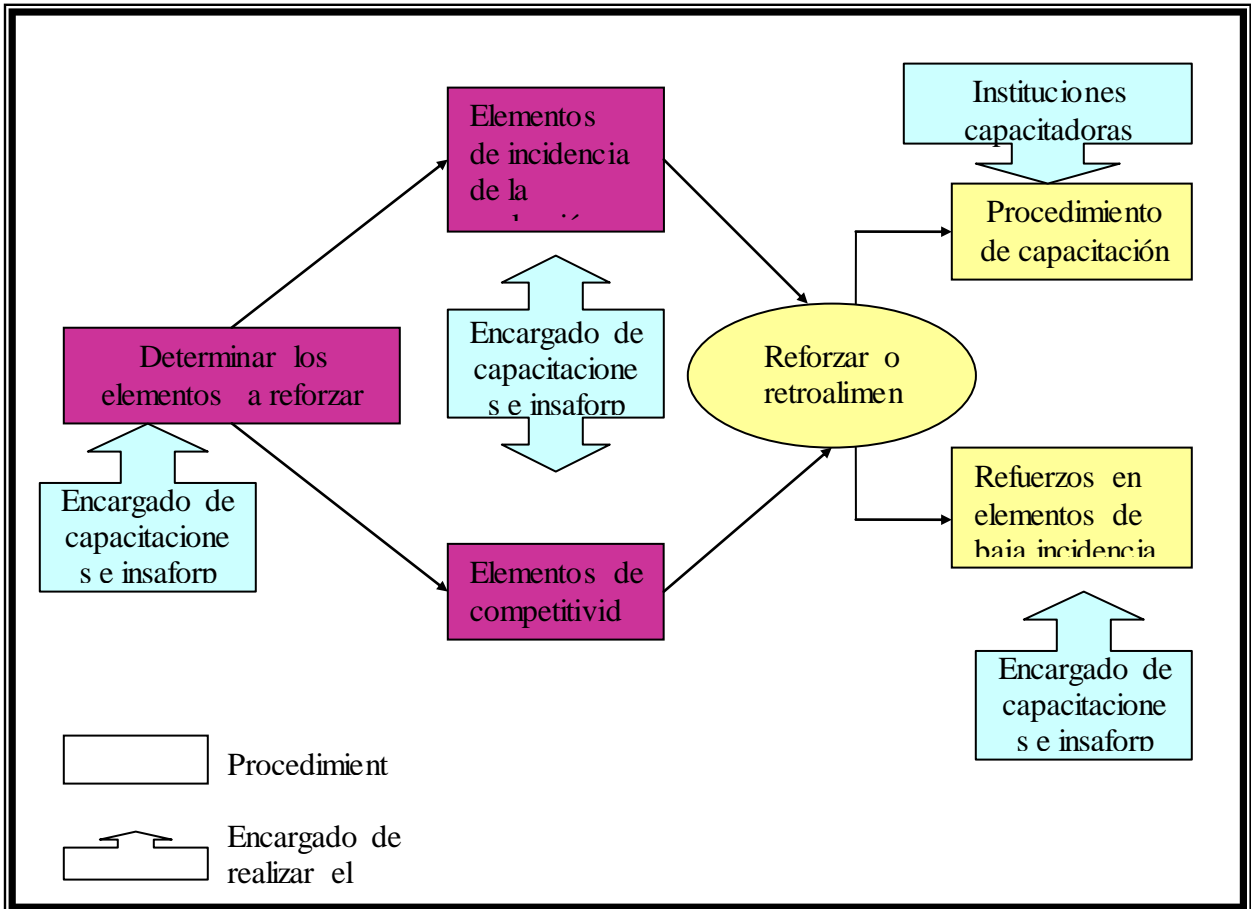
El empleado no aplica lo visto en las capacitaciones por falta de interés o motivación por lo cual es necesario realizar incentivos a los empleados dentro de estos incentivos se pueden mencionar.

Bonificación por alcance de metas, ascensos dentro de la empresa, mejoras de condiciones laborales etc.

- Falta de aprendizaje por parte del empleado, en dicho caso se deberá orientar la capacitación para mejorar el aprendizaje de la temática en cuestión.

Todo el proceso de retroalimentación se resume en el siguiente diagrama.

Diagrama del proceso de retroalimentación





23. CAPACIDAD DEL SISTEMA

Para determinar la capacidad es necesario hacer referencia a la cantidad de empresas que pueden atender las instituciones que realizan las distintas actividades del sistema, para este caso; la determinan el porcentaje de empresas que atiende la entidad reguladora 915 en total en los próximos 5 años (cálculos realizados en eval. Económica Pág. 394).

Ya que la oferta de capacitaciones cubre esa cantidad con **1621 empresas** (calculado realizado en el capítulo de capacitaciones Pág. 298), y con las instituciones establecidas para prestar los servicios de organización se cubre la demanda de empresas que necesitan organizarse con **594 empresas** (ver cálculos en asesoría organizacional Pág. 196).

De esta forma se determina la capacidad del sistema en 915 empresas que es la demanda que absorbe la institución reguladora.



CAPITULO III

EVALUACIONES



1. EVALUACION ECONOMICA-SOCIAL

Para que el sistema funcione es necesaria la participación de varias instituciones, como se describió anteriormente en el diseño; dentro de estas están: **la institución reguladora** para el caso se ha establecido INSAFORP como dicha institución pero puede ser cualquier Institución que brinde apoyo al sector PyME. **La Universidad de El Salvador** específicamente la escuela de ingeniería industrial a través del departamento de proyección social como la institución que prestara el servicio de organización o reorganización a aquellas empresas que lo necesiten para continuar aplicando el sistema. **Y las empresas del sector PyME** quienes desarrollan el plan de capacitaciones siguiendo todos los pasos descritos en el documento del diseño.

Por lo tanto se establecen los recursos específicos a utilizar por la institución que implemente el sistema, a un que la información es valida para cualquier otra institución que desee implementarlo.

A. INVERSIONES DEL SISTEMA.

1. INVERSIONES FIJAS.

Esta constituida por la inversión fija tangible y por la inversión intangible. La asignación de los valores de cada rubro fue hecha tomando como base consultas realizadas y cotizaciones de precios de cada uno de los rubros.

1.1 INVERSIONES FIJAS TANGIBLES.

Alquiler de instalaciones.

En este rubro consideramos la inversión que se realizara en concepto de arrendamiento de las instalaciones que utilizara el sistema para operar por lo que no se tendrá un costo por obtención de



estas sino que será considerado como arrendado en los gastos mensuales.

Por tanto se tomaran en cuenta los gastos de depósito en concepto de arrendado que es de \$600.00 más el pago del primer mes que es la misma cantidad. Haciendo un total **de \$1,200.00**. Se hace la aclaración que en el alquiler solo se consideran las instalaciones (espacio físico) que utilizara la unidad que se destine a administrar el sistema.

Mobiliario y equipo de oficina.

En el siguiente cuadro se detalla la cantidad y costo del equipo necesario para el desarrollo de cada una de las actividades diseñadas en el sistema.

Rubro	Cantidad	Valor Unitario (\$)	Valor total (\$)
Escritorio ejecutivo*	1	116.00	116.00
Escritorio secretarial	1	38.00	38.00
Computador	2	450.00	900.00
Impresor	2	55.00	110.00
Mueble para computadora	2	35.00	70.00
Archivador*	2	26.00	52.00
Proyector	1	775.00	775.00
Pizarra acrílica*	1	22.00	22.00
Fotocopiador	1	550.00	550.00
Total			\$2633

El rubro que aparece con * es aquel rubro nuevo de inversión requerido para la atención de los empresarios que aplicaran la solución, el resto son rubros que la institución posee y que se



pondrán a disposición para el perfecto desarrollo de las actividades.

Los recursos especificados son recursos totales para la implantación y ejecución del sistema

1.2 INVERSIÓN INTANGIBLE

A continuación se detalla la inversión intangible a realizar para el funcionamiento del sistema, indicando también el monto total de inversión, sumando la inversión fija tangible e intangible.

Esta inversión se refiere a los rubros que se detallan a continuación:

a. GASTOS DE ORGANIZACIÓN

Los gastos de organización se refieren a aquellos gastos del plan de implantación, su organización recursos y otros elementos establecidos en el capítulo correspondiente y que en total ascienden a

\$11,252.02

b. REPRODUCCION DE FORMULARIOS.

Es necesario adicionar el valor de la reproducción de formularios esto implica copias de toda la documentación para las empresas (folletos informativos, copias de documentos de aplicación en las empresas) el monto de este valor es variable y depende de la cantidad de empresas que apliquen el sistema.

En el diagnóstico se estableció que un 70% de las empresas pequeñas están en disposición de recibir los servicios de capacitación en tanto que en las medianas empresas es el 80%. Con estos valores se establece el siguiente promedio de documentos a reproducir. El universo establecido en el estudio (en base a los registros de DIGESTYC) es de 1942 empresas pequeñas y 328 empresas medianas, por lo tanto, se calcula un promedio de empresas que pueden utilizar el sistema de la siguiente forma:



De empresas en el universo * porcentaje de empresas con disposición de recibir capacitaciones

Tamaño de empresas	Universo	Porcentaje	Total
Pequeña	1942	0.70	1359
mediana	328	0.80	262

Esto implica una cantidad de 1359 empresas pequeñas y 262 medianas que pueden recibir los servicios, haciendo un total de 1621 empresas. Pero no todas las empresas accederán al servicio en el corto plazo y no se cubre la demanda completamente.

El estudio realizado por Fusades en 2005 (hacia una mipyme más competitiva) revela que Insaforp tiene una participación de 46% de las empresas proveedoras de servicios de capacitación.

Principales proveedores de servicios de capacitación en los últimos 12 meses por área geográfica (porcentajes)

	Area geográfica			
	AMSS (urbano)	Cabecera departamentales	Otros urbano	Rural
La misma empresa	7	55	0	19
Otras instituciones privadas	12	3	31	48
ISSS	34	0	19	0
Otras instituciones publicas	0	34	31	0
INSAFORP	17	6	0	23
Proveedores de equipos	23	0	0	0
Consultores privados y otros	8	1	8	11
FEPADE	0	0	12	0

Fuente: encuesta de FUSADES a la MIPYME, 2005

Teniendo en cuenta estos datos se podrá dar atención a 746 empresas (1621*0.46)



Por lo que se sugiere reproducir una cantidad de documentos de aplicación y de información correspondientes a 746 empresas. Por lo que la inversión en reproducción se describe a continuación.

Tipo de documento	# de paginas en el documento	Cantidad de documentos	Costo de reproducción por pagina (\$)	Total (\$)
Boletín informativo	1	746	1.00*	746.00
Solicitudes de servicio	1	746	0.03*	22.38
Documentos de información para aplicación del sistema	2	746	0.03	44.76
Documentos para organización	4	746	0.03	22.38
Diagnostico y plan de capacitaciones a desarrollar en empresas	150	746	0.03	3357
Total				\$4192.52

*Costo de reproducir una pagina en mercado

El total de reproducción de cada documento se calcula multiplicando el valor correspondiente de cada una de las columnas de la siguiente manera:

$$\text{Cantidad de paginas} * \text{numero de documentos} * \text{el valor de reproducir una pagina}$$

c. IMPREVISTOS



Al emprender la implantación y el funcionamiento del sistema de capacitaciones, es posible no prever algunos costos que representan una inversión adicional, por lo que se considera el 5% de la inversión total que hace a \$19277.54 por lo que el monto considerado para imprevistos es de \$963.88

Resumen De Inversión Fija

Inversión fija	
RUBRO	Monto total (\$)
Inversión fija tangible	
Alquiler de instalaciones	\$ 1200.00
Mobiliario y equipo de oficina	\$ 2633.00
Subtotal	\$ 3833.00
Inversión fija intangible	
Gastos de organización	\$ 11252.02
Reproducción de formularios	\$ 4192.52
Subtotal	\$ 15444.54
Total inversión fija	\$ 19277.54
Imprevistos (5%)	\$ 963.88
Total	\$20,241.42

2. CAPITAL DE TRABAJO

El capital de trabajo representa el capital adicional (distinto de la inversión en activo fijo) con el que hay que contar para el funcionamiento del sistema. Dicho capital está compuesto por los costos de mano de obra, energía eléctrica, teléfono, así como de insumos y otros materiales utilizados y que se detallarán a continuación.

2.1. Inventarios de insumos y materiales.



Este rubro será igual al costo mensual de insumos, para realizar las actividades de operación del sistema. Se considera como política de inventario para materiales e insumos, un mes de labores, esto con la finalidad de mantener en existencias los materiales necesarios para brindar los servicios.

Los materiales e insumos con su respectivo costo se presentan en el siguiente cuadro.

Materiales e insumos	Cantidad	Gasto mensual	Actividad
Papel Bond paquetes de 500 hojas	8	\$28.80	Reproducción de materiales de divulgación de sistema, documentos informativos, documentos para empresas, solicitud de servicios, generación de informes.
Lapiceros cajas de 12 unidades	2	\$ 6.00	Capacitación sobre el uso sistema, organización y reorganización de empresas.
Clips cajas de 100 unidades	3	\$ 9.00	Reproducción de materiales de divulgación de sistema, documentos informativos, documentos para empresas, solicitud de servicios, generación de informes. Capacitación sobre el uso sistema, organización y reorganización de empresas.
Fólder paquetes de 100 unidades	6	\$60.00	” ”
Fastter cajas de 50 unidades	5	\$25.00	” ”
Lápices cajas de 12 unidades	2	\$ 4.00	Capacitación sobre el uso sistema, organización y reorganización de empresas.
Material de impresión (tintas)	6	\$23.10	Impresión de materiales de divulgación de sistema, documentos informativos, documentos para empresas, solicitud de servicios, generación de informes. Capacitación sobre el uso sistema, organización y reorganización de empresas
Total		\$155.90	

2.2. Cajas y Bancos.



Es el efectivo que siempre se debe tener para afrontar no solo gastos cotidianos, sino también imprevistos. En este rubro se consideraran el pago del personal, gastos de funcionamiento (Agua, Energía Eléctrica, Teléfono) para el funcionamiento del sistema.

a. SALARIO DE RECURSO HUMANO

Para obtener el salario se consideraran las prestaciones y aportaciones patronales tal como se detalla a continuación:

- I.S.S.S = Salario Base x 0.075 (I.S.S.S = 7.5%)
- AFP = Salario Base x 0.0675 (AFP = 6.5%)
- Aportaciones = I.S.S.S + AFP
- Vacaciones = 15 días hábiles + 30% de recargo.
- Aguinaldo = 10 días de salario mensual.
- Salario mensual = Salario base total + Total de aportaciones.

El salario (salario base segunda columna) se asigna en base al salario que percibe en el mercado laboral un empleado con estudios técnicos o estudios superiores recién graduado.

Puesto	Salario Base (\$)	I.S.S.S	AFP	Total Aportaciones	Vacaciones	Aguinaldo	Total Aguinaldo+ vacaciones
Responsable externo	350	\$26.25	\$ 23.62	\$ 49.87	\$ 280.00	\$ 116.67	\$ 396.67
Asesor de departamento de asesoría empresarial	350	\$26.25	\$ 23.62	\$ 49.87	\$ 280.00	\$ 116.67	\$ 396.67
Encargado de divulgación de documentos	300	\$22.50	\$20.25	\$ 42.75	\$ 240.00	\$ 100.00	\$340.00

Salario Mensual responsable externo = $350 + 49.87 = \$399.87$

Salario mensual Asesor de departamento de asesoría empresarial. = $350 + 49.87 = \$399.87$

Salario mensual Encargado de divulgación de documentos = $300 + 42.75 = \$342.75$



puesto	Salario Mensual	Total de Aguinaldo y vacaciones	Total de Salario anual
Responsable externo	\$399.87	\$ 396.67	\$ 5195.11
Asesor de departamento de asesoria empresarial	\$399.87	\$ 396.67	\$ 5195.11
Encargado de divulgación de documentos	\$342.75	\$ 340.00	\$ 4453.00
Total anual			\$ 14,843.33
Total mensual			\$ 1236.94

a.1 SALARIO DEL PERSONAL PARA ASESORIAS EN ORGANIZACIÓN O REORGANIZACIÓN DE EMPRESAS.

A continuación se detalla el monto a pagar a las instituciones que estarán involucradas en organizar o reorganizar a las empresas. Las instituciones que están involucradas ya fueron detalladas en el apartado correspondiente a la asesoria organizacional en la pagina 196.

El costo de la asesoria será tomado en base al salario mínimo de \$155.00 lo que implica un valor semanal de \$38.75 que es el valor asignado a cada una de las asesorias. El control de horas y trabajo realizado servirá para conocer cuantas asesorais se han desarrollado en el proceso de organización o reorganización, el tiempo estipulado para la realización del proceso es de 12 semanas en las que se recibirán un promedio de 10 asesorias.

Por lo que el costo de organización o reorganización por empresa es de:

Costo de organización por empresa = Costo de asesoria * # de asesorias recibidas

$$\text{Costo de organización por empresa} = \$38.75 * 10 = \$387.5 \text{ por empresa}$$

Costo promedio para cada empresa tomando como base 10 asesorias.

Este resultado solo es concepto de asesoria pero se incluye un adicional de 20% del costo de organización que equivale al pago por la depreciación de los equipos utilizados para realizar las tareas.



Por lo que el costo total de organización por empresa es de \$465.00

Los cálculos realizados anteriormente (ver pagina 190 de asesoría organizacional) para establecer la cantidad de empresas que necesitarán formalizar su estructura organizativa se utilizan para calcular el costo total.

Institución	% de demanda que absorbe	Cantidad de empresas a atender	Costo de organización por empresa	costo total por institución
Privadas	34.8%	206	\$465	\$95,790
Gremiales	25%	148	\$465	\$68,820
FEPADE	6%	36	\$465	\$16,740
Consultores	10.7%	64	\$465	\$29,760
UES	23.5%	140	\$465	\$65,100
Total	100%	594		\$276,210

Estos son costos anuales en conceptos de desembolso para organizar o reorganizar aquellas empresas con estructuras organizativas deficientes, esto equivale a un desembolso mensual de **\$23,017.5**. Que es la cantidad que se debe tener disponible para garantizar el funcionamiento del sistema.

$$\text{Salario total mensual} = \$1236.94 + \$23017.5 = \mathbf{\$24254.44}$$

2.3. GASTOS DE FUNCIONAMIENTO

Estos costos son estimados para el departamento de asesoría a empresas específicamente del área



asignada a desarrollar las actividades que le corresponden a la institución dentro del sistema.

RUBRO	MONTO ANUAL
- Energía y agua	\$200
- Teléfono	\$300
TOTAL	\$500

Los valores asignados, son cantidades sugeridas para el pago de los servicios y se realizan en base a los montos que regularmente desembolsa una oficina por el pago de estos servicios.

Cuadro Resumen de Capital de Trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	MONTO
Inventarios de insumos y materiales.	\$ 155.90
Cajas y bancos	
Salario de Recurso Humano	\$24254.44
Gastos de Funcionamiento (agua, Energía electrica, teléfono, Etc.)	\$500
Total	\$ 24.910.34

Inversión Total del Proyecto.

Inversión total del proyecto		
Inversión fija		
Inversión fija tangible	Monto	Totales
Alquiler de instalaciones	\$1200	
Mobiliario y equipo de oficina	\$ 2,633	
Subtotal		\$ 3,833.00
Inversión fija intangible		
Gastos de organización	\$ 11252.02	
Reproducción de formularios	\$ 4192.52	
Imprevistos (5%)	\$ 963.88	
Subtotal		\$ 15444.54



Capital de trabajo		
Inventario de materiales e insumos	\$ 155.90	
Caja y banco	\$ 24754.44	
	Subtotal	\$ 24910.34
Inversión total del proyecto		
		\$44,187.88

B. COSTOS DEL PROYECTO.

Estos costos representan los desembolsos de dinero que se tendrá que incurrir para el desarrollo de las operaciones de sistema, estos costos se pueden clasificar de la siguiente manera:

1. Costos de operación del sistema
2. Costos de Administración
3. Costo total global
4. Costo fijo y costo variable.

1. COSTOS DE OPERACIÓN DEL SISTEMA

a) Mano de Obra Directa/servicio:

Representa el costo del personal involucrado directamente en las actividades descritas en el sistema, para el caso son los salarios en conceptos de asesoría organizacional. Y el personal encargado de divulgación e información sobre el sistema de la unidad de asesoría a empresas de Insaforp.

Los costos anuales ya fueron calculados en el apartado de capital de trabajo, el resultado de salario anual es de **\$276,210**



b) Materiales e insumos

Los materiales e insumos utilizados en cada servicio ya fueron detallados anteriormente en el cálculo de capital de trabajo; en el siguiente cuadro se presenta los costos anuales:

Materiales e insumos	Cantidad	Gasto mensual	Gasto Anual
Papel Bond paquetes de 500 hojas	8	\$28.80	\$ 345.6
Lapiceros cajas de 12 unidades	2	\$ 6.00	\$ 72.00
Clips cajas de 100 unidades	3	\$ 9.00	\$108.00
Fólder paquetes de 100 unidades	6	\$60.00	\$720.00
Fastter cajas de 50 unidades	5	\$25.00	\$300.00
Lápices cajas de 12 unidades	2	\$ 4.00	\$ 48.00
Material de impresión (tintas)	6	\$23.10	\$276.10
Total		\$155.90	\$1,870.8

Total de costos operativos del sistema: $\$276,210 + 1,870.8 = \$278,080.8$

Total de costos operativos = $\$278,080.8$

c) Costos de financiamiento y cofinanciamiento de capacitaciones

Este costo corresponde a la aportación que realiza la institución reguladora para financiar hasta un 80% de los costos de capacitación de las empresas que cumplen las condiciones especificadas en el diseño.

Como se indico anteriormente según el estudio de fusades Insaforp atendió el 20% de las empresas pequeñas que recibieron capacitación, y un 26% de las empresas medianas. Por lo que el total de empresas atendidas en el año 2005 en cuanto al servicio de capacitación se



refiere fue de 665⁵¹ empresas (total de pequeñas y medianas empresas).

Esto implicó un financiamiento en concepto de capacitaciones a estas empresas de \$582,820.⁵² (Este es un valor promedio), Este monto es el equivalente a los pagos en concepto de financiamiento del 80% a las empresas pequeñas y medianas.

Por lo cual se considera este dato como base para los cálculos siguientes:

De los datos obtenidos en el diagnóstico y de los cálculos realizados en el apartado de inversiones son 746 empresas que mostraron apertura a recibir los servicios; esta es la cantidad de empresas que se pretende utilicen el sistema en el primer periodo de operación del sistema.

Por lo tanto se calcula el costo de financiar las capacitaciones utilizando la relación entre los gastos realizados en el último periodo en comparación con las empresas atendidas y relacionando estos con las empresas a atender en el primer año de operaciones

En 2005 se atendió 655 empresas que solicitaron servicio de capacitación y se financiaron \$582,820, con el sistema se pretende cubrir en el primer año 746 empresas por lo tanto:

Se estima un costo de financiamiento de capacitaciones equivalente a \$663,791.94 en el primer año

2. COSTO DE ADMINISTRACION DEL SISTEMA

Corresponde a los costos administrativos del sistema los cuales están conformados por los siguientes rubros:

a) Salario de personal administrativo

⁵¹ Fuente datos de insaforp.

⁵² Fuente datos de Insaforp.



Este comprende el salario que se le paga al personal que esta asignado a los puestos especificados en el diseño para la organización del sistema, el calculo correspondiente se desarrollo en el capital de trabajo.

El costo anual de personal administrativo es de = \$ 14,843.33

b) Costos de Funcionamiento

Dentro de este rubro se encuentra los servicios necesarios para el buen funcionamiento de las actividades administrativas.

Las cantidades mensuales de estos rubros ya fueron determinadas, a continuación se presenta el costo anual de estos rubros.

RUBRO	MONTO ANUAL
Energía eléctrica y agua	\$ 480.00
Teléfono	\$ 360.00
Total	\$ 840.00

3. COSTO TOTAL GLOBAL

Costos Total Global lo conforman todos lo costos considerados para la realización de las actividades del sistema, a continuación se presenta el costo total correspondiente al primer año de aplicación del sistema.

	Monto Anual
--	-------------



Costos Operativos	
Salario personal operativo	\$276,210
Materiales e Insumos	\$1,870.80
Costo de financiamiento de capacitaciones	\$663,791.94
Costos de administración	
Salario personal administrativo	\$14,843.33
Costo de funcionamiento	\$840.00
Costo Total Global	\$957,556.07

Resumen de los costos del sistema

4. COSTO FIJO Y COSTO VARIABLE.

Posteriormente a la determinación del costo total anual en que incurrirá la institución para el desarrollo de las actividades de operación del sistema para un periodo de un año, Ahora se procede a clasificar dichos costos en costos fijos y variables.

4.1 Costo Variable

Los costos directos son los que tienen relación con el proceso de prestación del servicio



Y son aquellos que varían con la cantidad de servicios prestados.

4.2 Costo Fijo

Lo componen los rubros que no varían para un nivel de prestación de servicios establecido y son todos aquellos que se utilizan para el funcionamiento del sistema.

A continuación se muestra en la siguiente tabla, los costos para el primer año de operación, clasificados en costos fijos y costos variables.

Clasificación de costos fijos y costos variables

Rubro	Descripción	Costo Fijo	Costo Variable
Costo de Operación	Salario de Personal Operativo	X	
	Materiales e insumos		X
	costos de capacitación		X
Costos de Administración	Salario de Personal Administrativo	X	
	Costos de funcionamiento	X	

Clasificación de los costos totales fijos y costos totales variables del sistema

Rubro	Descripción	Costo Fijo	Costo Variable
COSTO DE OPERACIÓN	Salario de Personal Operativo	\$276,210	
	Materiales e insumos		\$1,870.80
	costos de capacitación		\$663,791.94
COSTOS DE ADMINISTRACIÓN	Salario de Personal Administrativo	\$14,843.33	



	Costos de funcionamiento	\$840.00	
Totales		\$291,893.33	\$665,662.74
Cantidad de empresas atendidas anualmente		746	
Costo Variable		\$892.31	

5. PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de Equilibrio, es una variable que ayuda a visualizar la relación existente entre los costos fijos y los costos variables contra los ingresos a distintos volúmenes de producción o venta de productos.

Para el caso del sistema se utilizara para conocer la cantidad de empresas a atender para cubrir los costos del sistema.

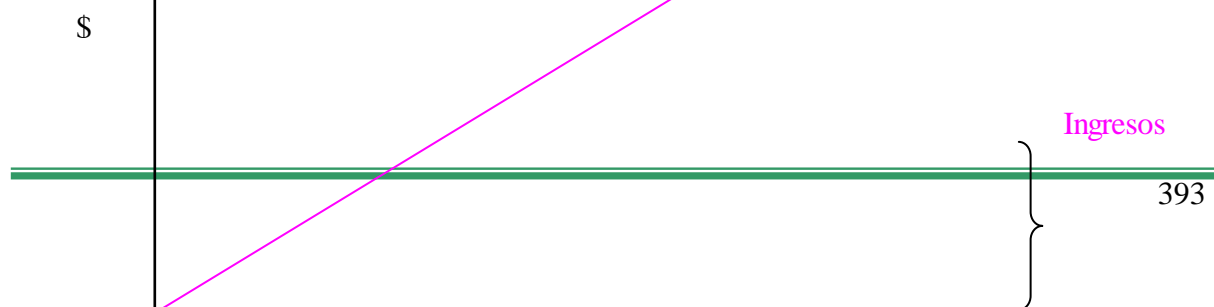
La formula del punto de equilibrio es la siguiente:

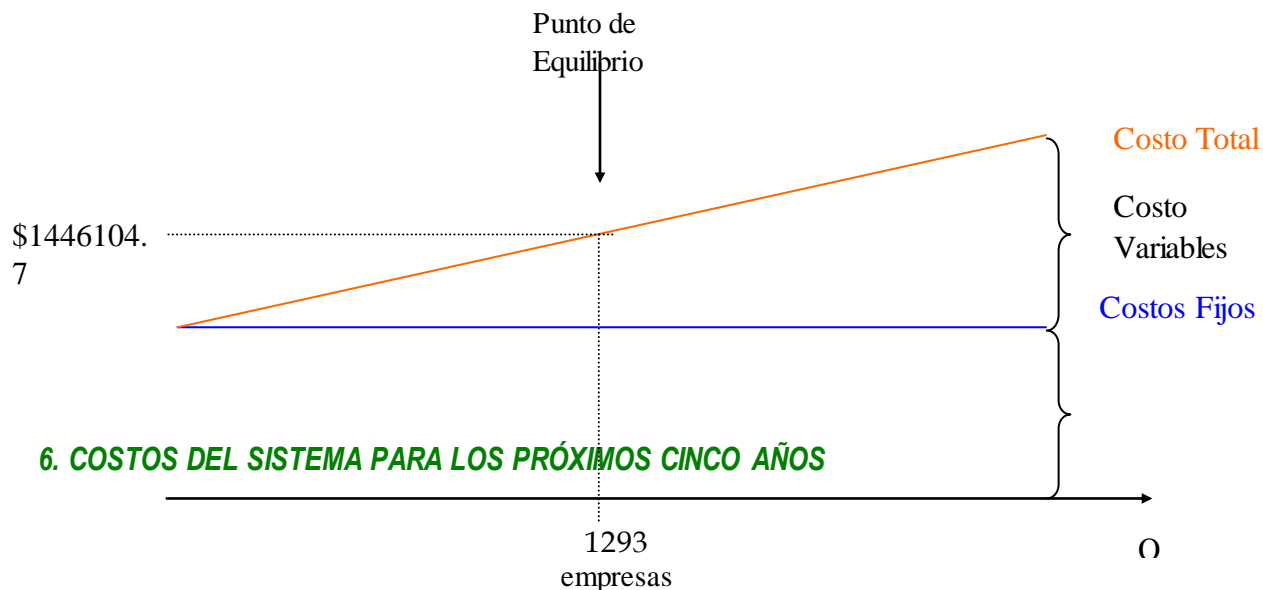
Punto de Equilibrio / Producto	$PE = CF / (pv - cv)$
--------------------------------	-----------------------

EL precio de venta se establece como la cantidad promedio que paga una institución por el servicio de capacitación. El cual se calcula en base a los resultados anteriores es decir de las 655 empresas al pagar el 100% de los costos de la capacitación generarían un monto de \$732270.35 el equivalente a \$1117.97 por empresa.

$$PE = \$291,893.33 / (\$1117.97 - \$892.31) = 1293$$

Con 1293 empresas se cubren los costos del sistema





Para determinar los costos operativos y administrativos del sistema en los próximos 5 años

Es necesario realizar proyecciones sobre la cantidad de empresas que accederán al uso del sistema considerando el surgimiento de nuevas empresas para cada año, por lo cual se debe conocer el historial de creación y cierre de empresas.

El cuadro que se presenta a continuaciones muestra el saldo neto de empresas creadas y cerradas en un periodo de cinco años; el cuadro es el resultado de un estudio realizado por fusades a la pequeñas y medianas empresa y que se retoma para efectos de calculo.

Creación y destrucción neta de empresas

	2000	2005	Saldo neto	Variación
	Cierre	Creación		
Pequeña	1186	1389	203	17.1%
Mediana	197	166	-31	-15.7%
Total	1383	1555	172	1.4%

Fuente: encuesta de FUSADES a la MIPYME, 2005 (hacia una mipyme más competitiva)

Del cuadro anterior se nota que las empresas del sector pyme crecen a una tasa de 1.4% (saldo neto incluye las empresas cerradas y creadas), es decir son mas las empresas que se crean que las que



cierran.

Ya que uno de los objetivos de aplicar el sistema es hacer a las empresas del sector más competitivas y que estas permanezcan en funciones logrando reducir el porcentaje de empresas que cierran operaciones. Esta tasa incrementara en el mismo valor es decir 1.4% para cada año.

Se utiliza esta tasa en base a los resultados que muestra el siguiente cuadro en donde se compara los beneficios obtenidos de empresas que capacitaron contra las que no lo hicieron.

Diferencia entre las Pymes que capacitaron y no capacitaron personal en los últimos 12 Meses,
Fuente: Encuesta de FUSADES a la MIPYME, 2005

Características	Capacitaron	
	No	Si
Años de existencia de la empresa	9.90	16.20
Porcentaje de propietarios que no dejarían el negocio si les ofrecen un empleo fijo	68.00	82.00
Porcentaje de empresas que analizan sistemáticamente las necesidades de capacitación	4.2	88.70

Como se observa las empresas que se capacitaron tienen mas tiempo de existencia que las que no lo hicieron por lo tanto las empresas que apliquen el sistema y se capacitan tienen mas oportunidad de continuar operaciones y seguir una formación continua capacitándose constantemente.

Se utilizara los registros con que se ha trabajado en el estudio es decir, de 1621 empresas (total pequeñas y medianas). Como base para iniciar las proyecciones.

Proyección del número de empresas para los próximos cinco años:

formula		$(2*(1/100))+2$		$2* (3/100)$
---------	--	-----------------	--	--------------



Año	Tasa de crecimiento (1)	No de empresas (2)	% de empresas que trabajan con Insaforp (3)	Total de empresas que trabajan con Insaforp (4)
2007	1.4	1643	46%	746
2008	2.8	1689	46%	777
2009	4.2	1760	46%	810
2010	5.6	1859	46%	855
2011	7	1990	46%	915

Las empresas atendidas por insaforp son específicamente en el servicio de capacitaciones no representa el total de empresas que insaforp atiende al incluir los demás servicios que presta.

Los números 1, 2, 3,4 han sido colocados para facilitar la explicación de la obtención de los resultados de las respectivas columnas

Los costos del sistema para los próximos cinco años se detallan a continuación.

AÑO	Costos del sistema de capacitaciones				
	2007	2008	2009	2010	2011
Costo Fijo (\$)	\$291,893.33	\$291,893.33	\$291,893.33	\$291,893.33	\$291,893.33
Costo Variable	\$892.31	\$892.31	\$892.31	\$892.31	\$892.31
Empresas atendidas	746	777	810	855	915
Costo Total (\$)	957,556.59	985,218.20	1014,664.43	1054,818.38	1108,356.98

El costo total se calculo sumando los costos fijos con el producto de los costos variables por el número empresas atendidas.

Dado que insaforp es una institución gubernamental creada para ser el ente rector de la formación profesional en el país las actividades de apoyo que realizan son sin fines de lucro por lo que no obtiene ingresos directos de la aplicación del sistema.

7. VINCULACION ENTRE LAS INSTITUCIONES QUE PARTICIPAN EN EL SISTEMA

Hasta aquí el total de la inversión especificada y los costos establecidos para el funcionamiento del sistema son específicamente para la institución que lo desarrolle es decir aquella



que lo implemente. Pero en el sistema participan varios componentes que utilizan los recursos y que las actividades que realizan incluyen costos, a continuación se desglosan los recursos a utilizar por la institución que prestara los servicios de organización y reorganización a las empresas.

Mobiliario y equipo: El mobiliario y equipo necesario es el siguiente:

Articulo	Cantidad
Escritorios	1
Computador	1
Impresor	1
Mueble para computadora	1
Archivador	1

Es necesario mencionar que el uso de este mobiliario y equipo en su mayoría son para las actividades de reuniones en las asesorías y creación de documentos (informes) sobre el control de las horas.

Papelería y material didáctico:

Se requiere el uso de recursos para elaborar los informes de horas sociales, formularios, y controles de horas sociales. Estos recursos se detallan a continuación.

- Papel Bond.
- Lápices, lapiceros y plumones.
- Borrador para pizarra.

Recurso Humano: las funciones del recurso humano de la institución son la de asesorar a los estudiantes que realizan las tareas de organizar reorganizar en las empresas, los costos de estas accesorias ya fueron establecidos en el costo del proyecto. Por lo tanto los costos de salario del



personal operativo definidos anteriormente están destinados a la institución que realice las tareas especificadas para que esta pueda hacer efectivo el pago a los docentes.

Todos los recursos establecidos ya fueron considerados en las inversiones totales del sistema la institución que lo implemente deberá adquirirlos y hacer entrega a quien realice las tareas de organizar y reorganizar la empresa, si esta institución ya cuenta con los recursos se deberán poner de acuerdo ambas instituciones para establecer una cantidad a pagar en concepto de utilización y depreciación del equipo durante el periodo que se realicen las actividades.

C. ESTADO DE RESULTADOS PARA EL ENTE REGULADOR

A continuación se determina el estado de resultados en base los ingresos que percibiría el Insaforp indirectamente con la aplicación del sistema:

Para calcular el beneficio que obtendrá Insaforp es necesario conocer el promedio de cotización para cada empleado que oscila entre los \$22.50 mensuales \$270.0 anuales (incluye cuota patronal mas cuota de trabajador)

Multiplicando este valor por el número de empleados se obtienen los ingresos que obtendría Insaforp.

Año	No de empleados	Ingresos por descuento de planilla del ISSS (\$)	Porcentaje destinado al Insaforp	Total
2007	73935	19962450	1%	199624.5
2008	76005	20521350	1%	205213.5
2009	79200	21384000	1%	213840
2010	83655	22586850	1%	225868.5
2011	89550	24178500	1%	241785
Total				1086331.5



Los ingresos productos de los descuentos son provenientes específicamente de las empresas pequeñas y medianas en donde los trabajadores tienen salarios más bajos comparados con las empresas grandes donde los descuentos son mayores.

1. FUENTES DE FINANCIAMIENTO

También insaforp tiene otras fuentes de ingresos como la asignación gubernamental de 10 millones de dólares, y los descuentos a las demás empresas grandes y microempresas que cotizan con el seguro Social.

Realizado los posibles ingresos de insaforp se puede determinar el flujo e efectivo

Determinación del Flujo de Efectivo Total.

ANO	2007	2008	2009	2010	2011
INGRESOS (+)	199624.5	205213.5	213840	225868.5	241785
EGRESOS (-)	957,556.59	985,218.20	1014,664.43	1054,818.38	1108,356.98
SALDO NETO ingresos – egresos (=)(\$)	-757932.09	-780004.70	-800824.43	-828949.88	-866571.98

Se utilizan solo los ingresos que generan los beneficios indirectos de aplicación del sistema

D. EVALUACION ECONOMICA DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

1. Inversión fija o tangible en empresas del sector Pyme.

Artículo	Cantidad	Valor Unitario (\$)	Valor total (\$)
Escritorio	1	38.00	38.00
Computador	1	450.00	450.00
Impresor	1	45.00	45.00
Mueble para computadora	1	30.00	30.00
Archivador	1	26.00	26.00
Equipo de Proyección	1	600.00	600.00



Pizarra acrílica	1	22.00	22.00
Subtotal 1			1211
Sillas	Q	12.00	Q* 12.00
Escritorios	Q	24.46	Q*24.46
Subtotal 2			Subtotal 2
Total			1211 + subtotal 2

Sillas y escritorios son recursos opcionales y el monto a invertir depende de la cantidad de estos recursos necesarios y que se determino en el diagnostico de capacitaciones.

2. Inversión Intangible.

La inversión intangible a realizar por las empresas pequeñas y medianas se dará cuando estas empresas reciban cursos cerrados de capacitación Y esta relacionada con la reproducción de la papelería correspondiente a la realización de las capacitaciones, las hojas de control, formularios para las evaluaciones antes y después de las capacitaciones. Se estima un monto de \$150 dólares por cada capacitación este monto incluye copias, impresiones, y arreglos de material.

La inversión fija total para cada empresa pequeña o mediana que aplique el sistema de capacitaciones es la siguiente:

INVERSION	MONTO
- Inversión Tangible	\$1211
- Inversión Intangible	\$150
INVERSIÓN FIJA TOTAL	\$ 1361

3. Capital de trabajo

Dado que las empresas del sector recibirán capacitaciones el capital de trabajo son los recursos con los que deben contar para realizar específicamente las tareas de capacitación por lo



tanto el capital de trabajo para estas empresas esta constituido por el presupuesto de capacitación.

Elemento de capacitación	Costo (\$)
Precio del curso de capacitación de la institución que prestara el servicio.	Variable
Alquiler de local.	Variable
Costo del alquiler o compra del mobiliario o equipo de proyección.	Variable
Costo de papelería y material didáctico.	Variable
Alimentación (refrigerio).	Variable
Otros.	-
Total	\$

Todos los rubros tienen un costo variable ya que dependen de la cantidad de empleados determinados en el diagnostico organizacional y del precio del servicio de capacitación que presenten las instituciones de apoyo.

Resumen de inversiones a realizar por las empresas que apliquen el sistema

INSTITUCION	INVERSION FIJA TOTALES	CAPITAL DE TRABAJO	TOTAL
EMPRESA PYME	\$ 1361	Variable	\$ 754 + CT
TOTAL	\$ 1361	Variable	\$ 754 + CT

CT: capital de trabajo.

EVALUACION ECONOMICA.



El sistema desarrollado no es un sistema para que las empresas pequeñas o medianas presten los servicios de capacitación si no más bien para que reciban un servicio de capacitación efectivo y que genere mejoras en el área donde se aplica.

Por lo que interesa saber la rentabilidad que genera la inversión en una capacitación por parte de los pequeños y medianos empresarios, es decir, realizar los cálculos correspondientes para medir los efectos positivos o negativos de realizar la capacitación, transformando todos los elementos a términos económicos.

Por esa razón la metodología a utilizar para evaluar económicamente una capacitación realizada es la metodología ROI (**Return of Investment**) o retorno de la inversión realizada en la capacitación. Que se calcula de la siguiente manera:

$$\text{ROI} = \frac{\text{B.P}}{\text{C.P}} * 100$$

Donde:

B.P: Beneficios extras que se producen después de la implementación del programa de capacitación.

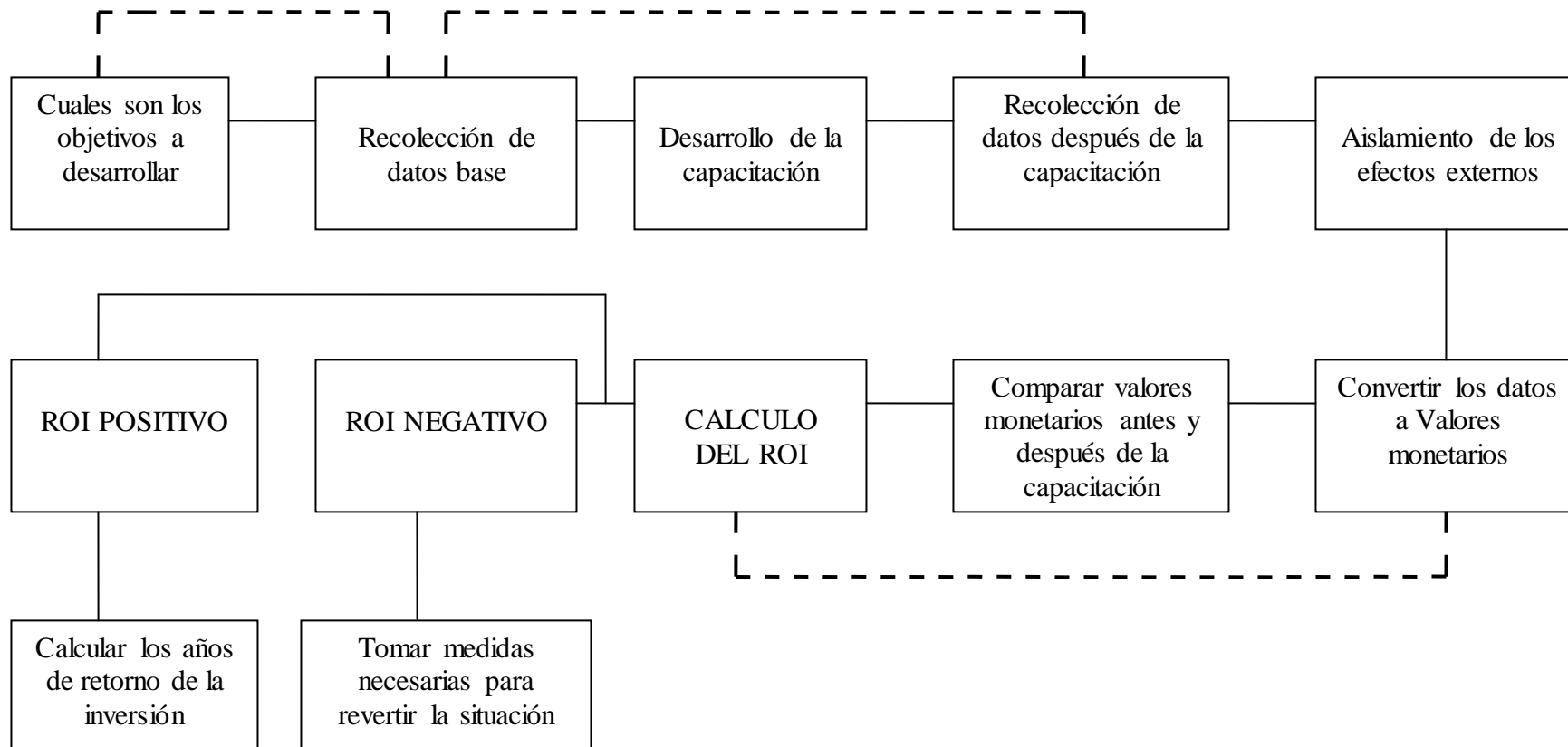
C.P: Costos del programa de capacitación (inversión).

A continuación se establece una guía que las empresas pequeñas o medianas pueden seguir para medir la rentabilidad de una capacitación y así poder medir el aprovechamiento de esta herramienta en la empresa.





ESQUEMA GENERAL PARA LA MEDICION DEL ROI





1. Objetivos a desarrollar.

En esta etapa se establecen cuales son los objetivos que se pretenden alcanzar al realizar la capacitación, estos objetivos ya fueron desarrollados en el momento de realizar el plan de capacitación.

Los objetivos de desarrollar una capacitación pueden ser: incrementar los niveles de producción, mejorar la eficiencia, incrementar el nivel de calidad, mejorar el ambiente laboral, mejorar procesos administrativos etc.

2. Recolección de datos base

Es indispensable recolectar los datos de la situación actual, estos datos dependen del objetivo establecido y servirán para comparar con los datos recolectados después de desarrollada la capacitación.

Por ejemplo un objetivo planteado es el incremento de la productividad a traves de nuevas técnicas de producción por lo cual se deben recolectar los datos sobre la productividad actual, calculándola de la siguiente manera.

En su forma más simple, la productividad es el producto dividido entre el insumo.

$$PRODUCTIVIDAD = \frac{PRODUCTO}{INSUMO}$$

Esta es una fracción o relación. En el caso de la relación de productividad, nuestro objetivo es aumentar regularmente el cociente o número índice, es decir, el valor que obtenemos al dividir el numerador entre el denominador.

Por ejemplo, si en el mes de julio produjimos 200 estantes para libros y nos tomó 50 horas de trabajo



hacerlos, nuestra relación de productividad de 200/50 daría un número índice de productividad de 4.

$$PRODUCTIVIDAD = \frac{PRODUCTO}{INSUMO} = \frac{200}{50} = 4$$

• Nuestra meta en agosto y de ahí en adelante es lograr números índice cada vez más altos. Esto indicará mejoras en la productividad. Podemos hacerlo de varias maneras:

A.
$$\frac{\text{Aumentar la Producción}}{\text{Mantener el Insumo}} = \frac{210}{50} = 4.2$$

B.
$$\frac{\text{Mantener la Producción}}{\text{Disminuir el Insumo}} = \frac{200}{48} = 4.2$$

C.
$$\frac{\text{Aumentar la Producción}}{\text{Aumentar el Insumo}} = \frac{220}{52} = 4.2$$

D.
$$\frac{\text{Disminuir la Producción}}{\text{Disminuir el Insumo}} = \frac{190}{45} = 4.2$$

Los dos primeros métodos son directos. Nosotros (A) aumentamos nuestra producción sin trabajar horas extra o (B) generamos la misma producción en menos tiempo.

Con (C) aumentamos tanto nuestra producción como, nuestras horas de trabajo (insumo) pero aumentamos nuestra producción un 10% mientras aumentamos nuestro insumo sólo un 4%. Con (D) hicimos un 5% menos de estantes para libros pero nos tomó un 10% menos de horas de trabajo hacerlos.

En todos los casos nuestro número índice pasó de 4 a más o menos 4.2. Esto tuvo como resultado una mejora de productividad de un 5% de julio a agosto.

Productividad Porcentual = Mejora



$$\frac{4.2 - 4.0}{4.0} \times 100\% = \frac{0.2}{4.0} \times 100\% = 5\%$$

3. Desarrollo de la capacitación

El desarrollo de la capacitación se realiza en base al diagnóstico y lo establecido en el plan de capacitaciones. Se desarrolla la capacitación en las áreas estipuladas y pretendiendo alcanzar las metas y los objetivos señalados.

4. Recolección de datos después de la capacitación.

La recolección de estos datos se harán en la misma área y en base a los mismos objetivos establecidos en un principio utilizando las formulas necesarias para su recolección, para ello se detallan los indicadores en el anexo 9 y se establecen las formas de cómo calcularlos, estos indicadores sirven para medir todos los aspectos fundamentales para la organización y deben proporcionar una visión del estado de la empresa.



2. EVALUACION SOCIAL

La evaluación social del proyecto se refiere a la incidencia del diseño del sistema integral de capacitaciones no sólo a la PYME sino para la población económicamente activa, por lo que para el desarrollo de esta evaluación se han tomado en cuenta los beneficios que se describen a continuación:

- ✚ El sistema propuesto garantiza el éxito de la capacitación en las áreas problemáticas y al personal relacionado dentro de las empresas, ya que este sistema integral de capacitaciones es una herramienta que mejorara la productividad y conllevara a la competitividad dentro del entorno globalizado nacional y que contribuye al desarrollo económico del país y de las Pymes.



- ✚ Estimula el desarrollo de capacitaciones de forma integral dentro de las Pymes, ya que mediante la detección de necesidades, el seguimiento y evaluación antes y después, se logrará que las empresas mediante las capacitaciones se acoplen a las exigencias que el entorno económico globalizado y competitivo del país, beneficiando así al sector empresarial.

- ✚ El papel de las PYMES en la economía nacional tiene un lugar importante ya que significa la mayor aportación al Producto interno Bruto, además de sostener la



economía del país en las últimas décadas ; de ahí se deriva la necesidad de que estas tomen herramientas de capacitación que les permitan seguir siendo el sector de mayor importancia dentro del sector productivo de El Salvador como lo muestra la siguiente información:

En cuanto a la contribución al PIB⁵³, el Ministerio de Economía estima que asciende a un 45.3% que es la sumatoria del aporte total de cada una de las PYME (Ver cuadro N°1):

TAMAÑO DE LA EMPRESA SEGUN NUMERO DE EMPLEADOS						
CLASIF.	4 y menos (\$)	PYME			100 y más (\$)	Total (\$)
		5 a 9 (\$)	10 a 49 (\$)	50 a 99 (\$)		
Industria	569,561.48	85,832.11	355,148.68	175,147.65	368,233.48	1,553,923
Comercio	748,989.48	245,000.45	341,333.71	81,679.77	96,188.34	1,513,191.75
Servicios	520,908.22	116,651.77	553,982.97	92,789.26	170,130.05	1,454,462.27
Total	1,839,459.20	447,484.34	1,250,465.30	349,616.68	634,551.88	4,521,577.40
Aporte sobre el total	40.70%	9.90%	27.70%	7.70%	14.00%	100.00%

Cuadro N. 1. Fuente: Elaboración propia con base en información de DIGESTYC, Encuesta Económica Anual 1999.

El cuadro refleja el aporte al PIB según el tamaño de las empresas. Sus datos evidencian la importancia según el sector económico dentro de cada una de las tres categorías que se presentan. Se destaca el aporte de los establecimientos del sector servicios, los cuales aportan el 52% del PIB total del sector servicios. Los establecimientos del sector comercio, aportan con el 44% al PIB total de ese sector; el aporte de los establecimientos del sector de industria es de 39.6% a su sector correspondiente.

⁵³ **Nota:** La información sobre el aporte al PIB está calculada con base en los recogidos por la Encuesta Económica del Ministerio de Economía.



- Según datos de esta institución en el total de empresas registradas un 76.1% pertenecen a la pequeña empresa, un 7% a la mediana y un 16.9% lo constituyen la gran empresa, de las cuales según estudios que esta realiza el **83.1%** del total de los establecimientos de la PYME manifestaron necesitar capacitación, y que solamente el **16.9%** expresaron no necesitarla; del total de los establecimientos pequeños, medianos y grandes, el 80.6%, 85.6% y el 77.1% respectivamente, manifestaron requerirla. (Ver Siguiendo Cuadro)

TAMAÑO DE LA EMPRESA	SI NECESITAN CAPACITACION	NO NECESITAN CAPACITACION
Pequeña	80.6%	19.4%
Mediana	85.6%	14.4%
Grande	77.1%	12.9%
Total global de empresas	83.1 %	16.9%

Y además según el **INSAFORP** que mantiene un estudio constante del número de establecimientos que más demandan el servicio de capacitación es el de Comercio con un **41.2%**, seguida del sector Industria con un **24.8%** y el de los establecimientos financieros con un **17.1%**; Representando la menor demanda en capacitación el sector Electricidad, gas y Agua 0.4%; con lo cual se hace viable el uso del Sistema Integral de

Capacitación dentro de las Pyme que cuenta con recursos limitados para poder obtener el servicio de capacitación.



- Obtención de mayor productividad por medio de las capacitaciones. A través de la dotación a los empresarios de herramientas que puedan utilizar para aumentar la capacidad de sus recursos, con lo cual se logra también que el país pueda enfrentar satisfactoriamente el



desafío que constituye la globalización y su competitividad.

Estas razones o factores que aumentan o mejoran la productividad pueden validarse de acuerdo a datos proporcionados por FUSADES en su Informe de Desarrollo Económico y social del 2005 las razones de las PYME para capacitar son diversas. El **74.3%** de las MIPYME que capacitan lo hace porque confía en **que la capacitación contribuirá a elevar el nivel de productividad y competitividad del negocio**. El restante lo hace por razones más específicas como: establecer o mejorar el sistema de control de calidad, mejorar las relaciones laborales y de equipo y elevar el nivel educativo de los empleados entre otras motivaciones según el Cuadro N.6

Razones principales para invertir en capacitación de las pymes

Razones Principales	Total
Para ser mas competitivo y productivo	7.3
Establecer o mejorar el sistema de control de calidad	8.5
Mejorar las relaciones laborales y de equipo	4.8
Otros (no especifico)	5.1
El nivel educativo de los empleados es muy bajo	3.3
Por cambio de equipo y/o métodos de producción	1.8
Mejorar uso de computadoras y/o software	1.2
Familiarizar a los empleados nuevos con la empresa	1.0
Total	100.0

Fuente: encuesta de fusades a la mipyme 2005

ESTABILIDAD LABORAL

Con el desarrollo del sistema tenemos la oportunidad de mejorar socialmente a nuestro país,



dado que el resultado de la implantación del sistema será la estabilidad de las PYMES en el mercado y por ende disminución de su destrucción, y al pasar de los años las PYMES se van multiplicando y las que están serán empresas solidas y se incrementara el numero de PYMES en El Salvador.

Como hemos establecido anteriormente la importancia de las PYMES en la economía salvadoreña es muy importante ya que estas generan 71.2%⁵⁴ del empleo nacional, por lo tanto a continuación se presentaran las áreas en que el sistema contribuirá al desarrollo económico-social en El Salvador.

A. GENERACION DE EMPLEO

Para establecer la estabilidad laboral que los salvadoreños tendrán dentro de los 5 próximos años, se utilizara los registros con que se ha trabajado en el estudio es decir, de 1,621 empresas (total pequeñas y medianas). Como base para iniciar las proyecciones.

Con la aplicación del sistema se pretende que las empresas permanezcan en operaciones y crezcan, el que una empresa crezca implica que debe contratar más personal, es de esta forma como la institución se vera beneficiada de una forma indirecta por el aumento de personal. A continuación se presenta las proyecciones de empleados de las empresas del sector

Dado las fuentes del ministerio de economía 4041 empresas pequeñas emplean en promedio a 22 personas, y 636 empresas medianas emplean a 71 personas lo que genera un promedio de 29 trabajadores por empresa, como se pretende un crecimiento acompañado con mayor numero de empleados el promedio en la empresa del sector se estima en 45.

Con este dato se proyectan el número de empleados teniendo como base las proyecciones de empresas realizadas anteriormente

Año	Tasa de crecimiento de las PYMES	No de empresas	No de empleados
------------	---	-----------------------	------------------------

⁵⁴ Libro de FUSADES “Informe de desarrollo económico y Social 2005”



2007	1.4	1643	73935
2008	2.8	1689	76005
2009	4.2	1760	79200
2010	5.6	1859	83655
2011	7	1990	89550

Estos datos representan el número de trabajadores solo de las pequeñas y medianas empresas

B. SEGURIDAD LABORAL.

Con el Sistema Integral de capacitación desarrollándose dentro de las pymes nos ayudara a poder establecer una empresa sólida y estable hacia los cambios económicos y las situaciones adversas que las pymes pueden encontrar en el mercado tanto nacional como internacional.

Ello lo podemos en el estudio de FUSADES nos habla de una destrucción de las pymes por año de 31 empresas es decir 1,817 empleos, esto dejaría de ser y lograríamos una seguridad laboral dentro de los salvadoreños.

C. DESARROLLO HUMANO.

El sistema con respecto al desarrollo humano nos contribuye de una manera enorme ya que el sistema va dirigido al recurso humano de la empresa, lo cual se considera parte fundamental del desarrollo de una empresa no importando el rubro al que esta se dedica.

Por lo tanto la capacitación vienen a suplir las deficiencias del empleado y mejora todos los pilares de la empresa comenzando desde el recurso humano y por consiguiente con procesos, políticas, normas y procedimientos que a las pymes les beneficiaran de manera satisfactoria.



3. EVALUACION DE GÉNERO



El rol de la promoción de empleo e ingresos, sobre todo desde el punto de vista del desarrollo de capacitación profesional, es decisivo en la lucha contra la pobreza. al facilitar el acceso al mercado de trabajo ya existente o al crear nuevos empleos, la capacitación se contempla aquí como creadora de oportunidades laborales para mujeres y hombres.

El acceso a la educación y a la adquisición de capacidades que permita un empleo generador de ingresos ofrece a mujeres y hombres la ocasión de mejorar su situación. Sin embargo, la capacitación para el empleo no deja de tener consecuencias para las relaciones de género en el seno de toda comunidad, puesto que el empoderamiento generado por la capacitación de las mujeres puede cuestionar el orden establecido, especialmente la posición más favorable de que gozan los hombres en el mercado laboral.

La segregación profesional es uno de los aspectos más importantes y persistentes del empleo en el mundo, ahora bien, la segmentación y la jerarquización del empleo no comienzan en el mercado laboral, sino en forma ascendente, con el acceso a la educación y a la capacitación y a sus distintos campos, así como con los modelos de sociedad propuestos, incluyendo el reparto de roles en el seno de la familia, los deberes y derechos de género, el reparto de los recursos, etc. En vista de que las transformaciones en las relaciones de género implican profundos cambios en toda sociedad, se han de promover relaciones sociales más justas entre hombres y mujeres, que favorezcan un desarrollo económico más equitativo.

Esta evaluación ha sido concebida como ayuda para mejor comprender un contexto determinado en términos de inequidades y de diferencias de necesidades entre mujeres y hombres, a fin de evitar los escollos creados por la construcción diferenciada de los géneros en la sociedad, a menudo generadora de un sesgo metodológico, asimismo, persigue facilitar una evaluación de los cambios de comportamiento engendrados por todo proyecto de desarrollo de capacitación, así como



su impacto en términos de acceso al empleo.

Antes de iniciar la planificación del desarrollo de capacitación, es imprescindible proceder a un análisis del DNC⁵⁵, a fin de conocer las necesidades de capacitación que permitirán una mejor adecuación entre las demandas del mercado y la capacitación ofrecida. En esta etapa, uno de los mayores obstáculos es la brecha observada en todas partes entre las capacidades adquiridas por los/las trabajadores/as y las necesidades del mercado de trabajo.

Es indispensable seleccionar a las instituciones conscientes de las inequidades entre los distintos grupos sociales y que posean capacidades profesionales para integrar el enfoque de género en su análisis, a fin de lograr una comprensión completa y global del mercado laboral. Sin este paso previo, todo el sistema corre el riesgo de no tomar en consideración – o de hacerlo de manera inadecuada – ciertas posibilidades de empleo. Las preguntas claves propuestas a continuación permiten obtener una visión general sobre las capacidades de nuestras instituciones en materia de enfoque de género:

- 1 ¿Se integra el enfoque de género en el análisis del mercado laboral previo a la capacitación?
- 2 ¿Nuestras instituciones (gobiernos, entidades ejecutoras, organizaciones, consultores/as, etc.) son conscientes del rol de la promoción de la capacitación de niñas y mujeres en la lucha contra la pobreza?
- 3 ¿Muestran un claro compromiso en este sentido?
- 4 ¿Qué medidas contemplan adoptar nuestras instituciones para mejorar sus capacidades en términos de planificación e implementación de programas de género?
- 5 ¿Se ha concebido algún plan de acción para capacitar, apoyar y desarrollar al personal femenino?
- 6 ¿Las ofertas de empleo publicadas indican inequívocamente que se dirigen igualmente a mujeres y hombres (instructores/as, coordinadores/as, etc.)?

⁵⁵ Ver Capítulo II “Diseño del sistema integral de capacitación”, Pág. 223



A. LA EVALUACION DE GÉNERO PARA LA IMPLANTACION DEL SISTEMA INTEGRAL DE CAPACITACIONES

1 DIAGNÓSTICO⁵⁶

Dado que el proceso de evaluación de géneros para la implantación parte de la base de que se necesitara una organización compuesta de diferentes actores como: INSAFORP, Asesoría Organizacional y PYME; e establecerán las condiciones actuales sobre las cuales ellos trabajara por lo cual se requiere realizar una visión general de la situación “actual” en la que se desenvolverá el sistema.

A continuación se sigue una serie de pasos que encaminan a establecer una visión general de la situación actual del reconocimiento equitativo de los derechos de género:

⁵⁶ Pasos del diagnóstico tomado de Planificación de proyectos desde la equidad, Serie Hacia la equidad. UNION MUNDIAL PARA LA NATURALEZA, Fundación Arias para la Paz y el progreso humano.



RESUMEN DE LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA ELABORAR EL DIAGNÓSTICO DE IGUALDAD

Características generales de la organización y estructura organizativa	<ul style="list-style-type: none"> • Departamentos o secciones de la organización (organigrama) • Funciones de cada departamento • Objetivos de la organización a corto, medio y largo plazo • Imagen exterior de la organización
Características de la plantilla	• Sexo
	• Edad
	• Nivel de estudios
	• Categorías profesionales
	• Tipos de contratos
	• Tipos de jornada
	• Distribución por departamentos y niveles jerárquicos
	• Movimientos de personal
Política de Recursos Humanos	• Responsabilidades familiares
	• Reclutamiento y selección de personal
	• Formación
	• Promoción
Opiniones y sugerencias del personal	• Política salarial
	• Grado de aceptación e implicación del personal en el PAP
	• Valoración de la influencia de los roles sociales en el trabajo
	• Propuestas del conjunto de la plantilla

Paso 1: Reconocimiento expreso de la desigualdad o discriminación:

A grandes rasgos, se reconoce la desigualdad que existen para las mujeres en el área metropolitana de San salvador y mayormente en municipios rurales fuera de lo que es el municipio de San salvador. No obstante en cuanto a la labor que desempeñan las mujeres (orientadas mayormente a las labores del hogar) su aporte carece de reconocimiento, por lo que no se puede asegurar que exista discriminación u acoso sexual de tipo laboral hacia ellas por lo menos en este campo. Antes aclararemos que política de género se refiere a la igualdad que hay entre hombre y mujeres, tanto profesionalmente como individuo dentro de la empresa.

A continuación el encargado de reclutamiento de personal tanto para el sistema como en las pymes y la asesoría organizacional deben de calificar su visión de lo que es el conocimiento de género. En las siguientes preguntas, usted calificara su visión y su conocimiento de género:



Puntaje:

Puntaje mas alto posible (muy importante, completamente, etc.) 3

Puntaje mas bajo posible (no en lo absoluto) 0

1.A ASPECTOS PERSONALES		3	2	1	0
1.A1	Tienen una visión de igualdad de género. ¿Hasta que grado pone en práctica esa visión?				
1.A2	¿Puede resumir en 5 frases la política de género de su empresa? ¿Refleja su resumen la política de género?				
1.A3	¿Esta usted informado del contenido de las políticas de género?				
1.A4	¿Considera que las políticas de género son importantes para el logro de los objetivos de su empresa?				
1.A PUNTAJE:					

1.B ASPECTOS ORGANIZACIONALES		3	2	1	0
1.B1	¿Pone en práctica la política de género en sus empresas?				
1.B2	¿Piensa que su empresa da importancia a la política de género para el logro de los objetivos?				
1.B3	¿Le han informado de sus políticas de género? ¿Ha sido estimulado a leer los documentos?				
1.B PUNTAJE:					

PUNTUACION	DESCRIPCION
0-5	Desconocimiento nulo sobre políticas de género. Se debe buscar información sobre la evolución de género y sus variantes. Pase al paso 2
6-10	Conocimiento medio sobre políticas de género. El sistema o empresa hace uso de la evaluación de género muy vagamente. Pase al paso 2
11-15	Conocimiento alto sobre políticas de género. Pase al paso 2



Resultados de los pasos del Diagnóstico:

Se requerirá de la voluntad de todos los involucrados en la ejecución del plan de implantación del sistema integral de capacitaciones para integrar exitosamente (en igualdad de condiciones) a las mujeres que han sido planificadas como elementos laborales de este sistema. En este sentido, deberá existir una sensibilización en cuanto al momento en que el

plan sea puesto en marcha por parte de la persona de mayor nivel jerárquico en la Pyme, es decir; el gerente o propietario. La sensibilización y formación sobre género será introducida, apoyada y difundida por esta persona para que dicha formación tenga un carácter formal y sea objeto de apoyo incondicional a nivel grupal.

Debido a que no se cuenta con los medios económicos para la integración de una unidad de recursos humanos o de géneros dentro de la organización para la implantación del sistema se propone lo siguiente:

- ✚ Incluir en el apartado “experiencia deseable” del perfil del puesto de la gerencia de la Pyme exige la capacitación o formación en el enfoque de la planificación y administración en equidad de géneros o cualquier tipo de formación a fin al tema del género.

2 POLÍTICAS DE GÉNERO

En base al diagnóstico realizado se establece las siguientes políticas de equidad a cumplirse para los trabajadores:

- ✚ El sueldo base es el mismo para hombres y mujeres tanto en el área administrativa como en la área técnica.
- ✚ Las prestaciones tales como vacaciones y aguinaldo son las mismas para todos los trabajadores.
- ✚ Cuando las jornadas de trabajo se extiendan a períodos extraordinarios, todos los trabajadores tienen la obligación de aceptar el trabajo extra y las renumeraciones estos conlleva, en concepto de pago de horas extras.
- ✚ Todos los trabajadores tendrán las mismas posibilidades de ascensos o aumentos de sueldos y las bases de evaluación para fundamentar la concesión de estos incentivos serán las mismas para ambos.



B. CONSTRUCCION DE UN SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACION SENSIBLE A GENERO

Con base en los hallazgos encontrados en las instituciones, organizaciones, proyectos y programas estudiados en la revisión de literatura sobre el tema y las experiencias en la instalación de sistemas en Pymes se ha elaborado esta propuesta de trabajo que aporta elementos para el monitoreo y evaluación participativa con enfoque de género.

