

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



PLAN DE CAPACITACIONES QUE CONTRIBUYA A FORTALECER APTITUDES Y HABILIDADES EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE FRUTAS Y VERDURAS DE EL SALVADOR S.A DE C.V., UBICADA EN LA CIUDAD DE SAN SALVADOR

**PRESENTADO POR:**

FIGUEROA CONTRERAS, ALEXANDRA MARÍA

MELENDEZ PEREZ, FATIMA STEFANY

RIOS, ULISES NOEL

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

SEPTIEMBRE 2022.

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR:** MSC. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

**VICERECTOR ACADÉMICO:** PhD. RAUL ERNESTO AZCÚNAGA LOPEZ

**SECRETARIO GENERAL:** ING. FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL

## **FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**DECANO:** LIC. NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ VÁSQUEZ

**SECRETARIO:** LICDA. VILMA MARISOL MEJÍA TRUJILLO

**DIRECTOR DE ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS:** LIC. ABRAHAM VASQUEZ SÁNCHEZ

**COORDINADOR GENERAL DE SEMINARIO DE GRADUACIÓN:** LIC. MAURICIO ERNESTO MAGAÑA

**COORDINADOR DE SEMINARIO DE PROCESO DE GRADUACIÓN DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS:** LIC. RAFAEL ARISTIDES CAMPOS

### **TRIBUNAL EXAMINADOR:**

LICDA. MARSEILLES RUTHENIA AQUINO ARIAS

LIC. RICARDO ANTONIO REBOLLO MARTINEZ

LICDA. MARIA DE LA CRUZ FUENTES DE CAMPOS (DOCENTE ASESOR)

SEPTIEMBRE 2022.

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

## **AGRADECIMIENTOS**

Primeramente, le doy gracias a Dios por sus las bendiciones en mi vida, por permitirme culminar mis estudios y llenarme de fortaleza en los momentos difíciles. Agradezco a mi madre Ana Lilian Figueroa por apoyarme y motivarme en cualquier reto que se presente y demás familiares en especial a mis tías que siempre me han mostrado su apoyo y cariño. Agradecer a mis compañeros Fátima y Ulises por todo el esfuerzo para culminar nuestro trabajo de graduación y a nuestra asesora Licda. Maricruz de Campos por sus consejos, dedicación y toda su ayuda para la culminación de nuestro trabajo.

**Alexandra María Figueroa Contreras**

En primer lugar, agradezco a Dios por darme sabiduría, fortaleza y permitirme culminar uno de mis propósitos. A mis padres Mario y María Rosa de Meléndez y mis hermanas que han estado en todo momento y siempre me han apoyado en esta etapa de mi formación profesional. A mis familiares por cada uno de sus consejos y por creer siempre en mí. En segundo lugar, a mis amistades que siempre han estado para apoyarme, a mis compañeros de tesis que hemos afrontado los obstáculos que se nos han presentado, para llegar a nuestra meta que es obtener nuestro título y a nuestra asesora Licda. María de la Cruz de Campos por sus consejos y dedicación hacia el equipo. Y en general a cada uno de los licenciados que aportaron sus conocimientos, consejos y dedicación durante la formación de la carrera.

**Fatima Stefany Meléndez Pérez**

Agradezco primeramente a Dios por permitirme la vida, a mi madre porque a pesar de las adversidades siempre me ha acompañado en todas mis decisiones, a mi padre que aunque ya no está a mi lado, sus valores y enseñanzas siguen vivas en mi persona, a mi hermana Carolina que siempre ha estado a mi lado como una segunda madre, a mis hermanos por su apoyo, a mi esposa e hijos que debieron sacrificar su tiempo para que pudiera culminar mis estudios, a cada uno de mis docentes que dejaron una huella en cada escalón de mi carrera, a mis compañeras de grupo con las que hemos tenido que enfrentar muchas situaciones difíciles para poder ver culminado este trabajo, a nuestra asesora la Licda. de Campos un pilar fundamental para este trabajo.

**Ulises Noel Ríos**

## INDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	i
INTRODUCCION.....	iii
<b>CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE GENERALIDADES DEL PLAN DE CAPACITACIONES QUE CONTRIBUYA A FORTALECER APTITUDES Y HABILIDADES EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE FRUTAS Y VERDURAS DE EL SALVADOR, S.A DE C.V UBICADA EN LA CIUDAD DE SAN SALVADOR.....</b>	<b>1</b>
<b>A. OBJETIVO DEL CAPITULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>B. GENERALIDADES DE LA CIUDAD DE SAN SALVADOR.....</b>	<b>1</b>
1. Antecedentes o Historia de la Ciudad de San Salvador.....	1
2. Ubicación de la Ciudad de San Salvador.....	2
3. Importancia de la Ciudad de San Salvador .....	2
4. Economía de la Cuidad de San Salvador.....	3
<b>C. EL RUBRO DE LA DISTRIBUCIÓN DE FRUTAS Y VERDURAS Y LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN EN EL SALVADOR.....</b>	<b>3</b>
1. Antecedentes de la Agricultura en El Salvador.....	3
2. La Distribución. ....	4
3. Importancia de la Distribución Física (Canales de Distribución).....	5
4. Mezcla de Mercadotecnia o Las 4 P .....	7
5. Sistematización de la actividad de distribución.....	8
<b>D. GENERALIDADES DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE FRUTAS Y VERDURAS DE EL SALVADOR S.A DE C.V.....</b>	<b>9</b>
1. Antecedentes.....	9
2. Filosofía Organizacional.....	11
3. Estructura Organizativa.....	12
4. Funciones de la Empresa.....	14
5. Servicios que ofrece.....	14
<b>E. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL.....</b>	<b>15</b>
1. Marco Legal.....	15
2. Marco Legal e Institucional.....	24
<b>F. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACION.....</b>	<b>25</b>
1. Definiciones.....	25
Administración.....	25

Características de la Administración.....	25
Proceso.....	26
Proceso Administrativo.....	26
La Administración: Fases.....	26
Planeación.....	27
Organización.....	31
Dirección.....	32
Control.....	34
<b>G. GENERALIDADES DE LA CAPACITACIÓN. ....</b>	<b>34</b>
<b>1. Antecedentes históricos de la Capacitación. ....</b>	<b>34</b>
<b>2. Definición de Capacitación.....</b>	<b>35</b>
<b>3. Objetivos de la Capacitación. ....</b>	<b>36</b>
<b>4. Importancia de la Capacitación.....</b>	<b>36</b>
<b>5. Proceso de la Capacitación.....</b>	<b>36</b>
<b>6. Tipos de Capacitación. ....</b>	<b>37</b>
<b>7. Contenido de la Capacitación. ....</b>	<b>38</b>
<b>8. Ciclo de la Capacitación. ....</b>	<b>39</b>
<b>9. Beneficios de la Capacitación.....</b>	<b>39</b>
<b>10. Detección de las Necesidades de Capacitación. ....</b>	<b>40</b>
<b>11. Medios para determinar las Necesidades de Capacitación.....</b>	<b>41</b>
<b>H. GENERALIDADES DEL PLAN