Avanzar en la comprensión del concepto de monitoreo y evaluación como proceso, permite ir incrementando la participación de las personas involucradas en los proyectos, principalmente en los diferentes espacios de toma de decisiones, facilitando la vigilancia de los acuerdos y el control por parte de ellos (as).

1 PASOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA

Para introducir un sistema de monitoreo y evaluación participativo desde un enfoque de equidad de género, deben tomarse en cuenta los siguientes pasos básicos que deben ser adaptados a las condiciones y necesidades de cada proyecto, en este caso la implantación del sistema.

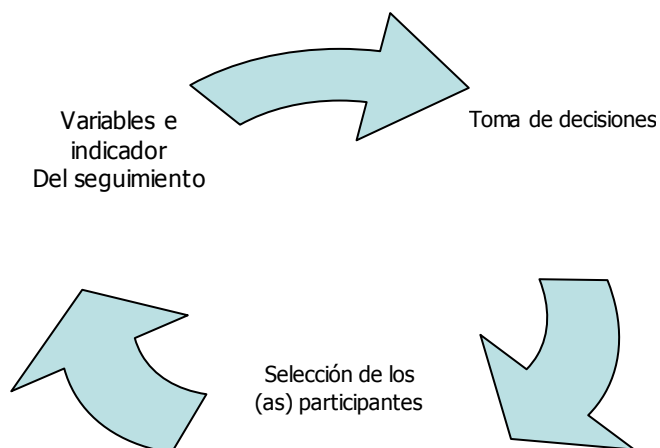
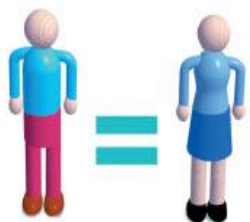


Figura 1: Pasos para la Implementación del sistema.

2 TOMA DE DECISIÓN:

En este paso, en la etapa de planificación, la gerencia de las Pyme deberá definir los puestos o actividades a desempeñar que están sujetos a realizarse ya sea por mujeres u hombres. Los resultados de este paso son:

- ✚ Se ha acordado contar con un personal totalmente equilibrado, es decir, el número del personal debe ser lo mayor posible 50% mujeres y 50% hombres.





A continuación se presenta una ficha modelo de Matriz de Acceso y Control de Recursos y Beneficios que puede servir de guía para realizar la aproximación al sistema. En todo caso para la elaboración de la matriz:

- Se aconseja la realización de entrevistas individuales en profundidad con miembros del sistema que sean representativos.
- Debe asegurarse que todas las personas claves para el sistema han sido entrevistadas o han participado directamente.
- Puede contrastarse la información mediante discusiones de grupo con diferentes implicada.
- Se recomienda trabajar tanto con grupos exclusivamente de mujeres y de hombres como con grupos mixtos.
- Es importante involucrar a un número suficiente de personas que refleje la variedad de situaciones socioeconómicas e identitarias.

La matriz de Acceso y Control de Recursos y Beneficios puede realizarse por los coordinadores del sistema. En este último caso, ha de cuidarse que no se establezcan diferencias de estatus entre unos y otros y que las conversaciones tengan lugar en un clima de respeto y participación.

BENEFICIOS	Acceso		Control	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Servicios del proyecto				
• capacitación				
• créditos				
• maquinaria				
• tecnología				
• asistencia técnica				
• insumos				
Instalaciones del proyecto				
• oficinas				
• construcciones				
• vehículos				
Beneficios del proyecto				
• adquisición de conocimientos				
• habilidades				
• rendimientos en especie o bienes				
• propiedades				
• salud mejorada				



3 SELECCIÓN DE LAS(OS) PARTICIPANTES:

En este apartado se toma como punto de partida las decisiones tomadas en el paso anterior (a). El siguiente cuadro define la división genérica del trabajo⁶⁶ en función de los empleos directos que genera la implantación del sistema integral de capacitaciones y no se considere las funciones que desempeñan el personal del INSAFORP (asesor del Dpto. asesoría empresarial), y de la UES (Encargado del Dpto. de proyección social de escuela de Ing. Industrial)

Como conclusión de la tabla anterior se tiene que un 86% puede estar representado ya sea mujeres u hombres, y puede ser un 50% de trabajo exclusivo para mujeres debido a las labores que se desarrollan en dicho puesto.

PERFIL DE NECESIDADES DE GÉNERO

MUJERES		HOMBRES	
Prácticas	Estratégicas	Prácticas	Estratégicas
<ul style="list-style-type: none"> • La provisión de agua • La salud • Generación de ingresos para el sostenimiento del hogar • La vivienda, servicios básicos y alimentación de la familia 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor flexibilidad en la asignación de tareas • Reducción de la carga doméstica • Eliminación de la discriminación jurídica • Mayor participación política y liderazgo • Fin de la violencia de género 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipos • Insumos • Trabajo • Ingresos 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor papel en la salud sexual y reproductiva y en el cuidado de los hijos • Cuestionamiento de la masculinidad hegemónica • Rechazo de la violencia de género

4 ¿PARA QUÉ SIRVE LA CALIDAD DE LA PARTICIPACIÓN?

- Contribuye a la **consecución de los objetivos** de los proyectos y acciones de desarrollo. Una participación de calidad de todas las beneficiarias y beneficiarios del sistema le otorga legitimidad y facilita la apropiación por los beneficiarios.
- Ayuda a la **sostenibilidad de género** del sistema, en la medida en que la participación de las mujeres y hombres acompañen los procesos que conduzcan a una mayor igualdad en sus condiciones de vida y su posición relativa.

⁶⁶Fuente: Herramientas metodológicas para el diagnóstico rural participativo DRP, PASOLAC Programa para la Agricultura Sostenible en las Aldeas de América Central



- Facilita la apertura a abrir el proceso de **empoderamiento** de las mujeres en la medida en que abre espacios para que expresen sus opiniones, adquieran mayor autonomía y poder en las relaciones de género e influyan con sus perspectivas las acciones de desarrollo.

La calidad de la participación refleja hasta qué punto las mujeres participan en el desarrollo de sus comunidades como agentes

El análisis de la identidad masculina y de la participación de los hombres es un aspecto clave del análisis de calidad de la participación.

Género en las Metodologías Participativas

La utilización de metodologías participativas durante la formulación, ejecución y evaluación del sistema y acciones de desarrollo facilita la participación de las mujeres y hombres, así como la inclusión de sus opiniones, expectativas e intereses. Sin embargo, existen unos riesgos inherentes al uso de estas metodologías:

- Creer que la comunidad es un “todo” con problemas, intereses y necesidades comunes a todos sus miembros. Además de intereses comunes, en toda comunidad existen relaciones de poder e intereses de género diferenciados.
- Dar por hecho que las mujeres estarán disponibles durante el tiempo necesario, de forma colectiva y en lugares céntricos, como suelen requerir las metodologías participativas. A menudo, las mujeres no pueden cumplir con estos requisitos por los roles y carga de trabajo que asumen.
- Asumir que las mujeres pueden participar con la misma libertad que los hombres en los ejercicios públicos que implican estas metodologías.

En algunas culturas las mujeres no pueden expresarse con libertad en los espacios públicos o su mera presencia llama la atención, mientras que su ausencia pasa desapercibida.

- Pensar que las mujeres son un grupo único y homogéneo, ignorando diferencias de edad, estatus socioeconómico, etnia, estado civil, religión. Suprimir opiniones de minorías o en desacuerdo, con el fin de favorecer que los beneficiarios lleguen a un consenso, de tal manera que sólo las perspectivas e intereses dominantes quedarán reflejadas.

- Suponer que el silencio de determinados grupos subordinados en una comunidad, entre los que pueden estar las mujeres, significa que no tienen nada que decir. El silencio puede responder a la



falta de articulación entre las ideas y experiencias de los grupos subordinados y los medios dominantes de expresión pública.

¿Cómo se realiza un análisis de calidad de la participación?

Todo análisis de calidad de la participación diferencia cuatro estadios en los que las mujeres y los hombres y, en general, los grupos de menor influencia pueden encontrarse:

- **Receptoras/es** pasivas de la asistencia, materiales o servicios, sin apenas participación en su suministro ni control sobre su continuación.
- **Realización de actividades prescritas por otros** y contribuciones con trabajo, remuneradas o no.
- **Consultadas/os** sobre problemas y necesidades pero no necesariamente sobre el contexto, el análisis o las alternativas de solución.
- **Estimuladas/os para organizarse** con el fin de atender sus propias necesidades, planificar soluciones para sus problemas y asumir responsabilidades en los procesos de desarrollo.

Estos cuatro estadios determinan distintas posiciones en las que las mujeres y los hombres pueden encontrarse respecto de los proyectos y acciones de desarrollo.

• No beneficiarias

La acción de desarrollo requiere de la participación de las mujeres (y hombres), generalmente con trabajo no remunerado pero no contempla beneficios directos para las mismas.

• Beneficiarias

La acción de desarrollo contribuye a satisfacer algunas de las necesidades básicas o prácticas de las mujeres (y hombres) a corto plazo.

• Agentes

Los intereses, prioridades y visiones (a corto y largo plazo) de las mujeres y hombres se incluyen en todas las etapas del proyecto, desde la planificación hasta la ejecución y evaluación. Mujeres y hombres se convierten en verdaderos agentes de desarrollo. Serán planificadoras, administradoras, organizadoras, asesoras, miembros de comités, educadoras, etc., dentro y fuera del hogar con la dirección y ritmo que ellas determinen.



Perfil de calidad de la participación dentro de una Comunidad

Mujeres	NoBeneficiarias	Beneficiarias	Agentes
	Contribuciones Proyecto en tiempo, trabajo, etc.	Problemas y necesidades prácticas satisfechas por el Proyecto	Planificación
			Administración
			Organización
			Asesoria
			Otras funciones...
Hombres	NoBeneficiarias	Beneficiarias	Agentes
	Contribuciones Proyecto en tiempo, trabajo, etc.	Problemas y necesidades prácticas satisfechas por el Proyecto	Planificación
			Administración
			Organización
			Asesoria
			Otras funciones...

C. FACTORES DE INFLUENCIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ACCIÓN DE IGUALDAD

Los resultados de la investigación consideran que existen diferentes factores que influyen y motivan a las organizaciones a emprender acciones de igualdad entre hombres y mujeres. La evidencia muestra que son tres los niveles de influencia que afectan al alcance y a la intensidad con la cual es emprendida y mantenida una acción. Estos factores son:

1 • FACTORES INICIADORES: motivan a una organización a iniciar una acción de igualdad como consecuencia de una influencia puntual.

Por ejemplo, una normativa legal o un programa específico que financie la implantación de acciones de igualdad.



2 • FACTORES FACILITADORES: influyen en una organización para emprender acciones de igualdad. La organización percibe la interacción de la acción de igualdad y los objetivos estratégicos. Por ejemplo, una organización con unos valores corporativos que comprenden la responsabilidad personal, la democracia, la igualdad, la justicia y la solidaridad, y que además se enfrenta a un mercado cada vez más competitivo, puede tener interés en implantar un plan para la igualdad de oportunidades, con el fin de desarrollar todo el potencial de sus empleadas. De este modo, manteniendo sus valores corporativos, podrá alcanzar objetivos que le permitan una mayor competitividad.

3 • FACTORES CATALIZADORES: también resaltan la relación existente entre los objetivos organizacionales y la igualdad, pero poseen una perspectiva de más largo aliento. Poseen un carácter menos coyuntural y no se refieren a un momento concreto del entorno competitivo de un mercado o del entorno legal de un país. Proporcionan el ímpetu necesario para que la igualdad sea realmente asumida en las políticas, las prácticas y la cultura de la organización. La característica principal de los factores catalizadores es que son más dinámicos y se ven menos afectados por las circunstancias. Resulta difícil ofrecer una lista completa de los factores concretos que se incluyen dentro de cada categoría, puesto que uno específico puede encajar en diferentes niveles (por ejemplo, *las condiciones del mercado laboral* podrían ser tanto factores facilitadores como catalizadores); lo importante es el modo en el cual la organización percibe dichos factores:

- Si la organización atiende a la igualdad como un problema específico, difícilmente se implantará un plan en la organización con una perspectiva de largo plazo.
- Por el contrario, si se percibe como un aspecto central de la organización, la igualdad podrá instaurarse permanentemente.

D CONTENIDO DE UNA ACCIÓN PARA LA IGUALDAD

La investigación apunta que puede atenderse al contenido de una acción para la igualdad desde dos perspectivas:



• Desde los ámbitos a los que afecta:

- Reclutamiento y selección.
- Desarrollo profesional.
- Organización del trabajo.
- Entorno de igualdad.

• Desde el alcance de la acción:

- Si se dirige a un grupo concreto o a toda la organización.
- Si se centra en los cuatro ámbitos citados (reclutamiento y selección; desarrollo profesional; organización del trabajo; entorno de igualdad) o en una combinación de algunos de ellos.
- Si se centra sólo en la política, los procedimientos y en los procesos o también incluye la cultura de la organización. Ambas perspectivas se pueden cruzar, obteniéndose tres formas diferentes de abordar el contenido de una acción. Éstas serían:

1 • FOCALIZADA: describe una acción cuyo objetivo está muy limitado.

Por ejemplo, una acción destinada a un grupo específico, como las mujeres en los niveles de responsabilidad más bajos, o centrada en un ámbito concreto, como por ejemplo el reclutamiento de mujeres ingenieras.

2 • DIVERSA: se refiere a acciones centradas en varios ámbitos (por ejemplo, la selección y la promoción), y/o dirigidas a varios grupos (por ejemplo, mujeres en posiciones de responsabilidad tanto seniors como juniors).

3 • TRANSVERSAL: describe una acción de igualdad que adopta un enfoque más holístico e incluye la igualdad en todas las políticas, procedimientos y prácticas de la organización. Hace referencia a los cuatro ámbitos citados, y se dirige a toda la organización.



E. PROCESO PARA IMPLANTAR ACCIONES DE IGUALDAD

Otra de las cuestiones analizadas hace referencia a los enfoques para implementar el plan en la organización. Estos enfoques se pueden agrupar bajo las tres categorías siguientes:

1. PROCESO DE OBJETIVO ÚNICO: adoptado por aquellas organizaciones que siguen un proceso metodológico detallado para desarrollar la igualdad de género, pero que tan sólo lo aplican a un proyecto concreto o en un área/departamento específico de la organización.

2 • PROCESO POR BLOQUES: requiere una mirada a medio plazo. La finalidad es buscar un mayor impacto de las acciones en toda la organización; para ello, se identifican y construyen éstas por bloques y se trabajan específicamente. Los resultados de las acciones de igualdad deben controlarse a fin de que éstas se vayan consolidando a medida que se realizan mejoras de una forma continuada.

3 • PROCESO CONTINUO: se caracteriza por poseer una perspectiva a largo plazo. Bajo este enfoque la organización incluye la igualdad en sus políticas, procedimientos, prácticas y, en suma, en su cultura. Los resultados son controlados regularmente, no sólo por razones legales o éticas, sino porque la organización reconoce el papel central de la igualdad en la consecución de sus objetivos estratégicos.

F. RESULTADOS DE LA ACCIÓN PARA LA IGUALDAD

También los resultados de las acciones para la igualdad han sido identificados, concluyendo que pueden agruparse bajo tres categorías:

1 • RESULTADOS LIMITADOS: se refiere a los resultados específicos para un determinado grupo de



la organización (por ejemplo, colectivo de mujeres) o para un ámbito concreto al cual se ha dirigido la acción. Normalmente este resultado se deriva de la aplicación de una acción focalizada a través de un *proceso de objetivo único*.

2 • RESULTADOS “MANCHAS DE LEOPARDO”: resultados derivados del reconocimiento, por parte de la organización, de que la igualdad debe ser asumida por toda la plantilla. Consecuentemente, se adoptan acciones en diferentes áreas/departamentos de la organización centrados en ámbitos diversos. Normalmente este resultado se genera por la aplicación de una *acción diversa* y a través de un *proceso por bloques*. El resultado puede mostrar *islas de igualdad* en la organización pero, al mismo tiempo, áreas donde existen desigualdades patentes. Para conseguir una organización basada en los principios de igualdad se precisan resultados del conjunto organizacional y no sólo de determinadas áreas.

3 • RESULTADOS DE CONJUNTO: estos resultados afectan a toda la organización y a todos los ámbitos, puesto que la igualdad ha sido incluida en todas las políticas, los procedimientos y las prácticas, así como en la cultura y en los valores. Normalmente estos resultados se derivan de la aplicación de una *acción transversal* a través de un *proceso continuo*.

G. PAUTAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS NO SEXISTA

La evolución del empleo de las mujeres mantiene un sentido positivo tanto en el conjunto de la OCDE, como en la Unión Europea y los distintos países que la conforman. Sin embargo, esta evolución no ha venido acompañada, con la misma progresión, de otras mejoras al interior de las organizaciones, por ejemplo, en cuanto a igualdad salarial entre hombres y mujeres. Como señala Esther Cubo, existen una serie de factores que determinan esta realidad diferenciada:



- La descripción de los puestos de trabajo: las mujeres tienden a ser más modestas que los hombres en la descripción de sus tareas, lo que puede conllevar la infravaloración de sus puestos.
- Las comparaciones de trabajos infravalorados con otras organizaciones: el directivo establece el salario en base a referencias de trabajos en otras organizaciones, también feminizados (ocupados por mujeres) e infravalorados.
- El salario mínimo: cuando es bajo, las más afectadas son las mujeres, ya que muchas están en los niveles más bajos y peor pagados de la organización.
- El método de subida salarial: la subida se realiza sobre el sueldo base reconocido a cada categoría profesional. Al estar las mujeres generalmente en los puestos inferiores, la diferencia salarial real se incrementa año a año.
- La crisis económica: los sectores con mayor presencia de mano de obra femenina (por ejemplo, sector servicios) son los más afectados por la crisis. Esto hace que bajen los sueldos y aumente la contratación a tiempo parcial y temporal.
- Las nuevas formas de organización del trabajo: actualmente muchas organizaciones prefieren externalizar determinadas actividades, generalmente las menos cualificadas (limpieza, grabación de datos, etc.), lo cual les permite tener mano de obra más barata.

H. ORIENTACIONES PARA EL ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO

El análisis y la valoración del puesto de trabajo pueden servir de filtro para evitar la desigualdad o la etiqueta que tradicionalmente llevan aparejadas algunas ocupaciones. El *Instituto de la Mujer* viene desarrollando y difundiendo, desde hace años, metodologías y herramientas tendentes



a superar este tipo de discriminación, y que sirven como referente para presentar algunas recomendaciones en este sentido.

La *valoración de puestos de trabajo* se define como un cotejo entre los puestos de trabajo de una organización cuya finalidad es determinar el valor salarial de cada uno de ellos con respecto a los demás. La aplicación de un procedimiento de valoración de puestos convenientemente contrastado constituye, por sí misma, una forma de combatir la discriminación salarial de la mujer, puesto que se valora el puesto en función de los requisitos de la tarea desempeñada y de la naturaleza de la misma, independientemente de la persona que lo ocupa en un momento dado.

La implantación de un procedimiento de valoración de puestos es una condición casi necesaria pero no suficiente para eliminar la discriminación.

El propio sistema de valoración puede tener aspectos discriminatorios en su definición y en su aplicación. La mayoría de las personas implicadas en una valoración de puestos desconocen los elementos de subjetividad, pero, aún así, su aplicación siempre reduce la discrecionalidad o arbitrariedad a la hora de elaborar un sistema equilibrado de salarios. Los procedimientos de valoración de puestos de trabajo se pueden clasificar en dos grandes tipos:

1. MÉTODOS CUALITATIVOS.

Valoran el puesto de trabajo de forma global, sin descomponerlo en elementos o factores. Permiten saber cuál es la importancia de cada puesto, pero no las diferencias entre unos y otros. Dentro de los métodos cualitativos están, por ejemplo, los sistemas de jerarquización (*job ranking*), donde se ordenan jerárquicamente los puestos de trabajo en función de su importancia; o los sistemas de clasificación (*job classification*) que permiten construir una escala de niveles o categorías, definir los factores comunes y exigibles para ese nivel, y ubicar cada uno de los puestos de la organización en un determinado nivel, en función de su contenido.



2. MÉTODOS CUANTITATIVOS O ANALÍTICOS.

Dentro de estos métodos se encuentran los sistemas de puntuación de factores o de asignación de puntos por factor (*point system*). Los puestos de trabajo se valoran en función de una relación de factores previamente seleccionados y claramente definidos (que, en definitiva, son criterios de valoración de las diversas dimensiones y características del trabajo).

A través de estos factores, los procedimientos de valoración de puestos establecen un marco de referencia donde actúan personas que valoran las actividades en base a criterios objetivos, y que agregan estos criterios de manera más o menos formalizada.

Como ya se ha señalado anteriormente, ello reduce la subjetividad, pero no la elimina, puesto que puede resurgir, de una forma o de otra, en todas las intervenciones del proceso (definición de los factores o criterios, de la aplicación de un procedimiento de este tipo es el número de puntos que corresponde a cada uno de los puestos de trabajo).

Mediante una correspondencia entre puntos y valores monetarios (que puede ser o no una proporcionalidad) se fija el salario o una parte del salario (por ejemplo el salario base, ya que puede haber otros complementos tales como antigüedad, etc.). escalas de valoración, descripción del puesto y ponderación de los factores o métodos de agregación a utilizar...).

Así por ejemplo, una de las principales causas de discriminación es la omisión, en la descripción del puesto de trabajo, de determinadas características a las que, por consiguiente, no se atribuye valor alguno. Ello suele ocurrir en puestos de trabajo desempeñados exclusiva o mayoritariamente por mujeres, ya que se dan por supuestas determinadas habilidades consideradas como naturales/innatas, o se consideran fácilmente asumibles algunas tareas que para el género



masculino serían consideradas molestas o penosas.

No obstante, y como apunta el *Instituto de la Mujer*, estas críticas o limitaciones de los procedimientos de valoración de puestos no los invalidan. Por una parte, por la falta de alternativas. Por otra, porque los procedimientos de valoración, y especialmente los analíticos, constituyen un marco estructurado en el que se puede desarrollar la discusión sobre la estructura salarial de la organización, ya que el propio análisis de cada puesto (sus funciones, requisitos y condiciones de trabajo) constituye una herramienta para poder llevar a la práctica el principio de “a igual valor, igual salario”.

I. RECOMENDACIONES PARA LA VALORACIÓN DE PUESTOS

Se debe adoptar un sistema de valoración de puestos analítico que cumpla con los siguientes requerimientos:

- Describir los puestos de forma completa e integral (la definición debe estar correctamente documentada). Los factores referentes a la evaluación de puestos deben definirse de forma clara, y las diferencias en el número de puntos para cada factor deben estar claramente diferenciados.
- El método debe ser consistente, es decir, la evaluación de un mismo puesto desempeñado por dos personas diferentes debe concluir en resultados equivalentes.
- Definir los procedimientos para la descripción de puestos, evaluación y clasificación de los mismos, así como las distintas etapas del proceso evaluador y los objetivos del mismo.
- Los resultados de la evaluación deben ser identificables. La puntuación para cada uno de los factores, así como la puntuación final para cada puesto debe ser convincentemente justificada.
- El método debe establecer claramente qué cualidades deben evaluarse en cada factor.



Se debe prevenir que una sola cualidad sea evaluada por más de un factor, puesto que esto conllevaría otorgar un mayor valor a determinadas cualidades sobre otras.

- El método debe contar con una serie de puestos de referencia dentro de cada tipo y nivel, de forma que puedan ser utilizados como estándares y ejemplos para evaluar otros puestos.

- El ranking de puestos debe ser fácilmente reconocible por los empleados de la organización. Además, para que un proceso de valoración de puestos sea neutro, es decir, para evitar discriminaciones por razón de género, debe cumplir los siguientes requisitos:

- Ser analítico.

- Analizar y evaluar todos los aspectos significativos de todos los puestos a evaluar. Cada puesto debe ser evaluado en función de los siguientes factores: habilidades (destrezas y aptitudes), esfuerzo (físico, mental y emocional), responsabilidades y condiciones de trabajo.

- Ser aplicable a todos los puestos de una organización.

- Tomar en consideración los rasgos de hombres y mujeres.

- Ponderar los factores sin establecer ninguna preferencia por motivo de género.

Y en el uso de todo ello, se debe tener en cuenta que:

- Aquellos individuos que participan en el proceso de evaluación de los puestos deben estar lo suficientemente formados tanto en los aspectos inherentes a la evaluación del puesto como en aspectos relativos a la discriminación salarial.

- Las fuentes de subjetividad deben ser evitadas en la evaluación de los diferentes puestos, por lo que



ningún punto de vista u opinión debe prevalecer durante el proceso.

- Se debe contar con la participación de mujeres durante todo el proceso de valoración.

1 EL PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y VALORACIÓN

El enfoque de selección por el que la organización se decante debe contemplar tres aspectos fundamentales si se pretenden incluir unos criterios de igualdad al proceso. Aspectos que se detallan seguidamente.

1.1. Procedimiento de selección. Para seleccionar el procedimiento de captación de personal más idóneo cabe distinguir dos tipos de fuentes de reclutamiento, internas o externas, dependiendo de quién efectúa esta actuación: personal de la propia organización o ajeno a la misma.

- Si el reclutamiento es interno –promoción interna, traslado horizontal o incluso descenso de categoría–, se puede evitar la segregación por sexo incrementando la participación femenina en todos los niveles y en todas las áreas de la organización (dirección, administración, producción, venta...). En este caso, se debe tener un especial cuidado en seleccionar y promover a las mujeres en todo tipo de puestos, incluso en los que tradicionalmente han sido ocupados por hombres.
- Si el reclutamiento es externo, se debe poner especial énfasis en la publicidad⁴⁰ que se realice del puesto para dejar clara la irrelevancia del sexo como factor decisor. En todo caso, los resultados de la búsqueda externa dependerán de la situación laboral en ese momento concreto (mayor número de parados que de paradas en determinadas categorías profesionales...).

Por otro lado, en cuanto a la valoración y selección de las solicitudes presentadas señalar que debe



priorizarse las referencias de carácter formativo (titulación) y profesional (experiencia), principalmente. La valoración de la experiencia profesional y formativa se centrará en la detección del cumplimiento de los requisitos. Por el contrario, no deben considerarse las referencias sobre situación familiar y otros aspectos personales a la hora de la decisión definitiva (salvo en ocupaciones con actividades determinadas).

1.2. Elaboración y aplicación de pruebas. El proceso de aplicación y valoración de las pruebas para la selección de personal puede verse marcado por una discriminación con importantes consecuencias. Por ello, se ofrecen a continuación algunas recomendaciones al respecto:

- Si se decide realizar un primer contacto o entrevista inicial con el candidato/a, hay que tener en cuenta que pueden influir los prejuicios y las primeras impresiones que tanto la persona responsable del proceso de selección como el candidato/a se forman una de la otra, pudiendo esto afectar positiva o negativamente en la interacción.

- Las primeras impresiones, los prejuicios y estereotipos son filtros o barreras perceptivas que impiden una comunicación efectiva y pueden provocar discriminaciones o sesgos que obstaculizan la consecución de los objetivos del proceso de selección.

- En cuanto a las pruebas psicotécnicas y/o exámenes profesionales que se utilicen, es preciso señalar que algunos tests tienen un valor diagnóstico y predictivo de la conducta de la persona y de su potencialidad para aprender y adaptarse a nuevas situaciones. No obstante, los tests aplicados en los procesos de selección de personal, pueden ofrecer resultados sesgados debido a:

- Muchos de ellos presentan características con la tradicional asignación de valores masculinos aplicados al ámbito organizacional, lo cual obstaculiza la aparición de nuevas capacidades.

- Se aplican determinados tests que han sido validados en países diferentes (tiene un carácter estándar), y se ha detectado que los factores sociales y culturales influyen profundamente en la cultura de las organizaciones, por lo que no se puede hacer una traslación directa de una a otra. Los contextos socio-culturales están imbuidos todavía de una fuerte influencia de imágenes y



estereotipos, que señalan al conjunto de valores tradicionales masculinos como los adecuados para el ámbito laboral.

■ En ocasiones, estos tests u otros instrumentos afines han sido elaborados por expertos muy influidos por planteamientos androcéntricos, hecho que impide una mirada equilibrada del resultado.

Estas objeciones se deben tener en cuenta al perseguir la igualdad de oportunidades. Los tests han de ajustarse a la tarea y no a los sexos. La construcción de los ítems ha de ser equilibrada en cuanto a presencia de variables verbales, matemáticas y espaciales, dependiendo del puesto profesional que se oferta y de las habilidades que se requieren para desarrollarlo.

1.3. Selección de la persona adecuada. Para cerrar el proceso de selección, es necesario aplicar criterios de igualdad en dos ámbitos: en las entrevistas de selección y en los informes correspondientes, cuestiones que someramente se incluyen a continuación.

- La entrevista de selección constituye una situación especial, una interacción centrada en dar y ofrecer la mayor información posible. En ella se establecen relaciones de simpatía-antipatía, empatía-desapego, acercamiento-alejamiento y complicidad que van a influir en el desarrollo de la entrevista. Para potenciar la igualdad de oportunidades, quien entrevista ha de evitar posibles sesgos, producto de la socialización y de las imágenes estereotipadas que pueden mediatizar la decisión. Los temas a tratar girarán en torno a datos relacionados con el desempeño del puesto, profundizando y aclarando las experiencias y conocimientos aportados. Como se ha señalado anteriormente, las referencias de carácter personal (vivencias personales y afectivas, sentimientos, relaciones, opiniones o ideología) ofrecen una información muy colateral al desarrollo profesional. Por ello se debe evitar, salvo en determinadas excepciones, la formulación de este tipo de preguntas.

- Finalizadas las pruebas de selección, se procede a redactar los informes individuales que sirven como base para una selección óptima. A la hora de redactarlos, se recomienda la utilización de un mismo formato para todas las candidaturas, contrastando las competencias de la persona con el análisis del puesto de trabajo elaborado anteriormente.



- El informe puede incluso no llevar los nombres ni el sexo de las personas seleccionadas puesto que lo que interesa es el conjunto de habilidades y capacidades que poseen y si éstas se ajustan al puesto de trabajo. Al mismo tiempo, se evitan discriminaciones que pudieran aflorar si las candidatas fueran mujeres, o si la persona responsable de la decisión última tuviera alguna idea preformada sobre el sexo de la nueva incorporación



J. VARIABLES E INDICADORES DEL SEGUIMIENTO

Como medida de seguimiento de la gestión del sistema integral de capacitaciones desde el enfoque de géneros se presenta a continuación las preguntas básicas que se debe plantear el gerente de implantación del sistema (como encargado principal de esta actividad) con miras a evaluar el sistema integral de capacitaciones bajo esta perspectiva en la etapa de operación. El cuadro presenta tres categorías de preguntas: Existencia de políticas de equidad de género, monitoreo de las actividades consideradas estas políticas; y eficiencia y eficacia.

Existencia de política de equidad de género	
¿Hasta donde el proyecto ha integrado la política de equidad de género?	
¿Hasta donde el proyecto ha organizado apropiadamente al personal para la aplicación de las políticas de equidad?	
¿Hasta donde se incluyen las actividades de evaluación para medir el impacto del proyecto en las relaciones de género?	
¿Hasta donde el proyecto ha incorporado la política de equidad de género en las relaciones con las organizaciones?	
Monitoreo de las políticas de equidad de género en actividades y resultados	
¿Hasta donde las actividades planificadas de acuerdo a las políticas de equidad de género son consideradas en el monitoreo y evaluación del proyecto?	
¿Hasta donde las actividades de evaluación del proyecto miden el impacto en las relaciones de género?	
Eficiencia y Eficacia	
¿Hasta donde se integran la política de equidad de género en actividades de sensibilización y capacitación?	
¿Son las mujeres consideradas un grupo prioritario?	
¿Hasta donde llegan las acciones de las personas responsables de género del	



proyecto?	
¿Hasta donde las actividades que incorporan hombres promueven la equidad de género y lo llevan a cabo?	
¿Hasta donde el proyecto a incidido en las condiciones socioeconómicas de las mujeres y las relaciones inter genéricas?	
¿Hasta donde el proyecto ha asegurado el respeto y cumplimiento de sus derecho humanos?	

K. ANÁLISIS DE DISTINTOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO

En el documento de trabajo "Indicadores de seguimiento y evaluación: Orientaciones metodológicas",⁶⁷ elaborado por la Comisión para el período de programación 2000 - 2006, se hace una descripción de indicadores previos al diseño y ejecución de los programas. La revisión de dichos indicadores desde una perspectiva de género requiere, una lectura crítica y una redefinición de los mismos.

Así, la **pertinencia** de un programa debería dar también respuesta, a la siguiente pregunta ¿en qué medida los objetivos de la actuación son adecuados para el objetivo de igualdad? Esta pregunta tiene una doble lectura; por un lado, alude al grado en que, en el diseño de los objetivos, se tuvo presente el principio de igualdad de oportunidades, es decir, ¿se fijaron en la programación indicadores para medir resultados e impactos en función del sexo de las personas destinatarias? Pero también cabe la reflexión ¿incide realmente este objetivo de forma diferente en hombres y en mujeres, se ha tenido en cuenta las políticas y prioridades de igualdad de oportunidades?

Eficiencia: A la pregunta básica ¿Se transformaron los recursos en realizaciones y resultados? la incorporación de la perspectiva de género incorporaría la siguiente reflexión ¿se miden estas realizaciones en función de las diferentes necesidades de mujeres y de hombres?

Eficacia: De nuevo a la pregunta base ¿Cuál ha sido la contribución del programa a la consecución de los objetivos globales y específicos? cabe preguntarse también ¿en la cuantificación

⁶⁷ Documentos de trabajo metodológico. Documento de trabajo número 3. Indicadores de seguimiento y evaluación: orientaciones metodológicas. Comisión Europea.



de estos objetivos están contemplados aquellos que tienden a la eliminación de las desigualdades estructurales entre los géneros?

Utilidad: ¿Se han considerado las diferentes necesidades y demandas que presentan las mujeres, de cara a rentabilizar la utilidad de los recursos empleados?

Por último, **durabilidad:** ¿se han previsto medidas para que los cambios o beneficios del programa en la calidad de vida de las mujeres se mantengan a medio/largo plazo?

Las respuestas a estas cuestiones revelan el grado de sensibilidad de género y la incorporación dada a la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en las actuaciones programadas.

L. MATIZACIÓN DE CONCEPTOS UTILIZADOS COMO CRITERIOS

Quizás haya que hacer algunas matizaciones a estos conceptos. Así, la **eficacia** se mide comparando las tareas realizadas con las inicialmente planteadas, tanto al nivel de realización, de resultado, y de impacto. En puridad un índice de eficacia sólo puede obtenerse cuando los objetivos están previamente establecidos en la programación. Ahora bien, en ocasiones los objetivos operativos no contemplan el principio de igualdad de forma susceptible de ser medida. Si no hubiese planteada ninguna tarea de cara a lograr objetivos de igualdad, el equipo evaluador debería cuantificar lo que se ha hecho, de cara a mejorar la situación de las mujeres y proponer objetivos precisos para el resto de la programación y susceptible de ser medidos en la evaluación final.

La **eficiencia** compara la relación entre las realizaciones, los resultados y/o el impacto y los recursos utilizados. Entendiendo por recursos, fundamentalmente, los fondos económicos empleados, ya sea en forma de infraestructuras, apoyo económico, acciones directas, etc.

Analizar la eficiencia de un proyecto desde una perspectiva de género, puede llegar a cuestionar su



aparente eficiencia si evaluamos también, los costes adicionales (coste económico y social), que a corto y medio plazo, conlleva las desigualdades de género. Por ejemplo, se puede permitir la sociedad y la economía de un país mantener tasas de desempleo femenino elevadas, siendo además, en muchos casos, mujeres con un nivel formativo y profesional muy alto.

M. INDICADORES COMPLEMENTARIOS DEL SEGUIMIENTO: INDICADORES DE GÉNERO POR EJES

La lista de indicadores que se presenta, sin ser exhaustiva, puede ser de utilidad para evaluar las realizaciones, los resultados y el impacto con relación al principio de igualdad de oportunidades en cada uno de los ejes, que conforman las actuaciones cofinanciadas por los fondos estructurales. Inevitablemente hay indicadores que son oportunos para distintos ejes, hemos optado uno nuevo en aras a facilitar la comunicación.

Es posible que en ocasiones no se disponga de información suficiente para medir los indicadores planteados, pero sólo tras la experiencia de las dificultades de su aplicación se podrán replantear y ajustar, en mayor medida, a la realidad disponible.

Eje: Mejora de la competitividad y del tejido productivo

El objetivo de desarrollar la capacidad empresarial de las mujeres responde a dos motivos principales. En primer lugar, se trata de una cuestión de eficiencia económica, ya que las medianas y pequeñas empresas son uno de los principales motores del crecimiento económico y del empleo. En segundo lugar, a través del apoyo a la actividad empresarial de las mujeres se persigue la contribución a su independencia económica y emancipación social.



A) INDICADORES DE REALIZACIÓN	B) INDICADORES DE RESULTADO	C) INDICADORES DE IMPACTO
<ul style="list-style-type: none">● Existencia de análisis previo, sobre la situación de las mujeres en relación con los factores de mejora de la competitividad.● Existencia de estudios previos, sobre la situación de las mujeres en la estructura empresarial salvadoreña.● Existencia de acciones positivas, dirigidas a promover la igualdad de oportunidades en el mercado laboral y empresarial (fomento del desarrollo de carrera profesional, promoción horizontal y vertical, incorporación al desarrollo del sector cooperativo, incremento de las ayudas a empresarias, incentivos para las microempresas y PYMES dirigidas y/o creadas por mujeres y/o que contraten a mujeres...).● Número y porcentaje de empresas beneficiarias de actuaciones de promoción, ayuda técnica según sector y/o financiera según sector de actividad, tipo de empresa y volumen de empleados/as, desagregados por sexo de los mismos.● Existencia de medidas, proyectos o actuaciones que	<ul style="list-style-type: none">● Número y porcentaje de empresas creadas por mujeres a partir de la ayuda financiera y/o técnica, según sector de actividad (empresas industriales, comerciales o de servicios), tipo de empresa (PYMES, microempresas, empresas de economía social) y volumen de empleados/as, desagregados por sexo de los mismos.● Número y porcentaje de empresas instaladas en los módulos industriales, según sector de actividad, tipo de empresa, capital social y volumen de empleados/as, desagregados por sexo de sus titulares.● Número y porcentaje de empresas que se benefician de la creación de centros de servicios a las empresas, según sector de actividad, especificando las dirigidas por mujeres.● Número y porcentaje de mujeres beneficiadas de la generación de actividad independiente y de empleo solidario (autoempleo, economía social, empresas de inserción).● Número y porcentajes de personas que participan en cursos de formación, por rama de actividad, según	<ul style="list-style-type: none">● Ratio mujeres/hombres propietarias/os de PYMES o microempresas que hayan obtenido ayuda financiera y que mantienen su actividad, al cabo de seis meses y al año.● Número y porcentaje de puestos de trabajo creados y/o mantenidos (al cabo de 1 año) por rama de actividad, directa o indirectamente cofinanciados por los Fondos con cargo a este eje, según cualificación del puesto, tipo de contrato (edad, nivel de estudios, estructura familiar, situación laboral, densidad poblacional de la zona en la que vive), desagregado por sexo.● Incremento anual de ocupados/as en las empresas receptoras de ayudas (número y porcentaje del total de personas ocupadas), según sector de actividad, tipo de empresa (PYMES, y empresas de economía social), categoría laboral y tipo de contrato, desagregado por sexo.● Aumento del empleo de mujeres (porcentaje del total de personas ocupadas) al cabo de seis meses y al año, desagregado por rama de



contemplan acciones de acompañamiento para facilitar la participación de beneficiarios y beneficiarias; especialmente, en aquellos casos que se imparten fuera de los horarios laborales (suplementos económicos, servicios asistenciales, guarderías, ...).	características del curso, desagregado por sexo.	actividad y categoría profesional. <ul style="list-style-type: none">● Aumento del empleo de mujeres, en sectores en los que las mujeres se encuentran infrarrepresentadas (porcentaje del total de personas ocupadas) al cabo de seis meses y un año.
--	--	---

O. METODOLOGIA PARA SELECCIÓN DE PERSONAL PARA CAPACITACION.

1 METODOLOGIA CUALITATIVA

En la capítulo del diseño se estableció que se va a llegar a establecer las áreas problemáticas de la empresa en que esta debe de capacitar a su personal, por ende, para el siguiente formato la empresa ya cuenta con toda la información necesaria para poder establecer el personal que deberá ir a la capacitación.



SELECCIÓN DE PERSONAL

NOMBRE DE LA
EMPRESA: _____

DEPARTAMENTO A
CAPACITAR: _____

TEMATICA: _____

DURACION: _____

FECHA: _____

TOTAL DE PERSONAL EN EL DEPARTAMENTO:
_____ (1)* _____

NUMERO DE PERSONAL QUE PODRA
ASISTIR: _____ (2) _____

NUMERO DE MUJERES EN EL
DEPARTAMENTO: _____ (3) _____

NUMERO DE HOMBRES EN EL
DEPARTAMENTO: _____ (4) _____

* Indica el numero que se utilizara en las formulas para la distribución de personal

2. METODOLOGIA CUALITATIVA.

Con todo lo visto anteriormente podemos establecer que tenemos una base criterial por medio de la cual podemos tomar desiciones a cerca del personal mas idóneo para asistir a una capacitación, hablando en el supuesto que el grupo con necesidad de capacitación sea mixto, es decir hombre y mujeres.



Para ello nos podemos basar en la evaluación de desempeño⁶⁸ por medio de la cual podemos establecer la persona que más necesita ser capacitado en el área a tratar. La evaluación de desempeño nos ayuda a poder establecer específicamente en lo que el empleado está fallando, por ende, podemos establecer por medio de ella el personal que asistirá a dicha capacitación.

⁶⁸ Ver capítulo I "Diagnóstico", Pág. 123



CAPITULO IV

PLAN DE IMPLANTACION

A. PLANIFICACION DE LA IMPLANTACION DEL SISTEMA

1. ENTIDAD QUE IMPLEMENTARA EL SISTEMA

La implantación del sistema integral de capacitaciones estará a cargo del INSAFORP,



como ente central y coordinante de todas las actividades que implica el sistema; el cual será apoyada por empresas que pertenecen a la base de datos de esta institución que prestan el servicio de capacitación y asesoría empresarial.

Para ello, será necesario habilitar un puesto de trabajo (Asesor del Sistema Integral de Capacitaciones, dentro del Dpto. de Asesoría Empresarial) que se encargue de la implantación del sistema⁶⁹ dentro de las Pymes interesadas.

2. DIVULGACION E INFORMACION DEL SISTEMA

La divulgación del sistema Integral de Capacitaciones a las pequeñas y medianas empresas consiste en dar a conocer a las pymes la existencia del documento que les permita realizar una detección de necesidades de capacitación, orientar las capacitaciones a las áreas funcionales y conocer cuales son los resultados de la capacitación a través de evaluaciones.

Esta divulgación se hará a través del centro de documentación e información de INSAFORP, que tiene por función la administración de la información documental, necesaria para desarrollar los programas de formación profesional de la institución; y dentro de los servicios que ofrece están: el Préstamo interno y externo de material bibliográfico, préstamos inter bibliotecario, búsquedas automatizadas, servicios de Internet, envío de documentos, otros servicios.

Los mecanismos a utilizar son los establecidos en la etapa de diseño⁷⁰ :

1. Internet
2. boletines informativos.
3. Faxes a empresas.

⁶⁹ Ver Diagrama del Diseño Detallado en pag. 172

⁷⁰ Ver Cap.1. del Diseño Detallado Pag. 173



El asesor del Insaforp en el instante que el empresario desea obtener el documento del sistema integral deberá proporcionar la información sobre su aplicación, procedimiento general para recibir una capacitación que en el siguiente apartado se explicarán, y las condiciones de uso del sistema.

TIEMPO DE DIVULGACIÓN DEL SISTEMA: Se sugiere un tiempo aproximado es de 8 semanas.

2.1 COSTOS DE DIVULGACION

Medio	Frecuencia mensual	Valor unitario	Valor mensual
Periódicos Anuncio de 8*12.5	5 veces	\$ 300.00	\$6000
Radio comercial 30 seg.	30 veces	\$35	\$1050
INTERNET		\$50	\$50
Boletines	63	\$1	\$63
Fax	1	\$50	\$50
Transporte			\$50
Total			\$7263

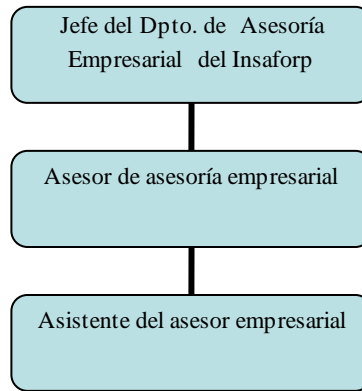
3. ORGANIZACIÓN DE LA IMPLANTACION DEL SISTEMA

Para lograr que la implantación del sistema a la institución reguladora INSAFORP y de apoyo, sea efectiva se debe asignar a un responsable de planificar y controlar el proceso de implantación, el



cual se puede perfilar entre:

- a) Un asesor del departamento de asesoría empresarial de Insaforp.
- b) Un asistente para el asesor del departamento del Insaforp.



3.1 CAPACITACION DE LA ORGANIZACIÓN

La capacitación la proporcionará una empresa que pertenezca a la base de datos de empresas capacitadas del INSAFORP. La cual será seleccionada en base a la siguiente guía de criterios:



GUÍA PARA EVALUACIÓN DE LOS CRITERIOS Y TOMA DE DECISIONES DE CAPACITACION CERRADA O ABIERTA..

El Insaforp como ente regulador del sistema debe de capacitar al personal que va a implementar el sistema para ello debe tomar en cuenta si va ha ser dentro o fuera de la institución; o sea, la opción mas barata del servicio de la capacitación. Para tomar la decisión se debe asignar un



peso a cada criterio. Este peso se debe asignar conforme al grado de importancia que tiene el criterio para el que toma la decisión; es por esa razón que esta decisión la debe tomar la persona encargada de la planificación de las capacitaciones o el dirigente de la empresa si no hay alguien asignado a esa labor.

El porcentaje de los cuatro criterios expuestos deben sumar el 100% por lo que el peso porcentual de cada criterio debe distribuirse de tal manera que sumen 100.

Asignación e peso porcentual a cada criterio

CRITERIO	PESO ASIGNADO (%)
Recursos para la capacitación	P1
Tiempo total asignado a la capacitación	P2
Numero de empleados a capacitar	P3
Costo	P4
Total	100%

Donde:

P1 = Peso porcentual criterio 1 (recursos para la capacitación).

P2 = Peso porcentual criterio 2 (tiempo total asignado a las capacitaciones).

P3 = Peso porcentual criterio 3 (Numero de empleados a capacitar).

P4 = Peso porcentual criterio 4 (costo)

Luego de asignar el peso porcentual a cada criterio se debe calificar las 2 alternativas con respecto a los criterios.

La calificación se hace asignándole una nota a cada alternativa; esta nota indica el grado de cumplimiento que tiene la alternativa con el criterio.

La nota asignada esta en una escala de 1 a 10 siendo 1 el menor grado de cumplimiento y 10 el máximo grado de cumplimiento.

Asignación de grado de cumplimientos de las alternativas

Criterios	Alternativas	
	Alternativa A	Alternativa B
	Notas	Notas



Recursos para la capacitación	N1A	N1C
Tiempo total asignado a la capacitación	N2A	N2C
Numero de empleados a capacitar	N3A	N3C
Costo	N4A	N4C

Donde:

N1A = Nota asignada a criterio 1 de la alternativa capacitación abierta.

N2A = Nota asignada a criterio 2 de la alternativa capacitación abierta.

N3A = Nota asignada a criterio 3 de la alternativa capacitación abierta.

N4A = Nota asignada a criterio 4 de la alternativa capacitación abierta.

N1C = Nota asignada a criterio 1 de la alternativa capacitación cerrada.

N2C = Nota asignada a criterio 2 de la alternativa capacitación cerrada.

N3C = Nota asignada a criterio 3 de la alternativa capacitación cerrada.

N4C = Nota asignada a criterio 4 de la alternativa capacitación cerrada.

Luego de asignar las notas según el grado de cumplimiento se califica cada alternativa multiplicando la Nota asignada por el peso porcentual de cada criterio

Calificación de las alternativas y toma de decisión.

CRITERIOS	PONDERACIÓN (Peso asignado %)	ALTERNATIVAS			
		Alternativa A		Alternativa B	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación



Recursos para la capacitación	P1	N1A	P1*N1A	N1C	P1*N1C
Tiempo total asignado a la capacitación	P2	N2A	P2*N2A	N2C	P2*N2C
Numero de empleados a capacitar	P3	N3A	P3*N3A	N3C	P3*N3C
Costo	P4	N4A	P4*N4A	N4C	P4*N4C
Total	100		Total alt 1		Total alt 2

Después de calificar las dos alternativas la decisión será orientada hacia aquella alternativa que tenga mayor calificación ponderada. Es decir se compara Total alt. 1 con total alt. 2 y se escoge la mayor.

3.2 PERFILES DEL RECURSO HUMANO A CAPACITAR

DEPARTAMENTO DE ASESORIA EMPRESARIAL DEL INSAFORP	
MANUAL DE PUESTOS	PAGINA 1 DE 3
NOMBRE DEL PUESTO: <i>Jefe de asesoria empresarial</i>	CODIGO: JAE
DEPENDENCIA JERARQUICA DIRECTA: Director Ejecutivo	ELABORO: FA99025 FECHA: 10/02/07



DESCRIPCION GENERICA: El jefe de asesoría es el funcionario encargado de coordinar y velar por el cumplimiento de los objetivos del departamento.	PUESTOS SUBORDINADOS: Asesor empresarial Asistente del asesor
FUNCIONES	
<p>☞ Apoyar a la institución en:</p> <ul style="list-style-type: none">● La Administración de los bienes y recursos del departamento de asesoría empresarial.● La implementación de los planes estratégicos de operativos de la Institución.● La coordinación de la formulación de los presupuestos de gasto de capital y gastos de operación, en base a los objetivos y planes del departamento en cuanto a las Pymes, para su aprobación.● El Control de los acuerdos de trabajo intersectoriales promovidos por la Junta Directiva. <p>☞ Coordinar eventos fuera y dentro de la institución al igual que los recursos que para éstos sean necesarios.</p> <p>☞ Asistir a las reuniones de Junta Directiva y presentar informes, avances y todo lo solicitado por esta entidad.</p> <p>☞ Participar activamente en la elaboración de planes anuales, proyectos e informes.</p> <p>☞ Cumplir con todos lo que le ordene la Junta Directiva, siempre y cuando no sea en detrimento de la Institución y su propia integridad.</p>	
REQUISITOS MINIMOS DEL PUESTO	
<p><u>Educación:</u> Profesional en cualquier área (Preferentemente Administrador de Empresas o Ingeniería Industrial)</p> <p><u>Experiencia Mínima del puesto:</u> 3 años.</p>	
CONOCIMIENTOS MINIMOS	
<ul style="list-style-type: none">➤ Conocimiento acerca de capacitaciones➤ Manejo de Sistemas Informativos (Word, Excel, Power Point, Internet).	
PERFIL DE CONTRATACION	



<ul style="list-style-type: none">➤ Buena presentación➤ Edad mínima 21 años.➤ Estado Civil: Indiferente➤ Sexo: Indiferente	
HABILIDADES NECESARIAS	
<ul style="list-style-type: none">➤ Capacidad para negociar.➤ Capacidad para trabajar bajo presión.➤ Capacidad para trabajar en equipo.	
APTITUDES	
<ul style="list-style-type: none">➤ Criterio amplio➤ Dinámica➤ Con facilidad de expresión y comunicación oral y escrita➤ Con buenas relaciones interpersonales.	
NORMAS MINIMAS PARA EL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none">➤ Respeto a la diversidad sexual.	
DEPARTAMENTO DE ASESORIA EMPRESARIAL DEL INSAFORP	
MANUAL DE PUESTOS	PAGINA 2 DE 3
NOMBRE DEL PUESTO: <i>Asesor empresarial</i>	CODIGO: AE



DEPENDENCIA JERARQUICA DIRECTA: Jefe del departamento de asesoría empresarial	ELABORO: FA990205 FECHA: 10/2/07
DESCRIPCIÓN GENERAL: La Asesor del departamento es el funcionario encargado de asistir al jefe del departamento en todo lo relacionado a los aspectos administrativos, recepción de lo relacionado al SIC para las Pyme.	PUESTOS SUBORDINADOS: Asistente del asesor
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none">☞ Organizar la Agenda de trabajo del SIC☞ Registrar, informar y programar de agenda de los compromisos institucionales con la Pyme.☞ Dar seguimiento al correo institucional del departamento.☞ Elaborar cartas y memorandos solicitados.☞ Recibir y controlar el envío y recibo de fax.☞ Registrar el recibo y confirmaciones de invitaciones (talleres, charlas, seminarios, participaciones de funcionarios, etc.)☞ Controlar el recibo y envío de correspondencia y encomiendas.☞ Sistematizar las reuniones y realizar las memorias de las mismas.☞ Elaboración de memorias de reunión de trabajo.☞ Elaborar Informes de gestión propia del cargo para ser presentadas a la Dirección Ejecutiva.☞ Asistir a todas las reuniones que programe la Dirección Ejecutiva.☞ Cumplir con el horario de trabajo establecido y el reglamento interno de la Asociación.	
REQUISITOS MINIMOS DEL PUESTO	
<p><u>Educación:</u> Título de Universitario o profesional en las áreas de ingeniería industrial, administración, economía o contaduría.</p> <p><u>Experiencia Mínima del puesto:</u> Experiencia comprobable en cargos similares, como mínimo de un año.</p>	
CONOCIMIENTOS MINIMOS	
<ul style="list-style-type: none">➤ Conocimientos en técnicas de redacción y presentación de informes.➤ Buena redacción y ortografía.➤ Normas y procedimientos contables y administrativos mínimos.➤ Manejo de Equipos de Oficina (Maquina de escribir, conmutador, fotocopidora y fax, entre otros).➤ Manejo de Sistemas Informativos (Word, Excel, Power Point, Internet).➤ Atención al cliente presencial y telefónicamente.➤ Conocimientos básicos de Inglés.	
PERFIL DE CONTRATACION	



<ul style="list-style-type: none">➤ Buena presentación➤ Edad mínima 21 años.➤ Estado Civil: Indiferente➤ Sexo: Indiferente	
HABILIDADES NECESARIAS	
<ul style="list-style-type: none">➤ Capacidad para negociar.➤ Capacidad para trabajar bajo presión.➤ Capacidad para trabajar en equipo.	
APTITUDES	
<ul style="list-style-type: none">➤ Criterio amplio➤ Dinámica➤ Con facilidad de expresión y comunicación oral y escrita➤ Con buenas relaciones interpersonales	
NORMAS MINIMAS PARA EL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none">➤ Respeto a la diversidad sexual.	
EVALUACION DEL PUESTO	
<p>Su trabajo es evaluado por el cumplimiento de las obligaciones propias y directamente responde ante la Dirección Ejecutiva</p>	
DEPARTAMENTO DE ASESORIA EMPRESARIAL DEL INSAFORP	
MANUAL DE PUESTOS	PAGINA 3 DE 3
NOMBRE DEL PUESTO: <i>Asistente del asesor empresarial</i>	CODIGO: AAE



DEPENDENCIA JERARQUICA DIRECTA: Director Ejecutivo y Subdirector	ELABORO: FA99025 FECHA: 10/2/07
DESCRIPCION GENERICA: La Asistente es el funcionario encargado de asistir a la ASESOR empresarial en todo lo relacionado a los aspectos administrativos, recepción y funciones relacionadas al SIC.	PUESTOS SUBORDINADOS:
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none">☞ Organizar la Agenda de trabajo del asesor.☞ Registrar, informar y programar de agenda de los compromisos institucionales del departamento con respecto a las Pyme.☞ Dar seguimiento al correo institucional del departamento.☞ Elaborar cartas y memorandos solicitados.☞ Recibir y controlar el envío y recibo de fax.☞ Registrar el recibo y confirmaciones de invitaciones (talleres, charlas, seminarios, participaciones de funcionarios, etc.)☞ Controlar el recibo y envío de correspondencia y encomiendas.☞ Sistematizar las reuniones y realizar las memorias de las mismas.☞ Elaboración de memorias de reunión de trabajo.☞ Registrar y realizar las llamadas entrantes y salientes de la oficina.☞ Atender a los clientes de las Pymes.☞ Asistir a todas las reuniones que programe la Dirección Ejecutiva.☞ Cumplir con el horario de trabajo establecido y el reglamento interno de la Asociación.☞ Mantener el buen uso de los bienes, equipos e insumos de oficina bajo su responsabilidad, otorgados por la Institución.	
REQUISITOS MINIMOS DEL PUESTO	
<p><u>Educación:</u> Título de bachiller opción secretariado comercial o contador, estudiante Universitario o profesional en las áreas de ingeniería industrial, administración, economía.</p> <p><u>Experiencia Mínima del puesto:</u> Experiencia comprobable en cargos similares, como mínimo de un año.</p>	
CONOCIMIENTOS MINIMOS	



<ul style="list-style-type: none">➤ Conocimientos en técnicas de redacción y presentación de informes.➤ Buena redacción y ortografía.➤ Normas y procedimientos contables y administrativos mínimos.➤ Manejo de Equipos de Oficina (Maquina de escribir, conmutador, fotocopiadora y fax, entre otros).➤ Manejo de Sistemas Informativos (Word, Excel, Power Point, Internet).➤ Manejo de Inventario.➤ Atención al cliente presencial y telefónicamente.➤ Conocimientos básicos de Ingles.
PERFIL DE CONTRATACION
<ul style="list-style-type: none">➤ Buena presentación➤ Edad mínima 21 años.➤ Estado Civil: Indiferente➤ Sexo: Indiferente
HABILIDADES NECESARIAS
<ul style="list-style-type: none">➤ Capacidad para negociar.➤ Capacidad para trabajar bajo presión.➤ Capacidad para trabajar en equipo.
APTITUDES
<ul style="list-style-type: none">➤ Criterio amplio➤ Dinámica➤ Con facilidad de expresión y comunicación oral y escrita➤ Con buenas relaciones interpersonales
NORMAS MINIMAS PARA EL PUESTO
<ul style="list-style-type: none">➤ Respeto a la diversidad sexual.
EVALUACION DEL PUESTO
<p>Su trabajo es evaluado por el cumplimiento de las obligaciones propias y directamente responde ante la Dirección Ejecutiva</p>



3.3 COSTOS DE LA ORGANIZACIÓN:

PUESTO	Salario Mensual	Total de Aguinaldo y vacaciones	Total de Salario anual
Jefe del departamento de asesoría empresarial	\$399.87	\$ 396.67	\$ 5195.11
Asesor de departamento de asesoría empresarial	\$399.87	\$ 396.67	\$ 5195.11
Asistente de departamento de asesoría empresarial	\$342.75	\$ 340.00	\$ 4453.00
Total anual			\$ 14,843.33
Total mensual			\$ 1236.94

3.4 MODULOS DE CAPACITACION A IMPARTIR

A través de esta capacitación se persigue en primer lugar familiarizar al personal con diferentes aspectos relacionados con el desarrollo de las actividades que se proponen en el nuevo sistema para la atención empresarial, es decir la información que se requiere en cada actividad, la interrelación de todos los componentes del sistema, así como de formularios y en segundo lugar se persigue ubicar al personal en la ejecución de las actividades propuestas. Todo esto tomando como base la organización actual y enfocándose tanto a procedimientos específico como a los beneficios que se obtendrán.

Para esta capacitación es necesario tomar en cuenta el siguiente apartado de **PUESTA EN MARCHA del sistema** en cuanto a la identificación de tareas para poder desarrollar el programa de capacitación que a continuación se describe:

Rubro de Conocimiento	Área o Ejes temáticos	Módulos
Desarrollo Empresarial	Desarrollo Organizacional	1 Como Incrementar La Productividad De Los Empleados
		2 Comunicación Efectiva
		3 Formación De Supervisores



	Organización y Métodos	1 Estructura Organizativa
	Recursos Humanos	1 Evaluación del desempeño
	Formación de Instructores	1 Formación de facilitadores P/Proceso de Cambio organizacional
		2 Técnicas básicas para el procesos de Enseñanza y Aprendizaje

Después de haber establecido los rubros de conocimiento mínimos de capacitación y haberlo comparado con el perfil del personal que va a implementar el SIC, se presentan los módulos de capacitación más prioritarios:

Módulos	Cargo de los destinatarios	N. de destinatario	Hrs. Req.
1 Como Incrementar La Productividad De Los Empleados	Asesor empresarial Asistente de asesor	2	3
2 Comunicación Efectiva	Asesor empresarial Asistente de asesor	2	3
3 Formación De Supervisores	Asesor empresarial Asistente de asesor	2	3
1 Estructura Organizativa	Asesor empresarial Asistente de asesor	2	3
1 Evaluación del desempeño	Asesor empresarial Asistente de asesor	2	2
1 Formación de facilitadores P/Proceso de Cambio organizacional	Asesor empresarial Asistente de asesor	2	2
2 Técnicas básicas para el procesos de Enseñanza y Aprendizaje	Asesor empresarial Asistente de asesor	2	2

Todos ellos serán impartidos a través de una empresa capacitadora perteneciente a la base de datos del Insaforp, y para todos los entes relacionados al sistema.

3.5 COSTOS DE LA CAPACITACION DE LA ORGANIZACION

Detalle del costo de capacitación de la organización:



Módulos a impartir	Cargo de los destinatarios	Horas a utilizar	Total \$
1 Como Incrementar La Productividad De Los Empleados	Asesor empresarial Asistente de asesor	3	171.14
2 Comunicación Efectiva	Asesor empresarial Asistente de asesor	3	171.14
3 Formación De Supervisores	Asesor empresarial Asistente de asesor	3	171.14
1 Estructura Organizativa	Asesor empresarial Asistente de asesor	3	207.141900
1 Evaluación del desempeño	Asesor empresarial Asistente de asesor	2	160
1 Formación de facilitadores P/Proceso de Cambio organizacional	Asesor empresarial Asistente de asesor	2	228.57
2 Técnicas básicas para el procesos de Enseñanza y Aprendizaje	Asesor empresarial Asistente de asesor	2	228.57
Total			\$1177.14

Detalle costo del de

papelaría y materiales para la capacitación de la organización:

Tipo de documento	# de paginas en el documento	Cantidad de documentos	Costo de reproducción por pagina (\$)	Total (\$)
Documentos de información para aplicación del sistema	2	4	0.02	0.08
Documentos para capacitación	100	4	0.02	8.00
Documento del SIC	500	4	0.02	20.00
Imprevistos				2.80
Total				\$30.88



Detalle del costo de otros gastos para la capacitación de la organización:

Tipo de costos	Numero de veces	Cantidad de personas	Costo Unitario	Total (\$)
Alimentación	10	3	\$2.00	\$60.00
Transporte	10	3	\$1.00	\$30.00
Folders, Lapiceros, Fasteners, otros	5	4	\$5	\$20
Total				\$110

3.6 COSTOS DE EQUIPO DE LA IMPLANTACION

Mobiliario y equipo:

Se establece un requerimiento de materiales en general para desarrollar el sistema, donde algunos de estos materiales son opcionales y esto depende de la decisión tomada sobre el curso de capacitación a recibir ya que la cantidad de recursos es menor si el curso es abierto y mayor en el caso de recibir curso cerrados o al interior de la empresa.

Artículo	Cantidad	Tipo
Escritorio	1	Obligatorio
Computador	1	Obligatorio
Impresor	1	Obligatorio
Mueble para computadora	1	Obligatorio
Archivador	1	Obligatorio
Equipo de Proyección	1	Opcional
Pizarra acrílica	1	Opcional
Fotocopiador	1	Opcional
Sillas	*	Opcional
Escritorios	*	Opcional



* La cantidad depende del personal a capacitar detectado en el diagnóstico de capacitación. El artículo de tipo obligatorio es aquel equipo indispensable para realizar tareas de oficina y creación de documentos necesarios. Los de tipo opcional son aquellos que se adquirirán si las capacitaciones se hacen al interior de la empresa es decir que se tiene que preparar para capacitar al personal en la empresa.

A continuación se establecen sus costos:

Rubro	Cantidad	Valor Unitario (\$)	Valor total (\$)
Escritorio ejecutivo*	1	116.00	116.00
Escritorio secretarial	2	38.00	76.00
Computador	2	450.00	900.00
Impresor	2	55.00	110.00
Mueble para computadora	2	35.00	70.00
Archivador*	2	26.00	52.00
Proyector	1	775.00	775.00
Pizarra acrílica*	1	22.00	22.00
Fotocopiador	1	550.00	550.00
Total			\$2671

3.7 PLANIFICACION DEL TIEMPO DE CAPACITACION A IMPARTIR

ACTIVIDAD / TIEMPO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD
1RA.HORA	Presentar un panorama de las funciones, actividades y relaciones que se van a establecer con el nuevo sistema integral de capacitaciones
MEDIA HORA	Especificación de la información que es necesaria en cada componente del sistema
TRES HORA MAS	Desarrollo de un caso práctico haciendo uso del sistema
MEDIA HORA	Retroalimentar las dudas canalizandolas.
QUINCEHORAS	Capacitación de 2 horas por modulo (que a continuación se presentan) de capacitación para todos los componentes del sistema.



Nota: este tiempo será distribuido en dos semanas.

3.5 CRONOGRAMA DEL PLAN DE IMPLANTACION

Para la puesta en marcha del sistema es necesario identificar la forma de conversión y funcionamiento en caso de que existiera un sistema actual.

El nuevo sistema integral de capacitaciones se irá implantado en forma modular o por componentes de tal forma que el procedimiento antiguo del Insaforp, para proporcionar capacitaciones no sea desplazado por completo y no haya así pérdida de información. El sistema se implantará de acuerdo a las necesidades propias de cada empresa aunque se propone continuidad en las actividades siendo una secuencia de otra o simultaneas en otro caso así:

Actividad / Tiempo	1	2	3	4	5	6	7	8
Divulgación del sistema	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow
Organizar al ente regulador		Green	Green					
Capacitación				Orange	Orange			
Información y documentación		Pink	Pink	Pink	Pink			

Nota: El tiempo esta en semanas

B. VALIDACION DEL SISTEMA

Para validar el sistema fue necesario hacer una prueba piloto en la Empresa Metaltro donde se llenaron los formatos diseñados para el plan de capacitaciones, seguimiento y evaluaciones; teniendo como base los registros sobre el proceso de capacitación que esta había realizado en el año anterior.

Para validar el funcionamiento del sistema se aplica este a una de las empresas del sector pyme, la empresa seleccionada debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Haber realizado un diagnostico de capacitaciones que indicara las necesidades de



capacitación de la empresa y el personal a capacitar.

- Haber recibido capacitaciones en las áreas indicadas en su diagnostico.
- Realizar controles a las capacitaciones realizadas.

La empresa seleccionada para realizar las evaluaciones después de la capacitación y que por ende cumple todos los requisitos es la empresa metales troquelados S.A. de C.V.⁷¹, es una empresa mediana que cuenta con 78 empleados.

Nota: el diagnostico de capacitaciones fue realizado por técnicas propias de la empresa, no se utilizo la propuesta realizada en el diseño, pero si se siguió los procedimientos y pasos estipulados en el diseño. Además de la aplicación de una serie de indicadores que ayudaran a medir la competitividad de la empresa⁷²

A continuación se utilizan los formatos diseñados para evaluar los resultados de las capacitaciones en esta empresa para compararlos con la situación previa a las capacitaciones. La empresa recibió capacitaciones con la asociación salvadoreña de industriales (ASI), y con una empresa consultora particular.

⁷¹ Ver anexos 7 "Datos generales de la empresa"

⁷² Ver Anexos 9 Indicadores de la competitividad





Con el DNC realizado en la empresa se procede a llenar el formato para establecer el plan de capacitaciones

PLAN DE CAPACITACION AÑO 2006						
FECHA DE EVALUACION: _____						
NOMBRE DE LA EMPRESA: <u>Metales Troquelados S.A. de C.V.</u>						
GIRO ECONOMICO DE LA EMPRESA: <u>Industria Manufacturera (producción de envases metálicos</u>						
OBJETIVO DE LA CAPACITACION: <u>Mejorar la calidad de los productos y del servicio al cliente</u>						
COORDINADOR O ENCARGADO DEL PLAN DE CAPACITACION: <u>Gerente de dpto. de calidad</u>						
AREA A CAPACITAR	PROBLEMA A SOLUCIONAR	TEMAS A CAPACITAR	CARGO DEL EMPLEADO	NIVEL ACADEMICO DEL EMPLEADO	No de EMPLEADOS A CAPACITAR	TIPO DE CAPACITACION A RECIBIR
A) Inspección de calidad	Altos costos por reposición de producto defectuoso	gestión de calidad, control de la calidad	Supervisor de calidad	Estudios técnicos superiores	4	Capacitación cerrado
B) producción	Retazo en tiempos de producción y de entrega	Programación y control de la producción	Jefe de producción, supervisores de producción	Bachiller técnico	4	Capacitación cerrado
Fecha propuesta de inicio de la capacitación: Julio de 2006						
Observaciones: _____						
Firma del coordinador o encargado del plan de capacitación: _____						
Firma de la Dirección General de la empresa: _____						



A continuación del formato anterior del plan de capacitación añadir este formato:

PLAN DE CAPACITACION AÑO 200_				
FECHA DE EVALUACION: _____				
NOMBRE DE LA EMPRESA: <u>Metales Troquelados S.A. de C.V.</u>				
GIRO ECONOMICO DE LA EMPRESA: <u>Industria Manufacturera (producción de envases metálicos)</u>				
PROBLEMA A SOLUCIONAR: <u>Altos costos por reposición de producto defectuoso</u>				
COORDINADOR O ENCARGADO DEL PLAN DE CAPACITACION: <u>Gerente de dpto. de calidad</u>				
AREA A CAPACITAR	CAPACITACION CONTRIBUIRA A:	IMPACTO QUE SE ESPERA:	COSTO DEL PROBLEMA	AHORRO A OBTENER
A) Inspección de calidad	Mejorar los estándares de calidad.	reducir los costos por reposición de producto defectuoso	Promedio de \$68,000 mensuales por reposición de producto	Disminuir el problema lo mas posible ahorrar \$58,000 dólares.
B) producción	Planificar y controlar la producción.	Entrega de productos a tiempo	Promedio de \$12,000 mensuales	\$12, 000
Fecha propuesta de inicio de la capacitación: Julio de 2006				
Observaciones: _____				
Firma del coordinador o encargado del plan de capacitación: _____				
Firma de la Dirección General de la empresa: _____				



SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN:

El gerente de calidad quien se encarga en la empresa de realizar la detección de necesidades de capacitación es quien realiza los controles de las capacitaciones desarrolladas, es decir es el que lleva el seguimiento de las mismas.

A continuación se completan los formatos diseñados con el fin de dar seguimiento a las capacitaciones con base en los registros de los controles realizados.

Cuadro para la planificación del seguimiento según el tiempo transcurrido después de la capacitación:

FORMATO DE SEGUIMIENTO			
Area capacitada	Actividad a observar	Tiempo después de la capacitación	Observaciones
Dpto. de calidad	Explicación de la función de calidad a cada trabajador en su puesto	15 días	Indiferencia en 2 de los supervisores
Dpto. de calidad	Establecimiento de los estándares de calidad	1 mes 15 días	Mayor participación de supervisores y personales el puesto
Dpto. de calidad	Inspección de estándares en los puntos críticos del proceso	2 meses	Cumplimiento en un 50% de los estándares
Dpto. de calidad	Inspección de estándares en los puntos críticos del proceso	3 meses	Cumplimiento en un 65% de los estándares
Dpto. de calidad	Inspección de estándares en los puntos críticos del proceso	5 meses	Cumplimiento en un 88% de los estándares
Dpto. de calidad	Funcionamiento de todos el proceso de calidad	6 meses	77% cumplimiento en todos el proceso

Metodología utilizada en la capacitación: _____

Material Didáctico impreso: folleterias de gestión de calidad

Lugar y/o ambiente físico: Instalaciones de la empresa

Desempeño del facilitador: _____

Nombre y firma del encargado del seguimiento: _____



Evaluación de la incidencia de la capacitación en el desempeño laboral

Indicaciones: Partiendo de las capacitaciones recibidas, marque del 1 al 5 las siguientes proporciones, considerando el 1 como el puntaje mas bajo y 5 como el mas alto.

11. Ha aumentado su rendimiento en el trabajo

3

12. Adquirió nuevos conocimientos en relación a su puesto de trabajo después de haber recibido capacitación

4

13. Siente mas seguridad al desarrollar su trabajo

3

14. La capacitación le ha despertado nuevos intereses en su persona

2

15. Se siente satisfecho con las funciones que desempeña

4

16. Como valora el trabajo que usted desempeña



En base a los criterios para establecer la incidencia de la capacitación en el desempeño laboral, se observa que la capacitación en la empresa METALTRO tuvo una incidencia media ya que esta en el rango de 26 a 40 puntos lo que se interpreta como aceptable.

USO DE LOS INDICADORES EN LAS ÁREAS CAPACITADAS.

Las áreas capacitadas pertenecen al área de producción es decir los departamentos de calidad y programación de producción por lo que los indicadores a utilizar son los relacionados con esa área:

DESPERDICIOS:

los desperdicios generados por la empresa son en promedio de 17 por cada 400 unidades producidas es decir tiene un nivel de 4.25 % que esta por debajo del estandar establecido.

$$\text{DESPERDICIOS} = \frac{17}{400} * 100 = 4.25$$

Antes de las capacitaciones se tenía un promedio de 20 artículos por cada 400 unidades producidas es decir un indice de 5% que tambien esta dentro del estandar pero los desperdicios se han reducido.

PRODUCTIVIDAD DE LA MANO DE OBRA:

Este es uno de los factores que afectan la produccion de la empresa el valor de este indicador es de:

$$\text{PRODUCTIVIDAD DE LA MANO DE OBRA} = \frac{\text{Unidades Producidas}}{\text{Horas hombre trabajadas}}$$

$$\text{PRODUCTIVIDAD DE LA MANO DE OBRA} = \frac{210,600}{10,560} = 19.94$$

La productividad de la mano de obra indica 19.94 unidades por hora hombre lo que para la empresa es un índice baja dado que algunos procesos son automatizados, los procesos manuales son los que mas tiempo consumen.



Después de realizada la capacitación en las áreas correspondientes de planificación y control de producción los resultados son los siguientes:

$$\text{PRODUCTIVIDAD DE LA MANO DE OBRA} = \frac{248,700}{10,560} = 23.55$$

La productividad se incremento realizando mayor número de productos con la misma cantidad de horas hombres lo que ha permitido a la empresa cumplir con los tiempos de entrega establecidos.

CALIDAD DEL PRODUCTO:

La calidad la empresa la mide en base al número de reclamos de sus clientes ya que dentro del proceso los estándares se cumplen.

$$\text{CALIDAD DEL PRODUCTO} = \frac{\text{Numero de reclamos}}{\text{Pedidos entregados}}$$

$$\text{CALIDAD DEL PRODUCTO} = \frac{68}{228} * 100 = 29.8\%$$

Con la aplicación de las mejoras; en los últimos 4 meses, se tiene un promedio mensual de 312 pedidos entregados de los cuales 30 generan reclamos por producto defectuoso.

$$\text{CALIDAD DEL PRODUCTO} = \frac{30}{312} * 100 = 9.6 \%$$

El porcentaje de reclamos de los clientes a disminuido aunque aun esta por de bajo del estándar sugerido de 2.5% por lo que aun existe una brecha por alcanzar.

NIVEL DE EFICIENCIA:

El nivel de eficiencia se calcula en base al tiempo que se tiene programado para entrega de los pedidos y el tiempo real de entrega. Las unidades de tiempo son semanas



$$\text{NIVEL DE EFICIENCIA} = \frac{\text{Tiempo utilizado}}{\text{Tiempo programado}}$$

$$\text{NIVEL DE EFICIENCIA} = \frac{1.5 \text{ semanas}}{1.8 \text{ semanas}} * 100 = 83\% \text{ de eficiencia}$$

Anteriormente se programaba las entregas para 1.8 semanas y se entregaban en promedio de 2.5 semanas con una eficiencia de 72%.

EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN EL INCREMENTO DE LA COMPETITIVIDAD

El nivel de competitividad inicial de la empresa se estableció en un 59% (competitividad establecida en el diagnostico), siendo los atributos de mas bajo aporte ala competitividad el de recurso humano y la condición de los proveedores.

Las capacitaciones recibidas afectan a algunos elementos, además del atributo de comunicación, ya que en las capacitaciones se trato el tema de las ventajas a obtener desde el aprovisionamiento de materiales.

Por lo tanto los atributos que se evalúan son el de comunicación. Proveedores y recurso humano Utilizando la técnica del diamante de competitividad.



MEDICION DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR INDUSTRIAL

ATRIBUTO EVALUADO	Nivel de cumplimiento				
	1	2	3	4	5
1- CONDICION DE LOS FACTORES					
1.1- Comunicación					
La comunicación con los clientes es clara.				X	
La comunicación con los clientes es precisa.				X	
La comunicación con los clientes es rápida.			X		
La comunicación con los clientes es constante.					X
Existe realimentación en la comunicación con los clientes					X
La comunicación con los proveedores es clara.				X	
La comunicación con los proveedores es precisa.				X	
La comunicación con los proveedores es rápida.				X	
La comunicación con los proveedores es constante.				X	
Existe realimentación en la comunicación con los proveedores.				X	
1.2- Recurso humano					
El personal cuenta con un grado académico.			X		
El personal de Producción esta preparado técnicamente.				X	
El personal posee una gran capacidad de aprendizaje.			X		
La rapidez del aprendizaje es alta.			X		
El personal es capacitado constantemente.			X		
La rotación del personal es baja.				X	
Existen políticas definidas para promoción de personal.		X			
Al personal se le da la oportunidad de ascender en la empresa.		X			
La carga de trabajo es adecuada.					X
Se cuenta con el personal adecuado para cada puesto.					X
1.5- Proveedores.					
Los insumos son recibidos puntualmente.				X	
Los insumos son recibidos en las cantidades requeridas.				X	
Los tiempos de entrega de los insumos son cortos.				X	
Los insumos son recibidos en buen estado.				X	
Los insumos son de buena calidad.				X	
Existen alianzas con los proveedores.			X		



ATRIBUTO EVALUADO	Nivel de cumplimiento				
	1	2	3	4	5
2. CONDICIONES DE LA DEMANDA					
Los clientes de la empresa son muy variados.				X	
Los clientes están geográficamente dispersos.				X	
El mercado de la empresa es amplio geográficamente				X	
Generalmente se captan clientes igual que los actuales.				X	
Generalmente se captan clientes diferentes que los actuales.					X
Generalmente se captan clientes de gran tamaño.			X		
Generalmente se captan clientes pequeños.			X		
Existe un tipo predominante de cliente.					
La cantidad de clientes de la empresa ha aumentado.				X	

Valores de nivel de competitividad para empresas del sector industria

ATRIBUTO	Valor máximo	Valor obtenido	Valor porcentual	NIVEL DE CONTRIBUCIÓN
CONDICIONES DE LOS FACTORES				
Comunicación	50	41	82	Optimo
Recurso humano	50	30	60	Bajo
Tecnología	30	24	80	Regular
Financiamiento	30	20	66.7	Regular
Proveedores	30	23	76.6	Regular
CONDICIONES DE LA DEMANDA	45	31	68	Regular
EMPRESAS RELACIONADAS Y DE APOYO	50	24	48	Bajo
ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD	25	12	48	Bajo
VALORES GLOBALES	310	205	66	Regular

Los atributos resaltados son aquellos que se resultaron con incidencia positivas de las capacitaciones recibidas.



Comunicación tenía un valor de 62% y aumento a 82%

Recurso humano tenía una contribución de 44% y aumento al 60%

Condiciones con proveedores contribuía en un 46% y aumento a 76.6%

Condiciones de la demanda contribuía en un 65% y aumento a 68%

El incremento general de la competitividad es poco de 59% a 66% pero el periodo de aplicación ha sido de 6 meses después de recibidas las capacitaciones. Y esta solo han incidido en los rubros señalados y no en todos los elementos que los componen por lo tanto la competitividad se vera incrementada a medida se capacite y se mejore en todos los atributos y sus elementos

ELEMENTOS A REFORZAR

Formato para determinar los elementos de competitividad a reforzar o retroalimentar

ATRIBUTOS	NIVEL DE CONTRIBUCION ALCANZADO DESPUES DE LAS CAPACITACIONES	NIVEL ESPERADO DE CONTRIBUCION	VARIACION (NIVEL ALCANZADO – NIVEL ESPERADO)
Comunicación	82	70% - 80% (regular)	2%
Recurso humano	60	70% - 80% (regular)	-10%
Tecnología	80	70% - 80% (regular)	-
Financiamiento	66.7	70% - 80% (regular)	-3.3%
Proveedores	76.6	70% - 80% (regular)	-
Condiciones de la demanda	68	70% - 80% (regular)	-2%
Empresas relacionadas y de apoyo	48	70% - 80% (regular)	-22%
Estrategia, estructura y rivalidad	48	70% - 80% (regular)	-22%
Valor global	66	70% - 80% (regular)	-4%

Todos los elementos que aparecen con variaciones negativas son elementos donde es necesario



aplicar una detección de necesidades para obtener un nivel de competitividad arriba del 70% aquellos elementos con números negativos mas altos son los elementos de mayor prioridad para reforzar.

C. PUESTA EN MARCHA DEL SISTEMA

Esta actividad consiste en llevar a la práctica cada uno de los componentes del sistema que han sido seleccionados según las necesidades de la institución. El sistema lleva elementos similares utilizados por el Insaforp, (como los cursos abiertos y cerrados) entre otros; por lo que ya se sabe como funcionan dentro de las Pyme.

1. REVISION DEL DIAGNOSTICO Y REQUERIMIENTOS MINIMOS DE LA EMPRESA PARA OPTAR AL SISTEMA:

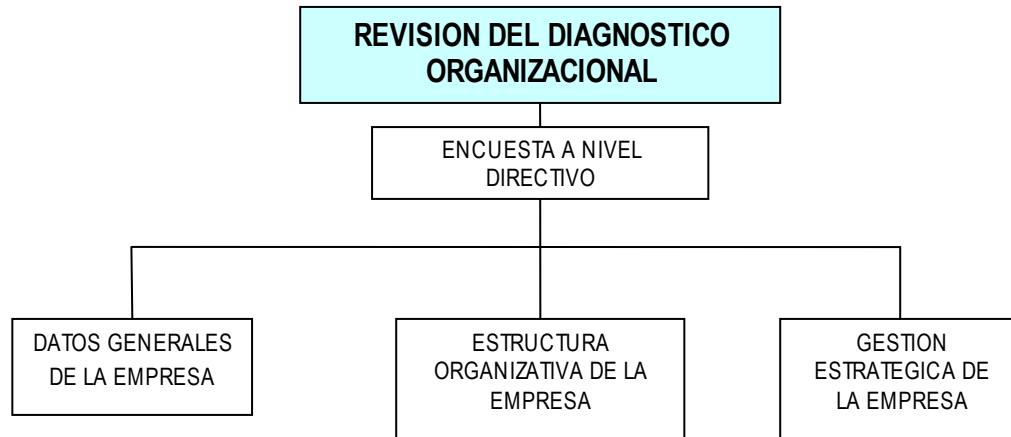
Esta actividad será llevado a cabo por el Asesor empresarial el cual consiste en la evaluación de la situación actual de la Pyme en cuanto al registro mínimo que deben tener las empresas sobre manueles administrativos; con el fin de poder

determinar si es o no adaptable los a los requerimientos mínimos del Sistema Integral de capacitaciones para poder aprobar el uso de este sistema.



Para ello el asesor empresarial del Insaforp deberá seguir el siguiente procedimiento:

- a) Verificar si la empresa retiró la guía sobre el sistema de capacitaciones en el centro de documentación del Insaforp o a través de Internet
- b) El asesor verificará Si la Empresa identifico una necesidad de capacitación, con base a un diagnóstico previo descrito en el documento del sistema integral a traves del siguiente procedimiento:



El asesor revisará los formularios⁷³ utilizados para el establecimiento del diagnóstico organizacional actual de la empresa, para dar el aval de los mismos, para que el empresario pueda capacitarse.

Procedimiento⁷⁴:

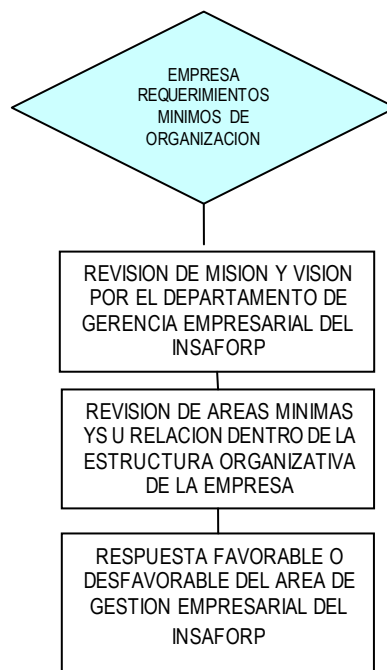


FIG. N.2 Revisión de documentación por el Insaforp

⁷³ Ver etapa capítulo II: Diseño Detallado, Pág. 176

⁷⁴ Ver etapa de Diseño detallado, Cáp. 4. Pág. 185



- i) Si la empresa no esta organizada el asesor empresarial del Insaforp debe gestionar el servicio de asesoria organizativa empresarial, para que el empresario pueda organizar su negocio y deberá facilitarle los formularios correspondientes⁷⁵.
- ii). El asesor empresarial deberá comunicarse con el encargado de realizar las organizaciones dentro de la empresa y mandarlos a la empresa solicitante.
- iii). Ya organizada la empresa el asesor empresarial del Insaforp deberá proporcionar documento de Detección de necesidades⁷⁶ al empresario según el tamaño de la PYME al que pertenezca, para que este pueda realizar el DNC dentro de su empresa.

2. REVISION DE LA ORGANIZACIÓN Y DEL DNC Con el propósito de facilitar la implantación de las capacitaciones dentro de las empresas es necesario que el asesor empresarial del Insaforp obtenga de las Pymes una adecuada organización al igual que la detección de necesidades además del aval de la gerencia de la Pyme.

Para ello el asesor empresarial deberá comunicarse con el encargado de realizar las organizaciones dentro de la empresa y mandarlos a la empresa solicitante; si la Pyme lo requiere.

Si ya esta organizada la empresa el asesor empresarial del Insaforp deberá proporcionar documento de Detección de necesidades⁷⁷ al empresario según el tamaño de la PYME al que pertenezca, para que este pueda realizar el DNC dentro de su empresa; y entregarlo después al Insaforp

⁷⁵Ver anexos 3

⁷⁶ Ver Diseño Detallado, Capitulo 4, pag. 224

⁷⁷ Ver Diseño Detallado, Capitulo 4, pag. 224



3. COORDINACIÓN DEL PLAN DE LA CAPACITACIÓN:

Después de aceptar y revisar el plan de capacitaciones de la Pymes se debe poner en contacto con las instituciones que están ofertando en ese momento los temas requeridos.

Con el fin de dar a conocer el proceso de financiamiento de la capacitación el asesor empresarial entablara una charla explicativa con el encargado o gerente de implantación de la PYME acerca de:

a) CONDICIONES PARA RECIBIR SERVICIO DE CAPACITACIÓN.

La empresa debe estar legalizada e inscrita en los registros de comercio, DIGESTYC, ISSS, para poder tener acceso al servicio ya que Insaforp trabaja con los fondos provenientes del 1% que se descuenta de la planilla del seguro social por lo tanto toda aquella empresa que cotiza al ISSS puede tener financiado hasta un 80% el valor de la capacitación.



4 .INFORMACION SOBRE LAS CAPACITACIONES

Una vez acordado el plan de capacitaciones el asesor brindara informacion acerca de las capacitaciones

abiertas y cerradas que posee el Insaforp.

Y basándose en los componentes a capacitar se determinarán los recursos necesarios para llevarlo a cabo, siendo estos: materiales, humanos, tecnológicos y financieros.



El acercamiento del Insaforp debe darse para cotizar los precios y las facilidades que ofrecen las distintas instituciones con las Pyme. Además se debe poner en contacto con las instituciones para coordinar los horarios de los cursos y el personal a enviar a los cursos de capacitación.

Recurso humano

El recurso humano necesario en esta institución para el desarrollo de las funciones que indica el sistema es de 3 personas:

Puesto	Cantidad
Jefe del departamento de asesoría empresarial	1
Asesor de departamento de asesoría empresarial	1
Asistente de departamento de asesoría empresarial	1
Total	3

Recursos materiales:

Mobiliario y equipo.

Artículo	Cantidad
Escritorio	1
Computador	1
Impresor	1
Mueble para computadora	1
Archivador	1
Proyector	1
Pizarra acrílica	1
Fotocopiador	1

5. REALIZACION DE LAS CAPACITACIONES. La ejecución de la capacitación necesita contar con los recursos económicos necesarios para su desarrollo y funcionamiento, por lo tanto debe determinarse la fuente de financiamiento para este caso son los ingresos que percibe el Insaforp de la planilla del ISSS, explicados en la etapa económica. Además el asesor debe verificar que se lleve a cabo la capacitación mas adecuada al área de



oportunidad detectada.

6. SEGUIMIENTO Y DIAGNOSTICO: Después de iniciada la implantación se evaluarán los resultados obtenidos contra los objetivos de cada componente, a través del seguimiento dentro de las Pymes.⁷⁸



7. EVALUACIONES: Esta actividad la desarrollara el asesor con el fin de verificar el buen funcionamiento de la empresa después del proceso de capacitación.

8. CONTROL DEL SISTEMA: se refiere a como va a controlar los datos el Insaforp sobre el funcionamiento del SIC en las Pymes

9. RETROALIMENTACION: El Insaforp junto con los datos de la Pyme se encargará de reunir todos los datos y analizarlos para poder mejorar las deficiencias en cuanto el uso del sistema dentro de las instituciones.

⁷⁸ Ver Diseño detallado, Seguimiento, Pag.243



D. DIAGRAMA DE RESPONSABILIDAD LINEAL EN LA PUESTA EN MARCHA

El sistema integral de capacitaciones esta formado por 3 pilares que son importantes para llevar a cabo y desarrollar este sistema.

Las entidades del sistema son: Insaforp, UES, empresas (PYMES).

Para llevar a la práctica el sistema integral de capacitaciones es necesario establecer las personas responsables para ello y la relación existente entre estas y las actividades a realizar, por lo que a continuación se presenta el diagrama de responsabilidad lineal, cuya notación utilizada es la siguiente:

1. **Responsabilidad real:** Define quien estará a cargo de la operatividad y el cumplimiento de la función, por lo que cualquier anomalía será imputada a él.
2. **Supervisión General:** Define al superior encargado de la responsabilidad real, que revisará el progreso de la función definida.
3. **Debe ser consultado:** Define a las persona involucradas que tiene un aporte imprescindible para la realización de la función.
4. **Puede ser consultado:** Define en la organización de la implantación a los involucrados que tienen aportes relevantes para realizar la función, pero que pueden faltar sin afectar su objetivo.
5. **Debe ser notificado:** Define a quienes se les debe informar sobre la realización o los resultados de la función definida.



DIAGRAMA DE RESPONSABILIDAD DE LA IMPLANTACION DEL SISTEMA INTEGRAL DE CAPACITACIONES

ORGANIZACIÓN	ASESOR DEPTO. ASESORIA EMPRESARIAL INSAFORP	GERENTE DE IMPLANTACION DENTRO DE LA PYME	JEFE O COLABORADOR TECNICO DENTRO DE LA PYME	JEFE O COLABORADOR ADMINISTRATIVO DENTRO DE LA PYME	ENCARGADO DE PROYECCION SOCIAL DE LA UES
<i>Evaluación y aprobación de la implantación del sistema</i>	4	1	5	5	5
<i>Exposición del sistema a nivel gerencial</i>	1	3	5	5	5
<i>Acercamiento con las empresas capacitadoras</i>	5	1	5	5	5
<i>Determinación de fuentes de financiamiento</i>	3,5	3	3	1	3
<i>Adquisición de recursos</i>	1	1	5	1	5
<i>Modificación y capacitación de la organización</i>	5	4	1	3	4
<i>Seguimiento</i>	1	1	1	1	1
<i>Control y Validación</i>	1	2	1	4	4
<i>Retroalimentación del sistema</i>	1	1	1	1	3

CODIGO:
notificado.

1. Responsabilidad real

3. Debe ser consultado

5. Debe ser

2. Supervisión General

4. Puede ser consultado



E. ESTABLECIMIENTO DEL PROGRAMA DE PUESTA EN MARCHA

Una vez identificadas las actividades a realizar para poner en funcionamiento del sistema es necesario presentarlas en orden secuencial y establecer así el tiempo involucrado, para ello se utilizará el método PERT (Programa Evaluation Review Technique) en que muestra la ruta más larga o el tiempo mas largo en que se implantará el sistema (Ver tabla N.1)

Tabla N. 1: Cuadro para elaborar el Diagrama Pert.

DESCRIPCION	PROCEDENCIA	to	tn	tp	te
a. Diagnostico y revision de requerimientos minimos de la empresa		1	2	4	2.16
b. Verificación de la organización y el DNC	a	0.2	0.4	0.8	12.95
c. Revisión del plan de capacitaciones	a	0.2	0.6	2	2.0
d. Información de capacitaciones	c	1	1.6	2	1.56
e. Realización de las capacitaciones	c	3	4	8	4.5
f. Revisión del Seguimiento	e	2	3	4	3
g. Revisión de las evaluaciones	b	1	1.6	2	1.56
h. Control del sistema	g	12	13	17	13.5
i. Retroalimentación del sistema	h	3	4	5	4

Donde:

to: tiempo óptimo

Te: $to + 4tn + tp$

tn: tiempo normal

6

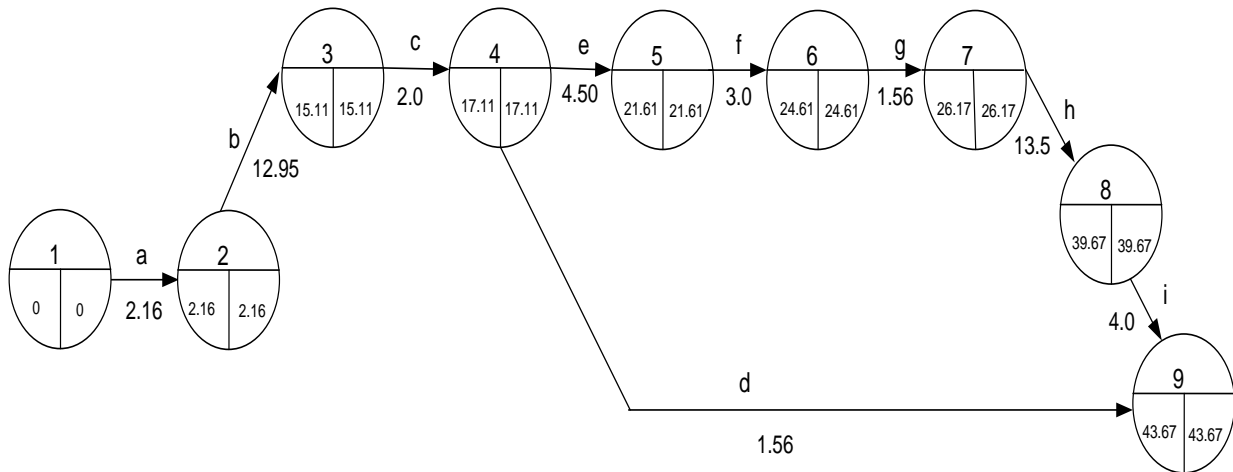
tp: tiempo pésimo

te: tiempo esperado

Nota: los tiempos están en unidades de semana, incluyen los tiempos tomados por la Pyme para la realización del SIC, y los que ocupara el Insaforp para la revisión de los elementos de este sistema.



DIAGRAMA DE FLECHAS



DURACIÓN DEL PROYECTO:
43.67 SEMANAS

RUTA CRÍTICA : a, b, c,
e, f, g, h, i

F. VINCULACION DEL INSAFORP CON LA PYME EN LA PUESTA EN MARCHA

¿Quien realizara este procedimiento?

Lo realizará una persona encargada de la implementación del sistema del Insaforp junto con el gerente de implantación de la empresa solicitante; es decir el encargado del área administrativa o de recursos humanos según el caso.

Las tareas o funciones a realizar por el empresario son las siguientes:

a) Procedimiento de Obtención del sistema integral de capacitaciones:

Retirar la guía sobre el sistema de capacitaciones en el centro de documentación del Insaforp o a través de Internet



b) Procedimiento Del Llenado De La Encuesta Del Diagnostico:

4. El encargado deberá llenar el formulario del diagnostico, además de obtener la documentación en ese momento, en el caso que existiera dentro de la empresa.
5. Luego el encargado deberá de revisara la encuesta con el director o presidente de la empresa (en caso de que el encargado de llenar la encuesta fuese diferente al presidente); él cual dará el visto bueno.
6. Luego el encargado se hará cargo de documentar la encuesta adjuntándola a los documentos que en la empresa existieren (Los manuales de organización y función); y se encargará de llevarlos al encargado en el Insaforp; para que este lo revise y lo avale o enviar a través de correo electrónico al área de Gestión empresarial

c) Si la empresa no esta organizada entonces esta deberá llenar el formulario y presentar al Insaforp, para que este le facilite el servicio de organización empresarial interna a través de un ente externo. (en este caso la UES u otra institución asociada al Insaforp).

El gerente de implantación del sistema dentro de la Pyme deberá demostrar la estructura organizativa dentro de su empresa a traves de la documentación siguiente:

La documentación debera contener:

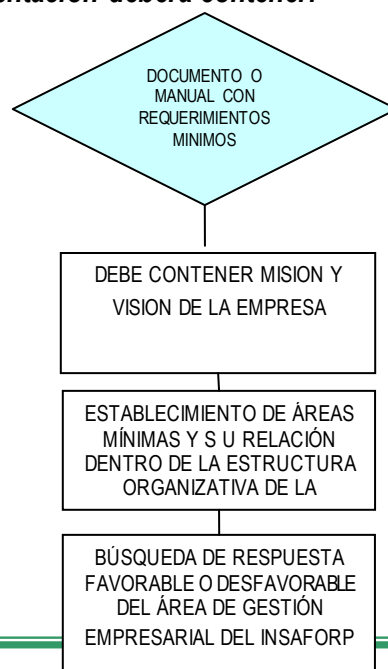




FIG. N.3 Presentación de documentación para el Insaforp

d) Verificación del tamaño y sector de la empresa.

¿CÓMO SE REALIZARÁ EL PROCEDIMIENTO?

3. El encargado de la empresa de aplicar este sistema simplemente ubicara el número de empleados de la empresa dentro de la clasificación que se encuentra en la siguiente tabla, utilizando la clasificación según la Institución de Anep o Digestyc.

Por lo tanto el gerente de implantación de la pyme determinara si es pequeña o mediana la empresa según el número de empleados, es decir:

Pequeña empresa: Unidad económica con un número de empleados entre 11 y 49

Mediana empresa: Unidad económica con un número de empleados entre 50 y 99

e) Determinación del sector productivo de la empresa.

¿CÓMO SE REALIZARÁ EL PROCEDIMIENTO?

El encargado de la empresa de aplicar este sistema simplemente ubicara el rubro o giro de la empresa dentro del listado según la clasificación CIIU) con ello determinara al sector a que este pertenece y se le informara a la persona encargada del Insaforp

f) Realización del DNC dentro de la empresa:



El gerente de implantación deberá retirar el documento del DNC en el Insaforp según el tamaño de la empresa a que este pertenezca. Luego realizar el DNC bajo los lineamientos del documento para obtener las áreas problemáticas, perfil de empleado y el diagnóstico inicial de la empresa.

g) Elaboración y presentación del plan de capacitaciones:

El gerente de implantación dentro de la Pyme deberá llenar el formulario del plan de capacitaciones descrito en el documento del DNC para que el Insaforp a partir de esa información pueda brindarle el servicio de capacitación.

h) Tomar la decisión de recibir curso abierto o cerrado.

Una vez aprobado las capacitaciones y el financiamiento la empresa debe decidir si tomar un curso abierto es decir en el exterior de la empresa o un curso cerrado al interior de la empresa

i) Solicitud de la capacitación dentro de las Pyme.

Para ello la empresa una vez presentado el plan de capacitaciones y la aprobación del mismo, esta deberá obtener y realizar el llenado de solicitudes y formularios para recibir capacitaciones (procedimiento especificado en la página Web de insaforp)

RECURSOS HA UTILIZAR POR LA PYME:

Para una Capacitación cerrada:

Recursos para la capacitación.

Instalaciones: para recibir un curso de capacitación al interior de la empresa la misma debe contar con instalaciones adecuadas para las reuniones; instalaciones con espacio suficiente para la cantidad



de personas que recibirían la capacitaciones. El espacio a utilizar debe ser adecuado para la instalación de sillas y mesas para recibir la capacitación.

Si en la empresa no se cuenta con una sala de reuniones o espacios suficientes para adecuar una sala es preferible buscar un lugar alternativo fuera de la empresa.

Mobiliario y equipo: la empresa debe contar con el mobiliario y equipo necesario para realizar la capacitación:

- Sillas para los empleados y presentadores del curso.
- Escritorios.
- Equipo de apoyo visual para la presentación sean estos proyectores de acetatos o equipo de computación con cañón proyector.

Papelería: Cada empleado a ser capacitado debe contar con la cantidad de copias del texto referentes a:

- Las capacitaciones impartidas.
- Las evaluaciones durante la capacitación y después de la capacitación.
- Información adicional.

Tiempo: El tiempo es un elemento importante en las empresas por lo tanto es de considerar el tiempo de duración de la capacitación.

Si la capacitación es al interior de la empresa se tiene un mejor control y las capacitaciones se pueden recibir en horario no laboral.

Recurso humano en las empresas del sector PyME.

Las empresas pertenecientes al sector Pyme deben asignar un encargado de capacitaciones que tendrá como funciones realizar el diagnóstico de capacitación y el plan de capacitaciones (siguiendo el procedimiento descrito en el documento) así como evaluar a los



empleados capacitados y el desarrollo de informes para la gerencia, insaforp o institución reguladora. Por lo cual esta persona debe estar en nivel de jefaturas o gerente de empresa (para las pequeñas empresas). A continuación se establece el personal necesario.

Puesto	Cantidad
Encargado de capacitaciones	1
Colaborador	1
Total	2

G. VINCULACION DEL INSAFORP CON ENCARGADO DE ASESORIA EMPRESARIAL.

La empresa encargada de la organización de las pymes deberá seguir el siguiente procedimiento:

Elaboración de Los manuales administrativos:

La primera etapa en la manualización de un organismo, empieza con una adecuada planeación, por lo que será importante en ésta etapa considerar factores como:

- Definición precisa de los objetivos de cada una de las áreas del organismo.
- Diagnóstico situacional de la empresa, en sus principales componentes; personal, finanzas, organización y tecnología usada etc.

La segunda etapa consiste en la recopilación de información la cual deberá efectuar mediante la investigación documental, observaciones, cuestionarios y entrevistas.

La información recabada debe seguir un procesamiento, para que pueda ser aprovechada al máximo, los pasos de este proceso de organización de la información, son los siguientes:

- Depuración
- Clasificación, y
- Análisis



Un apoyo importante a la redacción ó contenido de los manuales, son sin duda las gráficas, pues facilitan la comprensión de los manuales; las representaciones gráfica mas comunes son:

- Organigramas.
- Diagramas de flujo, y
- Cuadros de distribución.

Realizar la revisión de los manuales en dos fases; durante la primera revisión, es conveniente efectuar reuniones con los participantes en la elaboración de los manuales, analistas, directivos y usuarios, todos ellos realizan una revisión al contenido de los manuales bajo los siguientes aspectos:

- Revisión justa y objetiva del material .
- Proporcionar críticas específicas y constructivas.
- Revisar a detalle y devolver los materiales rápidamente dentro de un plazo previamente acordado.
- Evitar cambios sólo por gusto personales.

Recursos materiales a utilizar:

Mobiliario y equipo: El mobiliario y equipo necesario en la facultad de Ingeniería y Arquitectura es el siguiente:

Articulo	Cantidad
Escritorios	1
Computador	1
Impresor	1
Mueble para computadora	1
Archivador	1



Es necesario mencionar que el uso de este mobiliario y equipo en su mayoría son para las actividades de reuniones en las asesorías y creación de documentos (informes) sobre el control de las horas; además la escuela de Ingeniería industrial cuenta con todos los recursos materiales indicados.

Papelería y material didáctico:

Se requiere el uso de recursos para elaborar los informes de horas sociales, formularios, y controles de horas sociales. Estos recursos se detallan a continuación.

- Papel Bond.
- Lápices, lapiceros y plumones.
- Borrador para pizarra.

Recurso humano (Para el caso de utilizar a la UES)

Para desarrollar las actividades de organización y/o reorganización en las empresas se requiere de la participación de los estudiantes de Ing. Industrial que hayan aprobado el 80% de su carrera.

También es necesario determinar el número de docentes disponibles en la escuela de ingeniería Industrial para que estos asesoren a los estudiantes que desarrollan la labor social, procedimiento antes desarrollado y que se retoma a continuación

TIPO DE CONTRATO	NUMERO DE DOCENTES
Tiempo completo	16
Medio tiempo	11
Cuarto de tiempo	6
Hora Clase	2
Total	35



Cantidad de docentes de la EI

H. VINCULACION CON EMPRESAS CAPACITADORAS

Acercamiento y coordinación con institución capacitadora.

Al recibir la aprobación de Insaforp sobre los temas de capacitación y el financiamiento a otorgar la empresa se debe poner en contacto con las instituciones que están ofertando en ese momento los temas requeridos.

El acercamiento debe darse Para cotizar los precios y las facilidades que ofrecen las distintas instituciones. Además se debe poner en contacto con las instituciones para coordinar los horarios de los cursos y el personal a enviar a los cursos de capacitación.

RECURSOS A UTILIZAR:

Para una Capacitación abierta:

Recursos para la capacitación.

Instalaciones: Al realizar la capacitación fuera de la empresa las instalaciones a utilizar son aquellas de las cuales dispone la institución que prestara el servicio.

Mobiliario y equipo: La institución que presta el servicio es la encargada de adecuar el área de capacitación con el equipo y mobiliario necesario además de proporcionar toda la papelería.

Tiempo: Al realizar la capacitación fuera de la empresa hay que adaptarse a los horarios de la institución capacitadora. Además hay que tener en cuenta el tiempo de desplazamiento de la empresa a las instalaciones donde serán recibidas las capacitaciones.



CONCLUSIONES

1. Las pymes constituyen un sector muy importante para la actividad económica de El Salvador, contribuyendo con 8.7% en generación de empleo y un 45.3% a la generación del PIB, esta participación del sector justifica la realización del estudio.
2. Se estableció que la necesidad de la capacitación dentro de la empresa es importantes ya que se necesita una renovación o actualización de los conocimientos que se tienen para desarrollarlos dentro de la empresa.
3. Las capacitaciones se han dirigido mayormente a personal con estudios medios, bachillerato e inferiores que casi siempre son los dirigentes de esta empresa.
4. Las empresas tienen necesidades de realizar programas de capacitación, ya que sus empresarios no se preocupan a largo plazo sino que van resolviendo sus problemas en el instante en que estos aparecen, y a veces los problemas no se resuelven nunca.
5. La detección de necesidades de capacitación se usa muy poco en las empresas lo que disminuye el potencial de la capacitación para mejorar la competitividad por la razón de que se capacita en áreas donde no se presentan problemáticas en las empresas.
6. No hay una evaluación o seguimiento cuando han tenido el servicio de capacitación.
7. A nivel nacional se tiene un promedio de 40.06% para la pequeña empresa y para la mediana un 54.06% de nivel de competitividad, que nos indica un nivel bajo mediante el modelo de competitividad: El Diamante de la Competitividad.
8. Debido al bajo nivel de capacitación, un deficiente proceso de detección de necesidades y de



capacitaciones, justifica la creación de un sistema integral de capacitación que incluye una correcta detección de necesidades, perfiles de empleados, organización de la empresa y elementos estratégicos, planes de seguimiento, para llevar a las pymes a un mejor nivel de competitividad.

9. El sistema propuesto garantiza el éxito de la capacitación en las áreas problemáticas y al personal relacionado dentro de las empresas, ya que este sistema integral de capacitaciones es una herramienta que mejorara la productividad y conllevara a la competitividad dentro del entorno globalizado nacional y que contribuye al desarrollo económico del país y de las Pymes.
10. Estimular el desarrollo de capacitaciones de forma integral dentro de las Pymes, ya que mediante la detección de necesidades, el seguimiento y evaluación antes y después, se logrará que las empresas mediante las capacitaciones se acoplen a las exigencias que el entorno económico globalizado y competitivo del país, beneficiando así al sector empresarial.
11. El nivel de competitividad no se mejora con solo desarrollar las capacitaciones es necesaria llevar a la practica los conocimientos y habilidades adquiridas por lo que un control y seguimiento de estas capacitaciones ayudan a aumentar la efectividad de la capacitación.
12. Para medir la efectividad de la capacitación se deben desarrollar evaluaciones a las personas que recibieron los cursos. Y se deben medir los resultados obtenidos después de la capacitación específicamente en el nivel de competitividad y compararlo con el inicial para determinar la contribución de la capacitación a ese mejoramiento.
13. La capacitación debe considerarse como una inversión que sea recuperada con la mejora del desempeño del trabajador en su puesto. Por eso se establece una medición en cuanto a la cantidad de horas capacitadas que ha recibido el empleado.
14. Los cursos y temas de capacitación deben adaptarse a los cambios que exige la globalización es por esa razón que se debe retroalimentar la capacitación con todos los cambios que se



- generen en aquellos elementos claves a la competitividad como la tecnología, los procedimientos administrativos y productivos la gestión de ventas y compras etc.
15. EL precio de venta se establece como la cantidad promedio que paga una institución por el servicio de capacitación. El cual se calcula en base a los resultados anteriores es decir de las 655 empresas al pagar el 100% de los costos de la capacitación generarían un monto de \$732270.35 el equivalente a \$1117.97 por empresa.
 16. En base al estudio económico se estableció que con 251 empresas que se capaciten como mínimo se cubren los costos del sistema.
 17. Dado que insaforp es una institución gubernamental creada para ser el ente rector de la formación profesional en el país las actividades de apoyo que realizan son sin fines de lucro por lo que no obtiene ingresos directos de la aplicación del sistema.
 18. El sistema se implementara en 2 meses por el ente regulador, y se pondrá en marcha en un aproximado de 7 meses.
 19. Se estableció una metodología para la capacitación del personal que laborara tanto en el desarrollo del sistema como en las PYMES. Para así obtener las ventajas de poseer políticas de igualdad dentro de las empresas.
 20. Para que una empresa sea competitiva debe ordenarse internamente no se puede pretender Mejorar sin estar organizados es por eso que el requerimiento mínimo para aplica el sistema Diseñado y cualquier otro que tenga como objetivo la mejora de productividad y Competitividad es que la empresa tenga una estructura organizativa bien definida



BIBLIOGRAFIA

Libros.

- Técnicas de muestreo
Cochran, William
Mexico, continental
- Teoría de encuestas por muestreo con aplicaciones
Sukhatme, Pandurang
Mexico, fondo de cultura económica.
- Estadística para administración y economía
Mason/Lind
10 edición
- Errores ajenos al muestreo
Francisco Azorin
1972
- Libro:
Hacia una MIPYME más competitiva
FUSADES

Tesis.

- La capacitación como una herramienta de mejora continua en las medianas empresas
Jurado Vásquez, Felipe
T- 1803 j873c
San Salvador, UCA, 2003
- Detección de necesidades de capacitación en las empresas del sector servicio
Arévalo Portillo, Luz
T- 1803 d484



San Salvador, UCA 2000

- La capacitación y su incidencia en el desempeño laboral de empleados de instituciones Públicas y privadas.
Año 2002.
- Diseño de un sistema de capacitación sobre la calidad total
TUES
1997
- Plan de capacitación para la procuraduría del El Salvador
TUES
2002
- Detección de necesidades de capacitación de la empresa del sector industrial
TUES
2000
- Instructivo para el llenado del formulario solicitud de apoyo para acción formativa
Curso cerrado y abierto.
Mayo 2004
Insaforp

Internet.

- www.conapyme.gob.sv
- www.fundes.gob.sv
- www.camarasal.gob.sv
- www.digestyc.gob.sv
- www.asi.com.sv
- www.mech.gob.sv
- www.eclac.cl
- www.sectyt.gob
- www.insaforp.org.sv



GLOSARIO TECNICO

Acción de Capacitación

(Según Estatuto de Capacitación y Empleo)

Actividad relacionada con las necesidades institucionales, funcionales o de competencias laborales, en que la formación, el perfeccionamiento, la complementación, son conceptos que identifican la capacitación en el entorno laboral. Además, la capacitación comprende actividades de instrucción extraescolar, que permite a los trabajadores desarrollar competencias laborales acordes con una actividad, ocupación u oficio. Las empresas podrán efectuar actividades de capacitación de sus trabajadores, tendientes a facilitar la movilidad laboral de éstos a otras actividades productivas, dentro de las mismas o en otras distintas.

Análisis Funcional

Proceso en que se identifica el propósito principal y las actividades y funciones claves de una rama de actividad o empresa, hasta llegar a especificar las contribuciones individuales que se expresarán finalmente en términos de competencia laboral en una Norma.

Análisis ocupacional

Acción que consiste en identificar las actividades y factores técnicos que constituyen una ocupación. Este proceso comprende la descripción de las tareas que hay que cumplir, así como los conocimientos y calificaciones requeridos para desempeñarse con eficacia y éxito en una ocupación determinada (Concepto definido por la Organización Internacional del Trabajo - OIT).

Aprendizaje

“Formación de larga duración desarrollada en gran parte en la empresa y complementada a menudo



con instrucción obligatoria relacionada que se imparte en un centro de enseñanza. Está reglamentada por ley o la costumbre y regida por un contrato oral o escrito que establece las obligaciones de las partes”. (Concepto definido por la Organización Internacional del Trabajo - OIT).

Aptitudes

- a) Combinación de rasgos y habilidades que hacen que una persona realice mejor cierto tipo de operaciones o actividades.
- b) Dominio o posesión de una característica unitaria especificada (por ej. Aptitud espacial), que es importante que se posea en cierto tipo de trabajo o profesión.
- c) Características biológicas o aprendidas que permite a una persona hacer algo mental o físico.

Áreas de capacitación

Clasificación que se ocupa en SENCE para los efectos del análisis estadístico de las acciones de capacitación. Comprende 24 áreas temáticas: 01.Administración; 02 Agricultura; 03 Agropecuario; 04 Alimentación, Gastronomía y Turismo; 05 Artes, Artesanía y Gráfica; 06 Ciencias y Técnicas Aplicadas; 07 Comercio y Servicios Financieros; 08 Computación e Informática; 09 Construcción; 10 Ecología; 11 Educación y Capacitación; 12 Electricidad y Electrónica; 13 Energía Nuclear; 14 Especies Acuáticas; 15 Forestal; 16 Idiomas y Comunicación; 17 Mecánica Automotriz; 18 Mecánica Industrial; 19 Minería; 20 Procesos Industriales; 21 Salud, Nutrición y Dietética; 22 Servicios a las Personas; 23 Transporte y Telecomunicaciones; 24 Nivelación de estudios básicos y medios.

Autoaprendizaje

Proceso de adquisición de conocimientos sin la presencia directa del maestro o instructor, sino que con el apoyo de medios didácticos escritos, audiovisuales o informáticos.

Becas de capacitación

Línea de financiamiento del Fondo Nacional de Capacitación (FONCAP), a través de la cual el Estado cubre los gastos de acciones de capacitación y formación destinadas a jóvenes de escasos recursos, personas cesantes o que buscan trabajo por primera vez, trabajadores dependientes e independientes, de escasa o nula calificación laboral.



Calidad

Es el conjunto de características de un producto o servicio que le permiten satisfacer cabalmente los requerimientos exigidos por el cliente o usuario.

Calidad de la Capacitación

Cualidad del proceso de capacitación que permite a los beneficiarios lograr competencias efectivas que mejoren su productividad y faciliten ya sea su inserción, reinserción, permanencia o movilidad laboral.

Calificación

Capacidad adquirida para realizar un trabajo satisfactoriamente. Por lo general, el término se refiere a una capacidad manual. (Concepto definido por la Organización Internacional del Trabajo - OIT).

Calificación Laboral o Profesional

(1) Capacidad adquirida para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo satisfactoriamente. Por lo general, el término se refiere a una capacidad teórico – práctica.

(2) “Conocimientos y calificaciones necesarias para realizar tareas de un empleo dado” (Concepto definido por la Organización Internacional del Trabajo - OIT).

Cambio Tecnológico

Modificaciones de los flujos de procesos y sistemas de producción, o generación de servicios, provocados por la utilización de nuevas concepciones, equipamiento, metodologías, materiales y recursos en constante desarrollo.

Capacitación

a) Proceso destinado a promover, facilitar, fomentar y desarrollar las aptitudes, habilidades o grados de conocimiento de los trabajadores, con el fin de permitirles mejores oportunidades y condiciones de vida y de trabajo e incrementar la productividad nacional, procurando



la necesaria adaptación de los trabajadores a los procesos tecnológicos y a las modificaciones estructurales de la economía.

b) Aquellas acciones que preparan a una persona para una actividad laboral. Puede tener lugar al ingreso del trabajador en una empresa, o durante su vida del trabajo con el fin de actualizarlo o prepararlo para responder a los requerimientos del proceso productivo, ya sea por innovaciones tecnológicas o por cambios organizacionales. En este concepto se incluyen también las acciones de reconversión laboral.

c) El conjunto de actividades permanentes, organizadas y sistemáticas destinadas a que los funcionarios desarrollen, complementen, perfeccionen o actualicen los conocimientos y destrezas necesarios para el eficiente desempeño de sus cargos o aptitudes funcionarias.

Capacitación a Distancia

Proceso de auto aprendizaje mediante un medio impreso, audiovisual o informático (texto, video, compact disc, internet u otros), en el que el participante avanza de acuerdo a su propio ritmo y capacidades, dentro de un margen de tiempo preestablecido; y que se caracteriza por facilitar la interacción entre el medio y el participante, logrando así la autonomía, condición indispensable en un proceso de auto instrucción.

Capacitación de empresarios, Gerentes y trabajadores de micro y pequeñas empresas

Línea del Fondo Nacional de Capacitación orientada a las micro y pequeñas empresas, es decir, que tengan niveles de ventas inferiores a 13.000 Unidades Tributarias Mensuales, las cuales podrán acceder al financiamiento de acciones de capacitación para sus trabajadores, administradores o propietarios. Este financiamiento tiene un tope máximo de 26 UTM por empresa al año y es compatible con la Franquicia Tributaria por gastos de capacitación.

Capacitación del maestro guía de aprendiz

Modalidad de capacitación donde se imparten al maestro guía, responsable del aprendizaje en la empresa, elementos básicos de pedagogía. Las empresas podrán, con cargo a la franquicia tributaria, rebajar los costos directos de los cursos impartidos a los maestros guías.

Capacitación Presencial Grupal



Proceso de enseñanza - aprendizaje que realiza directamente el relator, instructor o facilitador, a un grupo de participantes, los que deben estar presentes durante el desarrollo de la actividad. Se excluye de este concepto la capacitación que se realiza en forma (e-learning) presencial virtual sincrónica.

Capacitación Presencial Individual

Proceso de enseñanza - aprendizaje que realiza el relator, instructor o facilitador en la sede del Organismo Técnico de Capacitación o en la empresa, a un solo participante, el que debe estar presente durante la totalidad del proceso de instrucción.

Categoría Ocupacional

Es la posición que la persona ocupa en su trabajo u ocupaba si está cesante. El esquema que se ocupa habitualmente es del Instituto Nacional de Estadísticas y comprende siete categorías:

- Empleador.
- Cuenta Propia, Independiente.
- Empleado (Sector Público y Privado).
- Obrero (Sector Público y Privado).
- Personal de Servicio (Puertas adentro y Puertas afuera).
- Familiar no remunerado.
- Otro.

Competencias Básicas y/o generales

Se refieren a las habilidades para lectura, escritura, comunicación oral, matemáticas básicas. Se adquieren como resultado de la educación formal o capacitación inicial. Incluye el desarrollo de competencias transversales, tanto metodológicas, como humano - sociales. Son de larga duración y sirven de fundamento para cualquier oficio o profesión.

Competencias Específicas y/o funcionales

Se refiere a competencias que están directamente relacionadas con el ejercicio de ocupaciones concretas y no son fácilmente transferibles de uno a otro ámbito. Es el caso de competencias como la



operación de maquinaria de control numérico, el chequeo de pacientes, etc.

Competencia Laboral

a) Capacidad de una persona para desempeñar las actividades que componen una función laboral, en un contexto real de trabajo, según los estándares y calidad esperados por el sector productivo. Un estándar (norma) de competencia laboral describe lo que el trabajador debe ser capaz de hacer, la forma en que puede juzgarse si lo que hace está bien logrado y el contexto laboral en el que se espera que lo haga.

b) Aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber – hacer.

Competente

Persona que posee un repertorio de habilidades, conocimientos y destrezas, y la capacidad para aplicarlos en una variedad de contextos y organizaciones laborales.

Competitividad

Capacidad de una nación, empresa, institución u organización para participar y permanecer en el mercado con rentabilidad atractiva y, al mismo tiempo, incrementar los niveles de bienestar de sus habitantes, socios o colaboradores. Descansa sobre la base de capital (humano, infraestructura, equipamiento y desarrollo tecnológico), y en el manejo de información y gestión de las personas que integran la respectiva agrupación.

Comunicación de Capacitación

Formalidad en que la empresa comunica al SENCE, a través del “Formulario Unico de Comunicaciones, Rectificaciones y Liquidaciones de acciones de capacitación”, la intención de hacer participar a uno o más de sus trabajadores en una actividad de capacitación, para los efectos de acceder a la Franquicia Tributaria. El formulario respectivo debe ser presentado al Servicio, a lo menos, un día hábil antes de la fecha de inicio de la actividad.



Costos de la capacitación

Corresponden a todos los desembolsos monetarios que realizan las empresas con motivo de ejecutar actividades de capacitación, susceptibles de ser imputados a la Franquicia Tributaria.

Costos directos de la Capacitación

Son todos aquellos gastos en que incurren las empresas con ocasión de desarrollar acciones de capacitación por sí mismas o que contraten con Organismos Capacitadores; como también los montos que las empresas aporten a los Organismos Técnicos Intermedio (OTIC), y cuyo monto máximo no puede exceder el 1% de la planilla anual de remuneraciones imponibles de la empresa.

Costos indirectos de la Capacitación

Son gastos relacionados con las actividades de capacitación de las empresas y que la ley autoriza expresamente para imputar a la Franquicia Tributaria, hasta la concurrencia de determinados montos que señala dicha norma legal. Corresponde a este tipo costos: los viáticos y traslados de los participantes al lugar de ejecución del curso; la dirección y administración del departamento o unidad de capacitación; los gastos destinados al estudio de las necesidades de capacitación.

Criterios de desempeño

Resultados que una persona debe lograr y demostrar en situaciones reales de trabajo, con los requisitos de calidad especificados para lograr el desempeño competente.

Curso abierto

Concepto aplicado en el Sistema de Franquicia Tributaria, a los Cursos de capacitación que, previa autorización, los Organismos Capacitadores ofrecen en el mercado para que sean demandados por las empresas.

Curso de capacitación



Proceso de calificación o habilitación que está compuesto de acciones de capacitación organizadas y planificadas, conforme a objetivos observables y medibles.

Curso interno de empresa

y/o inter empresa

Curso estructurado y ejecutado, previa autorización, por instructores propios de las empresas, los que deben ser personas naturales,. A estos cursos pueden, también, asistir trabajadores de varias empresas.

Curso vigente

Curso de capacitación que mantiene la autorización para ser ofrecido en el mercado, ya sea por encontrarse aún dentro del plazo de un año de la autorización; o porque fue demandado durante dicho plazo y/o con posterioridad a la fecha de vencimiento del mismo.

Empleabilidad

Capacidad que tienen los trabajadores de moverse autónomamente en el mercado laboral, reconociendo claramente sus habilidades y conocimientos desarrollados a lo largo de su trayectoria laboral e identificando sus posibilidades de actualización de los mismos. En términos amplios es el desarrollo de capacidades que le permitan a la persona tener posibilidades reales no sólo de conseguir un trabajo sino

también movilizarse y mantenerse activo en el mercado laboral.

Empleos asalariados

Son aquellos empleos en los que los titulares tiene contratos de trabajo implícitos (orales o escritos), por los que reciben una remuneración básica que no depende directamente de los ingresos de la unidad para la que trabajan (esta unidad puede ser una corporación, una institución sin fines de lucro, una unidad gubernamental o un hogar). Algunos o todos los instrumentos, bienes de capital, sistemas de información y/o locales utilizados por los titulares pueden ser la propiedad de terceras personas, y los titulares pueden trabajar bajo la supervisión directa de, o de acuerdo con directrices estrictas establecidas por, el (los) propietario(s) o las personas empleadas por el (los) propietario(s). Las



personas con “empleos asalariados” se remuneran típicamente con sueldos y salarios, pero también pueden remunerarse por medio de comisiones de ventas, pagos a destajo, primas o pagos en especie tales como comida, habitación o formación

Empresa

Entidad jurídica, con fines de lucro, contribuyente de la 1ª Categoría de la Ley de Impuesto a la Renta, con derecho a utilizar el incentivo por inversiones en capacitación establecido en el Estatuto de Capacitación y

Empleo, denominada Franquicia Tributaria.

Evaluación

Proceso sistemático tendiente a determinar el valor o la cantidad del logro de objetivos predeterminados. La evaluación requiere, por lo tanto, la formulación de tales objetivos, la identificación de los criterios que deben emplearse para medir su cumplimiento, la determinación del grado de éxito alcanzado y las recomendaciones para desarrollar actividades futuras en un programa determinado.

Evaluación de competencia laboral

Proceso por medio del cual se reúnen evidencias suficientes sobre el desempeño laboral de una persona, de conformidad con el desempeño descrito por las Normas de Competencia Laboral establecidas, y se emiten juicios para apoyar el dictamen de “competente” o “aún no competente” para realizar una función laboral determinada.

Evaluación de la formación

Análisis y verificación continua de un sistema, programa o curso de formación para determinar los resultados alcanzados, así como la calidad y eficacia de los métodos empleados. Las conclusiones pueden ser utilizadas para introducir mejoras en la formación. El término también se aplica al análisis costo-eficacia de los programas de formación.

Evaluador

Persona autorizada para aplicar y/o reunir pruebas acerca del desempeño y emitir juicios sobre la



competencia de los candidatos a certificación o de programas y/o proyectos sujetos a evaluación.

Formación basada en Competencias

Modelo de formación que tiene como propósito central formar individuos con conocimientos, habilidades y destrezas relevantes y pertinentes al desempeño laboral. Se sustenta en procedimientos de aprendizaje y evaluación, orientados a la obtención de resultados observables del desempeño; su estructura curricular se construye a partir de las Unidades de Competencia Laboral. Una de las características esenciales de este

Modelo es que debe ser altamente flexible en métodos y tiempos de aprendizaje y ajustarse a las necesidades de la persona.

Formación Continua

Proceso que permite a las personas revertir insuficiencias del sistema educacional y de capacitación, atendiendo requerimientos de equidad y progreso social, de formación de competencias para el trabajo y de satisfacción de las necesidades de movilidad laboral. Provee de mecanismos e instrumentos que permiten a las personas evaluar sus competencias laborales y desarrollar itinerarios de formación técnica

Permanentes a lo largo de la vida laboral de las persona.

Formación Ocupacional

Todas aquellas acciones dirigidas a trabajadores y desempleados con el objetivo de garantizar el adecuado desempeño de un puesto de trabajo, y mejorar la empleabilidad.

Formación Profesional

(1) "Actividades que tienden a proporcionar la capacidad práctica, el saber y las actitudes necesarias para el trabajo en una ocupación o grupo de ocupaciones en cualquier rama de la actividad económica". (Concepto definido por la Organización Internacional del Trabajo - OIT)

Horas de capacitación por participante

Corresponde al número total de horas de instrucción, teóricas y prácticas, que recibe un participante durante una acción de capacitación.



Identificación de Competencias

Método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se requieren para desempeñar tal actividad satisfactoriamente. La técnica más utilizada es el análisis

Funcional.

Mercado de la Formación

Oferta y demanda de servicios de formación, incluidas las actividades que de ellos resultan y las relaciones entre las partes interesadas, tales como responsables nacionales, interlocutores sociales, personal vinculado a la formación y grupos de población a los que están destinadas las acciones formativas.

Módulo de Formación

La Unidad de aprendizaje que integra las habilidades, actitudes y conocimientos requeridos para el desempeño efectivo en una área de competencias, a través del desarrollo de experiencias y tareas complejas que provienen del trabajo en un contexto real.

Participante de Capacitación Persona y/o trabajador que asiste a una acción de capacitación

Productividad

“Es la relación entre el producto generado y los factores productivos utilizados para ello” (según definición del Centro Nacional de la Productividad y Calidad CNPC). También se entiende como el rendimiento de una unidad de trabajo (empresa, departamento, trabajador, hora de trabajo), como medida de elaboración de bienes o la prestación de servicios.

Recursos Humanos

Personas consideradas en su dimensión económico-laboral, es decir, como proveedores del factor trabajo y principalmente, como agentes del proceso productivo.



ANEXOS

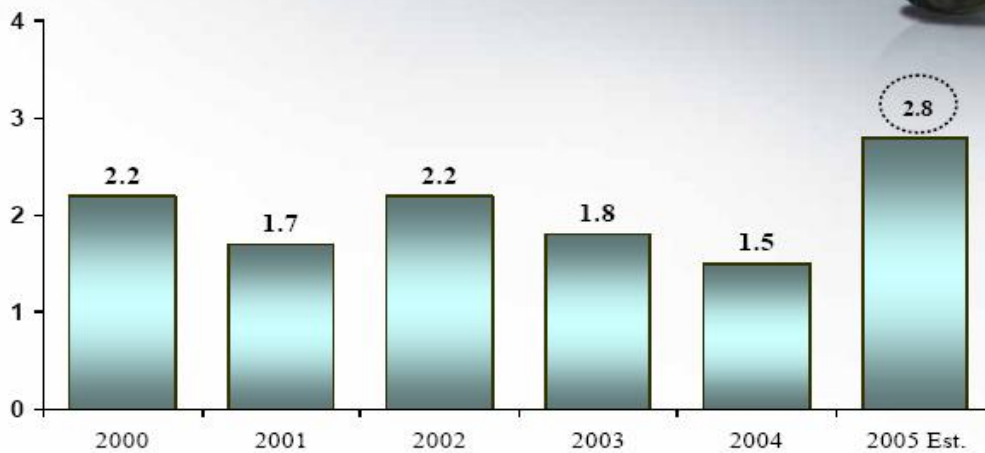


ANEXO 1



Producto Interno Bruto

Tasa de Crecimiento anual



El crecimiento de 2.8% del PIB en el 2005, supera el obtenido en los últimos cinco años.

ANEXO 2



Contribución sectorial al crecimiento del PIB



Concepto	Tasas de crecimiento		Contribución al crecimiento
	2004	2005	
PRODUCTO INTERNO BRUTO	1.5	2.8	2.8
Agropecuario	3.2	5.8	0.7
Industria Manufacturera	0.7	2.1	0.5
Comercio, Restaurantes y Hoteles	1.4	1.6	0.3
Transporte, Almac. y Comunic.	5.1	4.3	0.4
Otros sectores	0.7	2.7	0.9

Los sectores agropecuario, industria, comercio, transporte y comunicaciones fueron los que más aportaron al crecimiento.

ANEXOS 3

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

“DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRAL DE CAPACITACIONES EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS PARA MEJORAR SU COMPETITIVIDAD”

1.DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

1. Nombre de la empresa (Negocio o Razón Social)



2. Tamaño de la Empresa

- a. Micro
- b. Pequeña
- c. Mediana

3. ¿Cuál es el número de empleados de la empresa? _____

4. ¿La actividad principal de esta empresa (negocio)?

- a. Producción
- b. Agricultura
- c. Servicio (Comercio)

5. ¿El producto o servicio que ofrece la empresa?

6. ¿Cargo (puesto) que ud. ostenta dentro de la empresa (negocio)? _____

7. ¿El nivel de estudios alcanzado por la persona que dirige esta empresa (negocio)?

- a. Menos de 9ª grado
- b. Entre 9ª grado y bachillerato
- c. Estudios superiores no universitarios
- d. Estudios Universitarios

8. ¿Posee una estructura organizativa definida la empresa?

- a. Si
- b. No

(Si es sí señale brevemente las áreas o departamentos que posee la empresa)



➤ Marcar con una X el porcentaje de su respuesta a las preguntas dadas y sus literales.

<u>2. DETECCION DE NECESIDADES</u>	<u>EVALUACION</u>				
	1	2	3	4	5
	0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
A. SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA					
1. La empresa desde su funcionamiento en cuanto ha crecido o se ha desarrollado durante el tiempo de su desempeño (si es el nivel 0-20% pasar a pregunta 4)					
2. Durante el tiempo que tiene de estar funcionando esta empresa que % se ha desarrollado en cuanto a: a) incrementado las ventas b) incrementado la cantidad de personal					



c) creación de nuevas sucursales					
d) incrementado el tamaño del negocio					
e) incrementado su producción					
f) mejorado la calidad de los productos o servicios					
3. En que % a utilizado las siguientes medidas para promover el desarrollo de su empresa					
a) Obtención y utilización adecuado del financiamiento					
b) obtención de nueva o mejor maquinaria					
c) Obtención de servicios de asistencia técnica					
d) capacitación del personal					
e) mejorar procedimientos administrativos					
f) cambio en su estructura organizativa					
g) desarrollo de nuevas estrategias de venta (pase a la pregunta 5)					
4. En que % considera que las siguientes razones no han dejado crecer a su empresa					
a) poca demanda del producto o servicio					
b) mala ubicación del negocio					
c) falta de financiamiento adecuado					
d) falta de innovación					
e) Falta de conocimientos organizativos administrativos					
de sus dirigentes					
f) excesiva competencia					
g) falta de empleados capacitados					
h) falta de oportunidades ante el TLC					

A. CAPACITACIONES DENTRO DE LA EMPRESA

5. Ha recibido capacitación en su empresa para mejorar o promover su desarrollo

Si No Cuantas Veces : 1
 2
 3 o más

6. En que áreas se ha realizado la capacitación la empresa.

Administrativa Finanzas
 Atención al cliente Recurso Humano
 Ventas Contabilidad y costos
 Producción Otras: _____



7. Esta desarrollando actualmente un programa de capacitación dentro de la empresa?

- Si Área:
- Administrativa
 - Finanzas
 - Atención al cliente
 - Recurso Humano
 - Ventas
 - Contabilidad y costos
 - Producción
 - Otras _____

No Porque: _____

B. PROCESOS DE DETECCIÓN DE NECESIDADES

8. ¿Quién las imparte las capacitaciones?

- a. Personal interno capacitado
- b. Empresas consultoras
- c. Otros:
 - Instituciones Privadas
 - Instituciones Públicas

9. Que institución o instituciones brindaron dicha capacitación:

- a. FUSADES
- b. Cámara de comercio
- c. Asociación de medianos y pequeños empresarios (AMPES)
- d. INSAFORP
- e. FEPADE
- f. Otros: _____

10. ¿A quien fue dirigida las capacitaciones y cual es nivel académico de los empleados a quien fue dirigida la capacitación?

- a. Gerencia
- b. Supervisores
- c. Otros empleados
- a. Básico
- b. Tercer ciclo
- c. Bachillerato
- d. Estudios universitarios

11. ¿Sobre que temas versaba dicha capacitación?

- a. Motivación
- b. Liderazgo
- c. Relaciones Humanas
- d. Administración de personal
- e. Métodos de inventario
- f. Otros _____

12. ¿En que % la capacitación promovió el desarrollo de la empresa?

	0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
--	-------	--------	--------	--------	---------



a. Se mejoro el control de costos de la empresa (negocio)					
b. Se aprendió a dirigir mejor al personal					
c. Se incremento la producción					
d. Se incremento las ventas					
e. Se aprendió a mejorar mejor la información					
f. Se aprendió mejores formas de tratar al cliente					

13.¿Actualmente se desarrolla dentro de la empresa alguna capacitación?
Si No

(Si es sí , por favor señale el tema en que se esta capacitando)

- a. Motivación b. Liderazgo c. Relaciones Humanas
- d. Administración de personal e. Métodos de inventario
- f. Otros _____

14. Hay seguimiento a los programas de capacitación dentro de la empresa
a. Si b. No
(si es no pase a la pregunta 17)

15.¿De que manera lo hacen? ¿Cada cuanto tiempo?

16. ¿Qué resultados ha obtenido con el seguimiento de las capacitaciones dentro de los siguientes rubros (Explicar brevemente)?:

- a. Beneficios Observables _____
- b. Beneficios Deseables _____
- c. Beneficios Obtenidos _____

(Pase a la pregunta N.19)

17. ¿Razones por las cuales no se le da el seguimiento a las capacitaciones?

18. ¿Cree que esto puede influir en el fracaso de su empresa?

Si No

Como: _____

19. ¿Le gustaría a su empresa recibir algún tipo de capacitación actualmente?

a. Si b. No

Si su respuesta es Si continúe. Si su respuesta fue NO pase a la pregunta 21

20. Cuanto estaría dispuesto a pagar por el servicio de capacitación?



- a. De \$ 100 a \$ 200 b. De \$201 a \$ 300 c. De \$301 a \$ 400
d. De \$ 401 a más

21. ¿Por qué no le gustaría a su empresa recibir una capacitación?

- a. No lo considera necesario b. No tiene tiempo para ello
c. Cree que no es efectivo d. Otro: _____

22. Para realizar las capacitaciones dentro de las empresas se realizó un procedimiento de detección de necesidades

Si No

(Si es no pase a la pregunta N.28)

23. En que áreas se realizan la detección de necesidades

- | | | | |
|---------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| Administrativa | <input type="checkbox"/> | Finanzas | <input type="checkbox"/> |
| Atención al cliente | <input type="checkbox"/> | Recurso Humano | <input type="checkbox"/> |
| Ventas | <input type="checkbox"/> | Contabilidad y costos | <input type="checkbox"/> |
| Producción | <input type="checkbox"/> | | |

24. Quien coordina la realización de la detección de necesidades de capacitación

- a) jefe de capacitaciones b) jefe o gerente administrativo
c) jefe de RRHH d) Gerente de departamento
e) Otros especifique: _____

25. ¿Utilizan en su empresa algún modelo de detección de necesidades de capacitación?

- a. Si b. No

(Si es no pase a la pregunta N.27)

26. Cuales de los siguientes modelos de detección de necesidades de capacitación utiliza la empresa para determinar las capacitaciones que esta necesita?

- a. Puesto – persona b. Por proceso c. Evaluación del desempeño
d. Con base a problemas e. En base a competencia laborales
f. A partir de centros de evaluación g. Otros: _____

27. Si no utiliza ninguno de estos modelos, ¿Cómo elige a quienes brindar capacitación?

28. ¿Cómo determina sobre que capacitar a su personal?

29. ¿Qué técnicas utiliza la empresa para recabar información en la detección de necesidades de capacitación?

- a. Entrevista b. Encuesta c. Observación directa d. Lluvias de ideas
e. Diagrama de Ishikawa f. Principio de pareto



g. Otras _____

30. ¿Con que periodicidad realizan la detección de necesidades de capacitación?

a. Anualmente b. Semestralmente c. Trimestralmente

d. Otro _____

31. ¿Los departamentos que requieren mas atención según la detección de necesidades de capacitación?

	0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
Ventas					
Producción					
Contabilidad					
RRHH					
Administración					
Servicio al cliente					
Compras					
Finanzas					

32. ¿Cuándo realizan la detección de necesidades de capacitación, ¿Qué temas predominan?

33. ¿Conoce usted el nivel de competitividad de su empresa?

Si Nivel: _____ No

(Si su respuesta es **si** termina el cuestionario, si su respuesta es **no** puede continuar)

NOTA: Marque con una X el nivel de cumplimiento de cada factor dentro de su empresa Cada factor tiene su valor que puede ser 1(que es el valor mas bajo) y 5 (que es el valor mas alto)

ANEXO 4

MEDICION DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR AGRICOLA

ATRIBUTO EVALUADO	Nivel de cumplimiento				
	1	2	3	4	5
1- CONDICION DE LOS FACTORES					
1.1- Comunicación					
La comunicación con los clientes es clara.					
La comunicación con los clientes es precisa.					



La comunicación con los clientes es rápida.					
La comunicación con los clientes es constante.					
Existe realimentación en la comunicación con los clientes					
La comunicación con los proveedores es clara.					
La comunicación con los proveedores es precisa.					
La comunicación con los proveedores es rápida.					
La comunicación con los proveedores es constante.					
Existe realimentación en la comunicación con los proveedores.					
1.2- Recurso humano					
El personal cuenta con un grado académico.					
El personal de Producción esta preparado técnicamente.					
El personal posee una gran capacidad de aprendizaje.					
La rapidez del aprendizaje es alta.					
El personal es capacitado constantemente.					
La rotación del personal es baja.					
Existen políticas definidas para promoción de personal.					
Al personal se le da la oportunidad de ascender en la empresa.					
La carga de trabajo es adecuada.					
Se cuenta con el personal adecuado para cada puesto.					
1.3- Tecnología.					
Se cuenta con equipo moderno para la administración.					
Se cuenta con equipo moderno para la producción.					
La maquinaria utilizada es especializada.					
La maquinaria utilizada ayuda a que los procesos sean rápidos.					
Se cuenta con el equipo suficiente.					
Al equipo utilizado se le da el uso adecuado.					

ATRIBUTO EVALUADO	Nivel de cumplimiento				
	1	2	3	4	5
1- CONDICION DE LOS FACTORES (continuación)					
1.4- Financiamiento					
La empresa es sujeta de crédito para la banca privada.					
Se obtiene financiamiento de la banca privada.					



Existe disponibilidad suficiente de fondos propios.					
Se trabaja con financiamiento de organismos internacionales.					
Existe apoyo financiero por parte del gobierno.					
Los costos de financiamiento son bajos.					
1.5- Proveedores.					
Los insumos son recibidos puntualmente.					
Los insumos son recibidos en las cantidades requeridas.					
Los tiempos de entrega de los insumos son cortos.					
Los insumos son recibidos en buen estado.					
Los insumos son de buena calidad.					
Existen alianzas con los proveedores.					
Se planea realizar alianzas con los proveedores.					
2. CONDICIONES DE LA DEMANDA					
Los clientes de la empresa son muy variados.					
Los clientes están geográficamente dispersos.					
El mercado de la empresa es amplio geográficamente					
Generalmente se captan clientes igual que los actuales.					
Generalmente se captan clientes diferentes que los actuales.					
Generalmente se captan clientes de gran tamaño.					
Generalmente se captan clientes pequeños.					
Existe un tipo predominante de cliente.					
La cantidad de clientes de la empresa ha aumentado.					

ATRIBUTO EVALUADO	Nivel de cumplimiento				
	1	2	3	4	5
1- CONDICIONES DE LA DEMANDA (continuación)					
Los clientes prefieren a la empresa por lealtad.					



Los clientes prefieren a la empresa por el costo del producto.					
Los clientes prefieren a la empresa por conveniencia.					
3- EMPRESAS RELACIONADAS Y DE APOYO					
Existe asistencia técnica de instituciones gubernamentales					
Existe asistencia técnica de cooperación internacional.					
Existe asistencia técnica de otro tipo de instituciones.					
Existe asistencia gerencial de instituciones gubernamentales					
Existe asistencia gerencial de cooperación internacional.					
Existe asistencia gerencial de otro tipo de instituciones.					
Se realizan proyectos de beneficio social que benefician a la empresa					
Existen alianzas con empresas de otro tipo en la zona.					
Existen alianzas con empresas similares de otra zona.					
Existen alianzas con empresas de otro tipo y de otra zona.					
4- ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD CON OTRAS EMPRESAS					
Los agricultores no ofrecen competencia alguna.					
Otros Comercializadores de la zona no ofrecen competencia alguna.					
Otros Comercializadores nacionales no ofrecen competencia alguna.					
No existen grupos aliados contra los que se compita.					

MEDICION DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR INDUSTRIAL

ATRIBUTO EVALUADO	Nivel de cumplimiento				
	1	2	3	4	5
1- CONDICION DE LOS FACTORES					
1.1- Comunicación					
La comunicación con los clientes es clara.					
La comunicación con los clientes es precisa.					



La comunicación con los clientes es rápida.					
La comunicación con los clientes es constante.					
Existe realimentación en la comunicación con los clientes					
La comunicación con los proveedores es clara.					
La comunicación con los proveedores es precisa.					
La comunicación con los proveedores es rápida.					
La comunicación con los proveedores es constante.					
Existe realimentación en la comunicación con los proveedores.					
1.2- Recurso humano					
El personal cuenta con un grado académico.					
El personal de Producción esta preparado técnicamente.					
El personal posee una gran capacidad de aprendizaje.					
La rapidez del aprendizaje es alta.					
El personal es capacitado constantemente.					
La rotación del personal es baja.					
Existen políticas definidas para promoción de personal.					
Al personal se le da la oportunidad de ascender en la empresa.					
La carga de trabajo es adecuada.					
Se cuenta con el personal adecuado para cada puesto.					
1.3- Tecnología.					
Se cuenta con equipo moderno para la administración.					
Se cuenta con equipo moderno para la producción.					
La maquinaria utilizada es especializada.					
La maquinaria utilizada ayuda a que los procesos sean rápidos.					
Se cuenta con el equipo suficiente.					
Al equipo utilizado se le da el uso adecuado.					

ATRIBUTO EVALUADO	Nivel de cumplimiento				
	1	2	3	4	5
1- CONDICION DE LOS FACTORES (continuación)					
1.4- Financiamiento					
La empresa es sujeta de crédito para la banca privada.					



Se obtiene financiamiento de la banca privada.					
Existe disponibilidad suficiente de fondos propios.					
Se trabaja con financiamiento de organismos internacionales.					
Existe apoyo financiero por parte del gobierno.					
Los costos de financiamiento son bajos.					
1.5- Proveedores.					
Los insumos son recibidos puntualmente.					
Los insumos son recibidos en las cantidades requeridas.					
Los tiempos de entrega de los insumos son cortos.					
Los insumos son recibidos en buen estado.					
Los insumos son de buena calidad.					
Existen alianzas con los proveedores.					
Se planea realizar alianzas con los proveedores.					
2. CONDICIONES DE LA DEMANDA					
Los clientes de la empresa son muy variados.					
Los clientes están geográficamente dispersos.					
El mercado de la empresa es amplio geográficamente					
Generalmente se captan clientes igual que los actuales.					
Generalmente se captan clientes diferentes que los actuales.					
Generalmente se captan clientes de gran tamaño.					
Generalmente se captan clientes pequeños.					
Existe un tipo predominante de cliente.					
La cantidad de clientes de la empresa ha aumentado.					

ATRIBUTO EVALUADO	Nivel de cumplimiento				
	1	2	3	4	5
1- CONDICIONES DE LA DEMANDA (continuación)					
Los clientes prefieren a la empresa por lealtad.					
Los clientes prefieren a la empresa por el costo del producto.					



Los clientes prefieren a la empresa por conveniencia.					
3- EMPRESAS RELACIONADAS Y DE APOYO					
Existe asistencia técnica de instituciones gubernamentales					
Existe asistencia técnica de cooperación internacional.					
Existe asistencia técnica de otro tipo de instituciones.					
Existe asistencia gerencial de instituciones gubernamentales					
Existe asistencia gerencial de cooperación internacional.					
Existe asistencia gerencial de otro tipo de instituciones.					
Se realizan proyectos de beneficio social que benefician a la empresa					
Existen alianzas con empresas de otro tipo en la zona.					
Existen alianzas con empresas similares de otra zona.					
Existen alianzas con empresas de otro tipo y de otra zona.					
4- ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD CON OTRAS EMPRESAS					
Los agricultores no ofrecen competencia alguna.					
Otros Productores de la zona no ofrecen competencia alguna.					
Otros Productores nacionales no ofrecen competencia alguna.					
No existen grupos aliados contra los que se compita.					
Las licitaciones se ganan por el precio.					

**MEDICION DE LA COMPETITIVIDAD PARA LAS EMPRESA DEL SECTOR
SERVICIO**

ATRIBUTO EVALUADO	Nivel de cumplimiento				
	1	2	3	4	5
1- CONDICION DE LOS FACTORES					
1.1- Comunicación					
La comunicación con los clientes es clara.					



La comunicación con los clientes es precisa.					
La comunicación con los clientes es rápida.					
La comunicación con los clientes es constante.					
Existe realimentación en la comunicación con los clientes					
La comunicación con los proveedores es clara.					
La comunicación con los proveedores es precisa.					
La comunicación con los proveedores es rápida.					
La comunicación con los proveedores es constante.					
Existe realimentación en la comunicación con los proveedores.					
1.2- Recurso humano					
El personal cuenta con un grado académico.					
El personal de operaciones esta preparado técnicamente.					
El personal posee una gran capacidad de aprendizaje.					
La rapidez del aprendizaje es alta.					
El personal es capacitado constantemente.					
La rotación del personal es baja.					
Existen políticas definidas para promoción de personal.					
Al personal se le da la oportunidad de ascender en la empresa.					
La carga de trabajo es adecuada.					
Se cuenta con el personal adecuado para cada puesto.					
1.3- Tecnología.					
Se cuenta con equipo moderno para la administración.					
Se cuenta con equipo moderno para las operaciones.					
El equipo utilizado ayuda a que los procesos sean rápidos.					
Se cuenta con el equipo suficiente.					
Al equipo utilizado se le da el uso adecuado.					

ATRIBUTO EVALUADO	Nivel de cumplimiento				
	1	2	3	4	5
1- CONDICION DE LOS FACTORES (continuación)					
1.4- Financiamiento					
La empresa es sujeta de crédito para la banca privada.					



Se obtiene financiamiento de la banca privada.					
Existe disponibilidad suficiente de fondos propios.					
Se trabaja con financiamiento de organismos internacionales.					
Existe apoyo financiero por parte del gobierno.					
Los costos de financiamiento son bajos.					
1.5- Proveedores.					
Los insumos son recibidos puntualmente.					
Los insumos son recibidos en las cantidades requeridas.					
Los tiempos de entrega de los insumos son cortos.					
Los insumos son recibidos en buen estado.					
Los insumos son de buena calidad.					
Existen alianzas con los proveedores.					
Se planea realizar alianzas con los proveedores.					
2. CONDICIONES DE LA DEMANDA					
Los clientes de la empresa son muy variados.					
Los clientes están geográficamente dispersos.					
El mercado de la empresa es amplio geográficamente					
Generalmente se captan clientes igual que los actuales.					
Generalmente se captan clientes diferentes que los actuales.					
Generalmente se captan clientes de gran tamaño.					
Generalmente se captan clientes pequeños.					
Existe un tipo predominante de cliente.					
Los clientes han crecido y por ello aumentan sus compras o req. de servicios					
La cantidad de clientes de la empresa ha aumentado.					

ATRIBUTO EVALUADO	Nivel de cumplimiento				
	1	2	3	4	5
1- CONDICIONES DE LA DEMANDA (continuación)					



Los clientes prefieren a la empresa por lealtad.					
Los clientes prefieren a la empresa por el costo del servicio.					
Los clientes prefieren a la empresa por conveniencia.					
3- EMPRESAS RELACIONADAS Y DE APOYO					
Existe asistencia técnica de instituciones gubernamentales					
Existe asistencia técnica de cooperación internacional.					
Existe asistencia técnica de otro tipo de instituciones.					
Existe asistencia gerencial de instituciones gubernamentales					
Existe asistencia gerencial de cooperación internacional.					
Existe asistencia gerencial de otro tipo de instituciones.					
Se realizan proyectos de beneficio social que benefician a la empresa					
Existen alianzas con empresas de otro tipo en la zona.					
Existen alianzas con empresas similares de otra zona.					
Existen alianzas con empresas de otro tipo y de otra zona.					
4- ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD CON OTRAS EMPRESAS					
Instituciones similares nacionales no ofrecen competencia alguna.					
No existen grupos aliados contra los que se compita.					

ANEXO 5

Determinación del nivel de competitividad

Se hace a partir del nivel de contribución de cada atributo (condiciones de los factores, condiciones de la demanda, empresas relacionadas y de apoyo, estrategia estructura y rivalidad con otras empresas), que es el grado en el que cada uno ayuda a que la empresa sea competitiva. Y se mide en base al porcentaje de cumplimiento de las características de una empresa con un nivel óptimo de competitividad estas características están representadas por las frases que se deben



calificar en el instrumento de medición de la competitividad utilizados en el presente estudio

Los niveles de contribución de los atributos a la competitividad son los siguientes:

Porcentaje de cumplimiento	Nivel de contribución a la competitividad.
De 0 a 20 %	Pésimo
De 21 a 40 %	Muy bajo
De 41 a 60 %	Bajo
De 61 a 80 %	Regular
De 81 a 100 %	Optimo

Luego se utiliza el siguiente formato para obtener el nivel de contribución de cada uno de los atributos, este será utilizado para obtener el nivel de competitividad de la empresa para cada uno de los sectores productivos en las 3 zonas del país.

Valor máximo: este es el máximo valor que puede obtener cada atributo y se obtiene multiplicando el número de preguntas de cada atributo por el numero de niveles que para el caso son cinco (el numero de niveles corresponde a una nota que se le da a cada pregunta que va de 1 a 5), por ejemplo para un atributo de 10 preguntas el máximo valor que puede obtener es de 50 y para un atributo de 7 el máximo valor que puede obtener es de 35 y de esta forma se obtiene el máximo valor para cada atributo.

Valor obtenido: es el valor que resulta de cada atributo al sumar los niveles evaluados para cada pregunta de ese atributo es decir se suman las notas de cada pregunta donde la máxima nota para cada pregunta es 5.

Valor porcentual: resulta de dividir el valor obtenido entre el valor máximo. Y es este el que se compara con la tabla anterior para establecer el nivel de contribución de cada atributo.



Valores de nivel de competitividad para empresas del sector servicio

ATRIBUTO	Valor máximo	Valor obtenido	Valor porcentual	NIVEL DE CONTRIBUCION
CONDICIONES DE LOS FACTORES				
Comunicación	50			
Recurso humano	50			
Tecnología	25			
Financiamiento	30			
Proveedores	35			
CONDICIONES DE LA DEMANDA	65			
EMPRESAS RELACIONADAS Y DE APOYO	50			
ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD	10			
VALORES GLOBALES	315			

Valores de nivel de competitividad para empresas del sector industria

ATRIBUTO	Valor máximo	Valor obtenido	Valor porcentual	NIVEL DE CONTRIBUCIÓN
CONDICIONES DE LOS FACTORES				
Comunicación	50			
Recurso humano	50			



Tecnología	30			
Financiamiento	30			
Proveedores	35			
CONDICIONES DE LA DEMANDA	60			
EMPRESAS RELACIONADAS Y DE APOYO	50			
ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD	25			
VALORES GLOBALES	330			

Valores de nivel de competitividad para empresas del sector agropecuario

ATRIBUTO	Valor máximo	Valor obtenido	Valor porcentual	NIVEL DE CONTRIBUCION
CONDICIONES DE LOS FACTORES				
Comunicación	50			
Recurso humano	50			
Tecnología	30			
Financiamiento	30			
Proveedores	35			
CONDICIONES DE LA DEMANDA	60			
EMPRESAS RELACIONADAS Y DE APOYO	50			
ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD	20			
VALORES GLOBALES	325			



ANEXO 6

Análisis de resultados

ANALISIS DE RESULTADOS
SECTOR INDUSTRIA
MEDIANA EMPRESAS

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

PREGUNTA N° 6

¿Cargo que usted ostenta dentro de la empresa?



OBJETIVO:

Establecer y mostrar los cargos de las personas entrevistadas para demostrar que la entrevista fue realizada a personas con puestos gerenciales o con relación a la gerencia y que conocen de primera mano los planes y programas de la empresa.

CARGO OCUPADO	FRECUENCIA
Gerente general	2
Gerente administrativo	8
Gerente de operaciones	1
Gerente de calidad	2
Jefe de producción	3
Gerente de RRHH	2
contador	1

ANALISIS:

Las personas entrevistadas de las empresas del sector industria en un mayor numero son gerentes administrativos de las empresas y el resto de personas entrevistadas están ligadas ala gerencia general por lo cual conocen los planes programas y decisiones de la empresa, lo cual asegura que las personas entrevistadas tengan conocimiento del tema de capacitaciones dentro de la empresa y que la información recolectada es veraz.

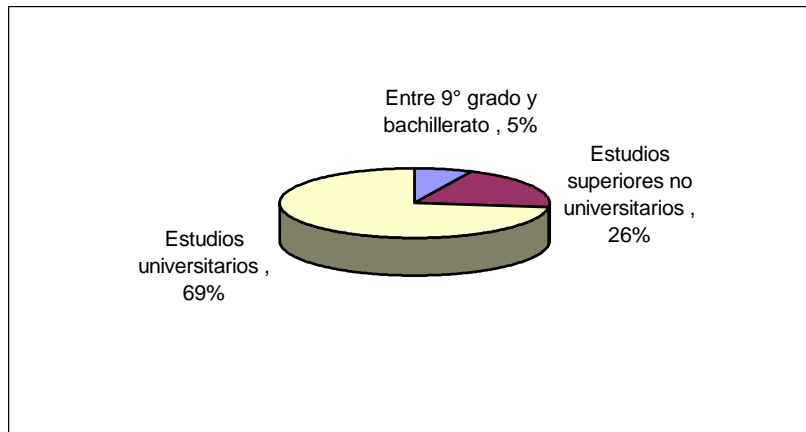
PREGUNTA N° 7

¿El nivel de estudios alcanzado por la persona que dirige esta empresa (negocio)?

OBJETIVO:

Conocer el nivel académico alcanzado por los dirigentes de las empresas (negocios) a fin de determinar su grado de preparación en relación con el funcionamiento de dichas empresas.

SECTOR INDUSTRIAL									
ZONA	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL		
OPCIONES	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%	
Menos de 9° grado	-	-	-	-	-	-	-	-	
Entre 9° grado y bachillerato	-	-	-	-	1	50	1	5	
Estudios superiores no universitarios	2	67	3	21			5	26	
Estudios universitarios	1	33	11	79	1	50	13	69	
Total	3	100	14	100	2	100	19	100	



ANALISIS:

Del total de empresas encuestadas dedicadas al sector industrial manifestaron que sus dirigentes han alcanzado estudios superiores no universitarios y estudios universitarios (95%), el resto que se encuentra entre 9° grado y bachillerato. Estas situaciones demuestran que las empresas se encuentran en una situación ventajosa donde sus dirigentes de estas pueden aprovechar sus conocimientos para el desarrollo de sus empresas, todo y cuando, ellos sepan como poner en practica sus conocimientos.

PREGUNTA N° 8

¿Posee una estructura organizativa definida la empresa?

OBJETIVO:

Conocer como las empresas están funcionando con respecto a lo administrativo y obtener las áreas especificas en que se encuentran divididas las empresas.

SECTOR INDUSTRIAL								
ZONA	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
OPCIONES	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Si	3	100	13	100	2	100	18	95
No	-	-	1	-	-	-	1	5
Total	3	100	14	100	2	100	19	100

ANALISIS:

En la tabla anterior se puede observar que el 95% de las empresas industriales poseen una estructura organizativa definida, esto es muy bueno para el desarrollo de las empresas ya que se atribuyen funciones a cada uno de los departamentos lo cual les permite trabajar de una forma mas organizada.



En la siguiente tabla se muestran los departamentos más comunes dentro de estas empresas y su frecuencia.

DEPARTAMENTO	FRECUENCIA
Administración	18
Contabilidad	15
Ventas	9
Producción	14
Recursos Humanos	4
Calidad	6
mantenimiento	7

Como se puede observar los departamento de administración, contabilidad y producción son los mas comunes dentro de las empresas industriales clasificadas como medianas, y los departamentos de calidad y mantenimiento están en un segundo plano, cosa que les es desfavorable a las empresas ya que al mejorar la calidad de los productos las empresas aumentan su competitividad y posición en el mercado.

El departamento de Recursos Humanos (muy importante para el ambiente laboral) también queda en un segundo plano y no le dan mucha importancia. Esto puede repercutir en el hecho de que los trabajadores no tienen las prestaciones necesarias para su desarrollo tanto laboral o emocionalmente y así dar lo mejor de el para el desarrollo de la empresa.

CAPACITACIONES DENTRO DE LA EMPRESA

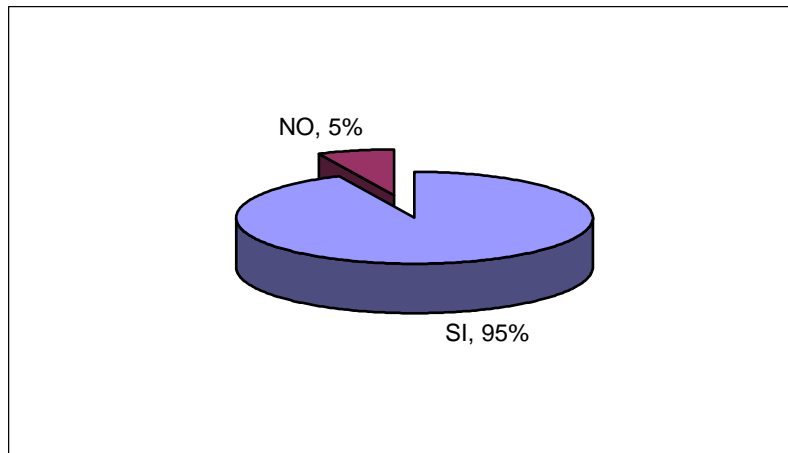
PREGUNTA N° 5

¿Ha recibido capacitación en su empresa para mejorar o promover su desarrollo?

OBJETIVO:

Determinar el grado de utilización de los servicios de capacitación por arte de las empresas.

SECTOR INDUSTRIAL								
ZONA	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
OPCIONES	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Si	3	100	14	100	1	50	18	95
No	-	-	-	-	1	50	1	5
Total	3	100	14	100	2	100	19	100



El 95% de 19 empresas entrevistadas a nivel nacional clasificadas como medianas ha hecho uso de los servicios de capacitación para promover su desarrollo, estos datos reflejan la importancia que tiene las capacitaciones para los dirigentes de la empresas del sector industrial a nivel nacional ya que el 5% que no recibió capacitación es de la zona oriental, estos resultados de la mediana empresa contrastan mucho con los de la pequeña empresa esto puede deberse a que la mediana empresa presenta condiciones mas favorables para acceder a los servicios de capacitación es decir tienen mas capacidad para cumplir con los requisitos que exigen alguna empresas capacitadoras; como el de tener una organización mas definida, según los resultados hay mucho mas empresas medianas con una organización establecida que empresas pequeñas, otra razón puede ser la facilidad económica de las empresas medianas para acceder al servicio y otro factor que puede influir son los niveles académicos de los dirigentes de estas empresas ya que el 69% de los dirigentes de medianas empresas tienen estudios universitarios, contra un 40% de la pequeña empresa. Lo cual muestra que existen más dirigentes de empresas medianas con una actitud más favorable a las capacitaciones como medio de desarrollo que dirigentes de empresas pequeñas.

En la siguiente tabla se muestran las frecuencias con que las empresas han recibido capacitación, es decir, cuantas capacitaciones han recibido en promedio.

CAPACITACIONES	FRECUENCIA	%
1	2	11
2	5	28
3 o mas	11	61



total	18	100
-------	----	-----

La mayoría de empresas han recibido 3 o mas capacitaciones en el transcurso de su existencia, lo que si bien refleja el uso de las capacitaciones no muestra un uso muy frecuente de estas ya que el 39% de estas empresas solo han recibido como máximo 2 capacitaciones lo cual es relativamente muy bajo para los años de labor de estas empresas esto refleja la necesidad de actualización de los métodos de detección de necesidades como la elaboración de propuestas de capacitación que se adapten a esas necesidades y que estén acordes a las nuevas exigencias de conocimiento que demanda el mercad laboral.

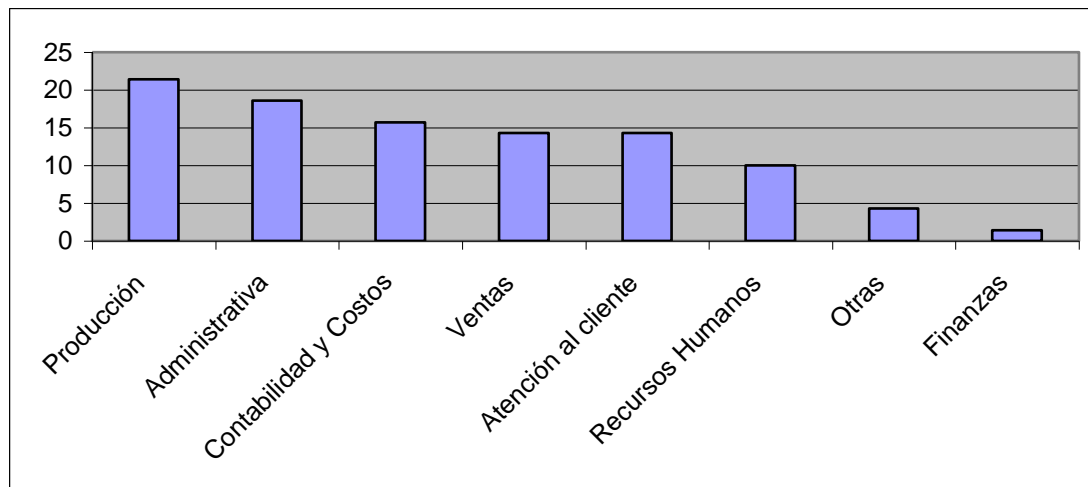
PREGUNTA N° 6

¿En que áreas se han realizado capacitaciones dentro de la empresa?

OBJETIVO:

Conocer las áreas donde los empresarios tienen más interés en su desarrollo dentro de la empresa.

SECTOR INDUSTRIAL								
ZONA	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
OPCIONES	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Administrativa	2	14	11	21.6		-	13	18.6
Atención al cliente	2	14	7	13.5	1	25	10	14.3
Ventas	1	7	8	15.4	1	25	10	14.3
Producción	3	22	11	21.6	1	25	15	21.4
Finanzas	1	7	-	-	-	-	1	1.4
Recursos Humanos	1	7	6	11.5	-	-	7	10
Contabilidad y Costos	3	22	7	13.5	1	25	11	15.7
Otras	1	7	2	3.8	-	-	3	4.3
Total	14	100	52	100	4	100	70	100



ANALISIS:

Las áreas en donde se han realizado mas capacitaciones son la de producción con un 21.4% y la administrativa con un 18.6% pero es notorio que en el sector industrial específicamente en la mediana empresa se han realizado capacitaciones en todas las áreas mencionadas, a un que en menos porcentaje en áreas muy importantes como finanzas, recurso humano, y atención al cliente las cuales son áreas muy importantes para la competitividad de una empresa en el mercado nacional como internacional.

Analizando el sector industria por cada zona se observa que en la zona occidental las áreas donde se han realizado mas capacitaciones son la de producción con un 22%, contabilidad y costos con un 22%, y el área administrativa con un 14% pero también es notorio como la capacitación se a realizado en todas las áreas y en cantidades similares en cada área.

En la zona central se presenta un panorama similar siendo el área de producción el área donde se realizo mayor porcentaje de capacitaciones con un 21.6 % al igual que el área administrativa con 21.6% y ventas con un 15.4%, también se recibieron capacitaciones en el resto de las áreas en donde el porcentaje de capacitaciones recibidas supera el porcentaje de las zonas oriental y occidental.

El área que ha mostrado menos importancia en cuanto al recibir capacitaciones en la zona centro es el área de finanzas. Lo cual indica que es un área que puede mostrar muchas



deficiencias por la razón de no contar con los conocimientos suficientes sobre este tema o por no estar actualizados con los cambios sufridos en esta área. El hecho de no recibir mucha capacitación en el área financiera indica que es un área a tomar en cuenta para las propuestas a realizar en este sector.

En la zona oriental del país las capacitaciones se realizan distribuidas igualmente en las áreas de ventas, atención al cliente, producción, contabilidad y costos todas con un 25% se puede notar en esta zona la atención que prestan los empresarios a reforzarse en las áreas de ventas y atención al cliente combinando las tareas de fabricación de los bienes pero con la importancia debida en las gestión de ventas y servicio al cliente.

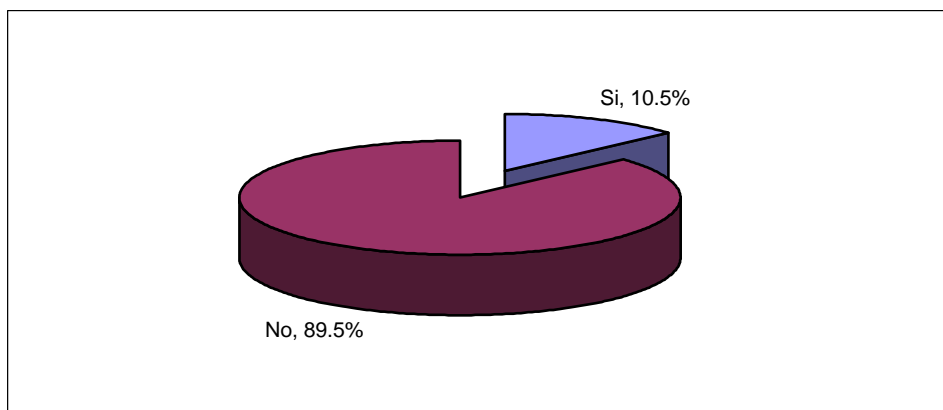
PREGUNTA N° 7

¿Se esta desarrollando actualmente un programa de capacitación dentro de la empresa?

OBJETIVO:

Conocer si dentro de las empresas del sector industrial se cuenta con programas de capacitación.

SECTOR INDUSTRIAL								
ZONA	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
OPCIONES	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Si	1	33	1	7	-	-	2	10.5
No	2	67	13	93	2	100	17	89.5
Total	3	100	14	100	2	100	19	100





ANALISIS:

Actualmente el desarrollo de programas de capacitación dentro de las empresas son muy bajos con tan solo un 10.5% a nivel nacional, los resultados reflejan una tendencia similar en las tres zonas. A continuación se muestran las razones por las cuales no se realizan estos programas.

CAUSAS	FRECUENCIA	%
Falta de fondos	2	15.3
No se tiene una planificación	4	30.8
No existe aprobación de gerencia	4	30.8
No hay tiempo	3	23.1
total	13	100

Las razones por las cuales no se esta desarrollando un programa de capacitaciones actualmente es por la falta de planeacion de este tema en las empresas y por el hecho de no existir una aprobación de la gerencia para una capacitación en este momento ya sea por la falta de tiempo o por falta de fondos.

Las capacitaciones que se están desarrollando actualmente dentro de las empresas entrevistadas que son el 10.5% a nivel país se realizan en las siguientes áreas y zonas:

SECTOR INDUSTRIAL								
ZONA	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
OPCIONES	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Administrativa	1	12.5	1	50	-	-	2	20
Finanzas	1	12.5	-	-	-	-	1	10
Atención al cliente	1	12.5	-	-	-	-	1	10
Recurso humano	1	12.5	-	-	-	-	1	10
ventas	1	12.5	-	-	-	-	1	10
Contabilidad y Costos	1	12.5	-	-	-	-	1	10
producción	1	12.5	1	50	-	-	2	20
Otras	1	12.5	-	-	-	-	1	10
Total	8	100	2	100	-	100	10	100

De las empresas entrevistadas en el occidente del país el 33% se esta capacitando en todas las áreas funcionales de la empresa actualmente lo cual indica la importancia de la empresa en reforzar sus conocimientos en todas las áreas ya que cada una de ellas aporta a la competitividad de la empresa y a su desarrollo. En la zona centro son las áreas de administración y producción las que se están reforzando, mientras que en la zona central no se desarrolla ningún tipo de plan de capacitación sobre todo por la causa de mayor peso



presentada anteriormente en esta misma pregunta.

PROCESO DE DETECCION DE NECESIDADES

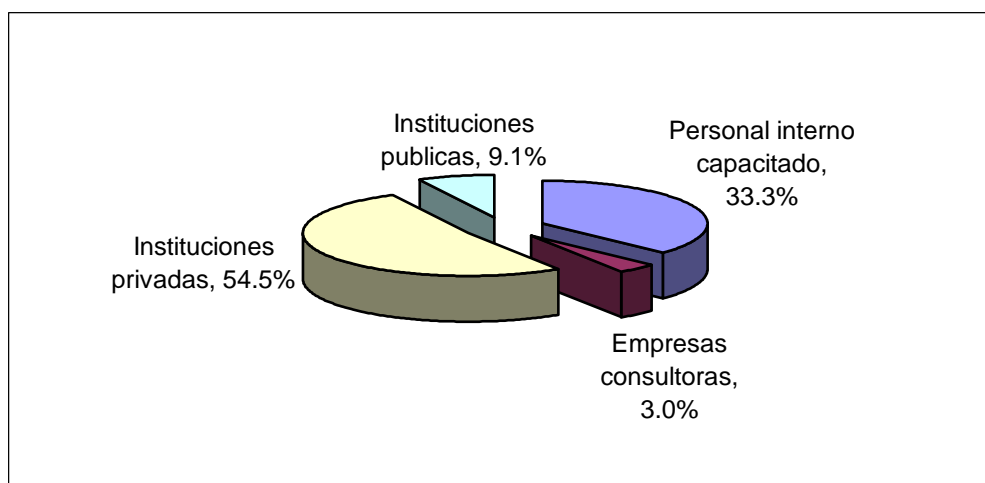
PREGUNTA N° 8

¿Quién imparte las capacitaciones?

OBJETIVO:

Conocer el medio que utilizan las empresas para impartir las capacitaciones.

ZONA OPCIONES	SECTOR INDUSTRIAL							
	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Personal interno capacitado	2	33.3	8	32	1	50	11	33.3
Empresas consultoras	1	16.7	-	-	-	-	1	3.0
Instituciones privadas	3	50	14	56	1	50	18	54.5
Instituciones publicas	-	-	3	12	-	-	3	9.1
Total	6	100	25	100	2	100	33	100



ANALISIS: Según los resultados obtenidos el 66.7 % de las empresas utilizan instituciones externas para impartir su capacitación de las cuales el 54.5 % son privadas, y un 33.3 % de las empresas medianas del sector industrial poseen personal interno capacitado para realizar las capacitaciones. Lo cual es bueno para la empresa ya que no destina recursos económicos extras para la capacitación, pero es de tomar en cuenta que este personal interno que imparte las capacitaciones debe estar también en constante capacitación y para ello de be hacer uso de instituciones externas sean estas publicas o privadas



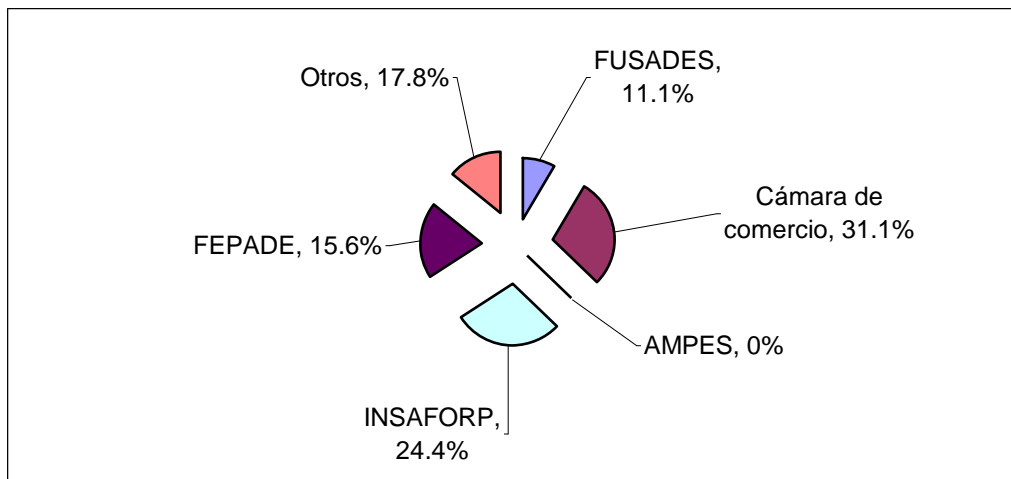
PREGUNTA N° 9

¿Qué institución o instituciones brindaron dicha capacitación?

OBJETIVO:

Conocer las instituciones que brindan los servicios de capacitación a las empresas el sector para verificar si el tipo de institución que brinda el servicio tiene experiencia en el rubro que se ubica la empresa

SECTOR INDUSTRIAL								
ZONA	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
OPCIONES	FR	%	FR	%	FR	%	Fr	%
FUSADES	1	12.5	4	11.4	-	-	5	11.1
Cámara de comercio	2	25	12	34.3	-	-	14	31.1
AMPES	-	-	-	-	-	-	-	-
INSAFORP	2	25	8	22.8	1	50	11	24.4
FEPADE	1	12.5	6	17.1	-	-	7	15.6
Otros	2	25	5	14.3	1	50	8	17.8
Total	8	100	35	100	2	100	45	100



Las instituciones a las cuales las empresas del sector industrial acuden para acceder a las capacitaciones son la cámara de comercio, INSAFORP y FEPADE (31.1%, 24.4%, 15.6%) a un que también existen otras instituciones que apoyan alas empresas con las capacitaciones entre las cuales podemos mencionar la ASI, ITCA, FUNDAPYME, FADEMYPE, Universidad Don Bosco, ENA (Escuela Nacional de Agricultura), MAG (ministerio de agricultura y ganadería), Ministerio de Economía, Cruz Roja. Todas estas instituciones



constituyen un 17.8% de las instituciones que han capacitado o prestado algún servicio de apoyo a las empresas entrevistadas.

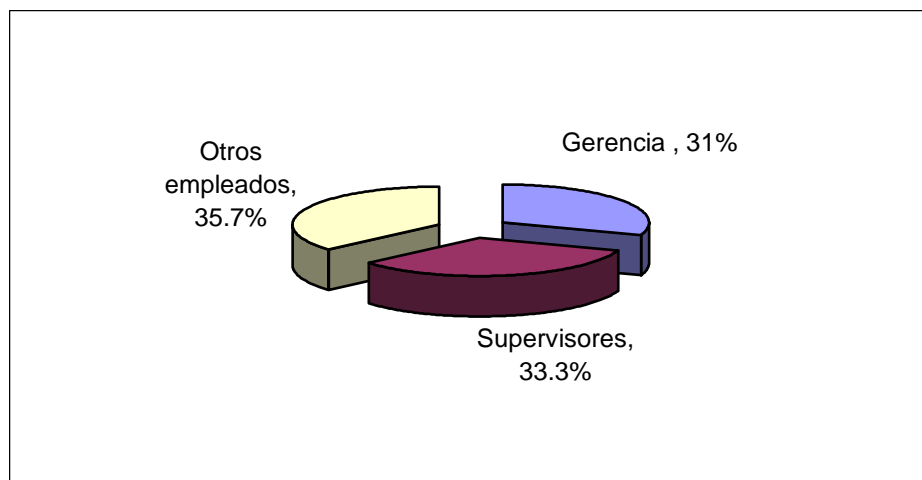
PREGUNTA N° 10

¿A quienes fue dirigida las capacitaciones y cual es el nivel académico de los empleados a quienes fue dirigida?

OBJETIVO:

Conocer los principales niveles jerárquicos a los cuales ha sido dirigida la capacitación recibida en las empresas del sector industrial así como el nivel académico de las personas a quien fue dirigida la capacitación.

SECTOR INDUSTRIAL								
ZONA	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
OPCIONES	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Gerencia	3	33.3	9	30	1	33.3	13	31
Supervisores	3	33.3	10	33.3	1	33.3	14	33.3
Otros empleados	3	33.3	11	36.7	1	33.3	15	35.7
Total	9	100	30	100	3	100	42	100



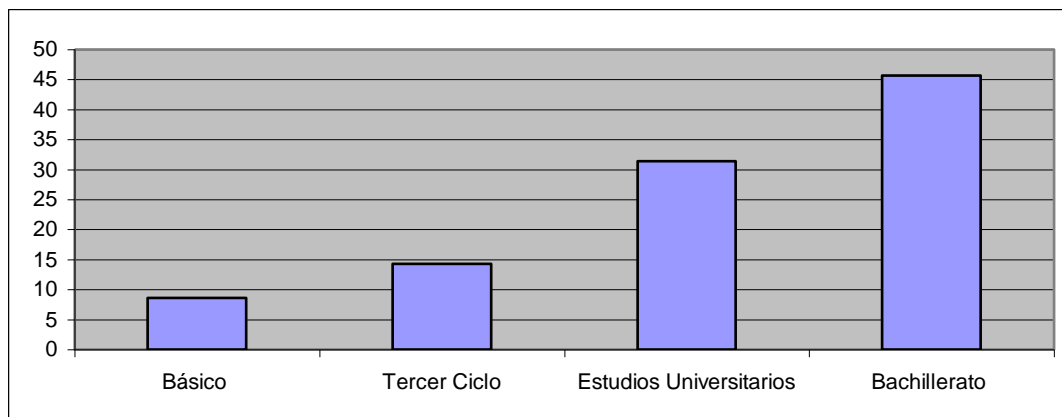
ANALISIS: Del grafico se puede observar que las capacitaciones en las empresas industriales se han dirigido en similares condiciones tanto a la gerencia como supervisores y otros empleados. Y los niveles académicos de estas personas están desde tercer ciclo de educación básica hasta los estudios universitarios, en donde aquellos con estudios universitarios ocupan puestos de supervisaría, mandos medios y gerenciales dentro de las



empresas, los otros empleados poseen estudios básicos generalmente operarios, bachillerato en su mayoría técnicos que pueden ocupar puestos de supervisores, jefaturas y puestos administrativos.

En la siguiente tabla se muestra los niveles académicos de los empleados que laboran en las empresas medianas industriales en el país. En la frecuencia se indican la cantidad de empresas que afirman tener empleados en el nivel académico correspondiente.

Nivel Académico	FRECUENCIA	%
Básico	3	8.6
Tercer Ciclo	5	14.3
Bachillerato	16	45.7
Estudios Universitarios	11	31.4
Total	35	100



El 45.7% de las empresas industriales del país han capacitado a personal con estudios medios realizados (a nivel de bachillerato), el 31.4% de las empresas ha capacitado a personal con estudios universitarios; son pocas las empresas que invierten en la capacitación para sus empleados con estudios de tercer ciclo y primaria. Esto es por que la capacitación puede ser mucho más efectiva en cuanto a la aplicación de lo aprendido si se imparte a personal con una mayor capacidad de aprendizaje, cualidad adquirida por los estudios realizados.

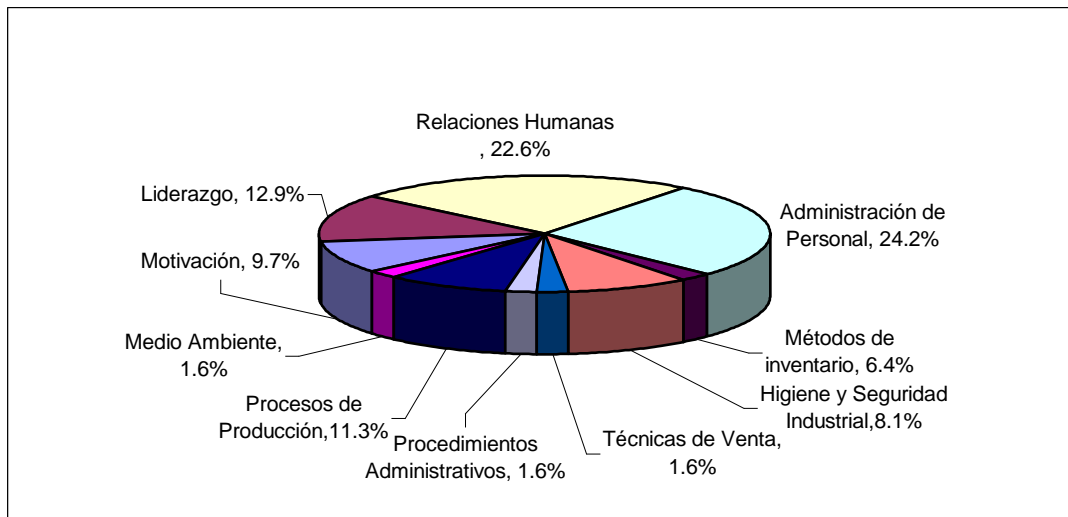


¿Sobre que temas versaba dicha capacitación?

OBJETIVO:

Determinar los temas o áreas sobre los cuales los dirigentes de las empresas han recibido capacitación.

SECTOR INDUSTRIAL								
ZONA	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
OPCIONES	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Motivación	2	16.7	4	8.7	-	-	6	9.7
Liderazgo	1	8.3	7	15.2	-	-	8	12.9
Relaciones Humanas	3	25	10	21.7	1	25	14	22.6
Administración de Personal	2	16.7	12	26.1	1	25	15	24.2
Métodos de inventario	-		3	6.5	1	25	4	6.4
Higiene y Seguridad Industrial	2	16.7	3	6.5	-	-	5	8.1
Técnicas de Venta	-		-	-	1	25	1	1.6
Procedimientos Administrativos	-		1	2.2	-	-	1	1.6
Procesos de Producción	1	8.3	6	13.0	-	-	7	11.3
Medio Ambiente	1	8.3	-	-	-	-	1	1.6
Total	12	100	46	100	4	100	62	100



De las empresas capacitadas en el sector industria, los mayores porcentajes manifestaron que los temas recibidos fueron otros temas específicos de la actividad económica para la zona occidental

El tema de relaciones humanas (25%), administración de personal (16.7%), mientras que para las empresas de la zona central los temas recibidos fueron sobre administración de personal (26.1%) y las relaciones humanas (21.7%) y en la zona oriental las capacitaciones



fueron dirigidas tanto a la administración de personal y relaciones humanas como a las técnicas de venta y métodos de inventario todas con un 25%.

Los temas mayor mente recibidos en el total de empresas han sido administración de personal (24.2%), relaciones humanas (22.6%), liderazgo (12.9%) y temas como los procesos de producción, higiene y seguridad, y motivación con 29.1% del total de temas.

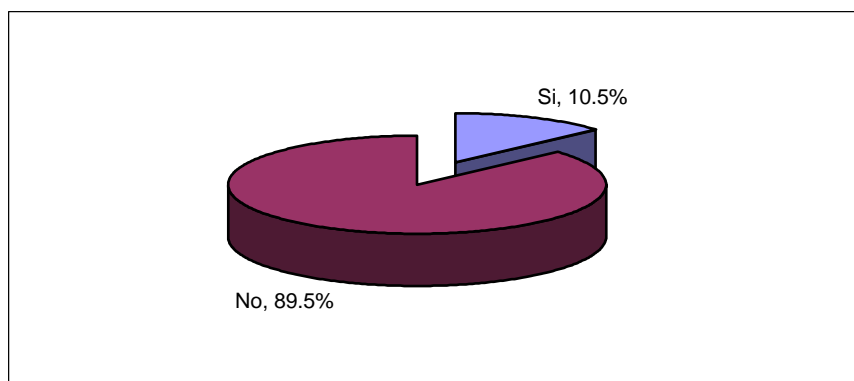
PREGUNTA N° 13

¿Actualmente se desarrolla dentro de la empresa alguna capacitación?

OBJETIVO:

Determinar si se desarrollan capacitaciones actualmente en la empresa y los temas en que se esta capacitando.

SECTOR INDUSTRIAL								
ZONA	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
OPCIONES	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Si	1	33.3	1	7.1	-	-	2	10.5
No	2	66.7	13	92.9	2	100	17	89.5
Total	3	100	14	100	2	100	19	100



ANALISIS:

Los temas sobre los cuales se están desarrollando las capacitaciones en las distintas zonas del país se distribuyen así. La frecuencia indica la cantidad de empresas que están capacitando sobre el tema.

SECTOR INDUSTRIAL								
ZONA	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
OPCIONES	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Motivación	1	25	-	-	-	-	1	20
Liderazgo	1	25	-	-	-	-	1	20
Relaciones Humanas	1	25	-	-	-	-	1	20
Administración de	1	25	1	100	-	-	2	40



Personal								
Métodos de inventario	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	4	100	1	100	-	-	5	100

A nivel país es el tema de administración de personal el que se esta desarrollando en mayor porcentaje (40%) en las empresas que están recibiendo capacitación las cuales como se mostró anteriormente solo es el 10.5% de las empresas industriales entrevistadas es decir 2 empresas en las cuales se esta tratando el tema.

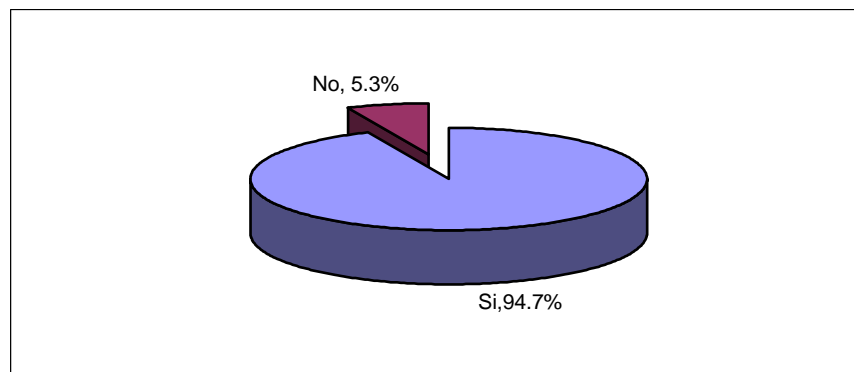
PREGUNTA N° 14

¿Hay seguimiento a los programas de capacitación dentro de la empresa?

OBJETIVO:

Conocer si las empresas le dan seguimiento a los programas de capacitación y la forma como lo hacen para determinar la importancia que tiene el seguimiento de las capacitaciones dentro de la empresa.

SECTOR INDUSTRIAL								
ZONA	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
OPCIONES	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Si	3	100	14	100	1	50	18	94.7
No	-	-	-	-	1	50	1	5.3
Total	3	100	14	100	2	100	19	100



ANALISIS:

El 94.7% de las empresas entrevistadas dan seguimiento a las capacitaciones mientras que solo un 5.3% no le da seguimiento, por el hecho de no haber recibido capacitaciones como se mostrara en la pregunta 17.



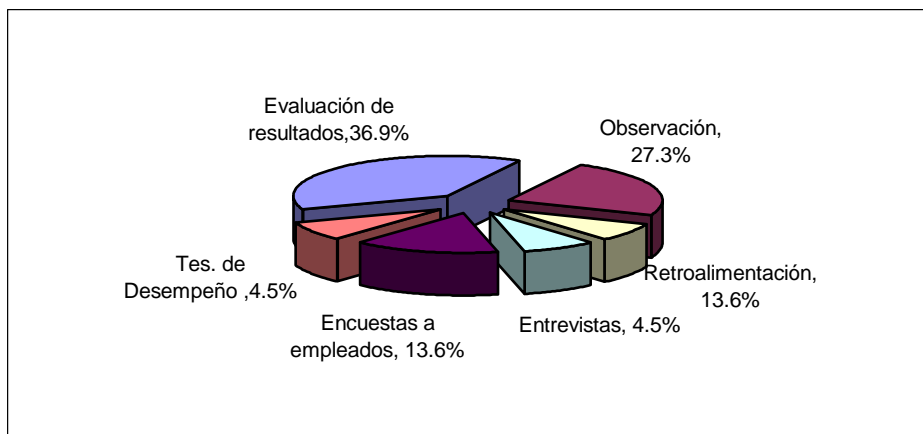
PREGUNTA N° 15

¿De que manera hacen el seguimiento y cada cuanto tiempo se hace?

OBJETIVO:

Conocer la forma en como las empresas realizan los seguimientos de capacitación y las periodicidad con que los realizan.

SECTOR INDUSTRIAL								
ZONA	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
FORMAS DE SEGUIMIENTO	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Evaluación de resultados	1	33.3	6	35.3	1	50	8	36.4
Observación	-	-	6	35.3	-	-	6	27.3
Retroalimentación	1	33.3	2	11.8	-	-	3	13.6
Entrevistas	-	-	-	-	1	50	1	4.5
Encuestas a empleados	1	33.3	2	11.8	-	-	3	13.6
Tes. de Desempeño	-	-	1	5.8	-	-	1	4.5
Total	3	100	17	100	2	100	22	100



La mayoría de empresas dan seguimientos a las capacitaciones tal como se mostró en la pregunta 14 predominando entre las formas de realizarlo la evaluación de resultados con un 36.9% seguido de la observación directa con 27.3% los seguimientos de las capacitaciones se realizan para medir la contribución de las capacitaciones al desarrollo haciendo una comparación de los desempeños antes y después de la capacitación.



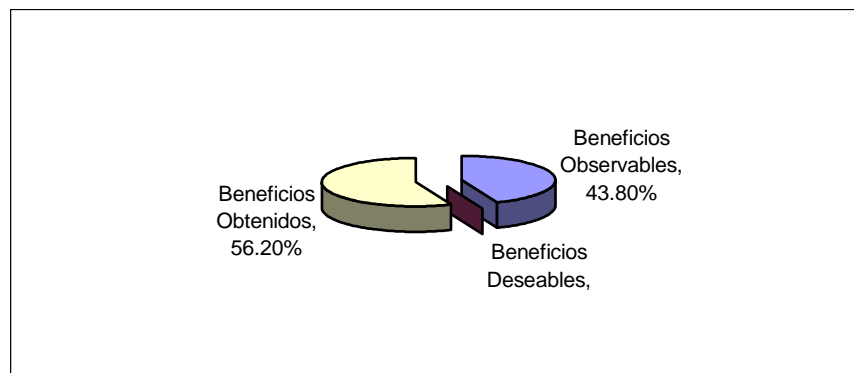
PREGUNTA N° 16

¿Qué resultados ha obtenido con el seguimiento de las capacitaciones?

OBJETIVO:

Conocer cuales son los resultados obtenidos de realizar los seguimientos de las capacitaciones dentro de las empresas.

SECTOR INDUSTRIAL								
ZONA	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
BENEFICIOS	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Beneficios Observables	2	66.7	4	36.4	1	50	7	43.8
Beneficios Deseables	-	-	-	-	-	-	-	-
Beneficios Obtenidos	1	33.3	7	63.6	1	50	9	56.2
Total	3	100	11	100	2	100	16	100



ANALISIS:

La empresas afirman haber obtenido beneficios observables del seguimiento de las capacitaciones como el de motivar a los empleados a la aplicación de lo visto en su trabajo, mayor aporte de los empleados a la empresa en cuanto a ser participes en las soluciones de los problemas sobre todo aquellos que involucran su puesto de trabajo, una mejor relación interpersonal. Dentro de los beneficios obtenidos del seguimiento de las capacitaciones están la disminución de accidentes, mayor concentración del empleado en su puesto, mejora en la calidad de los productos.

PREGUNTA N° 17

¿Razones por la que no se le da seguimiento a las capacitaciones?



OBJETIVO:

Conocer las razones por las cuales no se le da seguimiento a las capacitaciones dentro de la empresa.

ANALISIS: en la pregunta 14 se mostró como el 5.3% de las empresas entrevistadas no daban seguimiento a los planes esto es en la zona oriental del país en donde no se realizaban seguimiento precisamente por el hecho de no haberse desarrollado ningún plan de capacitación.

PREGUNTA N° 18

¿Cree que esto puede influir en el fracaso de su empresa?

OBJETIVO:

Conocer la opinión de los propietarios de las empresas acerca de la influencia o no de los seguimientos de capacitación en el fracaso de las empresas

ANALISIS: Las empresas entrevistadas le dan seguimiento a las capacitaciones realizadas tal como se mostró en la pregunta 14 por lo cual los empresarios consideran necesario la realización de estos seguimientos como una medida de control de la capacitación.

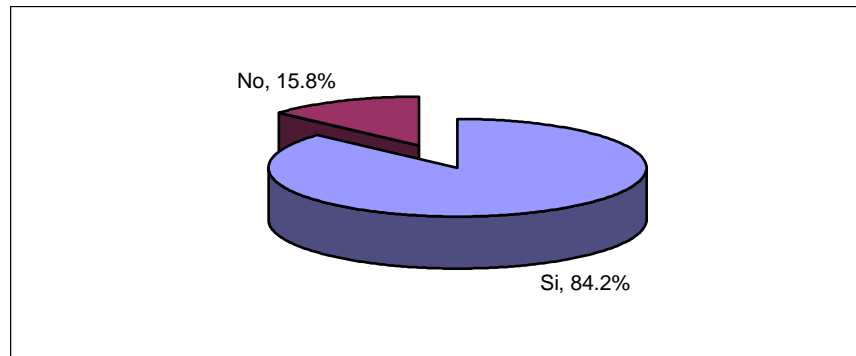
PREGUNTA N° 19

¿Le gustaría a su empresa recibir algún tipo de capacitación actualmente?

OBJETIVO:

Identificar la disposición que existe en el mercado hacia los servicios de capacitación.

SECTOR INDUSTRIAL								
ZONA	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
OPCIONES	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Si	3	100	11	80	2	100	16	84.2
No	-	-	3	20	-	-	3	15.8
Total	3	100	14	100	2	100	19	100



ANALISIS:

La mayor parte de empresas manifiesta que si le gustaría recibir algún tipo de capacitación el porcentaje de empresas que no le gustaría recibir capacitaciones esta ubicado en la zona central, las empresas de la zona oriental y occidental si muestran apertura a recibir capacitaciones.

PREGUNTA N° 20

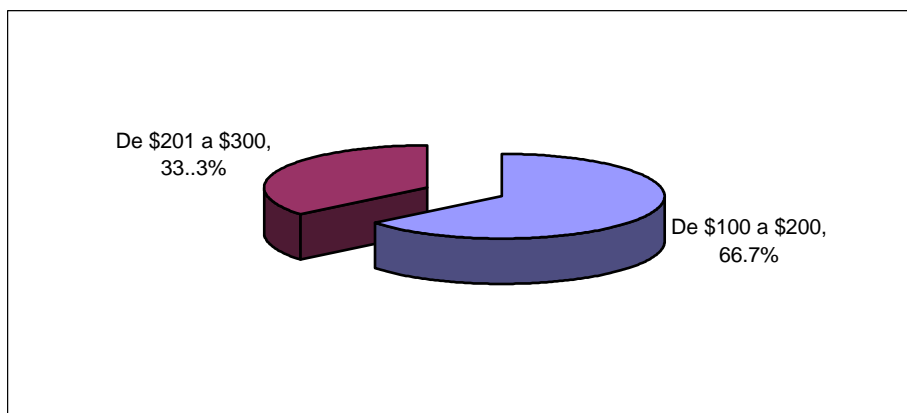
¿Cuánto esta dispuesto a pagar por el servicio de capacitación?

OBJETIVO:

Investigar la cantidad promedio de dinero que el encuestado esta dispuesto a pagar por la adquisición del servicio.

SECTOR INDUSTRIAL								
ZONA	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
OPCIONES	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
De \$100 a \$200	1	33.3	9	69.2	2	100	12	66.7
De \$201 a \$300	2	66.7	4	30.8	-	-	6	33.3
De \$301 a \$400	-	-	-	-	-	-	-	-
De \$401 y mas	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	3	100	13	100	2	100	18	100

Los precios son por persona y están en base a los precios que manejan las instituciones capacitadoras



Del total de dirigentes empresariales entrevistados la mayoría esta en la disposición de pagar de 100 a 200 dólares por el servicio, en menor proporción se encuentran los empresarios dispuestos a pagar entre 200 y 300 dólares esto depende a quien esta dirigida la capacitación los mandos medios o puestos de gerencia están en disposición de pagar capacitaciones con precios entre 200 y 300 y para niveles de operario y otros empleados cursos de 100 a 200 dólares. Las opciones de más de 300 dólares no tuvieron aceptación alguna en los dirigentes entrevistados.

PREGUNTA N° 21

¿Por qué no le gustaría a su empresa recibir alguna capacitación?

OBJETIVO:

Investigar las razones por la cual los dirigentes empresariales no están dispuestos a recibir los servicios de capacitación.

ZONA	SECTOR INDUSTRIAL							
	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
No lo Considera Necesario	-	-	-	-	-	-	-	-
No tiene Tiempo Para Ello	-	-	3	100	-	-	3	100
Cree que no es Efectivo	-	-	-	-	-	-	-	-
Otro	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	-	-	2	100	-	-	2	100

ANALISIS:

Del total de empresas que respondieron que no estarían en disposición de recibir servicios de capacitación todas ubicadas en la zona central respondieron que la razón es la falta de tiempo



en estos momentos para realizar capacitaciones, el personal estaba con mucha carga de trabajo y no hay espacio para la capacitación bajo estas circunstancias.

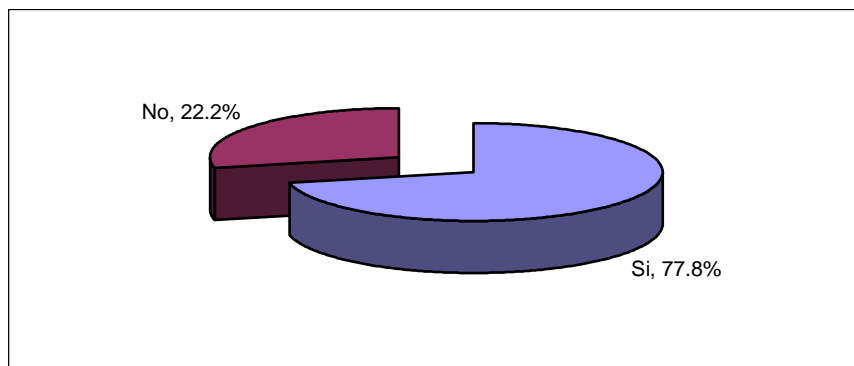
PREGUNTA N° 22

¿Para realizar la capacitación dentro de la empresa se realizó un procedimiento de detección de necesidades?

OBJETIVO:

Conocer si se realizan detección de necesidades de capacitación dentro de las empresas medianas del sector industrial.

SECTOR INDUSTRIAL								
ZONA	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
OPCIONES	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Si	2	66.7	12	80	-	-	14	77.8
No	1	33.3	2	20	1	100	4	22.2
Total	3	100	14	100	1	100	18	100



ANALISIS:

El mayor porcentaje de las empresas medianas del sector industrial realizan detección de necesidades de capacitación utilizando al personal adecuado para esta labor esto es una buena señal para las empresas de este sector ya que indica que las capacitaciones han sido dirigidas a las áreas que mostraban verdaderas necesidades de refuerzo de conocimiento y adiestramiento. Enfocando de esta manera los recursos de la empresa a reforzar áreas deficientes.



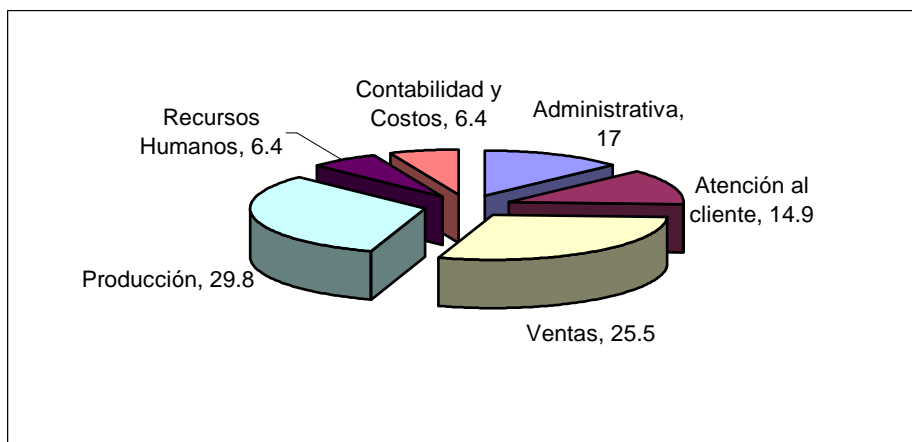
PREGUNTA N° 23

¿En que áreas se realizan la detección de necesidades de capacitación?

OBJETIVO:

Conocer las áreas dentro de la empresa en las cuales se realizan detección de necesidades de capacitación.

SECTOR INDUSTRIAL								
ZONA	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
OPCIONES	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Administrativa	1	11.1	7	13.6	-	-	8	17
Atención al cliente	2	22.2	5	9.1	-	-	7	14.9
Ventas	2	22.2	10	31.8	-	-	12	25.5
Producción	2	22.2	12	36.4	-	-	14	29.8
Finanzas	-	-	-	-	-	-	-	-
Recursos Humanos	1	11.1	2	4.5	-	-	3	6.4
Contabilidad y Costos	1	11.1	2	4.5	-	-	3	6.4
Total	9	100	38	100	-	-	47	100



ANALISIS:

El área en la cual la mayor parte de las empresas realiza detección de necesidades de capacitación es el área de producción, seguido por el área de ventas y administrativa. En el área contable y de recursos humanos existe una menor proporción de empresas que realizan detección de necesidades de capacitación la razón es que las áreas de mayor proporción son las involucradas con la razón de ser de las empresas de este sector es decir producción y ventas.

PREGUNTA N° 24

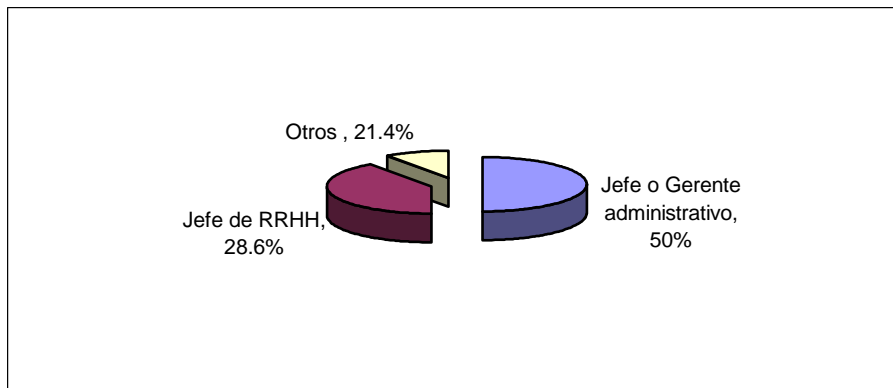


¿Quién coordina la detección de necesidades de capacitación?

OBJETIVO:

Identificar quien es el que coordina la detección de necesidades de capacitación dentro de la empresa.

SECTOR INDUSTRIAL								
ZONA	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
OPCIONES	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Jefe de Capacitaciones	-	-	-	-	-	-	-	-
Jefe o Gerente administrativo	1	50	6	50	-	-	7	50
Jefe de RRHH	1	50	3	25	-	-	4	28.6
Gerente de Departamento	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros	-	-	3	25	-	-	3	21.4
Total	2	100	12	100	-	-	14	100



ANALISIS:

En las empresas industriales son los gerentes administrativos y jefes de departamento quienes mayormente realizan la detección de necesidades de capacitación también están otros puestos que realizan la detección de necesidades como los gerentes de calidad, y jefes de las áreas donde se realiza la detección de necesidades.

PREGUNTA N° 25

¿Utilizan en la empresa algún modelo de detección de necesidades de capacitación?

OBJETIVO:

Identificar las empresas del sector industrial que utilizan algún modelo conocido de detección de necesidades.

SECTOR INDUSTRIAL								
ZONA	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
OPCIONES	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Si	2	100	11	100	-	-	13	92.8



No	-	-	1	-	-	-	1	7.2
Total	2	100	12	100	-	-	14	100

Del total de empresas que realizan detección de necesidades de capacitación que son el 77.8% (pregunta 22), todas hacen uso de algún modelo de detección de necesidades de capacitación tanto en la zona occidente como en la zona central, las empresas entrevistadas en oriente no realizan detección de necesidades.

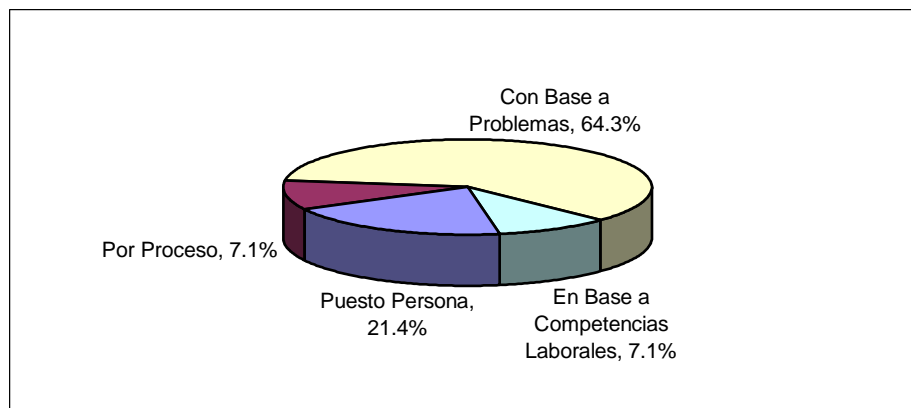
PREGUNTA N° 26

¿Cuáles de los siguientes modelos de detección de necesidades de capacitación utiliza la empresa para determinar las capacitaciones que esta necesita?

OBJETIVO:

Identificar que modelos de detección de necesidades de capacitación son los más utilizados en las empresas del sector industrial.

SECTOR INDUSTRIAL								
ZONA	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
OPCIONES	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Puesto Persona	1	50	2	16.7	-	-	3	21.4
Por Proceso	-	-	1	8.3	-	-	1	7.1
Evaluación del Desempeño	-	-	-	-	-	-	-	-
Con Base a Problemas	1	50	8	66.7	-	-	9	64.3
En Base a Competencias Laborales	-	-	1	8.3	-	-	1	7.1
A Partir de Centros de Evaluación	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	2	100	12	100	-	-	14	100





ANALISIS:

Los modelos utilizados por las empresas industriales para detectar las necesidades de capacitación son con base a problemas en una mayor proporción seguida por el modelo de puesto persona en donde se analiza el perfil de la persona para el puesto desempeñado.

PREGUNTA N° 27

¿Si no utiliza ninguno de estos modelos como elige a quienes brindar capacitación?

OBJETIVO:

Conocer si en las empresas existen además de los modelos planteados otras formas de realizar la DNC y saber como eligen a quien capacitar.

ANALISIS:

En la pregunta 25 se indica que solo el 7.2% de las empresas realizan DNC y no utilizan algunos de los modelos planteados por lo cual las empresas medianas en este sector específico capacitan al personal involucrado en el área en que se va a capacitar.

PREGUNTA N° 28

¿Cómo determina sobre que capacitar a su personal?

OBJETIVO:

Identificar las técnicas utilizadas por estas empresas para determinar sobre que capacitar

En la frecuencia se muestra la cantidad de empresas que hacen uso de la técnica a nivel país.

Técnica utilizada	FRECUENCIA	%
Diagnostico de empresa capacitadora	3	50
Observación directa de empleados.	2	33.3
Capacitan sobre exigencias del cliente	1	16.7
Total	6	100

ANALISIS:

En la pregunta 22 el 22.2% de las empresas no realizan detección de necesidades de capacitación así que la forma que utilizan para determinar en que capacitar son la observación directa tanto de los empleados en su puesto y sugerencias a la gerencia como nivel de gerencia.



La otra forma es la de realizar un diagnóstico en conjunto con las empresas que ofrecen los servicios de capacitación mediante entrevistas. Y en aquellas empresas que realizan proyectos para una empresa en particular es la empresa cliente quien los capacita en las áreas necesarias o de interés para la labor a realizar.

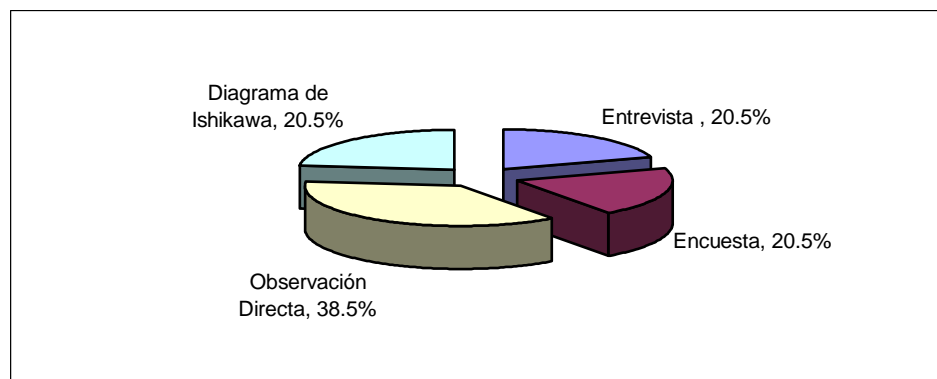
PREGUNTA N° 29

¿Qué técnicas utiliza la empresa para recabar la información en la detección de necesidades de capacitación?

OBJETIVO:

Identificar las técnicas utilizadas por estas empresas para la recolección de la información en sus DNC.

SECTOR INDUSTRIAL								
ZONA	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
OPCIONES	FR	%	FR	%	FR	%	Fr	%
Entrevista	2	33.3	5	16.1	1	50	8	20.5
Encuesta	1	16.7	7	22.6	-	-	8	20.5
Observación Directa	2	33.3	12	38.7	1	50	15	38.5
Lluvia de Ideas	-	-	-	-	-	-	-	-
Diagrama de Ishikawa	1	16.7	7	22.6	-	-	8	20.5
Principio de Pareto	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	6	100	31	100	2	-	39	100



ANALISIS:

Las técnicas para recabar información tienen concordancia con los modelos empleados ya que uno de los modelos más utilizados es en base a problemas por lo que la técnica de causa



efecto es una técnica ideal para conocer la problemática y los orígenes de la misma para lo cual es necesario realizar observaciones directas en las áreas o puestos donde se origina para tener información real.

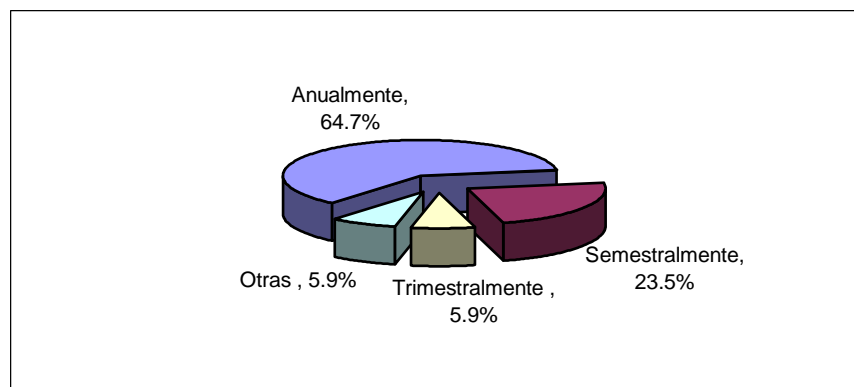
PREGUNTA N° 30

¿Con que periodicidad realizan la detección de necesidades de capacitación?

OBJETIVO:

Determinar cada cuanto tiempo se están actualizando las necesidades de capacitación dentro de la empresa.

SECTOR INDUSTRIAL								
ZONA	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
OPCIONES	FR	%	FR	%	FR	%	Fr	%
Anualmente	2	66.7	9	69.2	-	-	11	64.7
Semestralmente	-	-	4	30.8	-	-	4	23.5
Trimestralmente	1	33.3	-	-	-	-	1	5.9
Otras	-	-	-	-	1	100	1	5.9
Total	3	100	13	100	1	100	17	100



ANALISIS:

La detección de necesidades de capacitación en las empresas industriales se realiza mayormente cada año, o se realizan 2 veces por año dependiendo que tan cambiante sea el sector en que se mueva la empresa. Otras empresas realizan la detección de necesidades dependiendo de la periodicidad con que les visiten las empresas capacitadoras ya que no cuentan con un plan establecido para realizarlo.

PREGUNTA N° 31

¿Los departamentos que requieren más atención según la detección de necesidades de

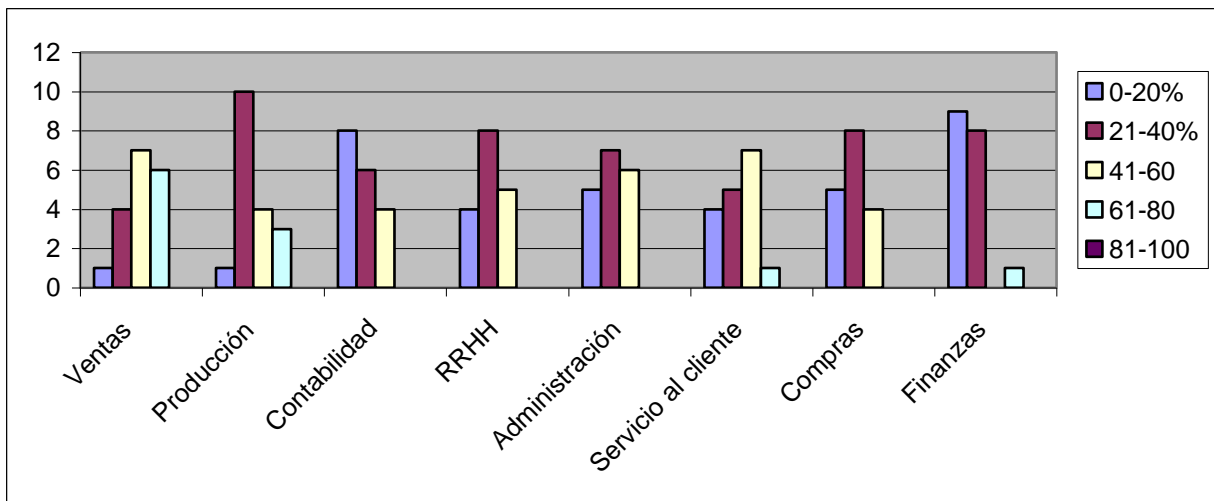


capacitación?

OBJETIVO:

Identificar las áreas o departamentos que con frecuencia requieren mayor atención de acuerdo a los resultados de la DNC

Departamento	0-20%	21-40%	41-60	61-80	81-100
Ventas	1	4	7	6	
Producción	1	10	4	3	
Contabilidad	8	6	4		
RRHH	4	8	5		
Administración	5	7	6		
Servicio al cliente	4	5	7	1	
Compras	5	8	4		
Finanzas	9	8		1	



ANALISIS:

Según la detección de necesidades de capacitación los departamentos que requieren mas atención son los departamentos de ventas, producción, servicio al cliente. Ya que en nivel de atención de 61% a 80% son los que aparecen con mas frecuencia. A estos departamentos se le suman los departamentos de administración y compras ya que son os que aparecen con mas frecuencia en el nivel de atención de 41% a 60%. Ordenando los departamentos en orden de prioridad según el grafico quedan de la siguiente forma:



Ventas
Producción
Servicio al cliente
Administración
Compras
Finanzas
RRHH
contabilidad

PREGUNTA N° 32

¿Cuándo realizan la detección de necesidades que temas predominan?

OBJETIVO:

Conocer los temas de capacitación más predominante al realizar la DNC.

TEMAS	FRECUENCIA	%
Planificación programación y control de la producción	6	17.1
Control de inventario.	3	8.6
Gestión de compras	2	5.7
Calidad	5	14.3
Gestión de ventas	5	14.3
Higiene y seguridad	3	8.6
Relaciones interpersonales	2	5.7
Atención al cliente	5	14.3
Trabajo en equipo	4	11.4
Total	35	100.0

ANALISIS:

Los temas de planificación programación y control de la producción, calidad, gestión de ventas, trabajo en equipo y atención al cliente son los que predominan en total suman el 71.4% de los temas predominantes los restantes 28.6% están distribuidos en los temas de control de inventario, higiene y seguridad, compras. Estos temas sirven de base para realizar propuestas orientadas a reforzar esas áreas.

PREGUNTA N° 33

¿Conoce el nivel de competitividad de su empresa?

OBJETIVO:

Determinar si se conoce el nivel de competitividad en las empresas industriales del país



SECTOR INDUSTRIAL								
ZONA	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
OPCIONES	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Si	-	-	-	-	-	-	-	-
No	3	100	14	100	2	100	19	100
Total	3	100	14	100	2	100	19	100

ANALISIS:

El total de empresas entrevistadas en el país desconocen el nivel de competitividad, no conocen como están en comparación con las empresas del mismo rubro y desconocen aquellos elementos que les dan ventajas competitivas al mejorar el uso de esos elementos.

ANALISIS DE RESULTADOS

SECTOR INDUSTRIAL PEQUEÑA EMPRESAS

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

PREGUNTA N° 6

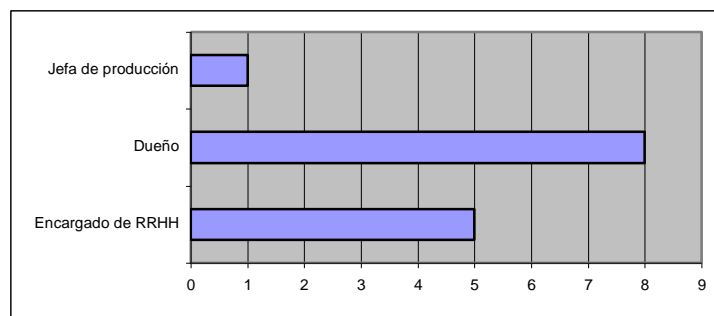
¿Cargo (puesto) que usted ostenta dentro de la empresa (negocio)?

OBJETIVO:

Conocer la jerarquía de mando que existe dentro de la empresa y relacionar las respuestas que obtendremos en todo el cuestionario a partir de la persona que contesto.

ANALISIS:

PUESTO	FRECUENCIA
Dueño	8
Encargado de RRHH	5
Jefa de producción	1
Total	14



ANALISIS:



En las 14 encuestas que obtuvimos del sector industrial, tuvimos a una persona encargada de producción, 8 manifestaron ser los dueños y 5 personas son encargadas de RRHH.

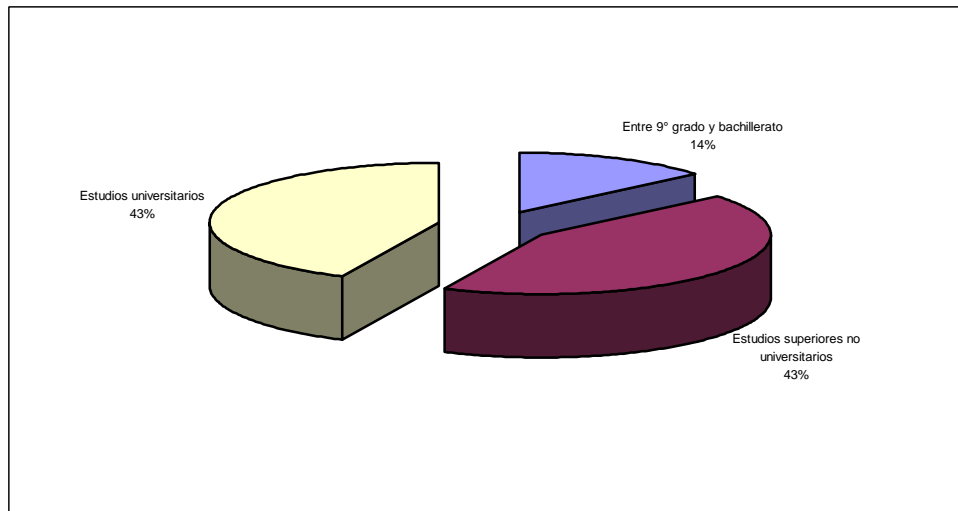
PREGUNTA N° 7

¿El nivel de estudios alcanzado por la persona que dirige esta empresa (negocio)?

OBJETIVO:

Conocer el nivel académico alcanzado por los dirigentes de las empresas (negocios) a fin de determinar su grado de preparación en relación con el funcionamiento de dichas empresas.

SECTOR INDUSTRIAL								
ZONA	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
OPCIONES	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Menos de 9° grado	-	-	-	-	-	-	-	-
Entre 9° grado y bachillerato	1	50	-	-	1	33	2	14
Estudios superiores no universitarios	1	50	4	45	1	33	6	43
Estudios universitarios	-	-	5	55	1	33	6	43
Total	2	100	9	100	3	100	14	100



ANALISIS:

Del total de empresas encuestadas dedicadas al sector industrial manifestaron que sus dirigentes han alcanzado estudios superiores no universitarios y estudios universitarios (43%), que el resto que se encuentra entre 9° grado y bachillerato. Estas situaciones demuestran que las empresas se encuentran en una situación ventajosa donde sus dirigentes de estas pueden aprovechar sus conocimientos para el desarrollo de sus empresas, todo y cuando, ellos sepan como poner en practica sus conocimientos.

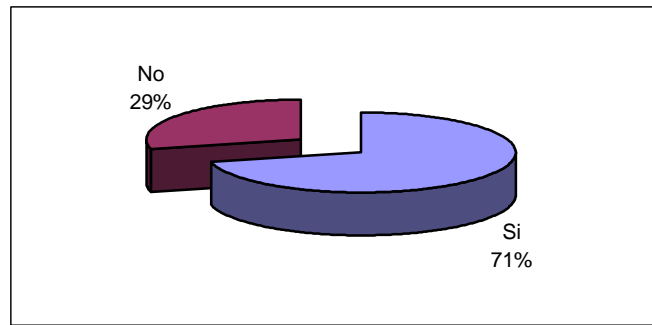
PREGUNTA N° 8

¿Posee una estructura organizativa definida la empresa?

OBJETIVO:

Conocer como las empresas están funcionando con respecto a lo administrativo y obtener las áreas específicas en que se encuentran divididas las empresas.

SECTOR INDUSTRIAL									
ZONA	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL		
OPCIONES	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%	
Si	2	100	6	67	2	66	10	71	
No	-	-	3	33	1	33	4	29	
Total	2	100	9	100	3	100	14	100	



ANALISIS:

Con el grafico anterior podemos observar que las empresas industriales poseen una estructura organizativa en un 71%, esto es muy bueno para el desarrollo de las empresas dadas que se puede decir que la mayoría se encuentran organizadas para desarrollar su trabajo.

En la siguiente tabla podemos observar los departamentos más comunes dentro de estas empresas y su frecuencia.

DEPARTAMENTO	FRECUENCIA
Administración	9
Contabilidad	6
Ventas	5
Producción	5
Recursos Humanos	4

Como podemos observar el departamento de administración y contabilidad son los mas comunes dentro de las empresas industriales, y el departamento de Recursos Humanos (muy importante para el ambiente laboral) lo dejan a un lado y no le dan mucha importancia. Esto puede repercutir en el hecho de que los trabajadores no tienen las prestaciones necesarias para su desarrollo tanto laboral o emocionalmente y así dar lo mejor de el para el desarrollo de la empresa.

CAPACITACIONES DENTRO DE LA EMPRESA

PREGUNTA N° 5

¿Ha recibido capacitación en su empresa para mejorar o promover su desarrollo?

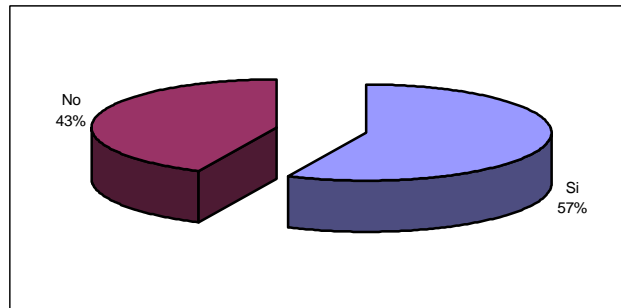
OBJETIVO:

Determinar el grado de utilización de los servicios de capacitación por arte de las empresas.

SECTOR INDUSTRIAL								
ZONA	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
OPCIONES	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Si	-	-	6	67	2	90	8	57



No	2	100	3	33	1	10	6	43
Total	2	100	9	100	3	100	14	100



ANALISIS:

De 14 empresas entrevistadas a nivel nacional 8 expresaron haber recibido capacitaciones y 6 no, pero mas específicamente podemos observar que en la zona occidental ninguna ha recibido capacitaciones y en oriente solo 2, es decir, que la herramienta de capacitación es mas utilizada en la zona centro, lo cual puede ser por accesibilidad al servicio, modernización en las empresas o interés en la mejora de su empresa.

En la siguiente tabla se muestran las frecuencias con que las empresas que han recibido capacitación, es decir, cuantas capacitaciones han recibido en promedio.

CAPACITACIONES	FRECUENCIA
1	-
2	5
3 o mas	3

Se tiene como dato que las empresas que han recibido capacitación a nivel nacional, la mayoría han recibido de 3 o mas en el transcurso de su existencia, lo cual es relativamente muy bajo para los años de labor de estas empresas y de la necesidad de actualización de procesos y mejoras dentro de estas, que en la actualidad se están dando a nivel mundial.

PREGUNTA N° 6

¿En que áreas se ha realizado la capacitación en la empresa?

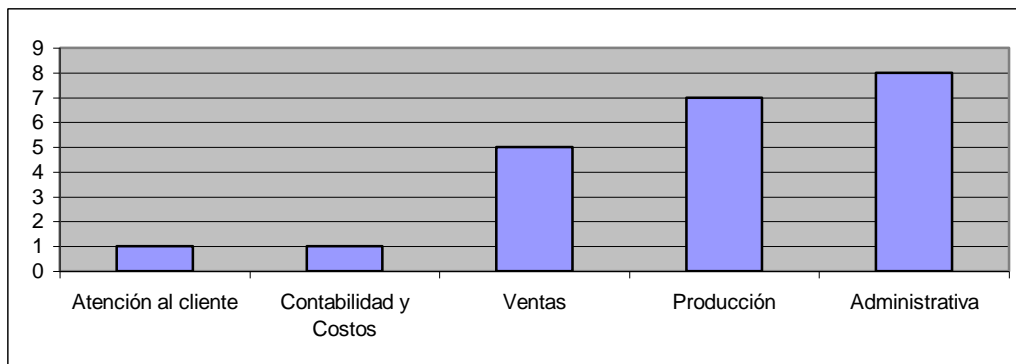
OBJETIVO:

Conocer las áreas donde los empresarios tienen más interés en su desarrollo dentro de la empresa.

ZONA	SECTOR INDUSTRIAL							
	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Administrativa	-	-	6	33	2	50	8	36
Atención al cliente	-	-	1	5	-	-	1	4



Ventas	-	-	5	28	-		5	23
Producción	-	-	5	28	2	50	7	32
Finanzas	-	-	-		-		-	
Recursos Humanos	-	-	-		-		-	
Contabilidad y Costos	-	-	1	5	-		1	4
Otras	-	-	-		-		-	
Total	-	-	18	100	4	100	22	100



ANALISIS:

Tenemos que el área mas tomada en cuenta para recibir capacitación es el área administrativa con un 36% seguida del área de producción con 32%, dejando sin ningún valor al área de finanzas, recursos humanos, contabilidad y costos, las cuales son áreas muy importantes para la competitividad de una empresa en el mercado nacional como internacional.

PREGUNTA N° 7

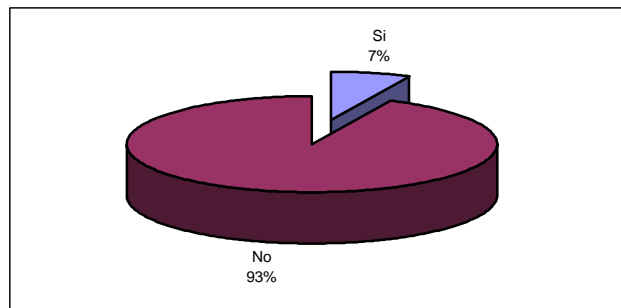
¿Esta desarrollando actualmente un programa de capacitación dentro de la empresa?

OBJETIVO:

Conocer si dentro de las pequeñas empresas industriales cuentan con programas de capacitación.



SECTOR INDUSTRIAL								
ZONA	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
OPCIONES	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Si	-	-	1	11	-	-	1	7
No	2	100	8	89	3	100	13	93
Total	2	100	9	100	3	100	14	100



ANALISIS:

Del 100% de empresas encuestadas, el 7% si cuentan con un programa de capacitación, mientras que el 93% restante no lo posee, esto nos presenta un panorama nacional crítico con respecto al desarrollo de las empresas y el atraso en sus economías, no permitiendo una competitividad de alto nivel en los mercados correspondientes.

En el cuadro siguiente tenemos las áreas mas comunes que las empresas capacitan (Son áreas del 7% de las empresas que si tienen un programa de capacitación)

AREAS	FRECUENCIA
Atención al Cliente	1
Ventas	1

Como podemos ver solo el área de atención al cliente y ventas, están programadas para recibir una capacitación dentro de las pequeñas empresas industriales.

PROCESO DE DETECCION DE NECESIDADES



PREGUNTA N° 8

¿Quién les imparte las capacitaciones?

OBJETIVO:

Conocer el tipo de institución que mas ha sido demandada para brindar el servicio de capacitación en las pequeñas empresas.

SECTOR INDUSTRIAL								
ZONA	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
OPCIONES	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Personal interno capacitado	-	-	1	12.5	-	-	1	10
Empresas consultoras	-	-	-	-	-	-	-	-
Instituciones privadas	-	-	6	75	2	100	8	80
Instituciones publicas	-	-	1	12.5	-	-	1	10
Total	-	-	8	100	2	100	10	100

ANALISIS:

De las 8 empresas que declararon haber recibido capacitaciones 6 hicieron uso de las instituciones privadas, esta información se complementara con la pregunta siguiente, la cual nos muestra el nombre de las instituciones que han dado dichas capacitaciones.



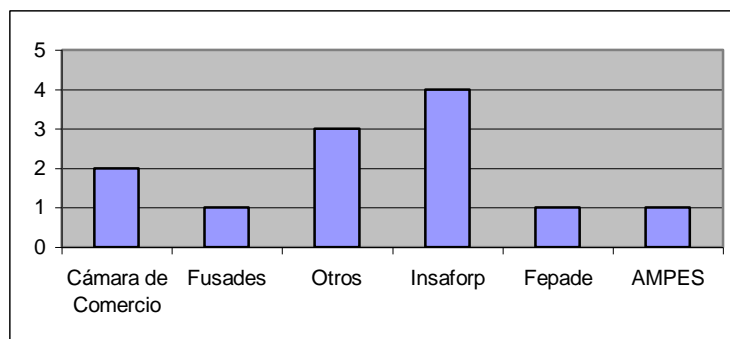
PREGUNTA N° 9

Que institución o instituciones brindaron dicha capacitación:

OBJETIVO:

Conocer las principales instituciones que han proporcionado servicios de capacitación en las empresas.

SECTOR INDUSTRIAL								
ZONA	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
OPCIONES	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Fusades	-	-	1	20	-	-	1	8
Cámara de Comercio	-	-	2	-	-	-	2	17
AMPES	-	-	1	-	-	-	1	8
Insaforp	-	-	4	60	-	-	4	33
Fepade	-	-	1	20	-	-	1	8
Otros	-	-	1	-	2	100	3	25
Total	-	-	10	100	2	100	12	100



ANALISIS:

Como podemos observar en el grafico anterior, Insaforp ha sido la institución mas demandada para dar el servicio de capacitación y luego tenemos la categoría de otros en las cuales entra Fundapyme, UCA e ITCA, pero hay instituciones con una frecuencia como AMPES y Fepade que son instituciones muy importantes para el desarrollo de la PYMES, pero talvez por ignorancia o poco interés no se conocen sus servicios.



PREGUNTA N° 10

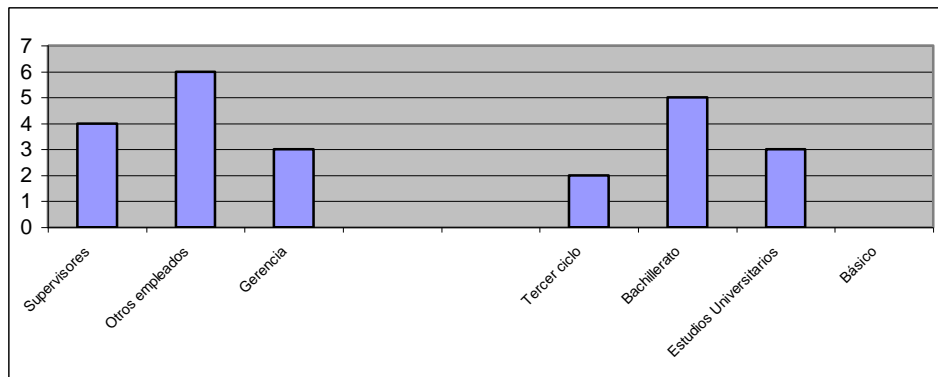
¿A quien fue dirigida las capacitaciones y cual es nivel académico de los empleados a quien fue dirigida la capacitación?

OBJETIVO:

Conocer los principales niveles jerárquicas y niveles de estudios a los cuales ha sido dirigida la capacitación recibida en las empresas.

SECTOR INDUSTRIAL								
ZONA	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
OPCIONES	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Gerencia	-	-	2	22	1	25	3	23
Supervisores	-	-	3	33	1	25	4	31
Otros empleados	-	-	4	44	2	50	6	46
Total	-	-	9	100	4	100	13	100

SECTOR INDUSTRIAL								
ZONA	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
OPCIONES	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Básico	-	-	-	-	-	-	-	-
Tercer ciclo	-	-	2	28	-	-	2	20
Bachillerato	-	-	3	43	2	66.7	5	50
Estudios Universitarios	-	-	2	28	1	33.3	3	30
Total	-	-	7	100	3	100	10	100



ANALISIS:

Realizando el análisis del diagrama anterior podemos mencionar que la mayoría de las capacitaciones han sido dirigidas a otros empleados en los cuales entran los administrativos (secretaria, contador, ordenanza) y los del área de producción, es decir los obreros.

También tenemos que los estudios promedios dentro de estas empresas que han recibido capacitaciones es de bachillerato, lo cual nos marca un parámetro para determinar el alcance de percepción que los empleados pueden tener al recibir una capacitación.



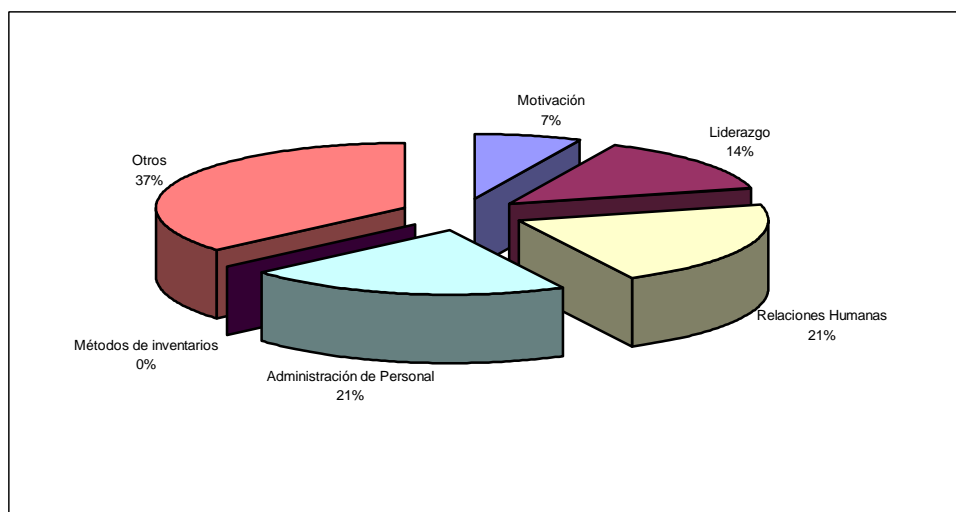
PREGUNTA N° 11

¿Sobre que temas versaba dicha capacitación?

OBJETIVO:

Determinar los temas o áreas sobre los cuales los empleados de las empresas han recibido capacitación.

SECTOR INDUSTRIAL								
ZONA	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
OPCIONES	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Motivación	-	-	-	-	1	25	1	7
Liderazgo	-	-	1	8	1	25	2	14
Relaciones Humanas	-	-	3	25	-	-	3	21
Administración de Personal	-	-	3	25	-	-	3	21
Métodos de inventarios	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros	-	-	5	42	2	50	5	36
Total	-	-	12	100	4	100	14	100



ANALISIS:

De las pequeñas empresas capacitadas dedicadas a la producción, los mayores porcentajes manifestaron haber recibido otros temas fuera de las opciones establecidas, y los temas que ellos expresaron haber recibido fueron: Uso de maquinaria, atención al cliente ventas y producción, luego tenemos el tema del liderazgo con mayor frecuencia entre los temas recibidos en las capacitaciones.



PREGUNTA N° 13

¿Actualmente se desarrolla dentro de la empresa alguna capacitación?

OBJETIVO:

Establecer un porcentaje de la importancia que los empresarios tienen con respecto a la mejora continua dentro de sus empresas.

SECTOR INDUSTRIAL								
ZONA	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
OPCIONES	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Si	-	-	-	-	-	-	-	-
No	2	100	8	100	3	100	13	100
Total	2	100	8	100	3	100	13	100

ANALISIS:

De las 14 empresas encuestas a nivel nacional para las tres zonas, tenemos que todas, es decir, el 100% contestó no estar desarrollando dentro de la empresa alguna capacitación, lo que nos conlleva a una situación desfavorable para el desarrollo de estas empresas, ya que diariamente se están teniendo cambios en la industria a nivel nacional y no se diga a nivel internacional, esto afecta grandemente a la competitividad que estas empresas puedan tener en sus mercados.

PREGUNTA N° 14 y N° 15

Hay seguimiento a los programas de capacitación dentro de la empresa.

¿De manera lo hacen? ¿Cada cuanto tiempo?

OBJETIVO:

Conocer si las empresas le dan seguimiento a los programas de capacitación y como lo hacen para determinar la importancia que este tiene dentro de las empresas.

SECTOR INDUSTRIAL								
ZONA	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
OPCIONES	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Si	-	-	4	50	1	50	5	50
No	-	-	4	50	1	50	5	50
Total	-	-	8	100	2	100	10	100

ANALISIS:

En la pequeña empresas industriales encuestadas, el 50% expresaron que si le dan un seguimiento a los programas de capacitación y el otro 50% expreso que no dan seguimiento. Las empresas que hacen el seguimiento de las capacitaciones después de recibidas lo hacen por medio de evaluaciones a sus empleados y de allí ellos determinan el efecto que tuvo la capacitación dentro de su empresa.



PREGUNTA N° 16

¿Qué resultados ha obtenido con el seguimiento de las capacitaciones dentro de los siguientes rubros?

OBJETIVO:

Conocer los tipos de resultados o beneficios que se han obtenido después de las capacitaciones y su seguimiento.

SECTOR INDUSTRIAL								
ZONA	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
OPCIONES	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Beneficios Observables	-	-	-	-	-	-	-	-
Beneficios Deseables	-	-	-	-	-	-	-	-
Beneficios Obtenidos	-	-	2	100	1	100	3	100
Total	-	-	2	100	1	100	3	100

ANALISIS:

Como podemos observar en la tabla anterior solo obtuvimos como respuesta el haber recibido beneficios obtenidos, es decir, que en las empresas donde se impartió las capacitaciones se pudieron obtener resultados que tuvieron evidencia en el desempeño de los empleados o resultado en los procesos dentro de las empresas. El no tener beneficios observables y deseables dentro de las empresas nos indica que es importante darle seguimiento a las capacitaciones, para poner en práctica lo aprendido, ya que la teoría se debe de llevar a la práctica para que el proceso de aprendizaje sea completado al 100%.

PREGUNTA N° 17

¿Razones por las cuales no se le da el seguimiento a las capacitaciones?

OBJETIVO:

Conocer las razones específicas para no darle seguimiento a las capacitaciones.

ANALISIS:

Las empresas que no le dan seguimiento a las capacitaciones expresaron no hacer porque dan por entendido que los empleados pondrán en práctica lo que han aprendido, los empresarios dan por hecho que las personas que han asistido a la capacitación ya saben que hacer en su puesto de trabajo, y también otra excusa es la falta o pérdida de tiempo que se podría dar al estar evaluando continuamente a cada persona que ha participado en la capacitación, todo esto se da por falta de conocimientos de métodos de evaluación dentro de las empresas por parte de los empresarios y también por la falta de interés en los resultados que pueden obtener para el desarrollo de sus empresarios, haciendo todo esto que la



capacitación haya sido infructuosa y se haya hecho un gasto que no se repondrá nunca.

PREGUNTA N° 18

¿Cree que esto puede influir en el fracaso de su empresa?

OBJETIVO:

Conocer lo que los empresarios piensan acerca del efecto de darle seguimiento a las capacitaciones.

SECTOR INDUSTRIAL								
ZONA	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
OPCIONES	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Si	-	-	-	-	-	-	-	-
No	1	100	2	100	2	100	5	100
Total	1	100	2	100	2	100	5	100

ANALISIS:

En la tabla anterior podemos observar que los empresarios de las pequeñas empresas industriales de las tres zonas, piensan que no afecta a su empresa el no darle seguimiento a las capacitaciones, pero este pensamiento viene por ignorancia o falta de información sobre los efectos que el mercado nacional e internacional hace sobre sus productos o procesos, este tipo de pensamiento contribuye a la baja competitividad que este sector económico este teniendo en la actualidad.

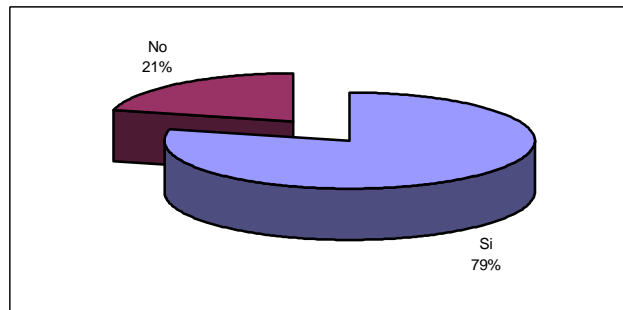
PREGUNTA N° 19

¿Le gustaría a su empresa recibir algún tipo de capacitación actualmente?

OBJETIVO:

Conocer el interés que tienen los empresarios en recibir una capacitación en sus empresas.

SECTOR INDUSTRIAL								
ZONA	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
OPCIONES	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Si	1	50	8	89	2	66.7	11	79
No	1	50	1	11	1	33.3	3	21
Total	2	100	9	100	3	100	14	100



ANALISIS:

Tenemos un 79% de las empresas que nos manifestaron el de querer recibir capacitación en sus empresas, esto es muy acertado para el desarrollo de la empresa ya que es importante que los empresarios tengan esa visión, pero lo mejor será que la lleven a cabo.

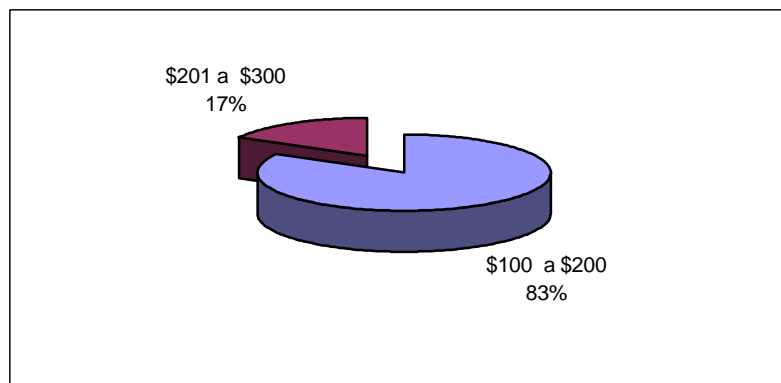
PREGUNTA N° 20

¿Cuanto estaría dispuesto a pagar por el servicio de capacitación?

OBJETIVO:

Investigar la cantidad promedio de dinero que el empresario estaría dispuesto a desembolsar por el servicio.

SECTOR INDUSTRIAL								
ZONA	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
OPCIONES	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
\$100 a \$200	1	100	7	78	2	100	10	83
\$201 a \$300	-	-	2	22	-	-	2	17
\$301 a \$400	-	-	-	-	-	-	-	-
\$401 a mas	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	1	100	9	100	2	100	12	100



ANALISIS:

Tenemos como resultado que un 83% de los empresarios están dispuestos a pagar entre \$100 a \$200 por persona, lo que no indica la percepción del valor de la capacitación por parte del empresario la cual es muy baja, ya que la capacitación es vista como un gasto sin



recuperación.

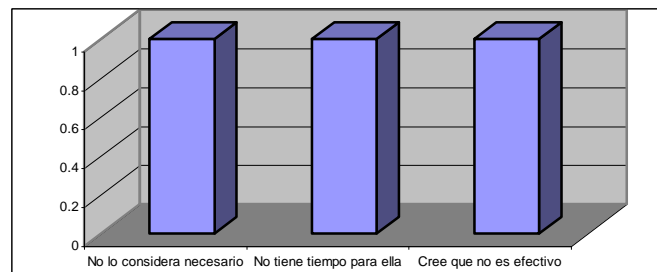
PREGUNTA N° 21

¿Por qué no le gustaría a su empresa recibir una capacitación?

OBJETIVO:

Conocer las principales razones dadas por el individuo para no recibir el servicio de capacitación, a fin de disminuir su resistencia a utilizarlo.

SECTOR INDUSTRIAL								
ZONA	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
OPCIONES	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
No lo considera necesario	1	100	-	-	-	-	1	33.3
No tiene tiempo para ella	-	-	1	100	-	-	1	33.3
Cree que no es efectivo	-	-	-	-	1	100	1	33.3
Otro	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	1	100	1	100	1	100	3	100



ANALISIS:

Del total de empresarios que respondieron que no les gustaría recibir capacitación, manifestaron no hacerlo porque no es necesario, porque no hay tiempo y no es efectivo.

~~Estos resultados demuestran que los empresarios no tienen confianza a la~~



capacitación como medio de solución a la problemática de desarrollo, lo cual explica en gran medida el porque algunas empresas se encuentran poco preparadas para enfrentar los problemas y los cambios económicos del entorno.

PREGUNTA N° 22

Para realizar las capacitaciones dentro de las empresas se realizó un procedimiento de detección de necesidades

OBJETIVO:

Conocer si realizan detección de necesidades dentro de las pequeñas empresas del sector industrial

SECTOR INDUSTRIAL								
ZONA	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
OPCIONES	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Si	-	-	4	50	-	-	4	40
No	-	-	4	50	2	100	6	60
Total	-	-	8	100	2	100	10	100

ANALISIS:

En la tabla anterior podemos obtener el dato de que el 40% de las empresas realizan un procedimiento de detección de necesidades de capacitación y un 60% no lo realiza. Es importante que las empresas sepan primeramente como realizar una detección de necesidades y luego implantarla para que así al final los resultados de la capacitación sean mas que satisfactorios.

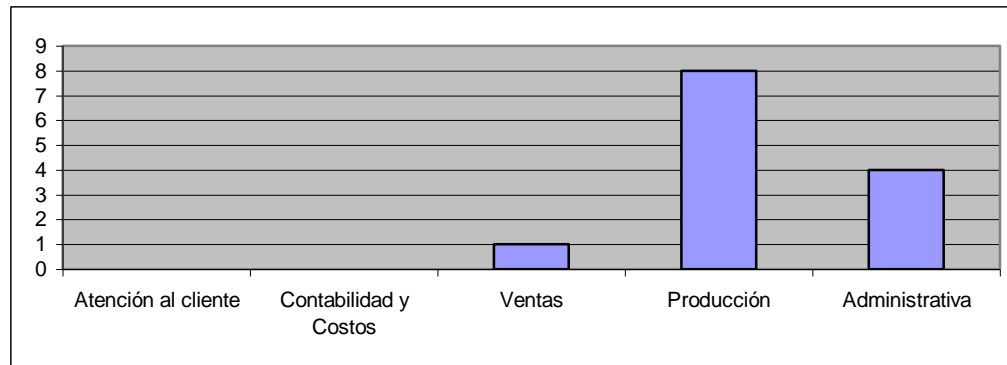
PREGUNTA N° 23

En que áreas se realiza la detección de necesidades

OBJETIVO:

Conocer específicamente las áreas funcionales de las empresas en que han realizado la detección de necesidades de capacitación.

SECTOR INDUSTRIAL								
ZONA	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
OPCIONES	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Administrativa	-	-	4	50	-	-	4	50
Atención al cliente	-	-	-	-	-	-	-	-
Ventas	-	-	1	12.5	-	-	1	12.5
Producción	-	-	3	37.5	-	-	3	37.5
Finanzas	-	-	-	-	-	-	-	-
Recursos Humanos	-	-	-	-	-	-	-	-
Contabilidad y Costos	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	-	-	8	100	-	-	8	100



ANALISIS

Como podemos observar en el grafico el área producción es la que mas interés le toman los empresarios para determinar si hay alguna necesidad de capacitación y luego tenemos el área de administrativa. Los demás departamentos o áreas no son tomadas en cuenta para la detección de necesidades, lo cual es muy malo para el desarrollo integral de la empresa, ya que cada área tienen sus funciones específicas y en conjunto hacen a la empresa más competitiva.

PREGUNTA N° 24

Quien coordina la realización de la detección de necesidades de capacitación

OBJETIVO:

Identificar quien coordina o es responsable de la detección de necesidades de capacitación dentro de las empresas.

SECTOR INDUSTRIAL								
ZONA	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
OPCIONES	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Jefe de capacitaciones	-	-	-	-	-	-	-	-
Jefe o gerente administrativo	-	-	2	66.7	-	-	2	66.7
Jefe de RRHH	-	-	1	33.3	-	-	1	33.3
Gerente de departamento	-	-	-	-	-	-	-	-



Otros	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	-	-	3	100	-	-	3	100

ANALISIS:

Dentro de los empresarios encuestados tenemos que las personas encargadas para la detección de necesidades tenemos al jefe o gerente administrativo que en nuestro caso son los dueños los que tienen estas puestos de trabajo dentro de las empresas.

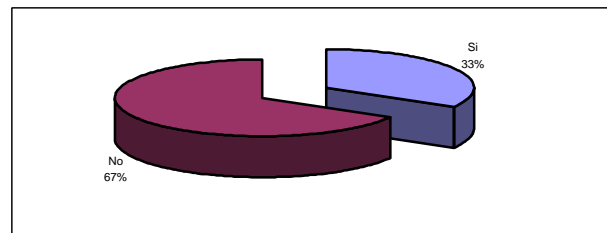
PREGUNTA N° 25

¿Utilizan en su empresa algún modelo de detección de necesidades de capacitación?

OBJETIVO:

Conocer cuantas empresas utilizan un modelo para la detección de necesidades dentro de sus empresas.

SECTOR INDUSTRIAL								
ZONA	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
OPCIONES	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Si	-	-	1	33.3	-	-	1	33.3
No	-	-	2	66.7	-	-	2	66.7
Total	-	-	3	100	-	-	3	100



ANALISIS:

Tenemos un 66.7% que nos indica que las empresas no utilizan un modelo para la detección de necesidades de capacitación, lo que nos indica un mal estado para el desarrollo de las empresas y un lento proceso de crecimiento para alcanzar la competitividad que se necesita para poder competir en el mercado nacional como internacional.

PREGUNTA N° 26

Cuales de los siguientes modelos de detección de necesidades de capacitación utiliza la empresa para determinar las capacitaciones que esta necesita?

OBJETIVO:

Identificar que modelos para la detección de necesidades son los más utilizados en las empresas del sector industrial.

SECTOR INDUSTRIAL									
ZONA	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL		
OPCIONES	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%	
Puesto – persona	-	-	-	-	-	-	-	-	
Por proceso	-	-	-	-	-	-	-	-	



Evaluación de desempeño	-	-	1	100	-	-	1	100
Con base a problemas	-	-	-	-	-	-	-	-
En base a competencias laborales	-	-	-	-	-	-	-	-
A partir de centros de evaluación	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	-	-	1	100	-	-	1	100

ANALISIS:

De la única empresa que utilizo un modelo para la detección de necesidades, uso el modelo de evaluación de desempeño que se trata sobre evaluar como el empleado se esta desempeñando dentro de su puesto de trabajo y cuales son los resultados de su trabajo. Esto solo lo podemos observar en la zona centro ya que en la zona de occidente y oriente no hay empresas que hayan capacitado.

PREGUNTA N° 27 Y N° 28

Si no utiliza ninguno de estos modelos, ¿Cómo elige a quienes brindar capacitación?

¿Cómo determina sobre que capacitar a su personal?

OBJETIVO:

Conocer si en las empresas existen además de los modelos planteados otras formas de realizar la detección de necesidades y saber a quien eligen para capacitar e identificar las técnicas utilizadas por estas empresas para determinar sobre que capacitar.

ANALISIS:

Del 100% entrevistados el 66.7% expreso no utilizar algún modelo planteado las personas que capacitan en esta empresa son elegidas por el área a que pertenecen y los temas en que capacitar son elegidos según problemas que tienen las empresas u ofertar que llegan a sus oficinas de parte de instituciones capacitadoras.

PREGUNTA N° 29

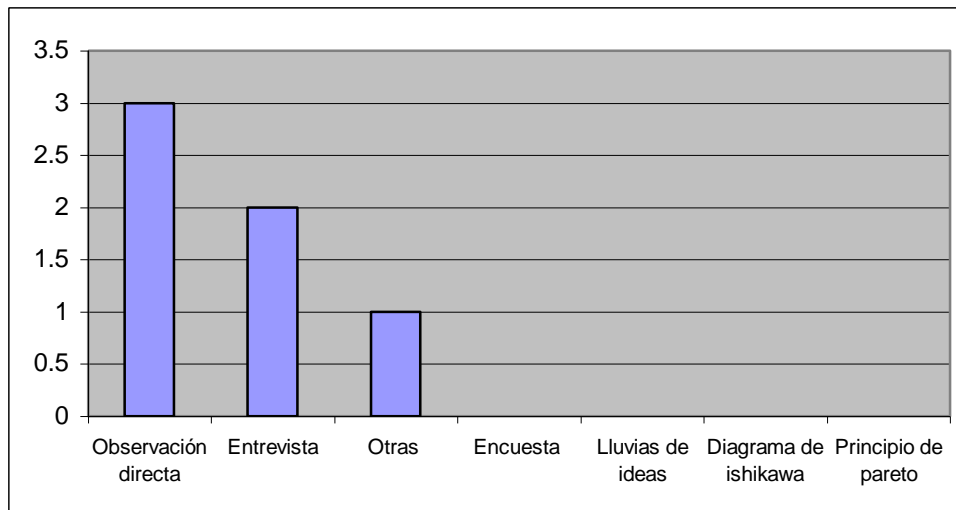
¿Qué técnicas utiliza la empresa para recabar información en la detección de necesidades de capacitación?

OBJETIVO:

Identificar las técnicas utilizadas por estas pequeñas empresas industriales para la recolección de la información.



SECTOR INDUSTRIAL								
ZONA	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
OPCIONES	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Entrevista	-	-	2	33.3	-	-	2	33.3
Encuesta	-	-	-	-	-	-	-	-
Observación directa	-	-	3	50	-	-	3	50
Lluvias de ideas	-	-	-	-	-	-	-	-
Diagrama de ishikawa	-	-	-	-	-	-	-	-
Principio de pareto	-	-	-	-	-	-	-	-
Otras	-	-	1	16.7	-	-	1	16.7
Total	-	-	6	100	-	-	6	100



ANALISIS:

Obtenemos del grafico anterior que la técnica de observación directa es la mas utilizada para obtener información de los problemas en la empresa, pero este método es poco confiable ya que se basa en los criterios personales o en las restricciones ficticias que puede una persona crear y no permitir que la empresa entre en un proceso de cambios que puedan ayudar a desarrollarse y alcanzar una mayor competitividad.

PREGUNTA N° 30

¿Con que periodicidad realizan la detección de necesidades de capacitación?

OBJETIVO:

Conocer cada cuanto tiempo realizan la detección de necesidades de capacitación en las



empresas industriales.

SECTOR INDUSTRIAL								
ZONA	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
OPCIONES	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Anualmente	-	-	-	-	-	-	-	-
Semestralmente	-	-	-	-	-	-	-	-
Trimestralmente	-	-	1	50	-	-	1	50
Otro	-	-	1	50	-	-	1	50
Total	-	-	2	100	-	-	2	100

ANALISIS:

Tenemos como resultados que las empresas hacen su detección de necesidades cada trimestre y en otros recibimos la respuesta de que lo hacían cada vez que se detectaba algún problema dentro de la empresa, esto es un dato alarmante que nos indica la poca importancia de parte de los empresarios por conocer que es lo que esta fallando dentro de su empresa.

PREGUNTA N° 31

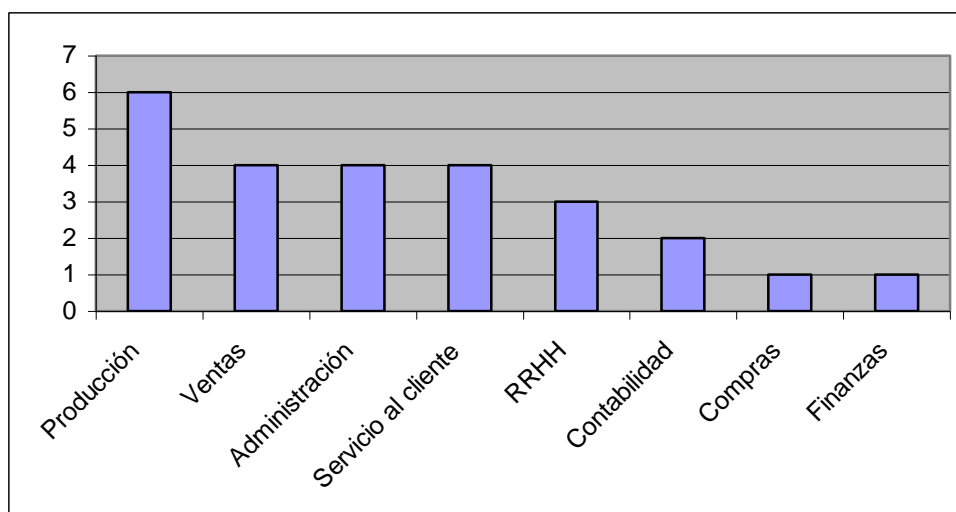
¿Los departamentos que requieren más atención según la detección de necesidades de capacitación?



OBJETIVO:

Identificar las áreas o departamentos que con frecuencia requieren mayor atención de acuerdo a los resultados de la detección de necesidades.

ZONA OPCIONES	OCCIDENTE %	CENTRO %	ORIENTE %	TOTAL FRECUENCIA
Ventas	-	21-40	-	4
Producción	21-40	61-80	41-60	6
Contabilidad	21-40	-	-	2
RRHH	-	0-20	-	3
Administración	-	21-40	-	4
Servicio al cliente	-	21-40	-	4
Compras	-	-	21-40	1
Finanzas	-	-	21-40	1



ANALISIS:

La tabla nos muestra el porcentaje donde mas frecuencia recibió el área o departamento, ese porcentaje indica que tanta atención se le debe de dar a ese departamento para la detección de necesidades, y el grafico nos muestra los departamentos o áreas que recibió mas frecuencia en la atención que las empresas le dan para determinar sus capacitaciones.



¿Cuándo realizan la detección de necesidades de capacitación, ¿Qué temas predominan?

OBJETIVO:

Conocer los temas de capacitación más predominantes al realizar la detección de necesidades.

ANALISIS:

Los temas que se obtuvieron en esta pregunta son:

Uso del tiempo

Manejo de materia prima

Liderazgo

Manejo de personal

Motivación

Eficiencia

Ventas

Seguridad industrial

Calidad

Todos estos temas son importantes para el desarrollo de una empresa, pero solo se quedan planteados pero no se llevan a cabo por las distintas razones que vimos en la pregunta 21.

PREGUNTA N° 33

¿Conoce usted el nivel de competitividad de su empresa?

OBJETIVO:

Conocer el nivel de competitividad actual del sector industrial por zona y a nivel nacional.

SECTOR INDUSTRIAL								
ZONA	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
OPCIONES	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Si	-	-	-	-	-	-	-	-
No	2	100	9	100	3	100	14	100
Total	2	100	9	100	3	100	14	100

ANALISIS:

Como podemos ver el 100% de las empresas no conocen su nivel de competitividad, esto es parte de la poca importancia que a nivel de pequeña empresa se le da al desarrollo y mejora de sus procesos y productos para poder tener una mayor participación en los mercados.

ANALISIS DE RESULTADOS
 SECTOR SERVICIOS
 MEDIANA EMPRESAS
DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

PREGUNTA N° 6

¿Cargo que usted ostenta dentro de la empresa?

OBJETIVO:



Establecer y mostrar los cargos de las personas entrevistadas para demostrar que la entrevista fue realizada a personas con puestos gerenciales o con relación a la gerencia y que conocen de primera mano los planes y programas de la empresa.

CARGO OCUPADO	FRECUENCIA
Gerente general	4
Gerente administrativo	6
Gerente de operaciones	2
Coordinador	2
Supervisores	2
Jefe de RRHH	8
Jefe de dpto. de ventas	1
Asistente de Gerencia	8

ANALISIS:

Las personas entrevistadas de las empresas del sector servicio en un mayor numero son gerentes jefe de recursos humanos y asistentes de gerencia y el resto de personas entrevistadas están ligadas a la gerencia general por lo cual conocen los planes programas y decisiones de la empresa, lo cual asegura que las personas entrevistadas tengan conocimiento del tema de capacitaciones dentro de la empresa y que la información recolectada es veraz.

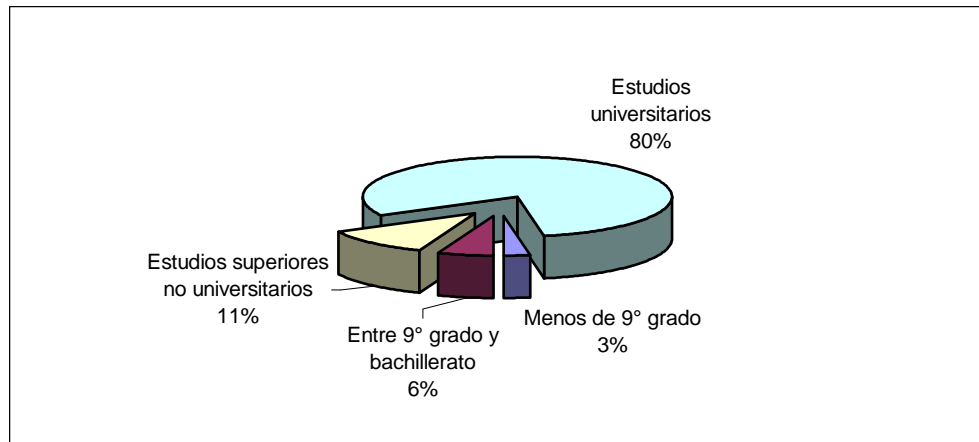
PREGUNTA N° 7

¿El nivel de estudios alcanzado por la persona que dirige esta empresa (negocio)?

OBJETIVO:

Conocer el nivel académico alcanzado por los dirigentes de las empresas (negocios) a fin de determinar su grado de preparación en relación con el funcionamiento de dichas empresas.

ZONA OPCIONES	SECTOR SERVICIO							
	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Menos de 9° grado	1	20	-	-	-	-	1	2.8
Entre 9° grado y bachillerato	1	20	1	3.7	-	-	2	5.7
Estudios superiores no universitarios	-		4	14.8	-	-	4	11.4
Estudios universitarios	3	60	22	81.5	3	100	28	80
Total	5	100	27	100	3	100	35	100



ANALISIS:

Del total de empresas encuestadas dedicadas al sector servicio manifestaron que sus dirigentes han alcanzado estudios superiores universitarios y estudios no universitarios con un 91% de los dirigentes de estas empresas; el resto se encuentra entre 9° grado y bachillerato. Estas situaciones demuestran que las empresas se encuentran en una situación ventajosa donde los dirigentes de estas pueden aprovechar sus conocimientos para el desarrollo de sus empresas, todo y cuando, ellos sepan como poner en practica sus conocimientos.

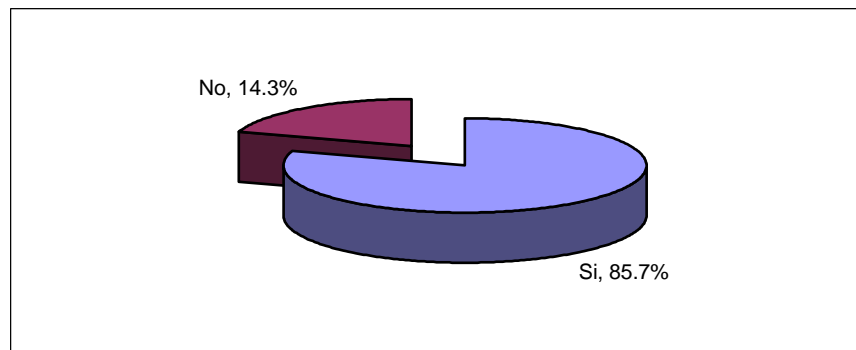
PREGUNTA N° 8

¿Posee una estructura organizativa definida la empresa?

OBJETIVO:

Conocer como las empresas están funcionando con respecto a lo administrativo y obtener las áreas especificas en que se encuentran divididas las empresas.

SECTOR SERVICIO								
ZONA	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
OPCIONES	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Si	3	60	25	88.2	2	66.7	30	85.7
No	2	40	2	11.8	1	33.3	5	14.3
Total	5	100	27	100	3	100	35	100



ANALISIS:

Con el grafico anterior se puede observar que la mayor parte de las empresas de servicios poseen una estructura organizativa definida, esto es muy bueno para el desarrollo de las empresas ya que se atribuyen funciones a cada uno de los departamentos lo cual les permite trabajar de una forma mas organizada. El restante 14.3% debe de orientarse a organizar la empresa definiendo claramente los departamentos y encargados.

En la siguiente tabla se muestran los departamentos más comunes dentro de estas empresas y su frecuencia.

DEPARTAMENTO	FRECUENCIA
Administración	22
Gerente General	8
Contabilidad	14
Ventas	25
Producción, operaciones	12
Recursos Humanos	6
Atención al cliente	15
limpieza	2

Como se puede observar los departamento de administración, ventas y atención al cliente son los mas comunes dentro de las empresas de servicios clasificadas como medianas, y los departamentos de contabilidad, recurso humano y producción están en un segundo plano, los departamentos de atención al cliente y ventas son los mas frecuentes en las empresas de servicios ya que estas por lo general no realizan labores de producción si no de comercialización y otra actividades afines al sector.



CAPACITACIONES DENTRO DE LA EMPRESA

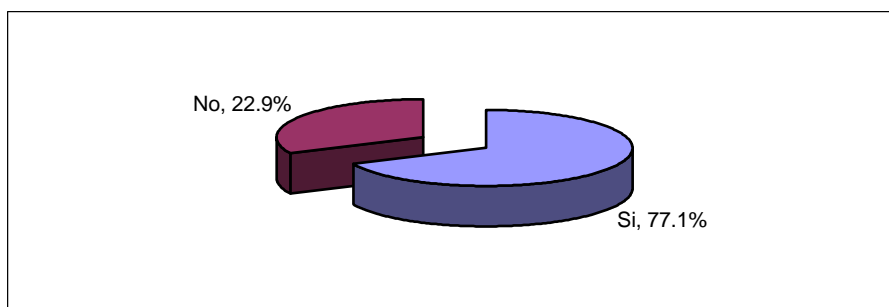
PREGUNTA N° 5

¿Ha recibido capacitación en su empresa para mejorar o promover su desarrollo?

OBJETIVO:

Determinar el grado de utilización de los servicios de capacitación por parte de las empresas.

SECTOR SERVICIOS								
ZONA	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
OPCIONES	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Si	2	40	22	81.5	3	100	27	77.1
No	3	60	5	18.5	-	-	8	22.9
Total	5	100	27	100	3	100	35	100



El 77.1% de 35 empresas entrevistadas a nivel nacional clasificadas como medianas ha hecho uso de los servicios de capacitación para promover su desarrollo, estos datos reflejan que en el sector servicio si bien existe un porcentaje alto de empresas que se han capacitado también hay un porcentaje considerable de empresa que no lo han hecho y siendo la capacitación una herramienta para el desarrollo de las empresas este porcentaje de empresas que no ha hecho uso de ellos puede mostrar deficiencias lo que las convierte en una fuente de información para detectar necesidades de capacitación.

En la siguiente tabla se muestran las frecuencias con que las empresas han recibido capacitación, es decir, cuantas capacitaciones han recibido en promedio.

CAPACITACIONES	FRECUENCIA	%
1	4	14.8



2	5	18.5
3 o mas	18	66.7
total	27	100

La mayoría de empresas han recibido 3 o mas capacitaciones en el transcurso de su existencia, lo que si bien refleja el uso de las capacitaciones no muestra un uso muy frecuente de estas ya que el 33.3% de estas empresas solo han recibido como máximo 2 capacitaciones estos datos se asemejan a los obtenidos en el sector industria. Por lo que es necesario no solo recibir la capacitación si no retroalimentarla o recibir mas en áreas en donde realmente se necesiten.

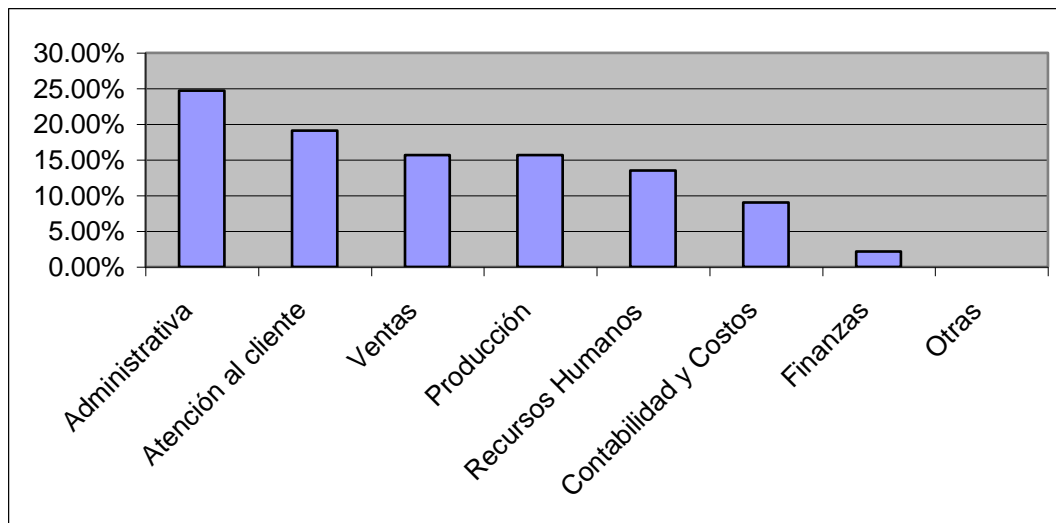
PREGUNTA N° 6

¿En que áreas se han realizado capacitaciones dentro de la empresa?

OBJETIVO:

Conocer las áreas donde los empresarios del sector servicio tienen más interés de desarrollo dentro de la empresa.

SECTOR SERVICIOS								
ZONA	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
OPCIONES	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Administrativa	1	25	19	25.3	2	20	22	24.7
Atención al cliente	2	50	12	16	3	30	17	19.1
Ventas	1	25	11	14.7	2	20	14	15.7
Producción	-	-	14	18.7	-	-	14	15.7
Finanzas	-	-	2	2.7	-	-	2	2.2
Recursos Humanos	-	-	10	13.3	2	20	12	13.5
Contabilidad y Costos	-	-	7	9.3	1	10	8	9
Otras	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	4	100	75	100	10	100	89	100



ANALISIS:

Las áreas en donde se han realizado mas capacitaciones son la administrativa con un 24.7% y la atención al cliente con un 19.1 % pero es notorio que en el sector servicios específicamente en la mediana empresa se han realizado capacitaciones en todas las áreas mencionadas, a un que en menos porcentaje en áreas muy importantes como finanzas, y contabilidad y costos, las cuales son áreas muy importantes para la competitividad de una empresa en el mercado nacional como internacional.

Analizando el sector servicio por cada zona se observa que en la zona occidental las áreas donde se han realizado mas capacitaciones son la de atención al cliente con un 50%, administración y ventas con un 25%, en esta zona no se han realizado capacitaciones en el resto de áreas como la de recurso humano y contabilidad y costos áreas de mucha importancia en cualquier empresa de cualquier sector.

En la zona central el panorama es diferente en donde las capacitaciones de han realizado de igual manera en todas las áreas siendo la administrativa, atención al cliente y ventas las de mayor porcentaje de capacitaciones recibidas pero sin dejar de lado el resto de departamentos.

En la zona oriental del país las capacitaciones se realizan distribuidas igualmente en las áreas



de ventas, atención al cliente, administración, recurso humano, contabilidad y costos todas con un porcentaje distribuido de manera similar lo que indica capacitaciones en todas las áreas funcionales.

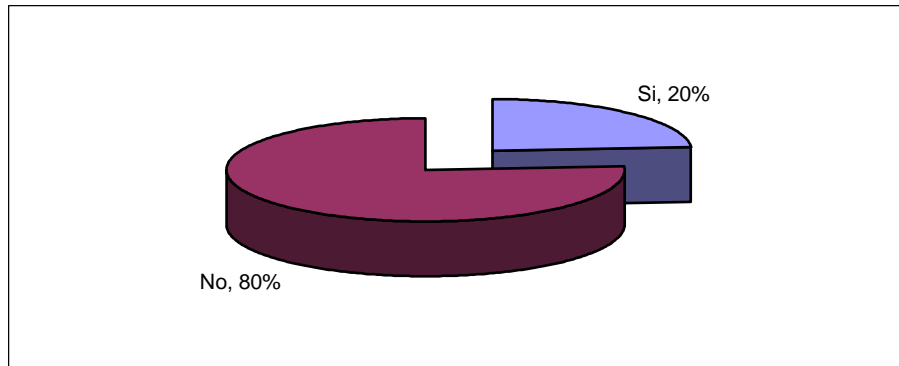
PREGUNTA N° 7

¿Se esta desarrollando actualmente un programa de capacitación dentro de la empresa?

OBJETIVO:

Conocer si dentro de las empresas del sector industrial se cuenta con programas de capacitación.

SECTOR SERVICIO								
ZONA	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
OPCIONES	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Si	2	40	5	18.5	-	-	7	20
No	3	60	22	81.5	3	100	28	80
Total	5	100	27	100	3	100	35	100



ANALISIS:

Actualmente el desarrollo de programas de capacitación dentro de las empresas son muy bajos con tan solo un 20. % a nivel nacional, los resultados reflejan una tendencia similar en las tres zonas. A continuación se muestran las razones por las cuales no se realizan estos programas.

CAUSAS	FRECUENCIA	%
Falta de fondos	4	15.4
No se tiene una planificación	5	19.2
No existe aprobación de gerencia	4	15.4
Falta de tiempo	10	38.5
No es prioridad	3	11.5
total	26	100



Las razones por las cuales no se está desarrollando un programa de capacitaciones actualmente es por la falta de planeación de este tema en las empresas y por el hecho de no contar con tiempo para una capacitación en este momento.

Las capacitaciones que se están desarrollando actualmente dentro de las empresas entrevistadas que son el 20 % a nivel país se realizan en las siguientes áreas y zonas:

SECTOR SERVICIO								
ZONA	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
OPCIONES	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Administrativa	-	-	5	23.8	-	-	5	22.7
Finanzas	-	-	2	9.5	-	-	2	9.1
Atención al cliente	1	100	2	9.5	-	-	3	13.6
Recurso humano	-	-	3	14.3	-	-	3	13.6
ventas	-	-	2	9.5	-	-	2	9.1
Contabilidad y Costos	-	-	2	9.5	-	-	2	9.1
producción	-	-	4	19.0	-	-	4	18.2
Otras	-	-	1	4.8	-	-	1	4.5
Total	1	100	21	100	-	100	22	100

En la zona oriental y occidental del país es mínimo el número de empresas que se está capacitando. En la zona centro sin embargo las empresas del sector servicio actualmente se capacitan en todas las áreas funcionales de la empresa. Esto indica la importancia que prestan las empresas de servicio en reforzar sus conocimientos en todas las áreas ya que cada una de ellas aporta a la competitividad de la empresa y a su desarrollo.

PROCESO DE DETECCION DE NECESIDADES

PREGUNTA N° 8

¿Quién imparte las capacitaciones?

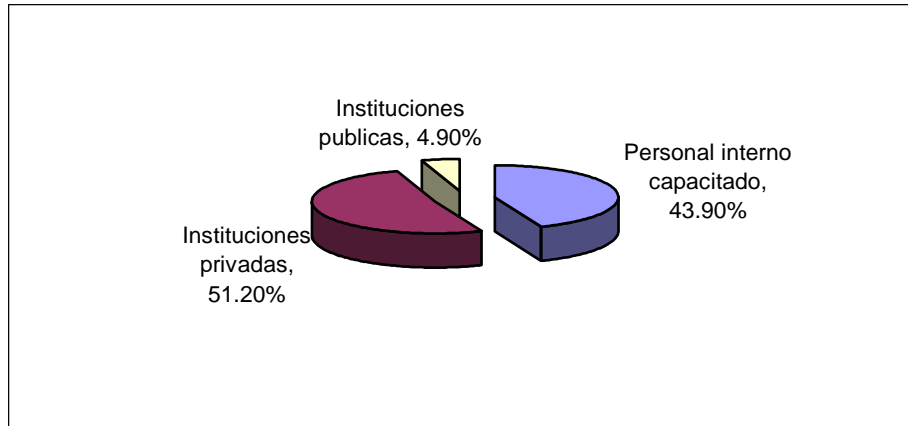
OBJETIVO:

Conocer el medio que utilizan las empresas para impartir las capacitaciones.

SECTOR SERVICIO								
ZONA	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
OPCIONES	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Personal interno capacitado	3	75	14	42.4	1	25	18	43.9
Empresas consultoras	-	-	-	-	-	-	-	-
Instituciones privadas	1	25	17	51.5	3	75	21	51.2
Instituciones publicas	-	-	2	6.1	-	-	2	4.9



Total	4	100	33	100	4	100	41	100
-------	---	-----	----	-----	---	-----	----	-----



ANALISIS: Según los resultados obtenidos las empresas medianas del sector servicio hacen un mayor uso de instituciones externas así como el uso de personal interno capacitado. El 43.9% de las empresas de este sector utiliza a su propio personal capacitado para capacitar a los otros empleados, y al igual que toda empresa tiene que hacer uso de instituciones privadas para capacitar al personal interno encargado de capacitar a los empleados de la empresa.

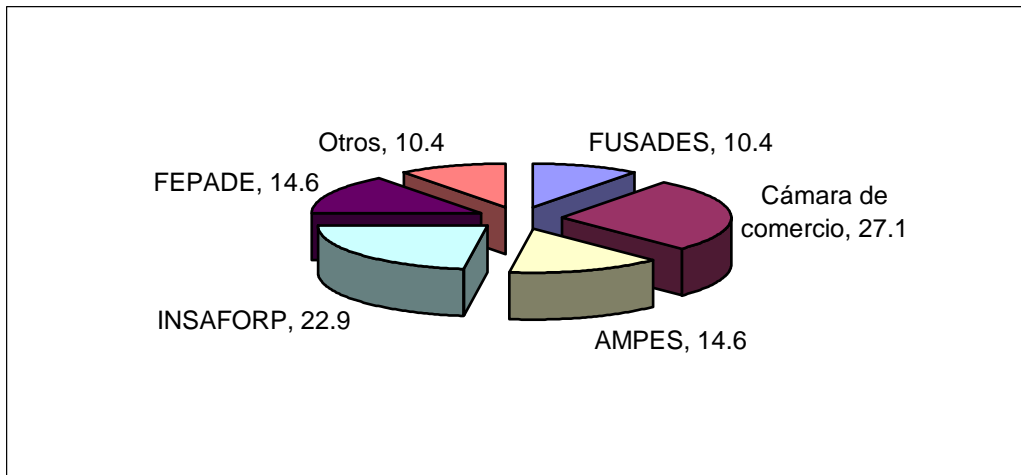
PREGUNTA N° 9

¿Qué institución o instituciones brindaron dicha capacitación?

OBJETIVO:

Conocer las instituciones que brindan los servicios de capacitación a las empresas el sector para verificar si el tipo de institución que brinda el servicio tiene experiencia en el rubro que se ubica la empresa.

ZONA	SECTOR SERVICIO							
	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
OPCIONES	FR	%	FR	%	FR	%	Fr	%
FUSADES	1	50	4	10.2			5	10.4
Cámara de comercio			10	25.6	3	42.8	13	27.1
AMPES			7	17.9			7	14.6
INSAFORP			9	23.2	2	28.6	11	22.9
FEPADE			5	12.8	2	28.6	7	14.6
Otros	1	50	4	10.3			5	10.4
Total	2	100	39	100	7	100	48	100



Las instituciones a las cuales las empresas del sector industrial acuden para acceder a las capacitaciones son la Cámara de Comercio, INSAFORP y FEPADE, también existen otras instituciones que apoyan a las empresas con las capacitaciones entre las cuales podemos mencionar el ITCA, corporación IM, telecorporación TCS, instituciones internacionales, Ministerio de Economía. Todas estas instituciones constituyen un 10.4% de las instituciones que han capacitado o prestado algún servicio de apoyo a las empresas entrevistadas.

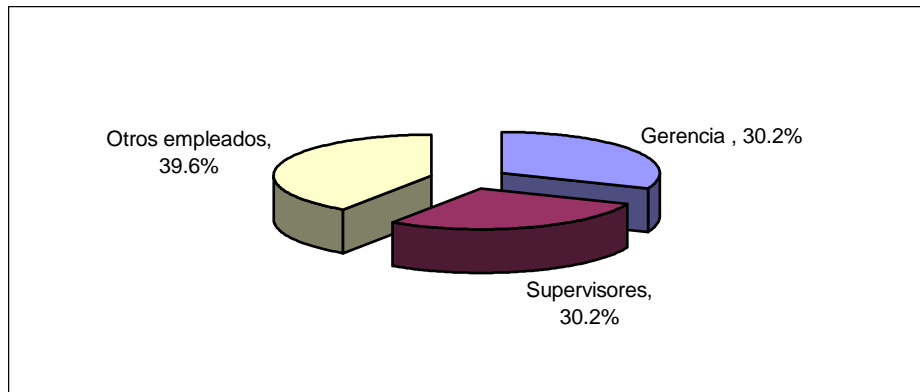
PREGUNTA N° 10

¿A quienes fue dirigida las capacitaciones y cual es el nivel académico de los empleados a quienes fue dirigida?

OBJETIVO:

Conocer los principales niveles jerárquicos a los cuales ha sido dirigida la capacitación recibida en las empresas del sector servicio así como el nivel académico de las personas a quien fue dirigida la capacitación.

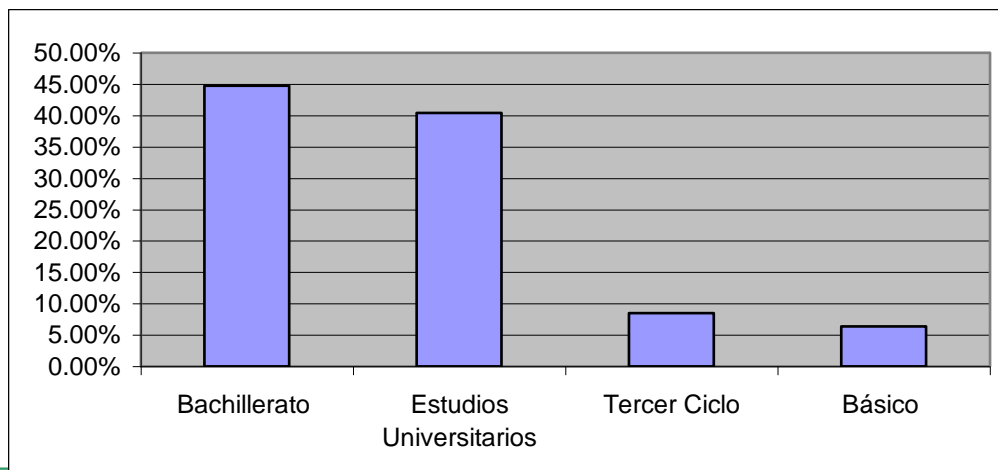
ZONA OPCIONES	SECTOR SERVICIO							
	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Gerencia	1	33.3	14	31.1	1	20	16	30.2
Supervisores			14	31.1	2	40	16	30.2
Otros empleados	2	66.7	17	37.8	2	40	21	39.6
Total	3	100	45	100	5	100	53	100



ANALISIS: Del grafico se puede observar que las capacitaciones en las empresas de servicio se han dirigido mayormente a otros empleados. Y los niveles académicos de estas personas son de bachillerato y estudios universitarios las personas con niveles escolares por debajo de educación media tienen poca presencia en las empresas de este sector entrevistadas. Las capacitaciones también están distribuidas en proporciones similares entre los supervisores y gerencias.

En la siguiente tabla se muestra los niveles académicos de los empleados que laboran en las empresas medianas del sector servicio en el país. En la frecuencia se indican la cantidad de empresas que afirman tener empleados en el nivel académico correspondiente.

Nivel Académico	FRECUENCIA	%
Básico	3	6.4
Tercer Ciclo	4	8.5
Bachillerato	21	44.7
Estudios Universitarios	19	40.4
Total	47	100





El 44.7% de las empresas de servicio del país han capacitado a personal con estudios medios realizados (a nivel de bachillerato), el 40.4% de las empresas ha capacitado a personal con estudios universitarios; los empleados con estudios por debajo de educación media son los menos capacitados en las empresas de este sector. Esto se debe a la característica de las empresas de servicio de estar en contacto constante con los clientes por lo que el personal debe contar con un nivel educativo aceptable.

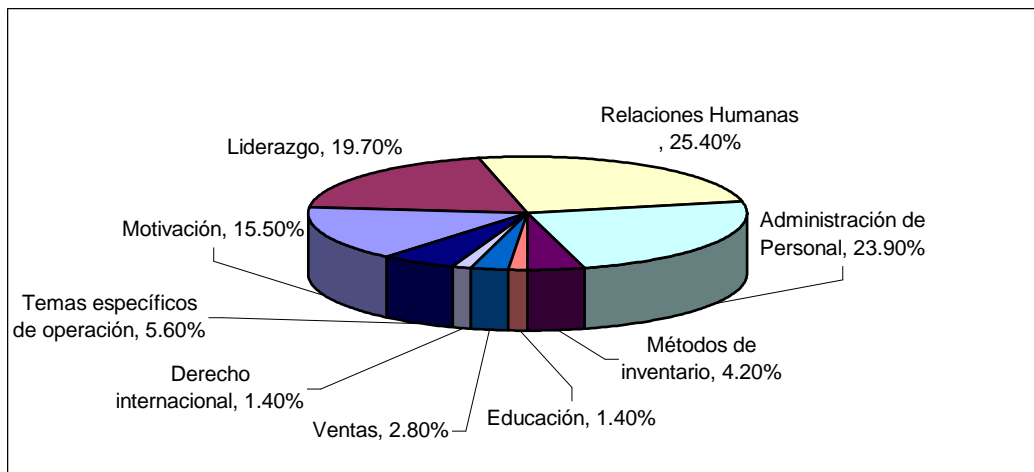
PREGUNTA N° 11

¿Sobre que temas versaba dicha capacitación?

OBJETIVO:

Determinar los temas o áreas sobre los cuales los dirigentes de las empresas han recibido capacitación.

SECTOR SERVICIO								
ZONA	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
OPCIONES	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Motivación	1	25	8	14.0	2	20	11	15.5
Liderazgo			13	22.8	1	10	14	19.7
Relaciones Humanas	2	50	14	24.6	2	20	18	25.4
Administración de Personal			15	26.3	2	20	17	23.9
Métodos de inventario			1	1.8	2	20	3	4.2
Educación	1	25					1	1.4
Ventas			1	1.8	1	10	2	2.8
Derecho internacional			1	1.8			1	1.4
Temas específicos de operación			4	5.6			4	5.6
Total	4	100	57	100	10	100	71	100





De las empresas capacitadas en el sector servicio, los mayores porcentajes manifestaron que los temas recibidos fueron otros temas específicos de la actividad económica.

Para la zona occidental el tema de relaciones humanas, motivación y educación, mientras que para las empresas de la zona central los temas recibidos fueron sobre liderazgo, relaciones humanas, y motivación y en la zona oriental las capacitaciones fueron dirigidas tanto a la administración de personal y relaciones humanas como a la motivación y métodos de inventario 20%.

Las empresas de sector servicio muestran la particularidad de haber recibido capacitaciones en el servicio específico que prestan.

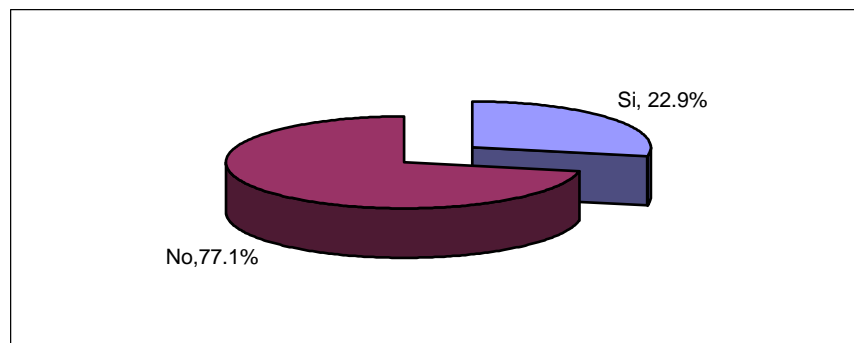
PREGUNTA N° 13

¿Actualmente se desarrolla dentro de la empresa alguna capacitación?

OBJETIVO:

Determinar si se desarrollan capacitaciones actualmente en la empresa y los temas en que se está capacitando.

SECTOR SERVICIO								
ZONA	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
OPCIONES	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Si	5	100	3	11.8			8	22.9
No			24	88.2	3	100	27	77.1
Total	5	100	27	100	3	100	35	100



ANALISIS: Al igual que en las empresas del sector industrial las empresas del sector servicio que desarrollan capacitaciones actualmente es muy bajo; Los temas sobre los cuales se están desarrollando las capacitaciones en las distintas zonas del país se distribuyen así. La frecuencia indica la cantidad de empresas que están capacitando sobre el tema.



SECTOR SERVICIO								
ZONA	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
OPCIONES	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Motivación			1	20			1	20
Liderazgo			1	20			1	20
Relaciones Humanas			1	20			1	20
20Administración de Personal			1	20			1	20
Métodos de inventario								
Otros			1	20			1	20
Total			5	100			4	100

Como se puede observar las capacitaciones que se están desarrollando actualmente se realizan en la zona central y los temas sobre los cuales se desarrolla la capacitación tienen que ver con liderazgo motivación relaciones humanas y temas específicos de operación en la rama de actividad de la empresa.

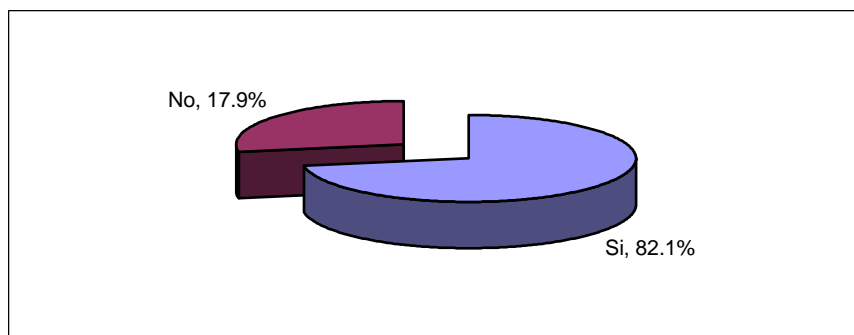
PREGUNTA N° 14

¿Hay seguimiento a los programas de capacitación dentro de la empresa?

OBJETIVO:

Conocer si las empresas le dan seguimiento a los programas de capacitación y la forma como lo hacen para determinar la importancia que tiene el seguimiento de las capacitaciones dentro de la empresa.

SECTOR SERVICIO								
ZONA	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
OPCIONES	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Si	2	100	19	82.6	2	66.7	23	82.1
No			4	17.4	1	33.3	5	17.9
Total	2	100	23	100	3	100	28	100



ANALISIS: No todas las empresas desarrollan un seguimiento a las capacitaciones realizadas

La proporción de empresas que si le dan seguimiento a las capacitaciones en este sector es menor que la del sector industria. En la empresas de este sector los empleados tienen un nivel académico mayor en relaciona los empleados de las empresas del sector industria por lo cual los empleados de este sector (servicios) tienden a aplicar de manera mas efectiva lo visto en las capacitaciones.

PREGUNTA N° 15

¿De que manera hacen el seguimiento y cada cuanto tiempo se hace?

OBJETIVO:

Conocer la forma en como las empresas realizan los seguimientos de capacitación y las periodicidad con que los realizan.

SECTOR SERVICIO								
ZONA	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
FORMAS DE SEGUIMIENTO	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Evaluación de resultados	2	100	8	27.6	1	50	11	33.3
Observación			3	10.3			3	9.1
Retroalimentación				0.0				0.0
Entrevistas			4	13.8			4	12.1
Encuestas a empleados			9	31.0			9	27.3
Exámenes prácticos.			5	17.2	1	50	6	18.2
Total	2	100	29	100	2	100	33	100



ANALISIS:

Las empresas que dan seguimiento a las capacitaciones utilizan la evaluación de resultados y la encuesta a los empleados como una forma de seguimiento a las capacitaciones seguido de las entrevistas y exámenes prácticos. Al igual que en el sector industria los seguimientos de las capacitaciones se realizan para medir el la contribución de las capacitaciones al desarrollo haciendo una comparación de los desempeños antes y después de la capacitación.

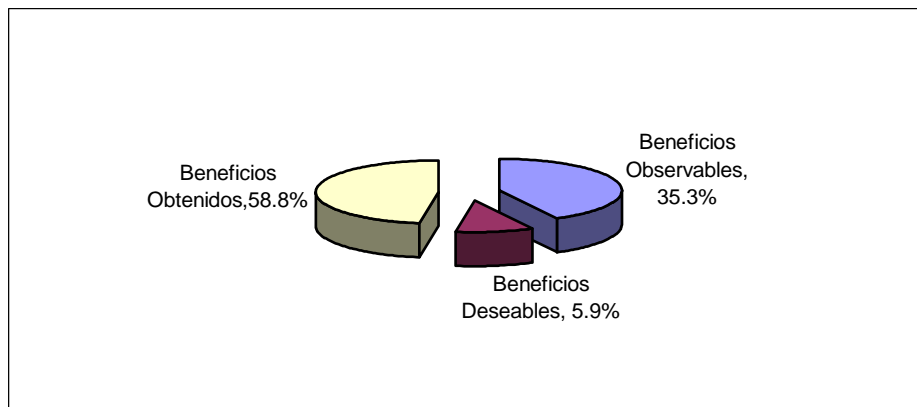
PREGUNTA N° 16

¿Qué resultados ha obtenido con el seguimiento de las capacitaciones?

OBJETIVO:

Conocer cuales son los resultados obtenidos de realizar los seguimientos de las capacitaciones dentro de las empresas.

SECTOR SERVICIO								
ZONA	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
BENEFICIOS	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Beneficios Observables			12	40			12	35.3
Beneficios Deseables			2	6.7			2	5.9
Beneficios Obtenidos	2	100	16	53.3	2	100	20	58.8
Total	2	100	30	100	2	100	34	100



ANALISIS:

Las empresas afirman haber obtenido beneficios observables del seguimiento de las capacitaciones como mejorías en el ambiente laboral. Dentro de los beneficios obtenidos del seguimiento de las capacitaciones están la disminución en las quejas de los clientes, mayor



satisfacción del cliente, disminución de los reclamos.

PREGUNTA N° 17

¿Razones por la que no se le da seguimiento a las capacitaciones?

OBJETIVO:

Conocer las razones por las cuales no se le da seguimiento a las capacitaciones dentro de la empresa.

CAUSA	FRECUENCIA	%
Falta de Tiempo	9	69.2
Cada empleado aplica lo aprendido	1	7.7
Empleados indispensables y se ocupan todo el tiempo	2	15.4
No se cuenta con el personal para el seguimiento	1	7.7
Total	13	100

ANALISIS: en la pregunta 14 se mostró como el 17.9% de las empresas entrevistadas no daban seguimiento a los planes la causa principal el de por que no se le da seguimiento es por la falta de tiempo no se dispone del tiempo para realizar evaluaciones, lo cual esta muy ligado a la segunda causa la de los empleados indispensables que se ocupan todo el tiempo en el lugar de trabajo. Y luego la causa de no tener personal encargado para realizar los seguimientos.

PREGUNTA N° 18

¿Cree que esto puede influir en el fracaso de su empresa?

OBJETIVO:

Conocer la opinión de los propietarios de las empresas acerca de la influencia o no de los seguimientos de capacitación en el fracaso de las empresas

SECTOR SERVICIO								
ZONA	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
OPCIONES	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Si	1	25	7	87.5			8	61.5
No	3	75	1	12.5	1	100	5	38.5
Total	4	100	8	100	1	100	13	100

ANALISIS:

La mayoría de los propietarios de las empresas del sector servicios coinciden en que no dar



un seguimiento a los programas de capacitación puede influir en el fracaso de la empresa. Por las siguientes razones no se conoce cual es el verdadero progreso con la capacitación y que al darles seguimiento ayuda a la aplicación de las capacitaciones y permite dar un mejor servicio.

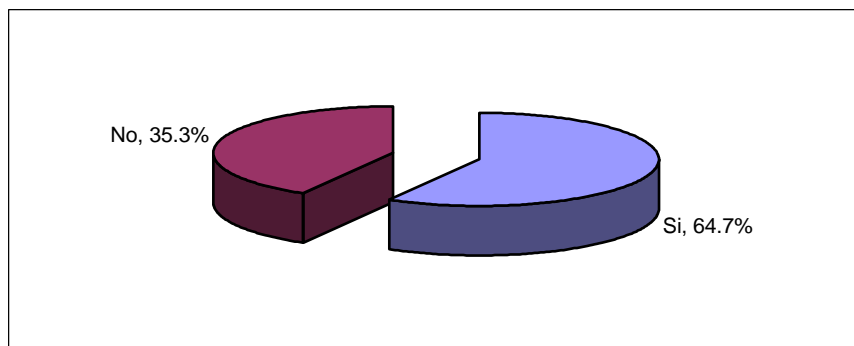
PREGUNTA N° 19

¿Le gustaría a su empresa recibir algún tipo de capacitación actualmente?

OBJETIVO:

Identificar la disposición que existe en el mercado hacia los servicios de capacitación.

SECTOR SERVICIO								
ZONA	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
OPCIONES	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Si	2	40	18	69.2	2	66.7	22	64.7
No	3	60	8	30.8	1	33.3	12	35.3
Total	5	100	26	100	3	100	34	100



ANALISIS:

En el sector servicios la proporción de empresas que desean recibir capacitaciones es levemente mayor que las que no desean recibir servicios de capacitación las causa por la cual no les gustaría recibir capacitaciones se especifican en la pregunta 21

PREGUNTA N° 20

¿Cuánto esta dispuesto a pagar por el servicio de capacitación?

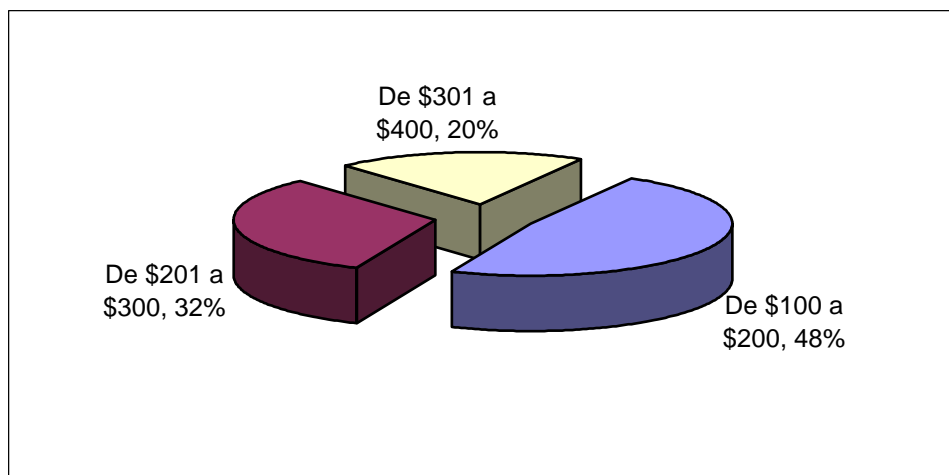
OBJETIVO:

Investigar la cantidad promedio de dinero que el encuestado esta dispuesto a pagar por la



adquisición del servicio.

SECTOR SERVICIO									
ZONA	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL		
OPCIONES	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%	
De \$100 a \$200			10	50	2	66.7	12	48	
De \$201 a \$300	2	100	5	25	1	33.3	8	32	
De \$301 a \$400			5	25			5	20	
De \$401 y mas									
Total	2	100	20	100	3	100	25	100	



Del total de dirigentes empresariales entrevistados la mayoría esta en la disposición de pagar de 100 a 200 dólares por el servicio, seguidos por los empresarios dispuestos a pagar entre 200 y 300 dólares en el sector servicios si hay una considerable proporción de dirigentes empresariales dispuestos a pagar entre 300 y 400 dólares a diferencia de otros sectores productivos en donde no rebasa la línea de los 300 dólares.

PREGUNTA N° 21

¿Por qué no le gustaría a su empresa recibir alguna capacitación?

OBJETIVO:

Investigar las razones por la cual los dirigentes empresariales no están dispuestos a recibir los servicios de capacitación.

SECTOR SERVICIO									
ZONA	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL		
OPCIONES	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%	



No lo Considera Necesario								
No tiene Tiempo Para Ello	2	66.7	8	100	1	100	11	91.7
Cree que no es Efectivo	1	33.3					1	8.3
Otro								
Total	3	100	8	100	1	100	12	100

ANALISIS:

Del total de empresas que respondieron que no estarían en disposición de recibir servicios de capacitación lo justifican en su mayoría por que no se tiene tiempo para dedicar a recibir capacitaciones y en una menor proporción se encuentran aquellos que dicen que las capacitaciones no son efectivas

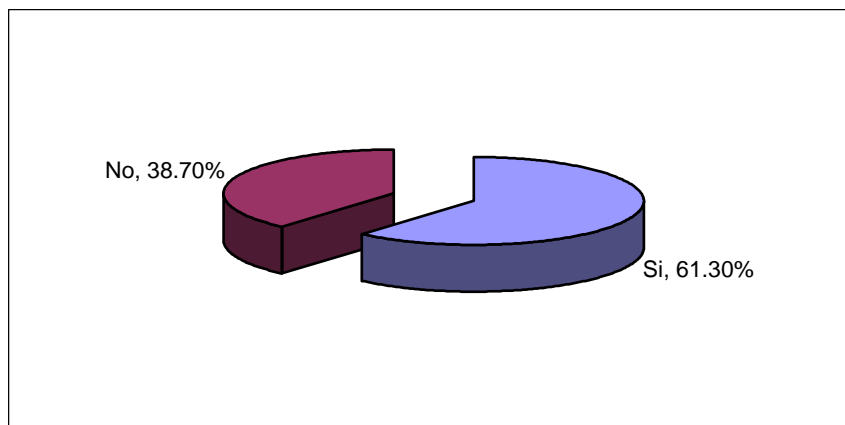
PREGUNTA N° 22

¿Para realizar la capacitación dentro de la empresa se realizo un procedimiento de detección de necesidades?

OBJETIVO:

Conocer si se realizan detección de necesidades de capacitación dentro de las empresas medianas del sector servicio.

SECTOR SERVICIO								
ZONA	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
OPCIONES	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Si	3	60	13	56.5	3	100	19	61.3
No	2	40	10	43.5			12	38.7
Total	5	100	23	100	3	100	31	100



ANALISIS:



Las empresas que realizan detección de necesidades de capacitación en el sector servicio se presentan en una menor proporción que en el sector industrial casi igualando a las empresas que no realizan detección de necesidades. Este puede ser un factor negativo para este sector ya que es necesario orientar las capacitaciones hacia necesidades reales para que estas sean más efectivas en su contribución y este sector muestra un alto porcentaje de empresas que no realizan detección de necesidades.

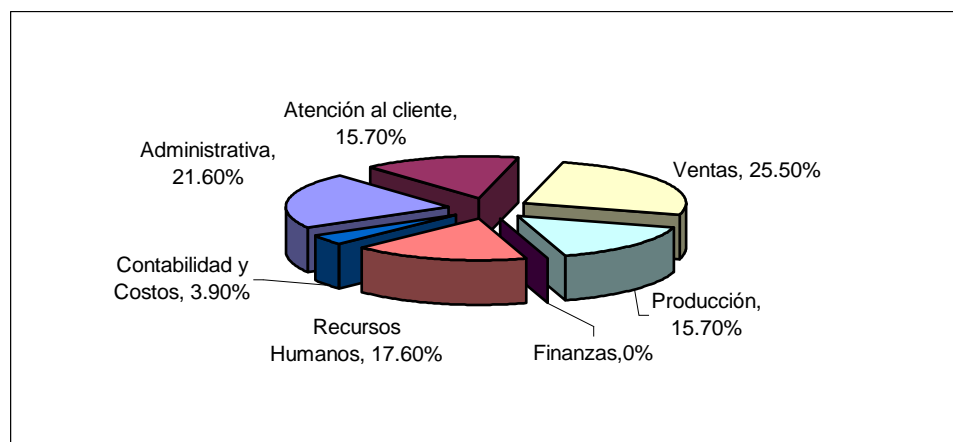
PREGUNTA N° 23

¿En que áreas se realizan la detección de necesidades de capacitación?

OBJETIVO:

Conocer las áreas dentro de la empresa en las cuales se realizan detección de necesidades de capacitación.

SECTOR SERVICIO								
ZONA OPCIONES	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Administrativa	2	28.6	7	17.9	2	40	11	21.6
Atención al cliente	2	28.6	6	15.4			8	15.7
Ventas	1	14.3	11	28.2	1	20	13	25.5
Producción			8	20.5			8	15.7
Finanzas								
Recursos Humanos	2	28.6	6	15.4	1	20	9	17.6
Contabilidad y Costos			1	2.6	1	20	2	3.9
Total	7	100	39	100	5	100	51	100



ANALISIS:

El área en la cual la mayor parte de las empresas realiza detección de necesidades de capacitación es el área de ventas, administrativa, recurso humano seguido por el área de



produccion y atención al cliente. En el área contable producción y finanzas existe una menor proporción de empresas que realizan detección de necesidades de capacitación la razón es que las áreas de mayor proporción son las involucradas con la razón de ser de las empresas de este sector es decir venta de los servicios la atención con el cliente.

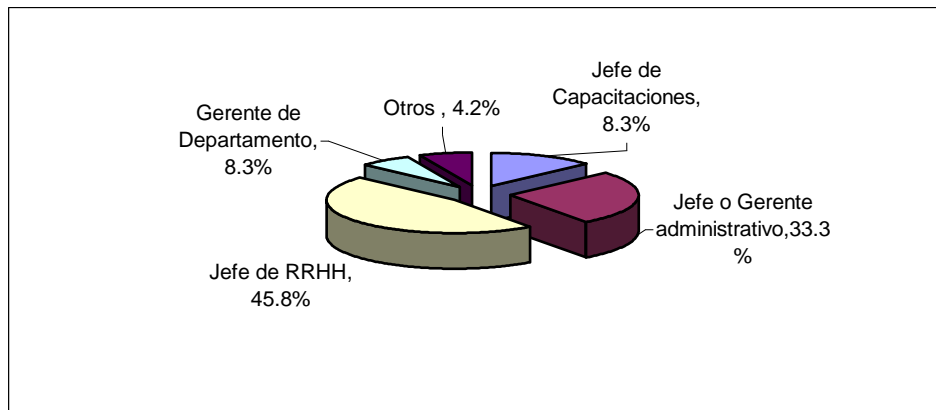
PREGUNTA N° 24

¿Quién coordina la detección de necesidades de capacitación?

OBJETIVO:

Identificar quien es el que coordina la detección de necesidades de capacitación dentro de la empresa.

SECTOR SERVICIO								
ZONA	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
OPCIONES	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Jefe de Capacitaciones			2	11.8			2	8.3
Jefe o Gerente administrativo	1	33.3	6	35.3	1	25	8	33.3
Jefe de RRHH	1	33.3	7	41.2	3	75	11	45.8
Gerente de Departamento	1	33.3	1	5.9			2	8.3
Otros			1	5.9			1	4.2
Total	3	100	17	100	4	100	24	100



ANALISIS:

En las empresas de servicios son los jefes de recursos humanos y jefes o gerentes administrativos quienes mayormente realizan la detección de necesidades de capacitación también están otros puestos que realizan la detección de necesidades como jefes de capacitaciones y gerentes de departamento. Lo importante resaltar que estas detección de



necesidades es realizada por personal con conocimientos y vivencias de la problemática interna de las empresas.

PREGUNTA N° 25

¿Utilizan en la empresa algún modelo de detección de necesidades de capacitación?

OBJETIVO:

Identificar las empresas del sector servicio que utilizan algún modelo conocido de detección de necesidades.

SECTOR SERVICIO								
ZONA	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
OPCIONES	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Si	2	100	11	73.3	3	100	16	80
No			4	26.7			4	20
Total	2	100	15	100	3	100	20	100

ANALISIS

Del total de empresas que realizan detección de necesidades de capacitación que son el 61.3% (pregunta 22), solo un porcentaje de estas (80%) hace uso de algún modelo de detección de necesidades de capacitación. Lo cual confirma que son menos las empresas del sector servicio que internamente realizan la detección de necesidades de capacitación por lo que se puede estar capacitando en áreas y temas que aportarían mucho al desarrollo de la empresa

PREGUNTA N° 26

¿Cuáles de los siguientes modelos de detección de necesidades de capacitación utiliza la empresa para determinar las capacitaciones que esta necesita?

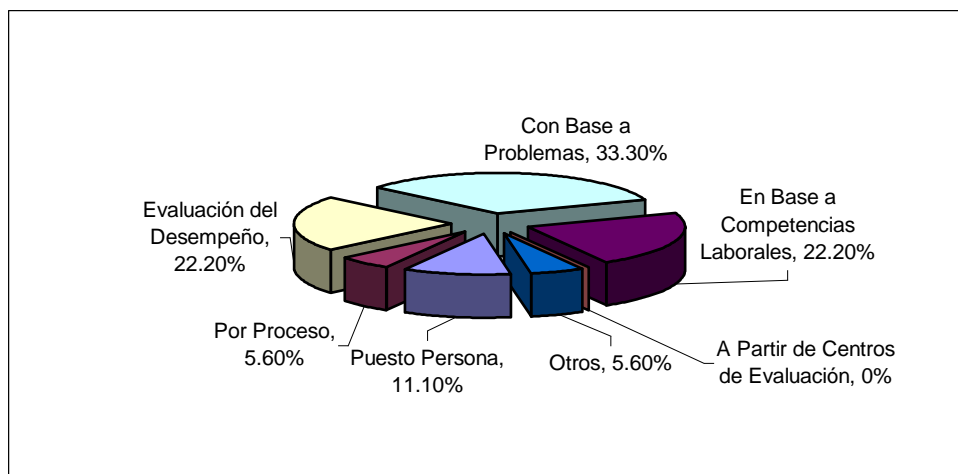
OBJETIVO:

Identificar que modelos de detección de necesidades de capacitación son los más utilizados en las empresas del sector servicio.

SECTOR SERVICIO								
ZONA	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
OPCIONES	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Puesto Persona			2	15.4			2	11.1
Por Proceso			1	7.7			1	5.6
Evaluación del Desempeño	2	100	1	7.7	1	33.3	4	22.2
Con Base a Problemas			5	38.5	1	33.3	6	33.3
En Base a			3	23.1	1	33.3	4	22.2



Competencias Laborales								
A Partir de Centros de Evaluación								
Otros			1	7.7			1	5.6
Total	2	100	13	100	3	100	18	100



ANALISIS:

Los modelos mayormente utilizados por las empresas de servicio para detectar las necesidades de capacitación son los modelos de base a problemas, evaluación y en base a competencias laborales otros modelos utilizados son por proceso y puesto persona

PREGUNTA N° 27

¿Si no utiliza ninguno de estos modelos como elige a quienes brindar capacitación?

OBJETIVO:

Conocer si en las empresas existen además de los modelos planteados otras formas de realizar la DNC y saber como eligen a quien capacitar.

MODELO UTILIZADO	FRECUENCIA	%
Lo hacen en general	2	40
Personal con conocimientos especializados	1	20
Personal directamente involucrado en el puesto	1	20
Deficiencias mostradas por empleados en área específica	1	20
Total	5	100



ANALISIS:

Las empresas de servicios utilizan además de los modelos de DNC. Indicados otras formas de determinar a quien capacitar con mayor porcentaje aparece que las empresas lo hacen en general es decir que las capacitaciones serán impartidas a todo el personal por igual. Las demás formas de determinar a quien capacitar tienen las mismas ponderaciones; el personal con conocimientos especializados acá la empresa elige a este personal dependiendo de la capacitación que se realiza es decir si la capacitación trata sobre su campo de conocimiento este personal es el que se elige para capacitar.

PREGUNTA N° 28

¿Cómo determina sobre que capacitar a su personal?

OBJETIVO:

Identificar las técnicas utilizadas por estas empresas para determinar sobre que capacitar

En la frecuencia se muestra la cantidad de empresas que hacen uso de la técnica a nivel país.

Técnica utilizada	FRECUENCIA	%
Nuevas técnicas o procesos de trabajo	1	6.7
Diagnostico de empresa capacitadora	4	26.7
Temas relacionados a la actividad de la empresa	2	13.3
Reclamo de clientes	3	20
Áreas deficientes	2	13.3
Revisión de áreas	1	6.7
Observación directa	2	13.3
Total	15	100

ANALISIS:

En la pregunta 22 el 38.7% de las empresas no realizan detección de necesidades de capacitación por lo que la forma que utilizan para determinar en que capacitar es mediante las nuevas técnicas o procesos que surgen, mediante los planes que reciben de las instituciones que ofrecen servicios de capacitación, o por temas relacionados a las actividades desarrolladas por las empresas otras formas de determinar en que capacitar es



por los distintos reclamos que hacen los clientes lo cual les da indicio de problemas y necesidades de reforzar ciertas áreas.

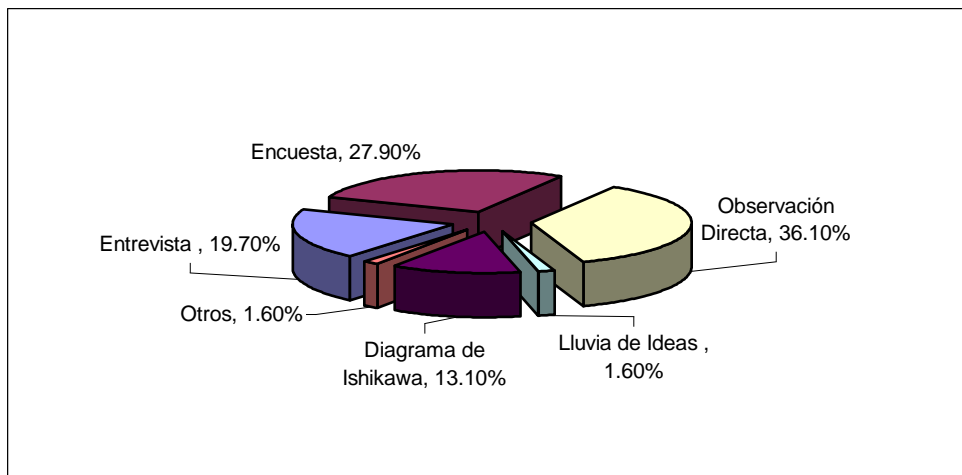
PREGUNTA N° 29

¿Qué técnicas utiliza la empresa para recabar la información en la detección de necesidades de capacitación?

OBJETIVO:

Identificar las técnicas utilizadas por estas empresas para la recolección de la información en sus DNC.

SECTOR SERVICIO								
ZONA	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
OPCIONES	FR	%	FR	%	FR	%	Fr	%
Entrevista	1	20	9	18.4	2	28.6	12	19.7
Encuesta	1	20	13	26.5	3	42.8	17	27.9
Observación Directa	3	60	19	38.8			22	36.1
Lluvia de Ideas			1	2			1	1.6
Diagrama de Ishikawa			7	14.3	1	14.3	8	13.1
Principio de Pareto								
Otros					1	14.3	1	1.6
Total	5	100	49	100	7	100	61	100



ANALISIS:

La observación directa, la encuesta y la entrevista son las técnicas de recabar información más utilizadas por los encargados de realizar la detección de necesidades de capacitación en la empresa técnicas como la encuesta son muy efectivas si se realizan al personal que se encuentra directamente involucrado en las áreas de más deficiencias.



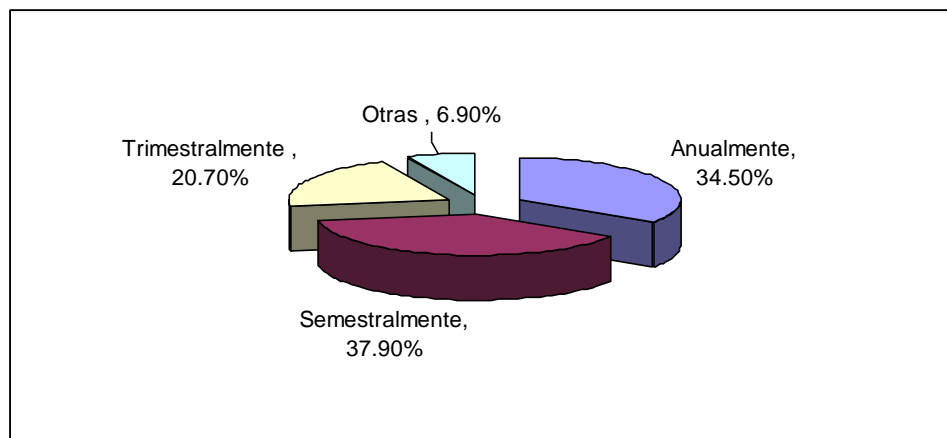
PREGUNTA N° 30

¿Con que periodicidad realizan la detección de necesidades de capacitación?

OBJETIVO:

Determinar cada cuanto tiempo se están actualizando las necesidades de capacitación dentro de la empresa.

SECTOR SERVICIO								
ZONA	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
OPCIONES	FR	%	FR	%	FR	%	Fr	%
Anualmente			9	37.5	1	33.3	10	34.5
Semestralmente			9	37.5	2	66.7	11	37.9
Trimestralmente	2	100	4	16.7			6	20.7
Otras			2	8.3			2	6.9
Total	2	100	24	100	3	100	29	100



ANALISIS:

La detección de necesidades de capacitación en las empresas de servicio se realiza mayormente 2 veces por año dependiendo que tan cambiante sea el sector en que se mueva la empresa. Otras empresas realizan la detección de necesidades dependiendo de la periodicidad con que les visiten las empresas capacitadoras ya que no cuentan con un plan establecido para realizarlo. Existe un porcentaje de empresas que realizan la detección mensualmente semanalmente e incluso diariamente, en este sector se nota como las empresas que hacen DNC lo realizan con mayor frecuencia que en el sector industria lo que indica la necesidad de estar actualizando los conocimientos y temas para mantener las ventajas competitivas.



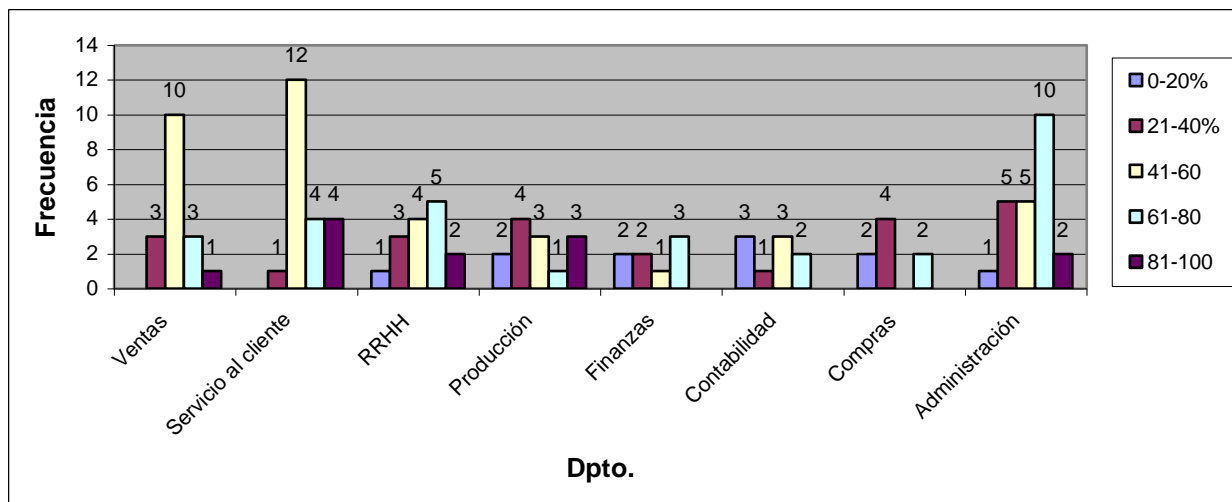
PREGUNTA N° 31

¿Los departamentos que requieren más atención según la detección de necesidades de capacitación?

OBJETIVO:

Identificar las áreas o departamentos que con frecuencia requieren mayor atención de acuerdo a los resultados de la DNC

Departamento	0-20%	21-40%	41-60	61-80	81-100
Ventas		3	10	3	1
Producción	2	4	3	1	3
Contabilidad	3	1	3	2	
RRHH	1	3	4	5	2
Administración	1	5	5	10	2
Servicio al cliente		1	12	4	4
Compras	2	4		2	
Finanzas	2	2	1	3	



ANALISIS:

Según la detección de necesidades de capacitación los departamentos que requieren mas atención son los departamentos de administración, servicio al cliente, RRHH. Ya que en nivel de atención o importancia de 61% a 80% son los que aparecen con mas frecuencia. A



estos departamentos se le suman los departamentos de contabilidad y Ventas ya que son los que aparecen con frecuencias mínimas en el nivel de importancia entre 61% y 80% y con más frecuencia en el nivel de atención de 41% a 60%. Ordenando los departamentos en orden de prioridad según el grafico quedan de la siguiente forma:

Departamento
Administración
Servicio al cliente
RRHH
Ventas
Finanzas
Contabilidad
Producción.
Compras

PREGUNTA N° 32

¿Cuándo realizan la detección de necesidades que temas predominan?

OBJETIVO:

Conocer los temas de capacitación más predominante al realizar la DNC.

TEMAS	FRECUENCIA	%
Educación	1	2.2
Liderazgo	5	11.1
Motivación	1	2.2
Servicio al cliente	9	20.0
Ventas	10	22.2
Relaciones interpersonales	4	8.9
Gestión de compras	4	8.9
Administración de personal	3	6.7
procesos administrativos	1	2.2
Manejo de información	2	4.4
Manejo de inventario	5	11.1
Total	45	100

ANALISIS:

Los temas de servicio al cliente y ventas siguen siendo los más predominantes en este sector seguido del tema de liderazgo, manejo de inventario y de temas muy importantes en toda empresa como la gestión de compras para obtener ventajas competitivas desde el abastecimiento de los insumos. Las relaciones interpersonales, administración de personal y el manejo de sistemas de información.



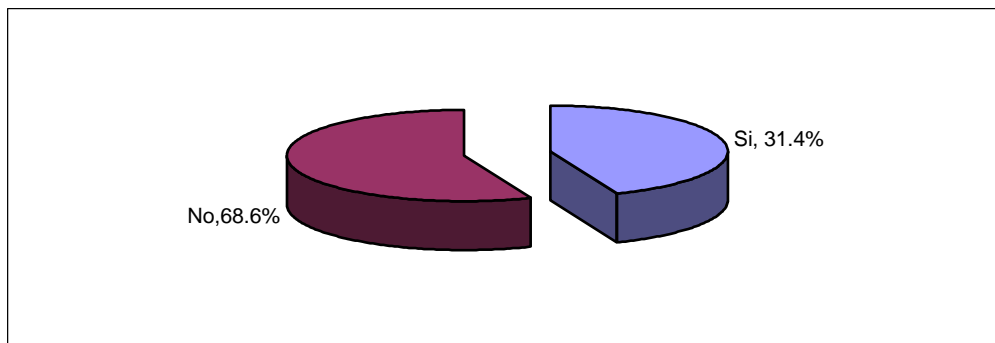
PREGUNTA N° 33

¿Conoce el nivel de competitividad de su empresa?

OBJETIVO:

Determinar si se conoce el nivel de competitividad en las empresas del sector servicio del país

SECTOR SERVICIO								
ZONA	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
OPCIONES	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Si			11	40.7			11	31.4
No	5	100	16	59.3	3	100	24	68.6
Total	5	100	27	100	3	100	35	100



ANALISIS:

En las empresas del sector servicio el 31.4% de sus dirigentes aseguran conocer el nivel de competitividad. Este porcentaje esta concentrado en su totalidad en la zona central del país, mientras que las empresas de las zonas occidental y oriental desconocen sus niveles de competitividad.

ANALISIS DE RESULTADOS

**SECTOR SERVICIO
PEQUEÑA EMPRESA**

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

PREGUNTA N° 6

¿Cargo (puesto) que usted ostenta dentro de la empresa (negocio)?

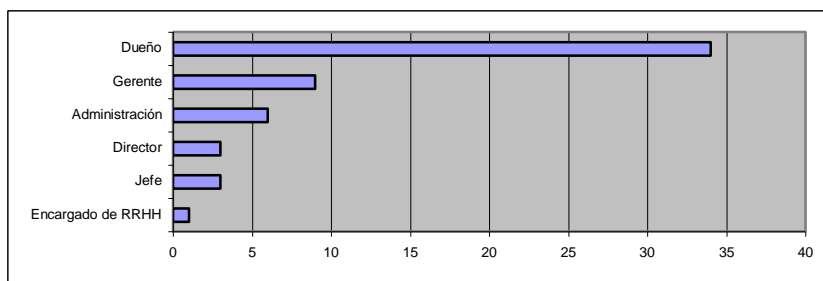


OBJETIVO:

Conocer la jerarquía de mando que existe dentro de la empresa y relacionar las respuestas que obtendremos en todo el cuestionario a partir de la persona que contestó.

ANALISIS:

PUESTO	FRECUENCIA
Dueño	34
Encargado de RRHH	1
Jefe	3
Gerente	9
Administración	6
Director	3
Total	56



ANALISIS:

En las 56 encuestas que obtuvimos del sector servicio, tuvimos a una mayoría en las personas que son dueñas del negocio con un valor de frecuencia de 34 y por ultimo tuvimos una persona que es la encargada de RRHH, lo que nos indica esto que en el sector servicios el área de recursos humanos no existe o le dan poca importancia a esta área y las funciones que desempeña.

PREGUNTA N° 7

¿El nivel de estudios alcanzado por la persona que dirige esta empresa (negocio)?

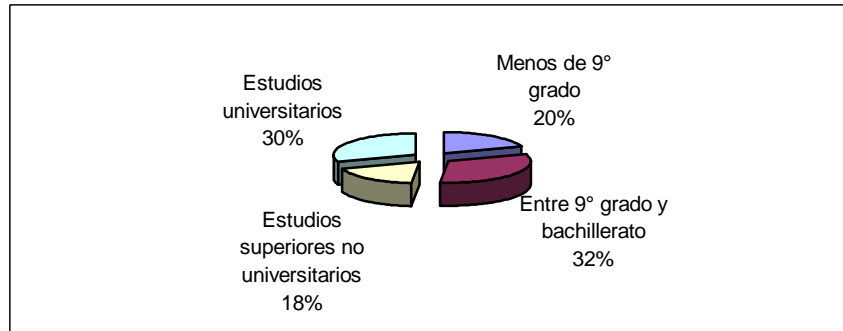
OBJETIVO:

Conocer el nivel académico alcanzado por los dirigentes de las empresas (negocios) a fin de determinar su grado de preparación en relación con el funcionamiento de dichas empresas.

SECTOR SERVICIO				
ZONA	OCCIDENTE	CENTRO	ORIENTE	TOTAL



OPCIONES	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Menos de 9° grado	1	12.5	8	20	2	25	11	19.6
Entre 9° grado y bachillerato	2	25	13	32.5	3	37.5	18	32.1
Estudios superiores no universitarios	3	37.5	7	17.5	-	-	10	17.8
Estudios universitarios	2	25	12	30	3	37.5	17	30.3
Total	8	100	40	100	8	100	56	100



ANALISIS:

Del total de empresas encuestadas dedicadas al sector servicio manifestaron que sus dirigentes se encuentra entre 9° grado y bachillerato y luego le sigue los estudios universitarios. Estas situaciones demuestran que las empresas se encuentran en una situación desventajosa donde sus dirigentes de estas tienen pocos conocimientos para el desarrollo de sus empresas, esto se puede mejorar, todo y cuando, ellos sepan como poner en práctica sus conocimientos y manifiesten un interés en desarrollar y actualizarse para el bien de su empresa.

PREGUNTA N° 8

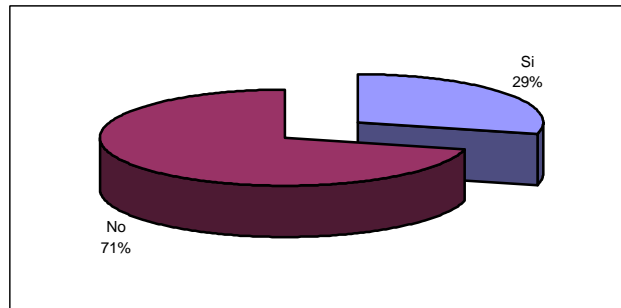
¿Posee una estructura organizativa definida la empresa?

OBJETIVO:

Conocer como las empresas están funcionando con respecto a lo administrativo y obtener las áreas específicas en que se encuentran divididas las empresas.



SECTOR SERVICIO								
ZONA	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
OPCIONES	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Si	3	37.5	11	27.5	2	25	16	285
No	5	62.5	29	72.5	6	75	40	71.5
Total	8	100	40	100	8	100	56	100



ANALISIS:

Con el grafico anterior podemos observar que las empresas de servicios poseen una estructura organizativa en un 29%, esto no es bueno porque más de la mitad de empresas encuestada no tienen una organización para el desarrollo de las empresas dadas que se puede decir que la mayoría se encuentran desordenadas para desarrollar su trabajo. Es de preocuparse por el resto de empresas (71%) que no tienen una organización, porque esto las lleva a no ser competitivas en el mercado.

En la siguiente tabla podemos observar los departamentos más comunes dentro de estas empresas y su frecuencia.

DEPARTAMENTO	FRECUENCIA
Administración	12
Contabilidad	10
Recursos Humanos	7
Ventas	3
Servicio	2
Producción	1
Gestión Empresarial	1

Como podemos observar el departamento de administración y contabilidad son los mas comunes dentro de las empresas de servicio, y el departamento de Recursos Humanos (muy importante para el ambiente laboral) lo dejan a un lado y al departamento de ventas no le dan mucha importancia. Esto puede repercutir en el hecho de que los trabajadores no tienen las prestaciones necesarias para su desarrollo tanto laboral o emocionalmente y así dar lo mejor de el para el desarrollo de la empresa y al no tener una departamento de ventas hace que la administración sea de poco rendimiento y no tener el control que se debe en un negocio con respecto a salidas y entradas en los costos y utilidades.

CAPACITACIONES DENTRO DE LA EMPRESA



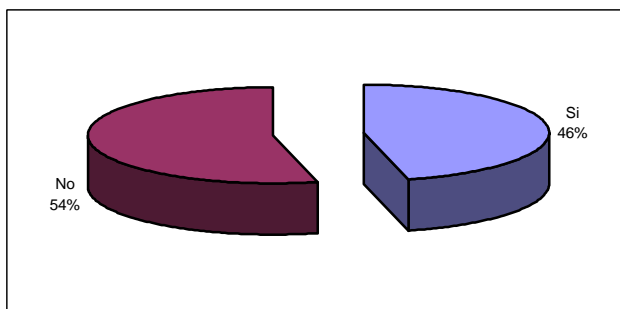
PREGUNTA N° 5

¿Ha recibido capacitación en su empresa para mejorar o promover su desarrollo?

OBJETIVO:

Determinar el grado de utilización de los servicios de capacitación por parte de las empresas.

SECTOR SERVICIO								
ZONA	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
OPCIONES	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Si	4	50	18	45	4	50	26	46
No	4	50	22	55	4	50	30	54
Total	8	100	40	100	8	100	56	100



ANALISIS:

De 56 empresas entrevistadas a nivel nacional 26 expresaron haber recibido capacitaciones y 30 no, pero mas específicamente podemos observar que en la zona occidental y oriental 50% han recibido capacitaciones, es decir, que la herramienta de capacitación es mas utilizada en la zona centro, lo cual puede ser por accesibilidad al servicio, modernización en las empresas o interés en la mejora de su empresa.

En la siguiente tabla se muestran las frecuencias con que las empresas que han recibido capacitación, es decir, cuantas capacitaciones han recibido en promedio.

CAPACITACIONES	FRECUENCIA
1	3
2	10
3 o mas	13

Se tiene como dato que las empresas que han recibido capacitación a nivel nacional, la mayoría han recibido de 3 en el transcurso de su existencia, lo cual es relativamente muy bajo para los años de labor de estas empresas y de la necesidad de actualización de procesos y mejoras dentro de estas, que en la actualidad se están dando a nivel mundial.

PREGUNTA N° 6

¿En que áreas se ha realizado la capacitación en la empresa?

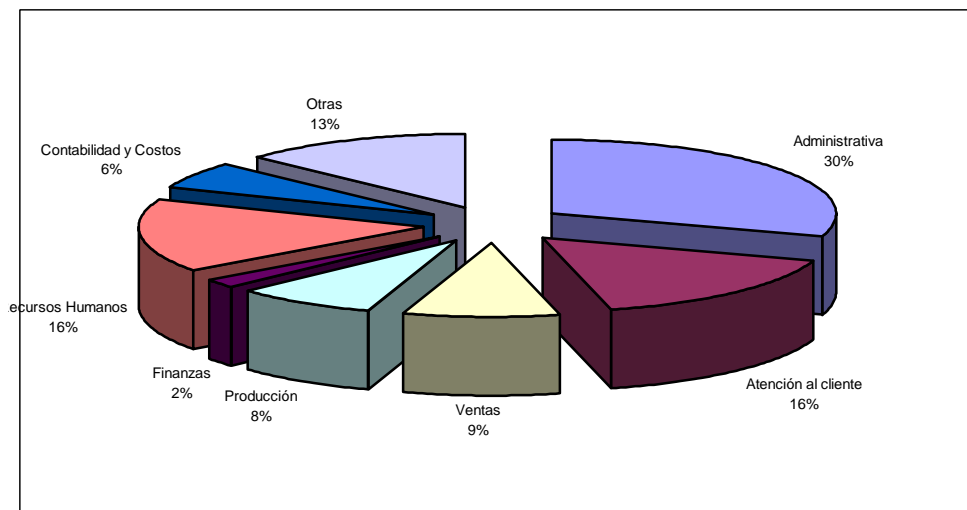
OBJETIVO:

Conocer las áreas donde los empresarios tienen más interés en su desarrollo dentro de la



empresa.

SECTOR SERVICIO								
ZONA OPCIONES	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Administrativa	3	33.3	13	29.5	3	30	19	30
Atención al cliente	1	11.1	8	18	1	10	10	16
Ventas	-	-	5	11	1	10	6	9
Producción	1	11.1	3	6	1	10	5	8
Finanzas	1	11.1	-	-	-	-	1	2
Recursos Humanos	2	22.2	5	11	3	30	10	16
Contabilidad y Costos	1	11.1	3	6	-	-	4	6
Otras	-	-	7	16	1	10	8	13
Total	9	100	44	100	10	100	63	100



ANALISIS:

Tenemos que el área mas tomada en cuenta para recibir capacitación es el área administrativa con un 30% seguida del área de recursos humanos y atención al cliente, dejando al área de finanzas y contabilidad muy bajas, las cuales son áreas muy importantes para la competitividad de una empresa en el mercado nacional como internacional. Pero es importante preguntarse que de estas 63 capacitaciones recibidas a nivel nacional, las cuales son muy pocas, han dado resultado o se les ha dado seguimiento para su implantación, estas preguntas se contestaran en el desarrollo de este cuestionario.

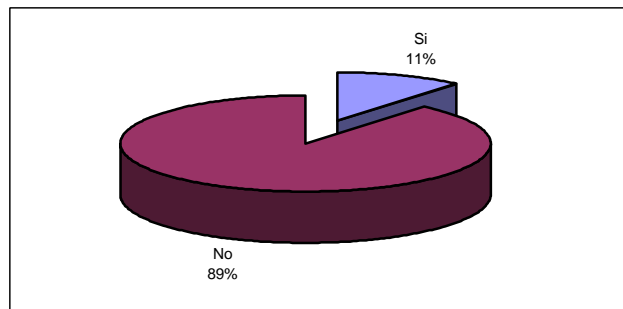


¿Esta desarrollando actualmente un programa de capacitación dentro de la empresa?

OBJETIVO:

Conocer si dentro de las pequeñas empresas industriales cuentan con programas de capacitación.

SECTOR SERVICIO								
ZONA	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
OPCIONES	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Si	1	12.5	4	10	1	12.5	6	10.7
No	7	87.5	36	90	7	87.5	50	89.3
Total	8	100	40	100	8	100	56	100



ANALISIS:

Del 100% de empresas encuestadas, el 11% si cuentan con un programa de capacitación, mientras que el 89% restante no lo posee, esto nos presenta un panorama nacional crítico con respecto al desarrollo de las empresas y el atraso en sus economías, no permitiendo una competitividad de alto nivel en los mercados correspondientes. Las empresas que respondieron no luego se les pregunto porque y las respuestas mas comunes fueron que para ellas no es necesario tener un programa o que no hay presupuesto para poder hacer eso.

En el cuadro siguiente tenemos las áreas mas comunes que las empresas capacitan (Son áreas del 11% de las empresas que si tienen un programa de capacitación)

AREAS	FRECUENCIA
Atención al Cliente	2
Ventas	1
Administrativa	4
Producción	1

Como podemos ver solo 4 áreas están programadas para recibir una capacitación dentro de las pequeñas empresas de servicios, lo cual es muy deplorable porque como sabemos la empresa es un todo y se debe complementar un departamento con otro para desarrollarse plenamente.



PROCESO DE DETECCION DE NECESIDADES

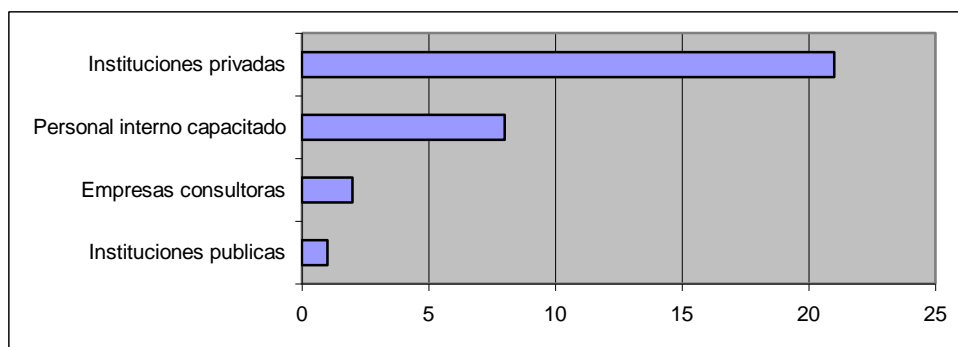
PREGUNTA N° 8

¿Quién les imparte las capacitaciones?

OBJETIVO:

Conocer el tipo de institución que mas ha sido demandada para brindar el servicio de capacitación en las pequeñas empresas.

ZONA OPCIONES	SECTOR SERVICIO							
	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Personal interno capacitado	3	50	5	23.8	-	-	8	25
Empresas consultoras	-	-	2	9.5	-	-	2	6
Instituciones privadas	3	50	14	66.7	4	80	21	65.6
Instituciones publicas	-	-	-	-	1	20	1	3
Total	6	100	21	100	5	100	32	100



ANALISIS:

De las 26 empresas que declararon haber recibido capacitaciones tenemos que 21 hicieron uso de las instituciones privadas, esta información se complementara con la pregunta siguiente, la cual nos muestra el nombre de las instituciones que han dado dichas capacitaciones.



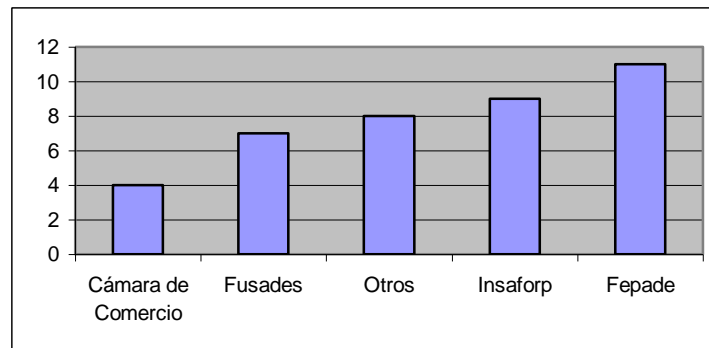
PREGUNTA N° 9

Que institución o instituciones brindaron dicha capacitación:

OBJETIVO:

Conocer las principales instituciones que han proporcionado servicios de capacitación en las empresas.

ZONA OPCIONES	SECTOR SERVICIO							
	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Fusades	-	-	5	22	2	22.2	7	19
Cámara de Comercio	-	-	3	13	1	11.1	4	11
AMPES	-	-	-	-	-	-	-	-
Insaforp	-	-	7	22	2	22.2	9	19
Fepade	3	75	6	26	2	22.2	11	31
Otros	1	25	5	17	2	22.2	8	19
Total	4	100	23	100	9	100	39	100



ANALISIS:

Como podemos observar en el grafico anterior, Fepade ha sido la institución mas demandada para dar el servicio de capacitación y luego tenemos Fusades e Insaforp también la categoría de otros en las cuales entra Fundapyme e ITCA, pero hay instituciones sin mencionar como AMPES que es una institución muy importante para el desarrollo de la PYMES, pero talvez por ignorancia o poco interés no se conocen sus servicios.



PREGUNTA N° 10

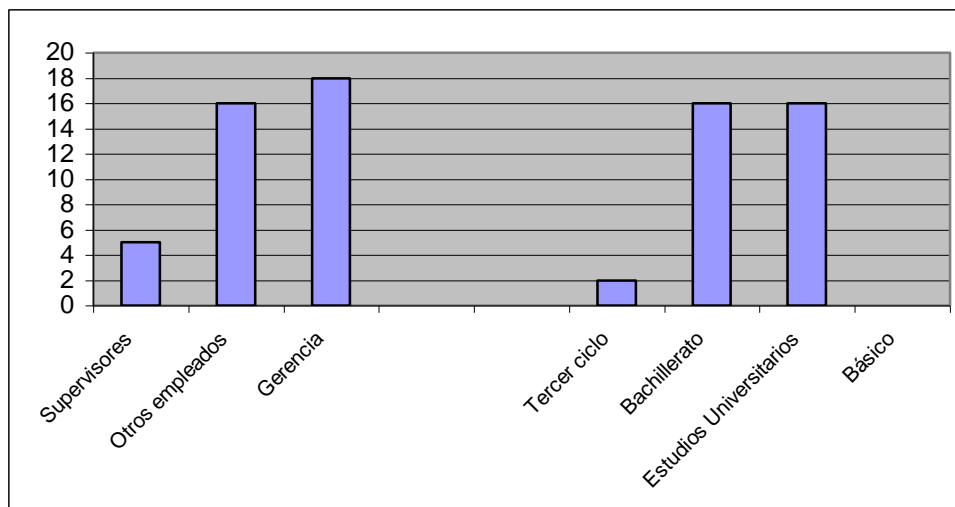
¿A quien fue dirigida las capacitaciones y cual es nivel académico de los empleados a quien fue dirigida la capacitación?

OBJETIVO:

Conocer los principales niveles jerárquicas y niveles de estudios a los cuales ha sido dirigida la capacitación recibida en las empresas.

SECTOR SERVICIO								
ZONA	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
OPCIONES	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Gerencia	3	50	12	48	3	43	18	47
Supervisores	-	-	5	17	-	-	5	11
Otros empleados	3	50	9	35	4	57	16	42
Total	6	100	26	100	7	100	39	100

SECTOR SERVICIO								
ZONA	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
OPCIONES	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Básico	-	-	-	-	-	-	-	-
Tercer ciclo	1	17	1	5	-	-	2	6
Bachillerato	2	33	11	50	3	60	16	47
Estudios Universitarios	3	50	11	45	2	40	16	47
Total	6	100	23	100	5	100	34	100



ANALISIS:



Realizando el análisis del diagrama anterior podemos mencionar que la mayoría de las capacitaciones han sido dirigidas a la gerencia y luego a otros empleados en los cuales entran los administrativos (secretaria, contador, ordenanza y vendedores)

También tenemos que los estudios promedios dentro de estas empresas que han recibido capacitaciones es de bachillerato y estudios universitarios, lo cual nos marca un parámetro para determinar el alcance de percepción que los empleados pueden tener al recibir una capacitación.

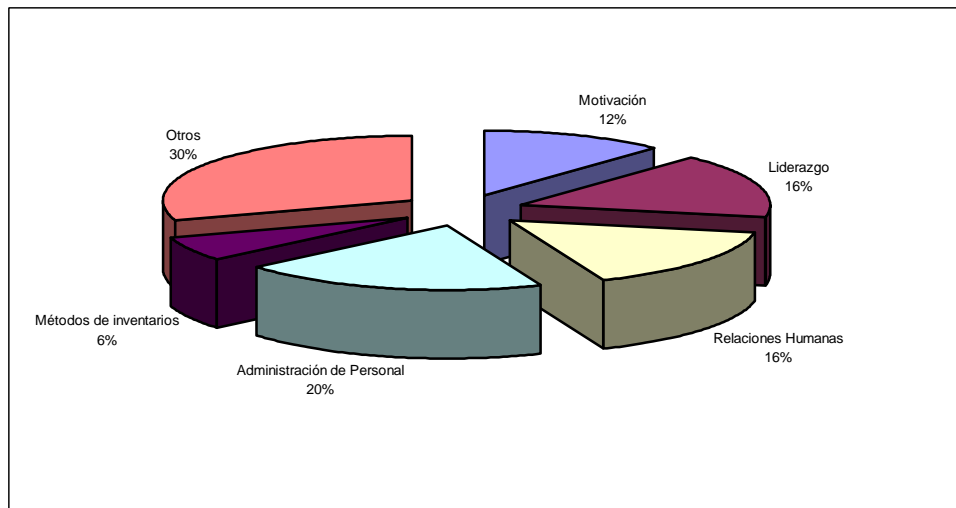
PREGUNTA N° 11

¿Sobre que temas versaba dicha capacitación?

OBJETIVO:

Determinar los temas o áreas sobre los cuales los empleados de las empresas han recibido capacitación.

SECTOR SERVICIO								
ZONA	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
OPCIONES	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Motivación	1	12.5	3	10	2	18	6	12
Liderazgo	2	25	5	16	1	9	8	16
Relaciones Humanas	1	12.5	5	16	2	18	8	16
Administración de Personal	1	12.5	7	22	2	18	10	20
Métodos de inventarios	1	12.5	1	3	1	9	3	6
Otros	2	25	10	32	3	27	15	30
Total	8	100	31	100	11	100	50	100



ANALISIS:

De las pequeñas empresas capacitadas dedicadas al sector servicio, los mayores porcentajes manifestaron haber recibido otros temas fuera de las opciones establecidas, y los temas que ellos expresaron haber recibido fueron: atención al cliente ventas y métodos de contabilidad y eficiencia en el puesto de trabajo, luego tenemos el tema de administración de



personal con mayor frecuencia entre los temas recibidos en las capacitaciones.

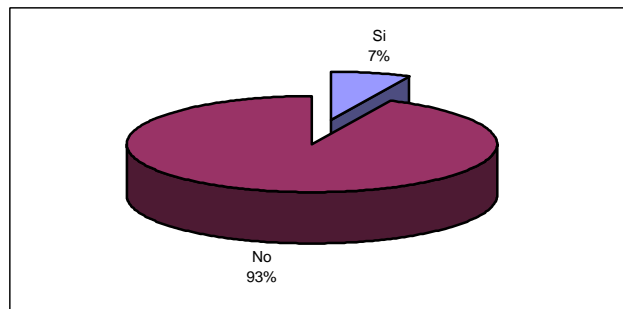
PREGUNTA N° 13

¿Actualmente se desarrolla dentro de la empresa alguna capacitación?

OBJETIVO:

Establecer un porcentaje de la importancia que los empresarios tienen con respecto a la mejora continua dentro de sus empresas.

SECTOR SERVICIO								
ZONA	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
OPCIONES	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Si	-	-	3	7.5	1	12.5	4	7
No	8	100	37	92.5	7	87.5	52	93
Total	8	100	40	100	8	100	56	100



ANALISIS:

De las 56 empresas encuestas a nivel nacional para las tres zonas, tenemos que 52, es decir, el 93% contestó no estar desarrollando dentro de la empresa alguna capacitación, lo que nos conlleva a una situación desfavorable para el desarrollo de estas empresas, ya que diariamente se están teniendo cambios en la economía a nivel nacional y no se diga a nivel internacional, esto afecta grandemente a la competitividad que estas empresas puedan tener en sus mercados. De las empresas que manifestaron si estar desarrollando alguna capacitación tenemos que los temas de dichas capacitaciones son:

Motivación

Relaciones Humanas

Administración de personal



PREGUNTA N° 14 y N° 15

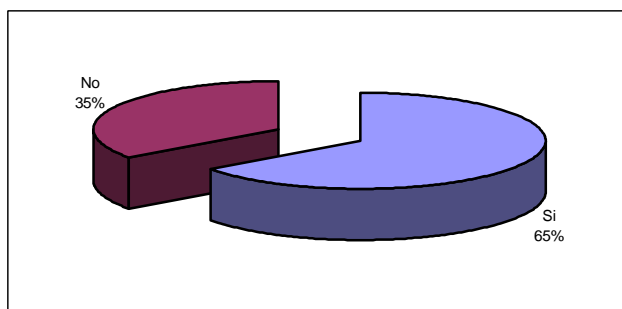
Hay seguimiento a los programas de capacitación dentro de la empresa.

¿De que manera lo hacen? ¿Cada cuanto tiempo?

OBJETIVO:

Conocer si las empresas le dan seguimiento a los programas de capacitación y como lo hacen para determinar la importancia que este tiene dentro de las empresas.

SECTOR SERVICIO								
ZONA	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
OPCIONES	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Si	3	75	11	62.5	3	75	17	65
No	1	25	7	37.5	1	25	9	35
Total	4	100	18	100	4	100	26	100



ANALISIS:

En la pequeña empresas encuestadas, el 65% expresaron que si le dan un seguimiento a los programas de capacitación y el otro 35% expreso que no dan seguimiento.

Las empresas que hacen el seguimiento de las capacitaciones después de recibidas lo hacen por medio de observaciones o evaluaciones en sus costos y de allí ellos determinan el efecto que tuvo la capacitación dentro de su empresa, pero es importante que el seguimiento a las capacitaciones sean programadas y con un objetivo para poder medir la efectividad de la capacitación en una forma mas exacta y no tan empíricamente.



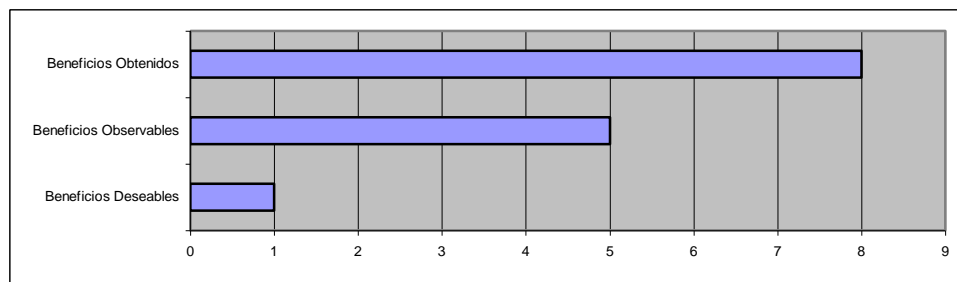
PREGUNTA N° 16

¿Qué resultados ha obtenido con el seguimiento de las capacitaciones dentro de los siguientes rubros?

OBJETIVO:

Conocer los tipos de resultados o beneficios que se han obtenido después de las capacitaciones y su seguimiento.

ZONA OPCIONES	SECTOR SERVICIO							
	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Beneficios Observables	1	25	4	44	-	-	5	38
Beneficios Deseables	-	-	1	11	-	-	1	8
Beneficios Obtenidos	3	75	5	45	-	-	8	54
Total	4	100	9	100	-	-	14	100



ANALISIS:

Como podemos observar en el grafico anterior obtuvimos como respuesta el haber recibido beneficios obtenidos en un 54%, es decir, que en las empresas donde se impartió las capacitaciones se pudieron obtener resultados que tuvieron evidencia en el desempeño de los empleados o resultado en los procesos dentro de las empresas. El tener beneficios observables y deseables dentro de las empresas con un porcentaje bajo 38% y 8% respectivamente nos indica que es importante darle seguimiento a las capacitaciones,



para poner en práctica lo aprendido, ya que la teoría se debe de llevar a la práctica para que el proceso de aprendizaje sea completado al 100%.

PREGUNTA N° 17

¿Razones por las cuales no se le da el seguimiento a las capacitaciones?

OBJETIVO:

Conocer las razones específicas para no darle seguimiento a las capacitaciones.

ANALISIS:

Las empresas que no le dan seguimiento a las capacitaciones expresaron no hacer porque dan por entendido que los empleados pondrán en practica lo que han aprendido, los empresarios dan por hecho que las personas que han asistido a la capacitación ya saben que hacer en su puesto de trabajo, y también otra excusa es la falta o perdida de tiempo que se podría dar al estar evaluando continuamente a cada persona que ha participado en la capacitación, todo esto se da por falta de conocimientos de métodos de evaluación dentro de las empresas por parte de los empresarios y también por la falta de interés en los resultados que pueden obtener para el desarrollo de sus empresarios, haciendo todo esto que la capacitación haya sido infructuosa y se haya hecho un gasto que no se repondrá nunca.

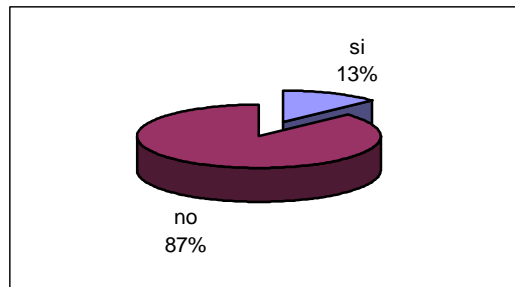
PREGUNTA N° 18

¿Cree que esto puede influir en el fracaso de su empresa?

OBJETIVO:

Conocer lo que los empresarios piensan acerca del efecto de darle seguimiento a las capacitaciones.

SECTOR SERVICIO								
ZONA	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
OPCIONES	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Si	-	-	1	10	1	25	2	13
No	1	100	9	90	3	75	13	87
Total	1	100	10	100	4	100	15	100



ANALISIS:

En el grafico anterior podemos observar que los empresarios de las pequeñas empresas del sector servicio de las tres zonas, piensan que no afecta a su empresa el no darle seguimiento a las capacitaciones, pero este pensamiento viene por ignorancia o falta de información sobre los efectos que el mercado nacional e internacional hace sobre sus servicios o procesos, este



tipo de pensamiento contribuye a la baja competitividad que este sector económico este teniendo en la actualidad. Es muy bajo el porcentaje (13%) que opina que si afecta a su empresa no recibir capacitaciones y darles el seguimiento adecuado.

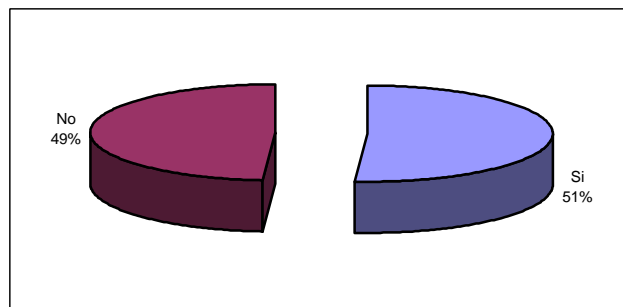
PREGUNTA N° 19

¿Le gustaría a su empresa recibir algún tipo de capacitación actualmente?

OBJETIVO:

Conocer el interés que tienen los empresarios en recibir una capacitación en sus empresas.

SECTOR SERVICIO								
ZONA	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
OPCIONES	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Si	4	50	16	51	4	50	24	51
No	4	50	15	49	4	50	23	49
Total	8	100	31	100	8	100	47	100



ANALISIS:

Tenemos un 51% de las empresas que nos manifestaron el de querer recibir capacitación en sus empresas, esto es muy acertado para el desarrollo de la empresa ya que es importante que los empresarios tengan esa visión, pero lo mejor será que la lleven a cabo. Pero es muy preocupante que un porcentaje tan alto como lo es el 49% de las empresas a nivel



nacional no quieran recibir una capacitación dentro de sus empresas o negocios, como entonces estas empresas estarán preparadas para poder competir en el mercado internacional.

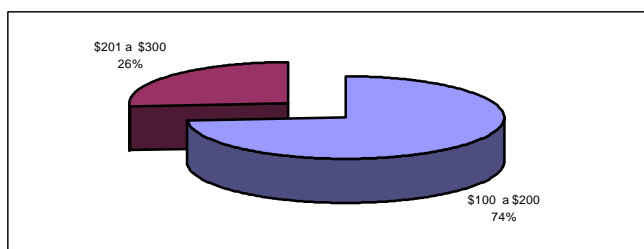
PREGUNTA N° 20

¿Cuanto estaría dispuesto a pagar por el servicio de capacitación?

OBJETIVO:

Investigar la cantidad promedio de dinero que el empresario estaría dispuesto a desembolsar por el servicio.

SECTOR SERVICIO								
ZONA	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
OPCIONES	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
\$100 a \$200	3	60	10	71	4	100	17	74
\$201 a \$300	2	40	4	29	-	-	6	26
\$301 a \$400	-	-	-	-	-	-	-	-
\$401 a mas	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	5	100	14	100	4	100	23	100



ANALISIS:

Tenemos como resultado que un 74% de los empresarios están dispuestos a pagar



entre \$100 a \$200 lo que no indica la percepción del valor de la capacitación por parte del empresario la cual es muy baja, ya que la capacitación es vista como un gasto sin recuperación.

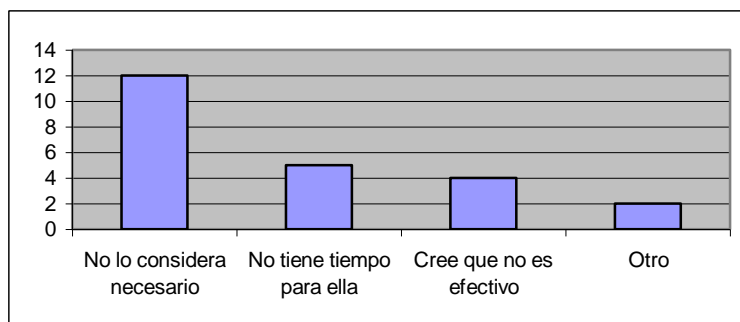
PREGUNTA N° 21

¿Por qué no le gustaría a su empresa recibir una capacitación?

OBJETIVO:

Conocer las principales razones dadas por el individuo para no recibir el servicio de capacitación, a fin de disminuir su resistencia a utilizarlo.

ZONA	SECTOR SERVICIO							
	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
OPCIONES	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
No lo considera necesario	3	60	7	50	2	50	12	52
No tiene tiempo para ella	1	20	3	21	1	25	5	22
Cree que no es efectivo	1	20	3	21	-	-	4	17
Otro	-	-	1	8	1	25	2	9
Total	5	100	14	100	4	100	23	100



ANALISIS:

Del total de empresarios que respondieron que no les gustaría recibir capacitación, manifestaron no hacerlo porque no es necesario, porque no hay tiempo y no es efectivo. Estos resultados demuestran que los empresarios no tienen confianza a la capacitación como medio de solución a la problemática de desarrollo, lo cual explica en gran medida el porque algunas empresas se encuentran poco preparadas para enfrentar los problemas y los cambios económicos del entorno.

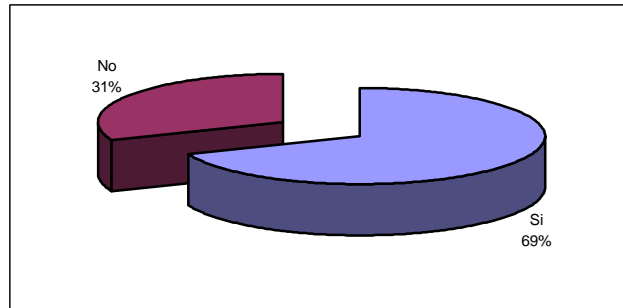
PREGUNTA N° 22

Para realizar las capacitaciones dentro de las empresas se realizo un procedimiento de detección de necesidades

OBJETIVO:

Conocer si realizan detección de necesidades dentro de las pequeñas empresas del sector industrial

ZONA	SECTOR SERVICIO							
	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
OPCIONES	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Si	3	75	13	69	2	50	18	69
No	1	25	5	31	2	50	8	31
Total	4	100	18	100	4	100	26	100



ANALISIS:

En el grafico anterior podemos obtener el dato de que el 69% de las empresas realizan un procedimiento de detección de necesidades de capacitación y un 31% no lo realizan. Es importante que las empresas sepan primeramente como realizar una detección de necesidades y luego implantarla para que así al final los resultados de la capacitación sean más que satisfactorios.

En las preguntas siguientes se demostrara como las empresas hacen el análisis de detección de necesidades de capacitación y así podemos establecer si es una forma correcta o no.

PREGUNTA N° 23

En que áreas se realiza la detección de necesidades

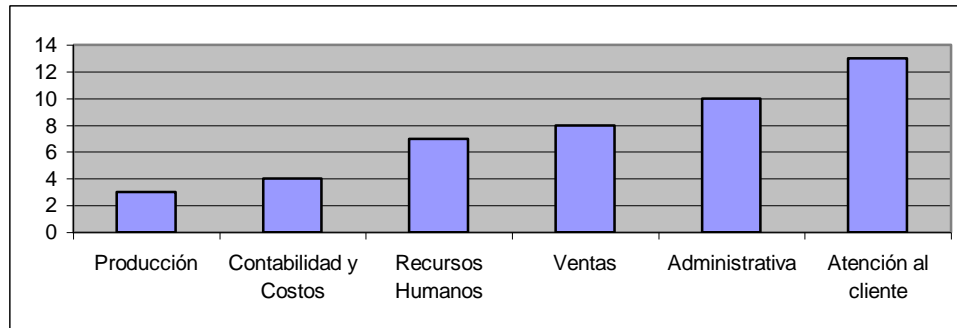
OBJETIVO:

Conocer específicamente las áreas funcionales de las empresas en que han realizado la detección de necesidades de capacitación.

ZONA	SECTOR SERVICIO							
	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
OPCIONES	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Administrativa	-	-	8	21	2	25	10	19
Atención al cliente	1	17	10	32	2	25	13	29
Ventas	1	17	6	21	1	12.5	8	19
Producción	1	17	2	7	-	-	3	7



Finanzas	-	-	-	-	-	-	-	-
Recursos Humanos	2	33	4	14	1	12.5	7	17
Contabilidad y Costos	1	17	1	4	2	25	4	9
Total	6	100	28	100	8	100	45	100



ANALISIS

Como podemos observar en el grafico el área de atención al cliente es la que mas interés le toman los empresarios para determinar si hay alguna necesidad de capacitación y luego tenemos el área administrativa. Los demás departamentos o áreas son tomadas en cuenta para la detección de necesidades pero con menos intensidad, lo cual es muy malo para el desarrollo integral de la empresa, ya que cada área tienen sus funciones específicas y en conjunto hacen a la empresa más competitiva.

PREGUNTA N° 24

Quien coordina la realización de la detección de necesidades de capacitación

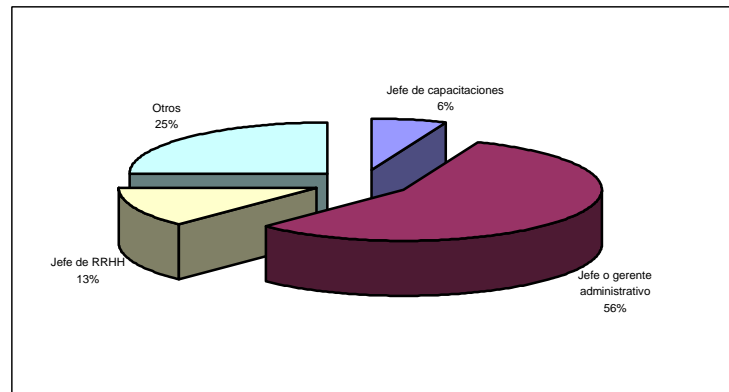
OBJETIVO:

Identificar quien coordina o es responsable de la detección de necesidades de capacitación dentro de las empresas.

SECTOR SERVICIO								
ZONA	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
OPCIONES	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%



Jefe de capacitaciones	-	-	-	-	1	33	1	6
Jefe o gerente administrativo	2	67	9	70	-	-	11	56
Jefe de RRHH	-	-	1	10	1	33	2	12.5
Gerente de departamento	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros	1	33	2	20	1	33	4	25
Total	3	100	12	100	3	100	18	100



ANALISIS:

Dentro de los empresarios encuestados tenemos que las personas encargadas para la detección de necesidades tenemos al jefe o gerente administrativo que en nuestro caso son los dueños los que tienen estas puestos de trabajo dentro de las empresas.

PREGUNTA N° 25

¿Utilizan en su empresa algún modelo de detección de necesidades de capacitación?

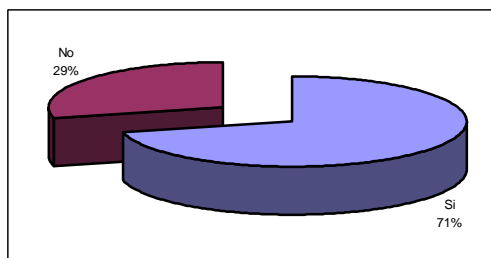
OBJETIVO:

Conocer cuantas empresas utilizan un modelo para la detección de necesidades dentro de sus empresas.

SECTOR SERVICIO				
ZONA	OCCIDENTE	CENTRO	ORIENTE	TOTAL



OPCIONES	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Si	3	100	8	58	2	100	13	71
No	-	-	6	42	-	-	6	29
Total	3	100	14	100	2	100	19	100



ANALISIS:

Tenemos un 29% que nos indica que las empresas no utilizan un modelo para la detección de necesidades de capacitación, lo que nos indica un mal estado para el desarrollo de estas empresas y un lento proceso de crecimiento para alcanzar la competitividad que se necesita para poder competir en el mercado nacional como internacional. Las empresas que contestaron que si son el 71% de las cuales muchas no tienen idea de que modelos hay, simplemente lo hacen empíricamente.

PREGUNTA N° 26

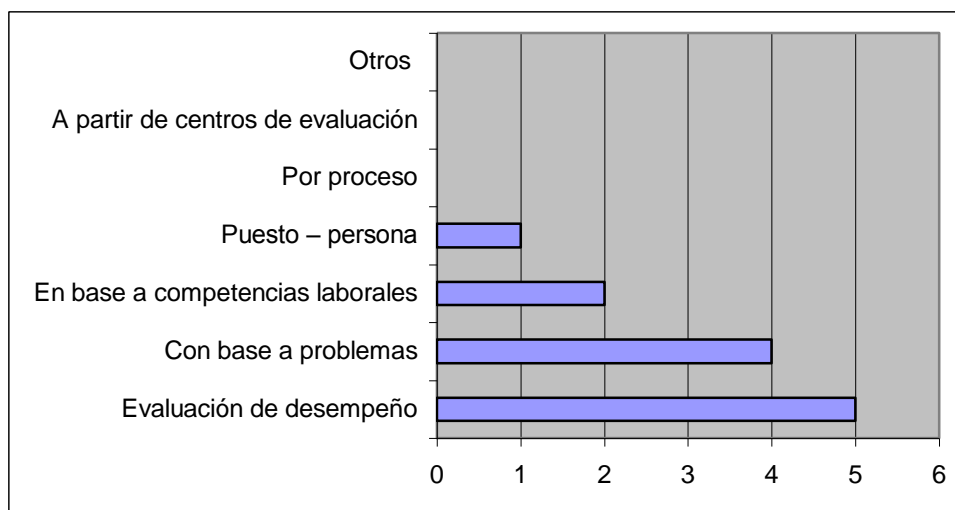
Cuales de los siguientes modelos de detección de necesidades de capacitación utiliza la empresa para determinar las capacitaciones que esta necesita?

OBJETIVO:

Identificar que modelos para la detección de necesidades son los más utilizados en las empresas del sector industrial.



ZONA	SECTOR SERVICIO							
	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
OPCIONES	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Puesto – persona	1	33	-	-	-	-	1	8
Por proceso	-	-	-	-	-	-	-	-
Evaluación de desempeño	1	33	3	49	1	50	5	42
Con base a problemas	1	33	2	29	1	50	4	33
En base a competencias laborales	-	-	2	29	-	-	2	17
A partir de centros de evaluación	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	3	100	7	100	2	100	12	100



ANALISIS:

El modelo más utilizado para la detección de necesidades, es el modelo de evaluación de desempeño que se trata de evaluar como el empleado se está desempeñando dentro de su puesto de trabajo y cuáles son los resultados de su trabajo. Pero las empresas hacen uso de estos modelos en forma cualitativa y no cuantitativa, es decir que se basan en sus criterios pero no planifican la evaluación que desean hacer.

PREGUNTA N° 27 Y N° 28

Si no utiliza ninguno de estos modelos, ¿Cómo elige a quienes brindar capacitación?
 ¿Cómo determina sobre que capacitar a su personal?



OBJETIVO:

Conocer si en las empresas existen además de los modelos planteados otras formas de realizar la detección de necesidades y saber a quien eligen para capacitar e identificar las técnicas utilizadas por estas empresas para determinar sobre que capacitar.

ANALISIS:

Del 100% entrevistados el 29% expreso no utilizar algún modelo planteado las personas que capacitan en esta empresa son elegidas por el área a que pertenecen y los temas en que capacitar son elegidos según problemas que tienen las empresas u ofertar que llegan a sus oficinas de parte de instituciones capacitadoras.

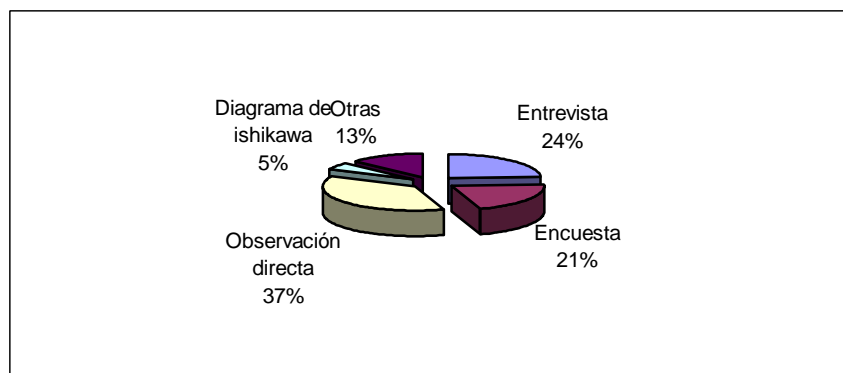
PREGUNTA N° 29

¿Qué técnicas utiliza la empresa para recabar información en la detección de necesidades de capacitación?

OBJETIVO:

Identificar las técnicas utilizadas por estas pequeñas empresas industriales para la recolección de la información.

SECTOR SERVICIO								
ZONA	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
OPCIONES	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Entrevista	1	11	6	28	2	25	9	24
Encuesta	2	22	4	19	2	25	8	21
Observación directa	3	33	9	43	2	25	14	37
Lluvias de ideas	-	-	-	-	-	-	-	-
Diagrama de ishikawa	1	11	-	-	1	12.5	2	5
Principio de pareto	-	-	-	-	-	-	-	-
Otras	2	22	2	10	1	12.5	5	13
Total	9	100	21	100	8	100	38	100



ANALISIS:

Obtenemos del grafico anterior que la técnica de observación directa es la mas utilizada para obtener información de los problemas en la empresa, pero este método es poco confiable ya que se basa en los criterios personales o en las restricciones ficticias que puede una persona crear y no permitir que la empresa entre en un proceso de cambios que puedan ayudar a desarrollarse y alcanzar una mayor competitividad.



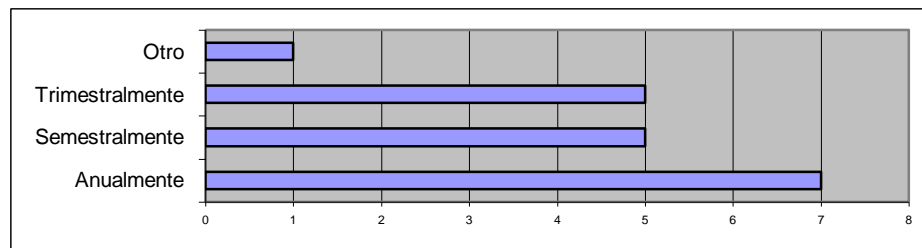
PREGUNTA N° 30

¿Con que periodicidad realizan la detección de necesidades de capacitación?

OBJETIVO:

Conocer cada cuanto tiempo realizan la detección de necesidades de capacitación en las empresas industriales.

SECTOR SERVICIO								
ZONA	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
OPCIONES	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Anualmente	-	-	5	39	2	67	7	39
Semestralmente	1	50	3	23	1	33	5	28
Trimestralmente	1	50	4	31	-	-	5	28
Otro	-	-	1	7	-	-	1	6
Total	2	100	13	100	3	100	18	100



ANALISIS:

Tenemos como resultados que las empresas hacen su detección de necesidades anualmente teniendo un valor de 39% y en otros recibimos la respuesta de que lo hacían cada vez que se detectaba algún problema dentro de la empresa, esto es un dato alarmante que nos indica la poca importancia de parte de los empresarios por conocer que es lo que esta fallando dentro de su empresa. Muchas de estas datos son referidos cuando el dueño tiene alguna reunión con sus empleados o jefe de área, es decir, que dentro de otras reuniones se contempla la detección de necesidades como punto de agenda.



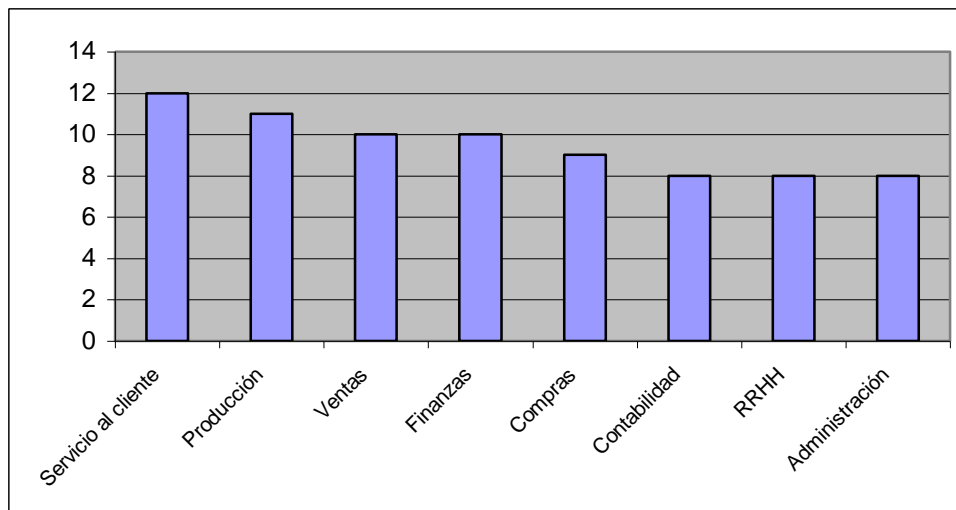
PREGUNTA N° 31

¿Los departamentos que requieren más atención según la detección de necesidades de capacitación?

OBJETIVO:

Identificar las áreas o departamentos que con frecuencia requieren mayor atención de acuerdo a los resultados de la detección de necesidades.

ZONA	OCCIDENTE	CENTRO	ORIENTE	TOTAL
OPCIONES	%	%	%	FRECUENCIA
Ventas	21-40	41-60	41-60	10
Producción	0-20	0-20	0-20	11
Contabilidad	0-20	21-40	21-40	8
RRHH	41-60	21-40	61-80	8
Administración	21-40	0-20	61-80	8
Servicio al cliente	41-60	61-80	61-80	12
Compras	21-40	0-20	21-40	9
Finanzas	21-40	0-20	21-40	10



ANALISIS:

La tabla nos muestra el porcentaje donde más frecuencia recibió el área o departamento, ese porcentaje indica que tanta atención se le debe de dar a ese departamento para la detección de necesidades, y el grafico nos muestra los departamentos o áreas que recibió más frecuencia en la atención que las empresas le dan para determinar sus capacitaciones.



PREGUNTA N° 32

¿Cuándo realizan la detección de necesidades de capacitación, ¿Qué temas predominan?

OBJETIVO:

Conocer los temas de capacitación más predominantes al realizar la detección de necesidades.

ANALISIS:

Los temas que se obtuvieron en esta pregunta son:

Manejo de materia prima

Liderazgo

Manejo de personal

Motivación

Eficiencia

Ventas

Calidad en el servicio

Todos estos temas son importantes para el desarrollo de una empresa, pero solo se quedan planteados pero no se llevan a cabo por las distintas razones que vimos en la pregunta 21.

PREGUNTA N° 33

¿Conoce usted el nivel de competitividad de su empresa?

OBJETIVO:

Conocer el nivel de competitividad actual del sector industrial por zona y a nivel nacional.

SECTOR SERVICIO								
ZONA	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
OPCIONES	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Si	-	-	-	-	-	-	-	-
No	8	100	40	100	8	100	56	100
Total	8	100	40	100	8	100	56	100

ANALISIS:

Como podemos ver el 100% de las empresas no conocen su nivel de competitividad, esto es parte de la poca importancia que a nivel de pequeña empresa se le da al desarrollo y mejora de sus procesos y productos para poder tener una mayor participación en los mercados.

ANALISIS DE RESULTADOS

SECTOR AGROPECUARIO MEDIANA EMPRESA

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA



PREGUNTA N° 6

¿Cargo que usted ostenta dentro de la empresa?

OBJETIVO:

Establecer y mostrar los cargos de las personas entrevistadas para demostrar que la entrevista fue realizada a personas con puestos gerenciales o con relación a la gerencia y que conocen de primera mano los planes y programas de la empresa.

CARGO OCUPADO	FRECUENCIA
Gerente general	2
Gerente administrativo	
Gerente de operaciones	
Contador	1
Supervisores	
Jefe de RRHH	
Jefe de producción	2
Asistente de Gerencia	

ANALISIS:

Según la muestra establecida en las empresas medianas del sector agropecuario se entrevistan a cuatro empresa de todo el sector, respaldados por el tipo de muestreo que se aplico (el probabilística aleatorio estratificado) que da representatividad a la muestra obtenida para cada sector en estudio, distribuidos en las tres zonas geográficas del país de acuerdo al mayor numero de establecimientos obtenidos.

PREGUNTA N° 7

¿El nivel de estudios alcanzado por la persona que dirige esta empresa (negocio)?

OBJETIVO:



Conocer el nivel académico alcanzado por los dirigentes de las empresas (negocios) a fin de determinar su grado de preparación en relación con el funcionamiento de dichas empresas.

ZONA OPCIONES	SECTOR AGROPECUARIO							
	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Menos de 9° grado								
Entre 9° grado y bachillerato	1	50					1	25
Estudios superiores no universitarios			1	100			1	25
Estudios universitarios	1	50			1	100	2	50
Total	2	100	1	100	1	100	4	100

ANALISIS:

La personas que dirige estas empresa ha alcanzado niveles académicos entre bachillerato y estudios universitarios. Entre ellos estudios universitarios en administración de empresas, y en Ingeniería Agrónoma por lo que se nota que a nivel de dirección en dichas empresa poseen personas con estudios superiores.

PREGUNTA N° 8

¿Posee una estructura organizativa definida la empresa?

OBJETIVO:

Conocer como las empresas están funcionando con respecto a lo administrativo y obtener las áreas específicas en que se encuentran divididas las empresas.

ZONA OPCIONES	SECTOR AGROPECUARIO							
	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Si	2	100			1	100	3	75
No			1	100			1	25
Total	2	100	1	100	1	100	4	100

ANALISIS:

La empresas entrevistadas que si tienen una estructura definida manifiestan tener al menos



las siguientes areas:

ZONA OPCIONES	SECTOR AGROPECUARIO							
	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Administración	2	50			1	50	3	50
Produccion								
Ventas	2	50			1	50	3	50
Total	4	100			2	100	6	100
					0	0	0	0

Y la que no tiene una estructura definida se debe a que solo poseen el nivel administrativo de la empresa porque solo son tres personas la que laboran dentro de la misma: gerente administrativo, contador, y director de campo los demás empleados son trabajadores.

CAPACITACIONES DENTRO DE LA EMPRESA

PREGUNTA N° 5

¿Ha recibido capacitación en su empresa para mejorar o promover su desarrollo?

OBJETIVO:

Determinar el grado de utilización de los servicios de capacitación por parte de las empresas.

ZONA OPCIONES	SECTOR AGROPECUARIO							
	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Si	2	100	1	100	1	100	4	100
No								
Total	2	100	1	100	1	100	4	100

Las personas a cargo de la dirigencia de esta empresa si han recibido capacitaciones. A nivel administrativo pero a los empleados del campo se les capacita en los métodos de producción agrícola constantemente.

En la siguiente tabla se muestran las frecuencias con que las empresas han recibido capacitación, es decir, cuantas capacitaciones han recibido en promedio.



CAPACITACIONES	FRECUENCIA	%
1		
2	3	60
3 o mas	2	40
total	5	100

En la mayoría de las medianas empresas a nivel de dirección se han recibido 2 veces capacitaciones a lo largo de toda la vida de las empresas lo que indica una frecuencia muy baja de capacitaciones que podría influir en lento desarrollo de la empresa.

PREGUNTA N° 6

¿En que áreas se han realizado capacitaciones dentro de la empresa?

OBJETIVO:

Conocer las áreas donde los empresarios del sector agropecuario tienen más interés en su desarrollo dentro de la empresa.

ZONA OPCIONES	SECTOR SERVICIOS				ORIENTE		TOTAL	
	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Administrativa	2	20	1	50	1	20	4	23.52
Atención al cliente	2	20			1	20	3	17.64
Ventas	2	20			1	20	3	17.64
Producción	2	20	1	50	1	20	4	23.52
Finanzas								
Recursos Humanos	2	20			1	20	3	17.64
Contabilidad y Costos								
Otras								
Total	10	100	2	100	5	100	17	100

ANALISIS:

Las áreas en donde se han realizado más capacitaciones son la administrativa y de producción pero confirmando lo dicho anteriormente en donde esta empresa no ha hecho uso frecuente de las capacitaciones en el resto de áreas funcionales Contabilidad y costos.



PREGUNTA N° 7

¿Se esta desarrollando actualmente un programa de capacitación dentro de la empresa?

OBJETIVO:

Conocer si dentro de las empresas del sector agropecuario se cuenta con programas de capacitación.

ZONA OPCIONES	SECTOR AGROPECUARIO						TOTAL	
	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		Fr	%
Si			1	100			1	25
No	2	100			1	100	3	75
Total	2	100	1	100	1	100	4	100

ANALISIS:

En la mayoría de empresas no se esta actualmente desarrollando un programa de capacitación y en la que si se esta desarrollando capacitación dentro de la empresa esta dirigida al área administrativa por el hecho de tener planes de expandir la empresa.

PROCESO DE DETECCION DE NECESIDADES

PREGUNTA N° 8

¿Quién imparte las capacitaciones?

OBJETIVO:

Conocer el medio que utilizan las empresas para impartir las capacitaciones.

ZONA OPCIONES	SECTOR AGROPECUARIO						TOTAL	
	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		Fr	%
Personal interno capacitado			1	50	1	33.3	4	40
Empresas consultoras								
Instituciones privadas	2	40	1	50	1	33.3	4	40
Instituciones publicas	1	20			1	33.3	2	20
Total	5	100	2	100	3	100	10	100



ANALISIS:

El uso de instituciones privadas y persona interno capacitado son las opciones que mas utilizan las empresas medianas para capacitar a nivel de dirección general y en el área de producción o de campo y hace uso de las instituciones publicas como segunda opción para el personal interno que necesitan capacitar; y que estos son precisamente del área productiva que necesitan los conocimientos de producción agrícola para enseñarle a los trabajadores del campo.

PREGUNTA N° 9

¿Qué institución o instituciones brindaron dicha capacitación?

OBJETIVO:

Conocer las instituciones que brindan los servicios de capacitación a las empresas del sector.

ZONA OPCIONES	SECTOR AGROPECUARIO						TOTAL	
	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		Fr	%
	FR	%	FR	%	FR	%	Fr	%
FUSADES	1	20					1	12.5
Cámara de comercio	2	40			1	50	3	37.5
AMPES	1	20					1	12.5
INSAFORP	1	20			1	50	2	25
FEPADE								
Otros			1	100			1	12.5
Total	5	100	1	100	2	100	8	100

ANALISIS:

Las instituciones a las cuales estas empresas del sector agropecuario han acudido para adquirir el servicio de capacitación para el rubro de otros son Salva naturas y J JILL para lo que es los procesos de producción agrícola y a nivel de administración instituciones como FEPADE.



PREGUNTA N° 10

¿A quienes fue dirigida las capacitaciones y cual es el nivel académico de los empleados a quienes fue dirigida?

OBJETIVO:

Conocer los principales niveles jerárquicos a los cuales ha sido dirigida la capacitación recibida en las empresas del sector agropecuario así como el nivel académico de las personas a quien fue dirigida la capacitación.

ZONA OPCIONES	SECTOR AGROPECUARIO							
	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Gerencia	2	40	1	50	1	33.3	4	40
Supervisores	2	40	1	50	1	33.3	4	40
Otros empleados	1	20			1	33.3	2	20
Total	5	100	2	100	3	100	10	100

ANALISIS:

Las capacitaciones han sido dirigidas a nivel de gerencia y supervisores; entendiéndose por supervisor al encargado del área de campo y este recibe la capacitación administrativa y las capacitaciones en el área de producción va dirigida a otros empleados

El nivel académico de los empleados:

Nivel Académico	FRECUENCIA	%
Básico	1	10
Tercer Ciclo	4	40
Bachillerato	3	30
Estudios Universitarios	2	20
Total	10	100



Lo que muestra el cuadro es que las capacitaciones están dirigidas a personas con grado académico superiores en el área de gerencia y personas hasta con estudios básicos en el área de campo.

PREGUNTA N° 11

¿Sobre que temas versaba dicha capacitación?

OBJETIVO:

Determinar los temas o áreas sobre los cuales los dirigentes de las empresas han recibido capacitación.

ZONA OPCIONES	SECTOR AGROPECUARIO						TOTAL	
	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		Fr	%
	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Motivación	2	18.18			1	16.6	3	15.78
Liderazgo	1	9.09			1	16.6	2	10.52
Relaciones Humanas	2	18.18			1	16.6	3	15.78
Administración de Personal	2	18.18	1	50	1	16.6	4	21.05
Métodos de inventario	2	18.18			1	16.6	3	15.78
Producción	2	18.18	1	50	1	16.6	4	21.05
Total	11	100	2	100	6	100	19	100

ANALISIS:

Los empresarios manifestaron que los temas de capacitación fueron principalmente administración de personal para los dirigentes y en producción para los trabajadores de campo



PREGUNTA N° 13

¿Actualmente se desarrolla dentro de la empresa alguna capacitación?

OBJETIVO:

Determinar si se desarrollan capacitaciones actualmente en la empresa y los temas en que se esta capacitando.

ZONA OPCIONES	SECTOR AGROPECUARIO						TOTAL	
	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		Fr	%
Si								
No	2	100	1	100	1	100	4	4
Total	2	100	1	100	1	100	100	100

ANALISIS: actualmente no se desarrolla capacitaciones dentro de las empresas entrevistadas; sin embargo en algunas de estas empresas es el administrador general quien la recibe afuera la capacitación con empresas particular acerca de los temas de administración de personal y otros afines al área de administración como recurso humano etc.

PREGUNTA N° 14

¿Hay seguimiento a los programas de capacitación dentro de la empresa?

OBJETIVO:

Conocer si las empresas le dan seguimiento a los programas de capacitación y la forma como lo hacen para determinar la importancia que tiene el seguimiento de las capacitaciones dentro de la empresa.

ZONA OPCIONES	SECTOR AGROPECUARIO						TOTAL	
	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		Fr	%
Si	2	100	1	100	1	100	4	100
No								
Total	2	100	1	100	1	100	4	100

Las empresas si realizan seguimiento a las capacitaciones que recibe tanto a nivel de



gerencia como en el campo productivo

PREGUNTA N° 15

¿De que manera hacen el seguimiento y cada cuanto tiempo se hace?

OBJETIVO:

Conocer la forma en como las empresas realizan los seguimientos de capacitación y las periodicidad con que los realizan.

ANALISIS:

La forma como las empresas entrevistadas realizan el seguimiento es mediante reuniones periódicas con los trabajadores en el campo en las cuales los evalúa; y a nivel administrativo lo hacen por medio de la observación directa y comparando los resultados; es decir que se trata de analizar los resultados obtenidos con la capacitación y la aplicación adecuada de estas dentro de las empresaa.

PREGUNTA N° 16

¿Qué resultados ha obtenido con el seguimiento de las capacitaciones?

OBJETIVO:

Conocer cuales son los resultados obtenidos de realizar los seguimientos de las capacitaciones dentro de las empresas.

ANALISIS:

Las empresas manifiestan tener beneficios observables al realizar los seguimientos, ya que los trabajadores ponen en práctica lo visto; y beneficios obtenidos por ver mejorado el rendimiento del empleado al haber realizado la capacitación.

PREGUNTA N° 17

¿Razones por la que no se le da seguimiento a las capacitaciones?



OBJETIVO:

Conocer las razones por las cuales no se le da seguimiento a las capacitaciones dentro de la empresa.

ANALISIS: en la pregunta 14 se mostró como las empresas si realizan el seguimiento de las capacitaciones por lo cual no tienen razones concretas para no realizar un seguimiento.

PREGUNTA N° 18

¿Cree que esto puede influir en el fracaso de su empresa?

OBJETIVO:

Conocer la opinión de los propietarios de las empresas acerca de la influencia o no de los seguimientos de capacitación en el fracaso de las empresas

ANALISIS:

Las empresas que si realizan el seguimiento a las capacitaciones consideran que el no seguimiento de estas influye poco, pero si influye en el fracaso de las empresas ya que no se sabe si se están consiguiendo los objetivos de la capacitación.

PREGUNTA N° 19

¿Le gustaría a su empresa recibir algún tipo de capacitación actualmente?



OBJETIVO:

Identificar la disposición que existe en el mercado hacia los servicios de capacitación.

ZONA OPCIONES	SECTOR AGROPECUARIO							
	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Si	2	100	1	100	1	100	4	100
No								
Total	2	100	1	100	1	100	4	100

ANALISIS:

La empresas si muestran apertura a recibir los servicios de capacitación actualmente sobre todo en procesos administrativos.

PREGUNTA N° 20

¿Cuánto esta dispuesto a pagar por el servicio de capacitación?

OBJETIVO:

Investigar la cantidad promedio de dinero que el encuestado esta dispuesto a pagar por la adquisición del servicio.

ZONA OPCIONES	SECTOR AGROPECUARIO							
	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
De \$100 a \$200	2	100	1	100			3	100
De \$201 a \$300								
De \$301 a \$400								
De \$401 y mas								
Total	2	100	1	100			3	100

ANALISIS

Los precios que esta dispuesto a pagar la dirigencia de estas empresas por servicios de capacitación es de 100 a 200 dólares aunque a nivel de administración expresaron algunos se esta dispuesto a pagar 200 a 300 dolares.

PREGUNTA N° 21

¿Por qué no le gustaría a su empresa recibir alguna capacitación?



OBJETIVO:

Investigar las razones por la cual los dirigentes empresariales no están dispuestos a recibir los servicios de capacitación.

ANALISIS:

Las empresas dijeron estar dispuestos a recibir capacitaciones por el hecho de considerarla una herramienta fundamental para el desarrollo, pero sin embargo expresaron no tener tiempo para ello.

PREGUNTA N° 22

¿Para realizar la capacitación dentro de la empresa se realizó un procedimiento de detección de necesidades?

OBJETIVO:

Conocer si se realizan detección de necesidades de capacitación dentro de las empresas medianas del sector agropecuario.

ZONA OPCIONES	SECTOR AGROPECUARIO						TOTAL	
	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		Fr	%
Si	1	50	1	100	1	100	3	75
No	1	50					1	25
Total	2	100	1	100	1	100	4	100

ANALISIS:

Las empresas que si realizan la detección de necesidades de capacitación lo hacen



principalmente para los departamentos administrativos y producción para saber en que capacitar.

PREGUNTA N° 23

¿En que áreas se realizan la detección de necesidades de capacitación?

OBJETIVO:

Conocer las áreas dentro de la empresa en las cuales se realizan detección de necesidades de capacitación.

ZONA OPCIONES	SECTOR AGROPECUARIO							
	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Administrativa	1	20	1	50	1	20	3	25
Atención al cliente	1	20					1	8.3
Ventas	1	20			1	20	2	16.6
Producción	1	20	1	50	1	20	3	25
Finanzas								
Recursos Humanos	1	20			1	20	2	16.6
Contabilidad y Costos					1	20	1	8.3
Total	5	100	2	100	5	100	12	100

ANALISIS:

El área en la cual la mayor parte de las empresas realiza detección de necesidades de capacitación es el área administrativa y en la de producción.

PREGUNTA N° 24

¿Quién coordina la detección de necesidades de capacitación?

OBJETIVO:

Identificar quien es el que coordina la detección de necesidades de capacitación dentro de la empresa.

ZONA OPCIONES	SECTOR AGROPECUARIO							
	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Jefe de Capacitaciones								



Jefe o Gerente administrativo			1	100			1	25
Jefe de RRHH	1	100			1	50	2	50
Gerente de Departamento								
Otros					1	50	1	25
Total	1	100	1	100	1	100	4	100

ANALISIS:

En la mayoría de las empresas (en un 50%) es el jefe de recursos humanos quien coordina las detecciones de necesidades de capacitación pero en un trabajo conjunto con las personas involucradas en la dirección de la empresa, y en un 25% el gerente administrativo y el jefe se área.

PREGUNTA N° 25

¿Utilizan en la empresa algún modelo de detección de necesidades de capacitación?

OBJETIVO:

Identificar las empresas del sector agropecuario que utilizan algún modelo conocido de detección de necesidades.

ZONA OPCIONES	SECTOR AGROPECUARIO							
	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Si	1	100	1	100	1	100	3	100
No								
Total	1	100	1	100	1	100	3	100

ANALISIS

Las empresas Si utilizan modelos de detección de necesidades y es evidente del conocimiento de estos modelos debido a que la dirigencia tiene un alto nivel academico que le permite tener el conocimiento para la aplicación de dichos modelos.

PREGUNTA N° 26

¿Cuáles de los siguientes modelos de detección de necesidades de capacitación utiliza la



empresa para determinar las capacitaciones que esta necesita?

OBJETIVO:

Identificar que modelos de detección de necesidades de capacitación son los más utilizados en las empresas del sector agropecuario.

ZONA OPCIONES	SECTOR AGROPECUARIO								
	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL		
	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%	
Puesto persona									
Evaluacion de desempeño			1	100			1	25	
Con base a problemas	1	100			1	50	2	50	
Por proceso									
A partir de centros de evaluación					1	50	1	25	
Total	1	100	1	100	1	100	4	100	

ANALISIS:

Los modelos mayormente utilizados por la empresa del sector para detectar las necesidades de capacitación son los modelos de evaluación de desempeño, a partir de centros de evaluación y con base a problemas.

PREGUNTA N° 27

¿Si no utiliza ninguno de estos modelos como elige a quienes brindar capacitación?

OBJETIVO:

Conocer si en las empresas existen además de los modelos planteados otras formas de realizar la DNC y saber como eligen a quien capacitar.

ANALISIS:

Las empresas que si hacen uso de los modelos de detección mencionados por lo que no utilizan otra forma para detectar a quien capacitar.

PREGUNTA N° 28



¿Cómo determina sobre que capacitar a su personal?

OBJETIVO:

Identificar las técnicas utilizadas por estas empresas para determinar sobre que capacitar

ANALISIS:

Al igual que en la pregunta 27 no se realiza ninguna otra forma para determinar en que capacitar esto se hace mediante el uso de los modelos expuestos anteriormente; como por ejemplo en base a observación directa.

PREGUNTA N° 29

¿Qué técnicas utiliza la empresa para recabar la información en la detección de necesidades de capacitación?

OBJETIVO:

Identificar las técnicas utilizadas por estas empresas para la recolección de la información en sus DNC.

ZONA OPCIONES	SECTOR AGROPECUARIO						TO TAL	
	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		Fr	%
	FR	%	FR	%	FR	%		
Entrevista	2	28.57	1	25			3	23.07
Encuesta	1	14.28	1	25			2	15.38
Observación Directa	2	28.57	1	25			3	23.07
Lluvia de Ideas			1	25	1	50	2	15.38
Diagrama de Ishikawa	2	28.57			1	50	3	23.07
Principio de Pareto								
Otros								
Total	7	100	4	100	2	100	13	100

ANALISIS:

La encuesta, la observación directa y la entrevista son las técnicas de recabar información mas utilizadas por los encargados de realizare la detección de necesidades de capacitación en estas empresas donde estas se hacen conjunto con persona involucradas en la dirección.



PREGUNTA N° 30

¿Con que periodicidad realizan la detección de necesidades de capacitación?

OBJETIVO:

Determinar cada cuanto tiempo se están actualizando las necesidades de capacitación dentro de la empresa.

ZONA OPCIONES	SECTOR AGROPECUARIO							
	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
	FR	%	FR	%	FR	%	Fr	%
Anualmente	1	50					1	25
Semestralmente	1	50	1	100	1	100	3	75
Trimestralmente								
Otras								
Total	2	100	1	100	1	100	4	100

ANALISIS:

La detección de necesidades de capacitación en la empresa agropecuaria se realiza generalmente 1 vez por año. Aunque se puede realizar en una fecha no determinada si surgen circunstancias como la de actualizarse en algún nuevo proceso de producción etc.

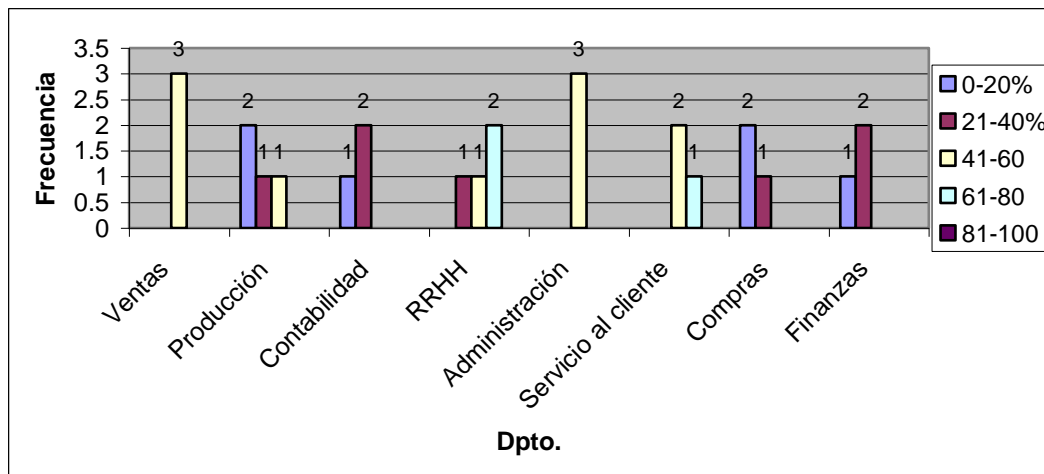
PREGUNTA N° 31

¿Los departamentos que requieren más atención según la detección de necesidades de capacitación?

OBJETIVO:

Identificar las áreas o departamentos que con frecuencia requieren mayor atención de acuerdo a los resultados de la DNC

Departamento	0-20%	21-40%	41-60	61-80	81-100
Ventas			3		
Producción	2	1	1		
Contabilidad	1	2			
RRHH		1	1	2	
Administración			3		
Servicio al cliente			2	1	
Compras	2	1			
Finanzas	1	2			



ANALISIS:

En la mediana empresa del sector agropecuario los departamentos que requieren más atención son los de recursos humanos, servicio al cliente, administración y ventas, ya que son los que aparecen con más frecuencia en las dos escalas de mayor importancia entre 40% y 80%.

PREGUNTA N° 32

¿Cuándo realizan la detección de necesidades que temas predominan?

OBJETIVO:

Conocer los temas de capacitación más predominante al realizar la DNC.

TEMAS	FRECUENCIA
Motivación	1
Administración de personal	3
procesos administrativos	1
Manejo de información	1
Manejo de inventario	1
Producción agrícola	1
Relaciones personales	2
Manejo de materiales	1
Atención al cliente	2
Gestión de ventas	1
Total	6

ANALISIS:

Los temas de áreas administrativas son predominantes sobre todo en la administración de personal tema de particular importancia para el administrador del área productiva de campo, los temas como manejo de información y de inventarios están orientados a mejorar el



sistema de información de la empresa y manejar de mejor forma los recursos con los que cuentan.

PREGUNTA N° 33

¿Conoce el nivel de competitividad de su empresa?

OBJETIVO:

Determinar si se conoce el nivel de competitividad en las empresas del sector agropecuario del país

ANALISIS:

Las 4 empresas entrevistadas manifiestan desconocer el nivel de competitividad por lo que no sabe su posición en el mercado y desconoce ciertos aspectos de la competencia por tener la particularidad de que su cliente solo es una empresa grande.

NIVEL DE DESEMPEÑO EMPRESAS MEDIANAS DEL SECTOR AGROPECUARIO



<u>DETECCION DE NECESIDADES</u>	OCCIDENTE	CENTRO	ORIENTE	PROMEDIO	EVALUACIÓN
A. SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA					
1. La empresa desde su funcionamiento en cuanto ha crecido o se ha desarrollado durante el tiempo de su desempeño (si es el nivel 0-20% pasar a pregunta 4)	50%	20%	60%	43.33%	Cumplimiento intermedio, puede mejorar su desempeño.
2. Durante el tiempo que tiene de estar funcionando esta empresa que % se ha desarrollado en cuanto a:	42%		36.6%	39.3%	Cumplimiento deficiente e ineficiente, presenta muchos problemas.
a) incrementado las ventas					
b) incrementado la cantidad de personal					
c) creación de nuevas sucursales					
d) incrementado el tamaño del negocio					
e) incrementado su producción					
f) mejorado la calidad de los productos o servicios					
3. En que % a utilizado las siguientes medidas para promover el desarrollo de su empresa	34%		26.6%	30.3%	Cumplimiento deficiente e ineficiente, presenta muchos problemas.
a) Obtención y utilización adecuado del financiamiento					
b) obtención de nueva o mejor maquinaria					
c) Obtención de servicios de asistencia técnica					
d) capacitación del personal					
e) mejorar procedimientos administrativos					
f) cambio en su estructura organizativa					
g) desarrollo de nuevas estrategias de venta (pase a la pregunta 5)					
4. En que % considera que las siguientes razones no han dejado crecer a su empresa		80%		80%	Cumplimiento poco aceptable
a) poca demanda del producto o servicio					
b) mala ubicación del negocio					
c) falta de financiamiento adecuado					
d) falta de innovación					
e) Falta de conocimientos organizativos administrativos de sus dirigentes					
f) excesiva competencia					
g) falta de empleados capacitados					
h) falta de oportunidades ante el TLC					
12. En que % la capacitación promovió el desarrollo de la empresa	45%	70%	50%	55%	Cumplimiento intermedio puede mejorar su desempeño
a. Se mejoro el control de costos de la empresa (negocio)					
b. Se aprendió a dirigir mejor al personal					
c. Se incremento la producción					
d. Se incremento las ventas					
e. Se aprendió a mejorar mejor la información					
f. Se aprendió mejores formas de tratar al cliente					

ANALISIS:

Las empresas del sector agropecuario han mostrado un desarrollo de 43.3% lo cual es un nivel intermedio para empresas que tienen un tiempo de estar en funcionamiento; según la evaluación estas empresas muestran deficiencias las cuales pueden mejorarse con el tiempo, por esa razón se hace énfasis en los factores que han contribuido el lento desarrollo de la



empresa.

Los factores que han impedido que las empresas se desarrollen de una manera más rápida tienen una gran influencia en estas empresas tanto así que todos esos factores han contribuido en un 80% a retrasar el desarrollo.

Las capacitaciones recibidas por estas empresas han contribuido en un 55% a ese desarrollo. El 70% de las empresas que mayor manifiestan estas características de haber realizado o promovido estas capacitaciones son de la zona central .

NIVELES DE COMPETITIVIDAD EMPRESAS DEL SECTOR AGROPECUARIO

Nivel de competitividad empresas del sector agropecuario zona occidental

ATRIBUTO	valor máximo	valor obtenido	Valor porcentual (%)	Nivel de contribución
CONDICIONES DE FACTORES				
Comunicación	50	40.5	81	Optimo
Recurso humano	50	27	54	Bajo
Tecnología	30	20.5	68.33	Regular
Financiamiento	30	4	13.33	Pesimo
Proveedores	35	21	60	Regular
CONDICIONES DE LA DEMANDA				
EMPRESAS DE APOYO	50	8	16	Pésimo
ESTRATEGIA RIVALIDAD	20	4	20	Pésimo
VALORES GLOBALES	325	154	47.38	Bajo

Las empresas agrícolas entrevistadas se encuentran en la zona occidental (esto establecido a través de la muestra) por lo tanto los datos anteriores representan el nivel de competitividad de esta zona para las empresas medianas agropecuarias con un valor de 47.38% que es un valor de una competitividad baja.

Nivel de competitividad empresas del sector agropecuario zona central

ATRIBUTO	valor máximo	valor obtenido	Valor porcentual (%)	Nivel de contribución
CONDICIONES DE FACTORES				
Comunicación	50	42	84.00	Optimo



Recurso humano	50	39	78.00	Regular
Tecnología	30	24	80.00	Regular
Financiamiento	30	18	60.00	Bajo
Proveedores	35	27	77.14	Regular
CONDICIONES DE LA DEMANDA	60	32	53.33	Bajo
EMPRESAS DE APOYO	50	5	10.00	Pésimo
ESTRATEGIA RIVALIDAD	20	2	10.00	Pésimo
VALORES GLOBALES	325	189	58.15	Bajo

Las empresas agrícolas entrevistadas se encuentran en la zona central (esto establecido a través de la muestra) por lo tanto el nivel de competitividad de esta zona representa. La competitividad de la empresas medianas agropecuarias posee un valor de 58.15% que representa a una competitividad baja.

Nivel de competitividad empresas del sector agropecuario zona oriental

ATRIBUTO	valor máximo	valor obtenido	Valor porcentual (%)	Nivel de contribución
CONDICIONES DE FACTORES				
Comunicación	50	40	80.00	Optimo
Recurso humano	50	29	58.00	Regular
Tecnología	30	21	70.00	Regular
Financiamiento	30	6	20.00	Pésimo
Proveedores	35	22	62.85	Regular
CONDICIONES DE LA DEMANDA	60	34	56.66	Bajo
EMPRESAS DE APOYO	50	5	10.00	Pésimo
ESTRATEGIA RIVALIDAD	20	5	25.00	Pésimo
VALORES GLOBALES	325	162	49.84	Bajo

Las empresas agrícolas entrevistadas se encuentran en la zona central (esto establecido a través de la muestra) por lo tanto el nivel de competitividad de esta zona representa. La competitividad de la empresas medianas agropecuarias posee un valor de 49.84% que representa a una competitividad baja.

Tabla resumen de nivel de competitividad empresas del sector agropecuario

	Zona occidental	Zona central	Zona oriental	Promedio	Evaluación
Nivel de competitividad	47.38%	58.15%	49.84	51.79%	Bajo



resulta evaluado como un nivel bajo; para este sector el nivel de competitividad se obtuvo de empresas de la zona occidental y oriental donde los niveles son muy parejos siendo las empresas de la zonas central quienes están en un nivel de competitividad un poco mas alto que el de las otras dos zonas.

En general las empresas del sector agropecuario clasificadas como medianas poseen un nivel bajo al igual que las pequeñas pero con porcentajes o niveles mayores a los de la pequeña empresa del mismo sector.

ANALISIS DE RESULTADOS

SECTOR AGROPECUARIO PEQUENA EMPRESA

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

PREGUNTA N° 6

¿Cargo que usted ostenta dentro de la empresa?

OBJETIVO:

Establecer y mostrar los cargos de las personas entrevistadas para demostrar que la entrevista fue realizada a personas con puestos gerenciales o con relación a la gerencia y que conocen de primera mano los planes y programas de la empresa.

CARGO OCUPADO	FRECUENCIA
Gerente general	2
Gerente administrativo	2
Gerente de operaciones	
Contador	
Supervisores	
Jefe de RRHH	
Jefe de dpto. de ventas	
Asistente de Gerencia	

ANALISIS:

Según la muestra establecida en las empresas pequeñas del sector agropecuario se entrevistaron 4 empresas de todo el sector; se entrevistan una en la zona central y tres en la zona occidental por ser estas zonas la que tiene mayor numero de establecimientos registrados; que según el muestreo estratificado utilizado las hacen representativas y válidas para todo el sector.

Por lo tanto los resultados mostrados son de estas empresas específicamente.



PREGUNTA N° 7

¿El nivel de estudios alcanzado por la persona que dirige esta empresa (negocio)?

OBJETIVO:

Conocer el nivel académico alcanzado por los dirigentes de las empresas (negocios) a fin de determinar su grado de preparación en relación con el funcionamiento de dichas empresas.

ZONA OPCIONES	SECTOR AGROPECUARIO							
	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Menos de 9° grado								
Entre 9° grado y bachillerato								
Estudios superiores no universitarios	2	66.6	1				3	75
Estudios universitarios	1	33.3					1	25
Total	3	100	1	100	-	-	4	100

ANALISIS:

La persona que dirigen estas empresas han alcanzado estudios universitarios para el caso de las empresas en occidente y superiores no universitarios en el centro y occidente respectivamente. Específicamente en administración de empresas y técnicos en agricultura.

PREGUNTA N° 8

¿Posee una estructura organizativa definida la empresa?

OBJETIVO:



Conocer como las empresas están funcionando con respecto a lo administrativo y obtener las áreas específicas en que se encuentran divididas las empresas.

ZONA OPCIONES	SECTOR AGROPECUARIO						TOTAL	
	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		Fr	%
Si	1	33.3					1	25
No	2	66.6	1	100			3	75
Total	3	100	1	100			4	100

ANALISIS:

Las empresas entrevistadas en su mayoría no tienen una estructura definida ya que son empresas con un número reducido de personal y solo se estructura en área administrativa y de producción donde los mismos dirigentes están involucrados directamente en ambas áreas, pero para el caso de las que si posee estructura definida cuenta con los departamentos de administración, producción y ventas.

CAPACITACIONES DENTRO DE LA EMPRESA

PREGUNTA N° 5

¿Ha recibido capacitación en su empresa para mejorar o promover su desarrollo?

OBJETIVO:

Determinar el grado de utilización de los servicios de capacitación por parte de las empresas.

ZONA OPCIONES	SECTOR AGROPECUARIO						TOTAL	
	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		Fr	%
Si	2	66.6					2	50
No	1	33.3	1	100			2	50
Total	3	100	1	100			2	100

Las empresas pequeñas del sector agrícola que han expresado que no han adquirido servicios de capacitación desde su funcionamiento manifiestan que este es un aspecto negativo para ellos y que influye en el poco desarrollo obtenido hasta el momento.

PREGUNTA N° 6

¿En que áreas se han realizado capacitaciones dentro de la empresa?

OBJETIVO:



Conocer las áreas donde los empresarios del sector agropecuario tienen más interés en su desarrollo dentro de la empresa.

ZONA OPCIONES	SECTOR AGROPECUARIO						TOTAL	
	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		Fr	%
	Fr	%	FR	%	Fr	%		
Producción	2	50					2	50
Administración	1	25					1	25
Atención al cliente	1	25					1	25
Total	4	100					4	100

ANALISIS:

Como se mostró en la pregunta 5, dos de estas empresas han recibido servicios de capacitación en las áreas de producción, administración y atención al cliente.

PREGUNTA N° 7

¿Se está desarrollando actualmente un programa de capacitación dentro de la empresa?

OBJETIVO:

Conocer si dentro de las empresas del sector agropecuario se cuenta con programas de capacitación.

ZONA OPCIONES	SECTOR AGROPECUARIO						TOTAL	
	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		Fr	%
	Fr	%	FR	%	Fr	%		
Si								
No	3	100	1	100			4	100
Total	3	100	1	100			4	100

ANALISIS:

Actualmente ninguna de las empresas entrevistadas desarrolla algún programa de



capacitación y las causas por que no lo realizan se exponen a continuación:

CAUSAS	FRECUENCIA	%
Falta de fondos	2	40
No existe una especialización en el tema	1	20
Falta de tiempo	2	40
total	5	100

Las razones por las cuales no se esta desarrollando un programa de capacitaciones actualmente es por la falta de fondos en una empresa en un 40% al igual que la falta de tiempo para ello y una de las empresas entrevistadas manifiesta que por dedicarse a una rama muy especifica como lo es la tilapicultura; en el país no existe alguien especializado que pueda capacitar en el área de acuicultura.

PROCESO DE DETECCION DE NECESIDADES

PREGUNTA N° 8

¿Quién imparte las capacitaciones?

OBJETIVO:

Conocer el medio que utilizan las empresas para impartir las capacitaciones.

ZONA OPCIONES	SECTOR AGROPECUARIO						TOTAL	
	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		Fr	%
	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Personal interno capacitado								
Empresas consultoras								
Instituciones privadas								
Instituciones publicas	2	100					2	100
Total	2	100					2	100

ANALISIS: En el área del occidente se han recibido capacitaciones en instituciones publicas, mientras que en el centro no han recibido capacitaciones por lo tanto no existe personal externo ni interno que los ha capacitado.



PREGUNTA N° 9

¿Qué institución o instituciones brindaron dicha capacitación?

OBJETIVO:

Conocer las instituciones que brindan los servicios de capacitación a las empresas el sector.

ZONA OPCIONES	SECTOR AGROPECUARIO						TOTAL	
	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		Fr	%
	FR	%	FR	%	FR	%	Fr	%
FUSADES								
Cámara de comercio								
AMPES	1	50					1	50
INSAFORP								
FEPADE								
Otros	1	50					1	50
Total	2	100					2	100

ANALISIS: Las instituciones a las cuales las empresas del sector agropecuario han acudido para adquirir el servicio de capacitación es el MAG para lo que es los procesos de producción agrícola y a nivel de administración a instituciones como AMPES.

PREGUNTA N° 10

¿A quienes fue dirigida las capacitaciones y cual es el nivel académico de los empleados a quienes fue dirigida?

OBJETIVO:

Conocer los principales niveles jerárquicos a los cuales ha sido dirigida la capacitación recibida en las empresas del sector agropecuario así como el nivel académico de las personas a quien fue dirigida la capacitación.

ZONA OPCIONES	SECTOR AGROPECUARIO						TOTAL	
	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		Fr	%
	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Gerencia	2	40					2	40
Supervisores	2	40					2	40
Otros empleados	1	20					1	20
Total	5	100					5	100



ANALISIS:

Las capacitaciones han sido dirigidas a nivel de gerencia y supervisores entendiendo por supervisor al encargado del área de campo esto es en cuanto a la capacitación administrativa; y en el área de producción a otros empleados, esto es para el área de occidente. Por otro lado para el área del centro no se han recibido capacitaciones en ningún nivel jerárquico.

El nivel académico de los empleados:

Nivel Académico	FRECUENCIA	%
Básico		
Tercer Ciclo		
Bachillerato	2	100
Estudios Universitarios		
Total	2	100

Lo que muestra el cuadro es que las capacitaciones están dirigidas a personas con grado académico de bachillerato en el área de gerencia y en el área de campo.

PREGUNTA N° 11

¿Sobre que temas versaba dicha capacitación?

OBJETIVO:

Determinar los temas o áreas sobre los cuales los dirigentes de las empresas han recibido capacitación.

ZONA OPCIONES	SECTOR AGROPECUARIO						TOTAL	
	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		Fr	%
	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Motivación	1	14.28					1	14.28
Liderazgo								
Relaciones Humanas	2	28.57					2	28.57
Administración de Personal	2	28.57					2	28.57
Métodos de inventario	1	14.28					1	14.28
Aprovechamiento de recursos	1	14.28					1	14.28
Total	7	100					7	100



ANALISIS.

Para el área del centro no hay temas específicos en el que se realice capacitaciones. Por lo tanto se manifestó que el hecho de ser empresas que no estén en proceso de capacitación estas muestran muchas deficiencias sobre todo en áreas de administración ya que el área de acción es muy específica.

En cambio para el área de occidente los temas de capacitación han sido dirigidos a lo que es administración de personal y relaciones humanas para los dirigentes y en producción para los trabajadores de campo

PREGUNTA N° 13

¿Actualmente se desarrolla dentro de la empresa alguna capacitación?

OBJETIVO:

Determinar si se desarrollan capacitaciones actualmente en la empresa y los temas en que se esta capacitando.

ZONA OPCIONES	SECTOR AGROPECUARIO						TOTAL	
	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		Fr	%
Si								
No	3	100	1	100			4	100
Total	3	100	1	100			4	100

ANALISIS: no se desarrolla actualmente ninguna capacitación en las empresas agropecuarias las razones son las mismas expuestas anteriormente la no existencia de



fondos, y el hecho de la especialización.

PREGUNTA N° 14

¿Hay seguimiento a los programas de capacitación dentro de la empresa?

OBJETIVO:

Conocer si las empresas le dan seguimiento a los programas de capacitación y la forma como lo hacen para determinar la importancia que tiene el seguimiento de las capacitaciones dentro de la empresa.

ZONA OPCIONES	SECTOR AGROPECUARIO						TOTAL	
	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Si								
No	3	100	1	100			4	100
Total	3	100	1	100			4	100

ANALISIS: no se han recibido actualmente capacitaciones, por lo tanto no se han desarrollado seguimientos. Vale aclarar que también no se han dado seguimientos cuando se han realizado las capacitaciones.

PREGUNTA N° 15

¿De que manera hacen el seguimiento y cada cuanto tiempo se hace?

OBJETIVO:

Conocer la forma en como las empresas realizan los seguimientos de capacitación y la periodicidad con que los realizan.

ANALISIS:

Por la razón de haber y no haber realizado capacitaciones las empresas no poseen ninguna forma de seguimiento ya que nunca lo han realizado.



PREGUNTA N° 16

¿Qué resultados ha obtenido con el seguimiento de las capacitaciones?

OBJETIVO:

Conocer cuales son los resultados obtenidos de realizar los seguimientos de las capacitaciones dentro de las empresas.

ANALISIS:

No se realizan seguimientos por lo tanto no se pueden indicar los beneficios que las empresas podrían obtener al realizarlos.

PREGUNTA N° 17

¿Razones por la que no se le da seguimiento a las capacitaciones?

OBJETIVO:

Conocer las razones por las cuales no se le da seguimiento a las capacitaciones dentro de la empresa.

ANALISIS: la razón de no realizar seguimientos son las siguientes:

1. No hay personal para realizarlo (en el caso que se han realizado las capacitaciones)
2. Cada persona se encarga de explicar lo visto.
3. Es la de no haber recibido capacitaciones en el periodo de existencia de la empresa.

PREGUNTA N° 18

¿Cree que esto puede influir en el fracaso de su empresa?

OBJETIVO:

Conocer la opinión de los propietarios de las empresas acerca de la influencia o no de los



seguimientos de capacitación en el fracaso de las empresas

ANALISIS:

De las 4 empresas entrevistadas manifiestan que no puede influir en el fracaso por la razón de no estar a la altura de la competencia nacional e internacional.

PREGUNTA N° 19

¿Le gustaría a su empresa recibir algún tipo de capacitación actualmente?

OBJETIVO:

Identificar la disposición que existe en el mercado hacia los servicios de capacitación.

ZONA OPCIONES	SECTOR agropecuario						TOTAL	
	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		Fr	%
Si	2	66.6	1	100			3	75
No	1	33.3					1	25
Total	3	100	1	100			4	100

ANALISIS:

En el sector agropecuario, tres de las empresas entrevistadas dicen que si están en disposición de recibir capacitaciones en un futuro cuando existan la disponibilidad de fondos y si se oferta un curso específico de la rama de actividad de la empresa. Mientras que una manifiesta lo contrario.

PREGUNTA N° 20

¿Cuánto esta dispuesto a pagar por el servicio de capacitación?

OBJETIVO:

Investigar la cantidad promedio de dinero que el encuestado esta dispuesto a pagar por la adquisición del servicio.



ZONA OPCIONES	SECTOR SERVICIO						TOTAL	
	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		Fr	%
	Fr	%	FR	%	Fr	%		
De \$100 a \$200	2	100	1	100			3	100
De \$201 a \$300								
De \$301 a \$400								
De \$401 y mas								
Total	2	100	1	100			3	100

ANALISIS.

La dirigencia de estas empresas está dispuesta a pagar la cantidad de 100 a 200 dólares por recibir cursos de capacitación

PREGUNTA N° 21

¿Por qué no le gustaría a su empresa recibir alguna capacitación?

OBJETIVO:

Investigar las razones por la cual los dirigentes empresariales no están dispuestos a recibir los servicios de capacitación.

ZONA OPCIONES	SECTOR SERVICIO						TOTAL	
	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		Fr	%
	Fr	%	FR	%	Fr	%		
No lo considera necesario								
No tiene tiempo para ello	1	50					1	50
Cree que no es efectivo								
Falta de fondos	1	50					1	50
Total	2	100					2	100

ANALISIS:

Las dirigencias de las empresas que no están en disposición de adquirir los servicios de capacitación manifiestan que no tienen tiempo para ello, como también la falta de fondos no



se los permite.

PREGUNTA N° 22

¿Para realizar la capacitación dentro de la empresa se realizó un procedimiento de detección de necesidades?

OBJETIVO:

Conocer si se realizan detección de necesidades de capacitación dentro de las empresas pequeñas del sector agropecuario

ZONA OPCIONES	SECTOR AGROPECUARIO							
	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Si	1	50					1	50
No	1	50					1	50
Total	2	100					2	100

ANALISIS:

El 50% de las empresas manifiestan que si han realizado un proceso de detección de necesidades y el otro 50% dice que no se realizan detección de necesidad de capacitación en las empresas por que no se han realizado capacitaciones

PREGUNTA N° 23

¿En que áreas se realizan la detección de necesidades de capacitación?

OBJETIVO:

Conocer las áreas dentro de la empresa en las cuales se realizan detección de necesidades de capacitación.

ZONA OPCIONES	SECTOR AGROPECUARIO							
	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		TOTAL	
	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Administrativa	1	50					1	50
Atención al cliente								



Ventas					
Producción	1	50		1	50
Finanzas					
Recursos Humanos					
Contabilidad y					
Costos					
Total	2	100		2	100

ANALISIS:

El área en la cual la mayor parte de la empresa realiza detección de necesidades de capacitación es el área administrativa, y aunque el personal en esta área es poco si se tiene la conciencia de capacitar en base a necesidades reales, siguiéndole al igual la de producción.

PREGUNTA N° 24

¿Quién coordina la detección de necesidades de capacitación?

OBJETIVO:

Identificar quien es el que coordina la detección de necesidades de capacitación dentro de la empresa.

ZONA OPCIONES	SECTOR AGROPECUARIO						TOTAL	
	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		Fr	%
	Fr	%	FR	%	Fr	%	Fr	%
Jefe de Capacitaciones								
Jefe o Gerente administrativo								
Jefe de RRHH								
Gerente de Departamento								
Otros	1	100					1	100
Total	1	100					1	100

ANALISIS:

En esta empresa es el administrador general quien coordina las detecciones de necesidades de capacitación pero en un trabajo conjunto con las personas involucradas en la dirección de la empresa.



PREGUNTA N° 25

¿Utilizan en la empresa algún modelo de detección de necesidades de capacitación?

OBJETIVO:

Identificar las empresas del sector servicio que utilizan algún modelo conocido de detección de necesidades.

ANALISIS

No se realizan detección de necesidades por lo tanto no se emplea ningún modelo

PREGUNTA N° 26

¿Cuáles de los siguientes modelos de detección de necesidades de capacitación utiliza la empresa para determinar las capacitaciones que esta necesita?

OBJETIVO:

Identificar que modelos de detección de necesidades de capacitación son los más utilizados en las empresas del sector agropecuario

ANALISIS:

No existen modelos por que no se realiza detección de necesidades ya que no se ha capacitado

PREGUNTA N° 27

¿Si no utiliza ninguno de estos modelos como elige a quienes brindar capacitación?

OBJETIVO:

Conocer si en las empresas existen además de los modelos planteados otras formas de realizar la DNC y saber como eligen a quien capacitar.

ANALISIS:

En el caso de las que dan las capacitaciones manifiestan que lo hacen guiándose por la oferta de capacitación que ellos piensan en base a lo observado que les va a solucionar el



problema; y en el caso de las que no han realizado capacitaciones piensan que en un futuro estas serán dadas según el puesto o conocimiento de la persona dependiendo de la temática de la capacitación

PREGUNTA N° 28

¿Cómo determina sobre que capacitar a su personal?

OBJETIVO:

Identificar las técnicas utilizadas por estas empresas para determinar sobre que capacitar

ANALISIS:

Las empresas expresaron conjuntamente que las temáticas de la capacitación pueden estar en función de los problemas mas comunes observados en la empresa, o dependiendo del diagnostico que realice la empresa que capacite; es decir en conjunto con la institución capacitadora basada en los planes de capacitación de las mismas.

PREGUNTA N° 29

¿Qué técnicas utiliza la empresa para recabar la información en la detección de necesidades de capacitación?

OBJETIVO:

Identificar las técnicas utilizadas por estas empresas para la recolección de la información en sus DNC.

ZONA OPCIONES	SECTOR AGROPECUARIO						TOTAL	
	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		Fr	%
	FR	%	FR	%	FR	%		
Entrevista	2	28.57					2	28.57
Encuesta	2	28.57					2	28.57
Observación Directa	1	14.28					1	14.28
Lluvia de Ideas								
Diagrama de Ishikawa	1	14.28					1	14.28
Principio de Pareto								
Otros	1	14.28					1	14.28
Total	7	100					7	100

ANALISIS:



La entrevista y la encuesta, son las técnicas de recabar información mas utilizadas por los encargados de realizare la detección de necesidades de capacitación en la empresa; y las tecnicas como el diagrama de Ishikawa y el apoyo con las instituciones capacitadoras son las que se utilizan como segunda opción dentro de las empresas.

PREGUNTA N° 30

¿Con que periodicidad realizan la detección de necesidades de capacitación?

OBJETIVO:

Determinar cada cuanto tiempo se están actualizando las necesidades de capacitación dentro de la empresa.

ZONA OPCIONES	SECTOR AGROPECUARIO						TOTAL	
	OCCIDENTE		CENTRO		ORIENTE		Fr	%
	FR	%	FR	%	FR	%		
Anualmente	2	100					2	100
Semestralmente								
Trimestralmente								
Otras								
Total	2	100					2	100

ANALISIS:

La detección de necesidades de capacitación en la empresa agropecuaria se realiza generalmente 1 vez por año. Aunque manifestaron que se puede realizar en una fecha no determinada si surgen circunstancias especiales como la de actualizarse en algún nuevo proceso de producción etc.

PREGUNTA N° 31

¿Los departamentos que requieren más atención según la detección de necesidades de capacitación?

OBJETIVO:

Identificar las áreas o departamentos que con frecuencia requieren mayor atención de acuerdo a los resultados de la DNC

Departamento	0-20%	21-40%	41-60	61-80	81-100
Ventas		2			
Producción			3		
Contabilidad		1			



RRHH			1		
Administración		2			
Servicio al cliente			1		
Compras	1	1			
Finanzas		1			

ANALISIS:

En las empresas pequeñas del sector agropecuario los departamentos de ventas, producción y administración son los que requieren mayor capacitación, ya que de las empresas encuestadas son estos los departamentos con mayor frecuencia en los grados de importancia mas altos (de 20% a 60%)

PREGUNTA N° 32

¿Cuándo realizan la detección de necesidades que temas predominan?

OBJETIVO:

Conocer los temas de capacitación más predominante al realizar la DNC.

TEMAS	FRECUENCIA
Servicio al cliente	1
Ventas	1
Gestión de compras	1
Administración de personal	1
Métodos de modernos de producción	2
Manejo de información	1
Manejo de inventario	2
Temas específico en el área de acción de la empresa	1
Utilización adecuada de recursos	1
Total	11

ANALISIS:

Los temas de áreas productivas son predominantes sobre todo en lo métodos modernos del área productiva de campo, al igual que los temas como manejo de información y de inventarios están orientados a mejorar el sistema de información de la empresa y manejar de mejor forma los recursos con los que cuentan



PREGUNTA N° 33

¿Conoce el nivel de competitividad de su empresa?

OBJETIVO:

Determinar si se conoce el nivel de competitividad en las empresas del sector agropecuario del país

ANALISIS:

Las empresas entrevistadas no conocen el nivel de competitividad y se le dificulta establecer su posición en comparación con otras empresas del mismo sector



Nivel de desempeño empresas pequeñas del sector agropecuario



<u>DETECCION DE NECESIDADES</u>	OCCIDENTE	CENTRO	ORIENTE	PROMEDIO	EVALUACIÓN
A. SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA					
1. La empresa desde su funcionamiento en cuanto ha crecido o se ha desarrollado durante el tiempo de su desempeño (si es el nivel 0-20% pasar a pregunta 4)	40%	60%		40%	Cumplimiento intermedio puede mejorar su desempeño
2. Durante el tiempo que tiene de estar funcionando esta empresa que % se ha desarrollado en cuanto a:	40%	47%		47%	Cumplimiento intermedio puede mejorar su desempeño
a) incrementado las ventas					
b) incrementado la cantidad de personal					
c) creación de nuevas sucursales					
d) incrementado el tamaño del negocio					
e) incrementado su producción					
f) mejorado la calidad de los productos o servicios					
3. En que % a utilizado las siguientes medidas para promover el desarrollo de su empresa	17%	60%		60%	Cumplimiento intermedio puede mejorar su desempeño
a) Obtención y utilización adecuado del financiamiento					
b) obtención de nueva o mejor maquinaria					
c) Obtención de servicios de asistencia técnica					
d) capacitación del personal					
e) mejorar procedimientos administrativos					
f) cambio en su estructura organizativa					
g) desarrollo de nuevas estrategias de venta (pase a la pregunta 5)					
4. En que % considera que las siguientes razones no han dejado crecer a su empresa	32%			32%	Cumplimiento deficiente
a) poca demanda del producto o servicio					
b) mala ubicación del negocio					
c) falta de financiamiento adecuado					
d) falta de innovación					
e) Falta de conocimientos organizativos administrativos de sus dirigentes					
f) excesiva competencia					
g) falta de empleados capacitados					
h) falta de oportunidades ante el TLC					
En que % la capacitación promovió el desarrollo de la empresa	39%	-		40%	Cumplimiento intermedio puede mejorar su desempeño
a. Se mejoro el control de costos de la empresa (negocio)					
b. Se aprendió a dirigir mejor al personal					
c. Se incremento la producción					
d. Se incremento las ventas					
e. Se aprendió a mejorar mejor la información					
f. Se aprendió mejores formas de tratar al cliente					

Las empresas pequeñas entrevistadas en las distintas zonas del país muestran un desarrollo diferente entre ellas; aunque en general las empresas agropecuarias pequeñas tienen un desarrollo de 40% con un desempeño intermedio presentando posibilidades de mejorar. Las causas que han impedido que estas empresas se desarrollen han contribuido en un 32% a que las empresas crezcan y no puedan desarrollarse. Es en la pequeña empresa de este sector donde las capacitaciones han hecho menos contribuciones al desarrollo de las mismas, pero también las pequeñas empresas son las que menos usos hacen de las capacitaciones como herramientas de desarrollo.



NIVELES DE COMPETITIVIDAD EMPRESAS DEL SECTOR AGROPECUARIO

Nivel de competitividad empresas del sector agropecuario zona occidental

ATRIBUTO	valor máximo	valor obtenido	Valor porcentual (%)	Nivel de contribución
CONDICIONES DE FACTORES				
Comunicación	50	34	67.33	Regular
Recurso humano	50	23	46.00	Bajo
Tecnología	30	19.66	65.33	Regular
Financiamiento	30	6.33	21.11	Pésimo
Proveedores	35	22	62.85	Regular
CONDICIONES DE LA DEMANDA	60	31.66	52.77	Bajo
EMPRESAS DE APOYO	50	7	14.00	Pésimo
ESTRATEGIA RIVALIDAD	20	5.33	26.66	Muy Bajo
VALORES GLOBALES	325	148.98	45.84	Bajo

Nivel de competitividad empresas del sector agropecuario zona central

ATRIBUTO	valor máximo	valor obtenido	Valor porcentual (%)	Nivel de contribución
CONDICIONES DE FACTORES				
Comunicación	50	24	48.00	Bajo
Recurso humano	50	18	36.00	Muy Bajo
Tecnología	30	12	40.00	Muy Bajo
Financiamiento	30	20	66.67	Regular
Proveedores	35	20	57.14	Bajo
CONDICIONES DE LA DEMANDA	60	30	50.00	Bajo
EMPRESAS DE APOYO	50	5	10.00	Pésimo
ESTRATEGIA RIVALIDAD	20	4	20.00	Pésimo
VALORES GLOBALES	325	133	40.92	Muy Bajo

Tabla resumen de nivel de competitividad empresas del sector agropecuario

	Zona occidental	Zona central	Zona oriental	Promedio	Evaluación
Nivel de competitividad	45.84%	40.92%	-	43.38%	Bajo

El nivel de competitividad de las empresas del sector agropecuario a nivel país resulta evaluado como un nivel bajo; para este sector el nivel de competitividad se obtuvo de empresas de la zona occidental y central donde los niveles son muy parejos siendo las empresas de la zonas occidental quienes están en un nivel de competitividad un poco mas alto que las de la zona central.

En general las empresas del sector agropecuario clasificadas como pequeñas poseen un nivel



bajo al igual que las medianas pero con porcentajes o niveles inferiores a los de la mediana empresa del mismo sector.

ANEXO 7

Generalidades de la empresa donde se realizó la prueba piloto.

NOMBRE LEGAL DE LA EMPRESA

Metales Troquelados S.A. de C.V., su representante legal es el Ing. Funes Hartman.

NOMBRE COMERCIAL DE LA EMPRESA

Metaltro S.A. de C.V.

DIRECCION

Calle a Cantón El Matazano, Soyapango, Apartado Postal N. 1037, San Salvador, El Salvador, CA.

TAMAÑO DE LA EMPRESA

Es pequeña empresa de acuerdo al número de trabajadores

En planta: 83

En área administrativa: 10

Total de empleados: 93

CLASIFICACION CIIU

38 Fabricación de productos metálicos, maquinaria y equipo.

381 Fabricación de productos metálicos, exceptuando maquinaria y equipo.

3819 Fabricación de productos metálicos, exceptuando maquinaria y equipo.

381909 – 1 Fabricación de envases de hojalata y de metal.



ESTRUCTURA ORGANICA

La empresa esta formada por la Junta General de accionistas y Junta Directiva quienes tienen a cargo el manejo económico y toma de decisiones gerenciales de la empresa.

Esta formada por el área administrativa que la conforman la gerencia general, gerencia administrativa y gerencia de ventas, quienes se encargan de administrar de la mejor manera los activos de la empresa y de llevar su producto a manos del consumidor.

Además posee un área de producción que la conforman la gerencia de calidad y la gerencia de producción, quienes velan por manufacturar los productos cumpliendo los requerimientos específicos del consumidor y estándares de calidad.

MISION

Obtener productos de calidad a bajos costos y otorgar a nuestros clientes servicios y asesoría.

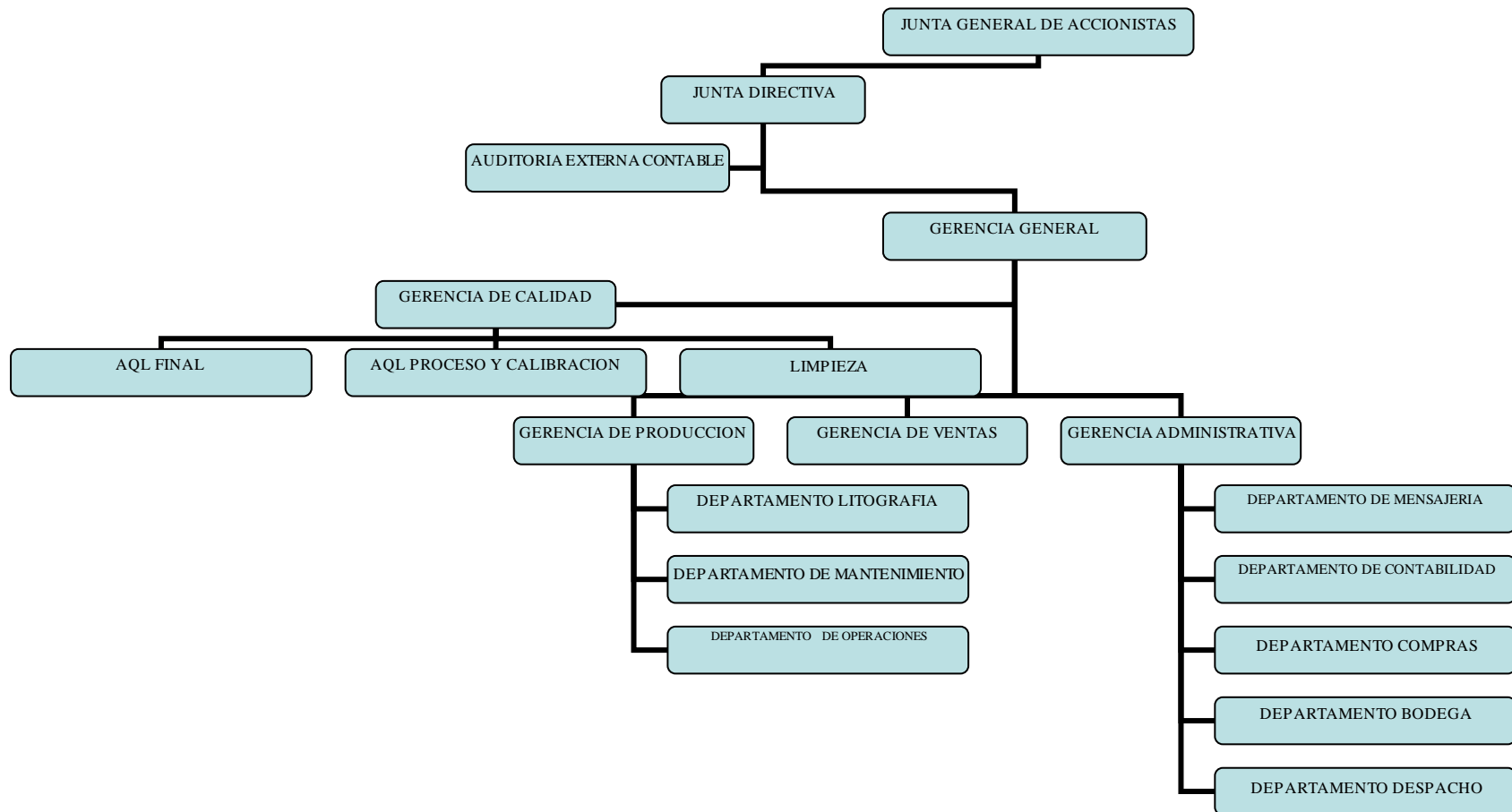
VISION

Nos vemos como una empresa internacional, comprometidos con la Mejora Continua de nuestros procesos y productos para lo cual contamos con los mejores Equipos y Materiales que se puedan obtener en el mercado mundial de tal manera que nuestros clientes puedan estar seguros de recibir de parte nuestra envases de alta calidad y tecnología para poder presentar sus productos en el mercado globalizado.





ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA METALTRO





TIPOS DE PRODUCTOS QUE SE FABRICAN

Los productos que ofrece Metaltro a su mercado son: envases para la industria y para alimentos.

Entre los envases para industria tenemos:

- envases 610 (1 galón)
- envase Monotop
- Aerosoles
- open top
- petty lever
- inserto plástico
- cubetas para pinturas (1 galón, ¼, 1/8)
- cone top



Entre los envases para alimento tenemos:

- galleteros
- latas rectangulares
- latas para leche



ANEXO 8

CLASIFICACION CIU

CLASIFICACIÓN DEL APARATO PRODUCTIVO ECONÓMICO DE EL SALVADOR.

100 SECTOR AGROPECUARIO

- 111 PRODUCCION AGROPECUARIA
- 113 CAZA ORDINARIA
- 121 SILVICULTURA
- 122 EXTRACCION DE MADERA
- 130 PESCA

300 SECTOR INDUSTRIAL

- 31 PROD ALIMENTICIOS, BEBIDAS Y TABACO
- 311 FABR. PROD. ALIMENTICIOS
- 312 FABR. OTROS PROD. ALIMENTICIOS
- 313 BEBIDAS
- 314 TABACO

32 TEXTILES, PRENDAS DE VESTIR

- 321 TEXTILES
- 322 PRENDAS DE VESTIR
- 323 CUERO Y SUS DERIVADOS
- 324 CALZADO

33 INDUSTRIA MADERERA

- 331 MADERA Y SUS PRODUCTOS
- 332 MUEBLES DE MADERA

34 FABRICACION DE PAPEL Y SUS PROD

- 341 PAPEL Y SUS PRODUCTOS
- 342 IMPRENTAS Y EDITORIALES

35 FABR. SUSTANCIAS QUIMICAS

- 351 QUIMICOS INDUSTRIALES
- 352 OTROS QUIMICOS
- 353 REFINERIA DE PETROLEO
- 354 DERIVADOS DEL PETROLEO
- 355 CAUCHO
- 356 PLASTICOS

36 MINERALES NO METALICOS



361 BARRO, LOZA, ETC
362 VIDRIO Y SUS PRODUCTOS
369 OTROS MINERALES NO METALICOS

37 METALICAS BASICAS
371 BAS. DE HIERRO Y ACERO
372 BAS. MET. NO FERROSOS

38 MAQUINARIA Y EQUIPO
381 MET. EXC. MAQUINARIA
382 MAQ. EXC. ELECTRICA
383 MAQ. ELECTRICA
384 MAT. TRANSPORTE
385 EQU. PROFE Y CIENTIFICO

39 OTRAS INDUSTRIAS
390 OTRAS IND. MANUFACTURERAS

SECTOR SERVICIOS

400 ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA
410 ELECTRICIDAD, GAS Y VAPOR

600 COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR Y RESTAURANTES Y HOTELES
61 COMERCIO AL POR MAYOR
610 COMERCIO AL POR MAYOR

700 OTROS SERVICIOS
71 TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO
72 COMUNICACIONES

900 SERVICIOS COMUNALES, SOCIALES Y PERSONALES
94 SERVICIOS DE DIVERSION Y ESPARCIMIENTO Y SERVICIOS CULTURALES
941 PELICULAS CINEMATOGRAFICAS Y OTROS SERVICIOS DE ESPARCIMIENTO
942 BIBLIOTECAS, MUSEOS, Y OTROS SERVICIOS CULTURALES
959 SERVICIOS PERSONALES DIRECTOS

FUENTE: DIGESTYC



ANEXO 9

INDICADORES DE PRODUCCION Y/O OPERACIÓN	
NOMBRE DEL INDICADOR: Calidad del proveedor	CÓDIGO: QPR
DESCRIPCIÓN: Determina el índice que relaciona las cantidades devueltas al proveedor relacionadas con las cantidades pedidas.	ELABORO:
	REVISO:
RECOMENDACION: Esta medición se realiza a nivel empresa	ESTANDAR: 97% mínimo. 100% máximo
DESCRIPCIÓN	
FORMULA:	
$\text{CALIDAD DEL PROVEEDOR} = \frac{\text{Unidades devueltas}}{\text{Unidades pedidas}}$	
DESCRIPCIÓN DE CADA ELEMENTO:	
<u>Unidades devueltas</u> : Es la cantidad de algún tipo de insumo devuelto al proveedor	
<u>Unidades pedidas</u> : Cantidad de insumos pedidos a algún proveedor	



INDICADORES DE PRODUCCION Y/O OPERACIÓN	
NOMBRE DEL INDICADOR: Tamaño medio del pedido	CÓDIGO: TMP
DESCRIPCIÓN: Permite conocer cual es la cantidad promedio de unidades en cada pedido.	ELABORO:
	REVISO:
RECOMENDACION: Este valor depende de las condiciones propias de la empresa	ESTANDAR: Variable (costo minimo)
DESCRIPCIÓN	
FORMULA: TAMAÑO MEDIO DEL PEDIDO = $\frac{\text{Unidades Compradas}}{\text{Numero de pedidos}}$	
DESCRIPCIÓN DE CADA ELEMENTO: <u>Unidades Compradas:</u> Es la cantidad de algún tipo de insumo que se ha adquirido <u>Numero de pedidos:</u> Cantidad de pedidos de algún insumo realizados en el periodo	



INDICADORES DE PRODUCCION Y/O OPERACIÓN	
NOMBRE DEL INDICADOR: Desperdicios	CÓDIGO: DESPERDICIO
DESCRIPCIÓN: Relaciona la cantidad de desperdicios en relación a la cantidad de producción.	ELABORO:
	REVISOR:
RECOMENDACION: Denota el grado de desperdicio que es controlable	ESTANDAR: No mayor de 5%
DESCRIPCIÓN	
FORMULA: $\text{DESPERDICIOS} = \frac{\text{Unidades de desperdicio}}{\text{Unidades de producción}}$	
DESCRIPCIÓN DE CADA ELEMENTO: <u>Unidades de desperdicio</u> : Es el numero de productos o insumos desperdiciados en el proceso <u>Unidades de producción</u> : Es la cantidad de productos en un lote de producción.	



INDICADORES DE PRODUCCION Y/O OPERACIÓN	
NOMBRE DEL INDICADOR: Utilización de la capacidad instalada	CÓDIGO: UCI
DESCRIPCIÓN: Expresa el nivel de aprovechamiento de la capacidad instalada.	ELABORO:
	REVISO:
RECOMENDACION: Denota el limite de eficiencia operacional	ESTANDAR: Mayor al 70 %
DESCRIPCIÓN	
FORMULA:	
UTILIZACION DE LA CAPACIDAD INSTALADA = $\frac{\text{Unidades Producidas}}{\text{Capacidad teórica}}$	
DESCRIPCIÓN DE CADA ELEMENTO:	
<u>Unidades Producidas</u> : Es la cantidad de productos terminados o servicios prestados	
<u>Capacidad Teórica</u> : Capacidad de producción o prestación de servicios que se pueden desarrollar en la empresa en condiciones normales.	



INDICADORES DE PRODUCCION Y/O OPERACIÓN	
NOMBRE DEL INDICADOR: Productividad de la mano de obra	CÓDIGO: PMO
DESCRIPCIÓN: Permite conocer la cantidad de unidades producidas en relación a la cantidad de horas hombres trabajadas.	ELABORO:
	REVISO:
RECOMENDACION: Es función de maximizar el costo y el esfuerzo del empleado	ESTANDAR: Variable
DESCRIPCIÓN	
FORMULA: PRODUCTIVIDAD DE LA MANO DE OBRA = $\frac{\text{Unidades Producidas}}{\text{Horas hombre trabajadas}}$	
DESCRIPCIÓN DE CADA ELEMENTO: <u>Unidades Producidas</u> : Cantidad de productos realizados o servicios prestados <u>Horas hombre trabajadas</u> : Horas hombre empleadas para producir una cantidad de bienes o prestar servicios.	



INDICADORES DE PRODUCCION Y/O OPERACION	
NOMBRE DEL INDICADOR: Calidad del producto o servicio	CODIGO: QP ò QS
DESCRIPCION: Determina el nivel de calidad de los productos en relación a las unidades defectuosas. Para servicios mide la cantidad de reclamos en relación con los servicios prestados.	ELABORO:
	REVISO:
RECOMENDACION: Porcentaje de unidades defectuosas debe ser menor al estándar. Reclamos de cliente menor al estándar.	ESTANDAR: Menor al 2.5%
DESCRIPCION	
FORMULA: CALIDAD DEL PRODUCTO = $\frac{\text{Unidades Defectuosas}}{\text{Unidades Producidas}}$	
DESCRIPCION DE CADA ELEMENTO: <u>Unidades Defectuosas</u> : cantidad de productos que no cumplen una o varias especificaciones <u>Unidades Producidas</u> : Cantidad de productos elaborados.	
PARA SERVICIOS CALIDAD DEL SERVICIO = $\frac{\text{Reclamos de clientes}}{\text{Servicios prestados}}$	
DESCRIPCION DE CADA ELEMENTO: <u>Reclamos de clientes</u> : Cantidad de reclamos hechos por los clientes. <u>Servicios prestados</u> : Cantidad de servicios prestados en un periodo.	



INDICADORES PARA RECURSO HUMANO	
NOMBRE DEL INDICADOR: Productividad de la mano de obra	CÓDIGO: PMOV
DESCRIPCIÓN: Permite conocer la cantidad de ventas efectuadas por el personal en relación al total de empleados.	ELABORO:
	REVISO:
RECOMENDACION: Se evalúa en función del costo beneficio de la operación	ESTANDAR: Variable
DESCRIPCIÓN	
FORMULA: PRODUCTIVIDAD DE LA MANO DE OBRA = $\frac{\text{Ventas}}{\text{Numero de empleados}}$	
DESCRIPCIÓN DE CADA ELEMENTO: <u>Ventas</u> : Cantidad de ventas realizadas por el personal <u>Numero de empleados</u> : Cantidad de empleados en departamento, área o empresa en general	



INDICADORES PARA RECURSO HUMANO	
NOMBRE DEL INDICADOR: Rotación interna	CÓDIGO: RI
DESCRIPCIÓN: Permite conocer el movimiento interno del personal de la empresa.	ELABORO:
	REVISOR:
RECOMENDACION: Mide la rotación positiva interna	ESTANDAR: Menor a 5 %
DESCRIPCIÓN	
FORMULA: ROTACION INTERNA = $\frac{\text{Numero de traslados y ascensos}}{\text{Numero de empleados}}$	
DESCRIPCIÓN DE CADA ELEMENTO: <u>Numero de traslados y ascensos</u> : Es la cantidad de movimientos internos del personal ya sea ascensos, traslados, o intercambios <u>Numero de empleados</u> : Cantidad de empleados en la empresa.	



INDICADORES PARA RECURSO HUMANO	
NOMBRE DEL INDICADOR: Rotación externa	CÓDIGO: RE
DESCRIPCIÓN: Permite conocer el movimiento de los empleados fuera de la organización.	ELABORO:
	REVISO:
RECOMENDACION: Mide la rotación a nivel externo	ESTANDAR: Menor a 5 %
DESCRIPCIÓN	
FORMULA:	
ROTACION EXTERNA = $\frac{\text{Numero de retiros}}{\text{Total de empleados}}$	
DESCRIPCIÓN DE CADA ELEMENTO:	
<u>Numero de retiros</u> : Cantidad de personal retirado de la empresa.	
<u>Total de empleados</u> : Cantidad de empleados en la empresa.	



INDICADORES PARA RECURSO HUMANO	
NOMBRE DEL INDICADOR: Rotación específica	CÓDIGO: RESP
DESCRIPCIÓN: Permite conocer los movimientos de un área específica a la empresa.	ELABORO:
	REVISOR:
RECOMENDACION: Mide la rotación a nivel externo	ESTANDAR: Menor a 5 %
DESCRIPCIÓN	
FORMULA: $\text{ROTACION ESPECIFICA} = \frac{\text{Numero de retiros de una clase de cargos}}{\text{Numero de empleados de la clase}}$	
DESCRIPCIÓN DE CADA ELEMENTO: <u>Numero de retiros de una clase de cargos</u> : Retiros de personal de un cargo específico <u>Numero de empleados de la clase</u> : Cantidad de empleados en una clase o cargo específico.	



INDICADORES PARA RECURSO HUMANO	
NOMBRE DEL INDICADOR: Rotación de personal	CÓDIGO: RP
DESCRIPCIÓN: Muestra un índice que refleja la cantidad de personas.	ELABORO:
	REVISO:
RECOMENDACION: Depende de la empresa	ESTANDAR: Variable
DESCRIPCIÓN	
FORMULA: ROTACION DE PERSONAL = $\frac{\text{Numero de personas}}{\text{Total de cargos}}$	
DESCRIPCIÓN DE CADA ELEMENTO: <u>Numero de personas</u> : Es la cantidad de personal en la empresa <u>Total de cargos</u> : Cantidad de cargos o puestos dentro de la empresa	



INDICADORES PARA RECURSO HUMANO	
NOMBRE DEL INDICADOR: Capacitación promedio impartida	CÓDIGO: CPI
DESCRIPCIÓN: Refleja la cantidad de horas de capacitación impartidas en relación a la cantidad de empleados.	ELABORO:
	REVISO:
RECOMENDACION: Mide la esperanza de trabajo promedio al mes	ESTANDAR: Promedio 190 por mes
DESCRIPCIÓN	
FORMULA:	
CAPACITACION PROMEDIO IMPARTIDA = $\frac{\text{Horas hombre}}{\text{Numero de empleados}}$	
DESCRIPCIÓN DE CADA ELEMENTO:	
<u>Horas hombre</u> : Es la cantidad de horas hombres dedicadas a capacitación	
<u>Numero de empleados</u> : Cantidad de empleados de la empresa	



INDICADORES PARA RECURSO HUMANO	
NOMBRE DEL INDICADOR: Calificación del desempeño	CÓDIGO: CDE
DESCRIPCIÓN: Refleja la cantidad de evaluaciones deficientes en relación al total de empleados sometidos a las evaluaciones.	ELABORO:
	REVISO:
RECOMENDACION: Refleja el número de rotaciones necesarias	ESTANDAR: Menor a 5 %
DESCRIPCIÓN	
FORMULA:	
CALIFICACION DEL DESEMPEÑO = $\frac{\text{Numero de evaluaciones deficientes}}{\text{total de personas evaluadas}}$	
DESCRIPCIÓN DE CADA ELEMENTO:	
<u>Numero de evaluaciones deficientes</u> : Se refiere a la cantidad de evaluaciones con rendimientos por debajo de la calificación esperada	
<u>Total de personas evaluadas</u> : Cantidad de empleados sometidos a evaluación.	



INDICADORES FINANCIEROS	
NOMBRE DEL INDICADOR: Razón circulante	CÓDIGO: RACI
DESCRIPCIÓN: Relaciona los activos y pasivos circulantes.	ELABORO:
	REVISOR:
RECOMENDACION: Limite de seguridad pero varia por situación de la empresa	ESTANDAR: Mayor a 2
DESCRIPCIÓN	
FORMULA:	
RAZON CIRCULANTE = $\frac{\text{Activo circulante}}{\text{pasivo circulante}}$	
DESCRIPCIÓN DE CADA ELEMENTO:	
<u>Activo circulante</u> : Son todos los activos de la empresa que están en constante rotación o cambio.	
<u>Pasivo circulante</u> : Son todas aquellas deudas que están en constante cambio ejemplo las deudas con proveedores.	



INDICADORES FINANCIEROS	
NOMBRE DEL INDICADOR: Prueba acida	CÓDIGO: PAC
DESCRIPCIÓN: Relaciona el activo circulante e inventario con pasivo circulante.	ELABORO:
	REVISO:
RECOMENDACION: Para un nivel de riesgo manejable	ESTANDAR: Mayor a 1
DESCRIPCIÓN	
FORMULA:	
PRUEVA ACIDA = $\frac{\text{Activo circulante} - \text{inventario}}{\text{Pasivo circulante}}$	
DESCRIPCIÓN DE CADA ELEMENTO:	
<u>Activo circulante</u> : Son todos los activos de la empresa que están en constante rotación o cambio.	
<u>Inventario</u> : Constituye todos los productos de la empresa ya sean productos terminados, o en proceso (en su respectivo valor monetario)	
<u>Pasivo circulante</u> : Son todas aquellas deudas que están en constante cambio ejemplo las deudas con proveedores.	



INDICADORES FINANCIEROS	
NOMBRE DEL INDICADOR: Deudas o activos totales	CÓDIGO: DAT
DESCRIPCIÓN: Muestra la relación existente entre la deuda total de la empresa y los activos totales de la misma.	ELABORO:
	REVISO:
RECOMENDACION: Garantiza un nivel de solvencia adecuado	ESTANDAR: Menor a 75 %
DESCRIPCIÓN	
FORMULA:	
DEUDAS O ACTIVOS TOTALES = $\frac{\text{Deuda total}}{\text{Activos totales}}$	
DESCRIPCIÓN DE CADA ELEMENTO:	
<u>Deuda total</u> : Es la sumatoria de todas las deudas de la empresa.	
<u>Activos totales</u> : Son todos los activos de la empresa que están en constante rotación o cambio.	



INDICADORES FINANCIEROS	
NOMBRE DEL INDICADOR: Rotación del inventario	CÓDIGO: RINV
DESCRIPCIÓN: Determina la movilidad del inventario en relación con las ventas.	ELABORO:
	REVISO:
RECOMENDACION: Mide la circulación recomendada	ESTANDAR: Al menos 10 por año
DESCRIPCIÓN	
FORMULA:	
$\text{ROTACION DEL INVENTARIOS} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Inventario}}$	
DESCRIPCIÓN DE CADA ELEMENTO:	
<u>Ventas</u> : Ventas realizadas en el periodo	
<u>Inventario</u> : Cantidad total de productos e insumos.	



INDICADORES FINANCIEROS	
NOMBRE DEL INDICADOR: Periodo de cobro	CÓDIGO: PECO
DESCRIPCIÓN: Muestra las cuentas por cobrar relacionado a las ventas efectuadas.	ELABORO:
	REVISOR:
RECOMENDACION: Depende de la empresa	ESTANDAR: Variable
DESCRIPCIÓN	
FORMULA: PERIODO DE COBRO = $\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas diarias}}$	
DESCRIPCIÓN DE CADA ELEMENTO: <u>Cuentas por cobrar</u> : Constituye el total de las cuentas pendientes de cobro por parte de la empresa. <u>Ventas diarias</u> : total de ventas realizadas diariamente	



INDICADORES FINANCIEROS	
NOMBRE DEL INDICADOR: Rotación de los activos fijos	CÓDIGO: RAF
DESCRIPCIÓN: Este indicador relaciona las ventas y el total de activos fijos de la empresa.	ELABORO:
	REVISO:
RECOMENDACION: Depende de la empresa	ESTANDAR: Variable
DESCRIPCIÓN	
FORMULA: ROTACION DE LOS ACTIVOS FIJOS = $\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos fijos}}$	
DESCRIPCIÓN DE CADA ELEMENTO: <u>Ventas</u> : Total de ventas realizadas por la empresa <u>Activos fijos</u> : Cantidad de activos fijos de la empresa	



INDICADORES FINANCIEROS	
NOMBRE DEL INDICADOR: Rentabilidad	CÓDIGO: RENTA
DESCRIPCIÓN: Muestra la relación de los beneficios de la empresa entre la inversión realizada.	ELABORO:
	REVISOR:
RECOMENDACION: Depende de la empresa	ESTANDAR: Variable
DESCRIPCIÓN	
FORMULA:	
$\text{RENTABILIDAD} = \frac{\text{Beneficio}}{\text{Inversión}}$	
DESCRIPCIÓN DE CADA ELEMENTO:	
<u>Beneficio</u> : Son los beneficios obtenidos por la empresa en un periodo de tiempo (generalmente un año)	
<u>Inversión</u> : inversión realizada por la empresa en un periodo de tiempo (generalmente un año)	



INDICADORES FINANCIEROS	
NOMBRE DEL INDICADOR: Margen de utilidad	CÓDIGO: MU
DESCRIPCIÓN: Muestra la relación existente entre el ingreso neto y las ventas.	ELABORO:
	REVISO:
RECOMENDACION: Depende de la empresa	ESTANDAR: Variable
DESCRIPCIÓN	
FORMULA:	
MARGEN DE UTILIDAD = $\frac{\text{Ingreso neto}}{\text{Ventas}}$	
DESCRIPCIÓN DE CADA ELEMENTO:	
<u>Ingreso neto</u> : Ingresos totales de la empresa.	
<u>Ventas</u> : Total de ventas realizadas por la empresa.	



INDICADORES FINANCIEROS	
NOMBRE DEL INDICADOR: Rendimiento sobre activos	CÓDIGO: RSA
DESCRIPCIÓN: Muestra la relación existente entre el ingreso neto y los activos totales.	ELABORO:
	REVISO:
RECOMENDACION: Depende de la empresa	ESTANDAR: Variable
DESCRIPCIÓN	
FORMULA:	
RENDIMIENTOS SOBRE ACTIVOS = $\frac{\text{Ingreso neto}}{\text{Activos totales}}$	
DESCRIPCIÓN DE CADA ELEMENTO:	
<u>Ingreso neto</u> : Ingresos totales de la empresa.	
<u>Activos totales</u> : Es el total de activos incluidos los fijos y circulantes	



INDICADORES FINANCIEROS	
NOMBRE DEL INDICADOR: Rendimiento sobre capital	CÓDIGO: RSC
DESCRIPCIÓN: Muestra la relación existente entre el ingreso neto y el capital contable.	ELABORO:
	REVISO:
RECOMENDACION: Valores bajo un estándar de 5 implica revisión financiera.	ESTANDAR: Mínimo 5
DESCRIPCIÓN	
FORMULA:	
$\text{RENDIMIENTO SOBRE CAPITAL} = \frac{\text{Ingreso neto}}{\text{Capital contable}}$	
DESCRIPCIÓN DE CADA ELEMENTO:	
<u>Ingreso neto</u> : Ingresos totales de la empresa.	
<u>Capital contable</u> : capital total de la empresa.	



INDICADORES FINANCIEROS	
NOMBRE DEL INDICADOR: Crecimiento en ventas	CÓDIGO: CREV
DESCRIPCIÓN: Muestra el crecimiento en los niveles de ventas.	ELABORO:
	REVISO:
RECOMENDACION: El promedio debe reflejar crecimiento.	ESTANDAR: 10 % crecimiento
DESCRIPCIÓN	
FORMULA:	
CRECIMIENTO EN VENTAS = $\frac{\text{Valores iniciales}}{\text{Valores finales}}$	
DESCRIPCIÓN DE CADA ELEMENTO:	
<u>Valores iniciales</u> : Son los valores iniciales que se toman como base para medir el crecimiento, generalmente se compara con periodos anteriores.	
<u>Valores finales</u> : Son los valores de ventas reflejados después de un periodo estipulado.	



INDICADORES FINANCIEROS	
NOMBRE DEL INDICADOR: Razón de precio a utilidad	CÓDIGO: RPU
DESCRIPCIÓN: Relaciona las variables de precio y utilidades.	ELABORO:
	REVISO:
RECOMENDACION: Depende de la política del producto o servicio	ESTANDAR: Variable
DESCRIPCIÓN	
FORMULA: RAZON DE PRECIO A UTILIDAD = $\frac{\text{Precio}}{\text{Utilidad}}$	
DESCRIPCIÓN DE CADA ELEMENTO: <u>Precio</u> : Es el valor en dinero de un bien o de un servicio. <u>Utilidad</u> : es el valor en dinero obtenido de restarle a los ingresos los egresos o costos totales involucrados en la producción de un bien o en la prestación de un servicio.	



INDICADORES FINANCIEROS	
NOMBRE DEL INDICADOR: Retención de clientes	CÓDIGO: RDC
DESCRIPCIÓN: Relaciona las ventas realizadas a clientes nuevos y antiguos.	ELABORO:
	REVISO:
RECOMENDACION: Crecimiento de nuevos clientes	ESTANDAR: Tasa mínima de 5 %
DESCRIPCIÓN	
FORMULA: RETENCION DE CLIENTES = $\frac{\text{Ventas a clientes nuevos}}{\text{Ventas a clientes antiguos}}$	
DESCRIPCIÓN DE CADA ELEMENTO: <u>Ventas a clientes nuevos</u> : Son las ventas realizadas a los nuevos clientes <u>Ventas a clientes antiguos</u> : Son las ventas realizadas a clientes de la cartera antigua	



INDICADORES FINANCIEROS	
NOMBRE DEL INDICADOR: Tamaño de las ventas	CÓDIGO: TV
DESCRIPCIÓN: Permite conocer un valor promedio de la cantidad de productos por pedidos realizados.	ELABORO:
	REVISO:
RECOMENDACION: Depende de las características de la empresa	ESTANDAR: Variable
DESCRIPCIÓN	
FORMULA: TAMAÑO DE LAS VENTAS = $\frac{\text{Ventas}}{\text{Numero de pedidos}}$	
DESCRIPCIÓN DE CADA ELEMENTO: <u>Ventas</u> : Total de productos vendidos por la empresa. <u>Numero de pedidos</u> : Cantidad de pedidos realizados	



INDICADORES FINANCIEROS	
NOMBRE DEL INDICADOR: participación del producto o servicio	CÓDIGO: PPROD
DESCRIPCIÓN: Muestra el comportamiento de las ventas de un producto o servicio determinado en comparación con las ventas totales de la empresa.	ELABORO:
	REVISOR:
RECOMENDACION: Depende de las características de la empresa	ESTANDAR: Proporcional variable
DESCRIPCIÓN	
FORMULA: $\text{PARTICIPACION DEL PRODUCTO O SERVICIO} = \frac{\text{Ventas del producto o servicio}}{\text{Ventas totales}}$	
DESCRIPCIÓN DE CADA ELEMENTO: <u>Ventas del producto o servicio</u> : Representa las ventas totales de un producto o servicio específico. <u>Ventas totales</u> : representa las ventas totales de la empresa, incluyendo todos los productos o servicios.	



INDICADORES GENERALES	
NOMBRE DEL INDICADOR: Nivel de eficiencia	CÓDIGO: NE
DESCRIPCIÓN: Indica la eficiencia relacionando el tiempo actual utilizado para la realización de las operaciones con la meta de tiempo establecida por la empresa para la realización de las actividades.	ELABORO:
	REVISÓ:
RECOMENDACION: Mide la eficiencia de cada actividad de la empresa en relación con el recurso tiempo, obteniendo un resultado global de la empresa.	ESTANDAR:
DESCRIPCIÓN	
FORMULA:	
NIVEL DE EFICIENCIA = $\frac{\text{Tiempo utilizado}}{\text{Tiempo programado}}$	
DESCRIPCIÓN DE CADA ELEMENTO:	
<u>Tiempo utilizado</u> : Indica el tiempo real empleado para realizar las actividades	
<u>Tiempo programado</u> : Indica el tiempo planificado para la realización de las actividades	



INDICADORES GENERALES	
NOMBRE DEL INDICADOR: Nivel de calidad	CÓDIGO: NC
DESCRIPCIÓN: Indica el nivel de calidad relacionando el número de veces que se realizan las operaciones con los estándares de calidad necesarios y completos para el usuario siguiente en relación a la cantidad de veces que se realiza la actividad.	ELABORO:
	REVISO:
RECOMENDACION: Mide la calidad de cada actividad de la empresa comparando con las especificaciones, obteniendo un resultado global de la empresa.	ESTANDAR:
DESCRIPCIÓN	
FORMULA:	
NIVEL DE CALIDAD = $\frac{\text{Frecuencia de actividades con estándares}}{\text{Actividades realizadas}}$	
DESCRIPCIÓN DE CADA ELEMENTO:	
<u>Frecuencia de actividades con estándares</u> : cantidad de actividades u operaciones realizadas bajo las especificaciones solicitadas por otros departamentos dentro de la empresa o por agentes externos a la misma como clientes u otras empresas.	
<u>Actividades realizadas</u> : Total de actividades u operaciones realizadas por la empresa	

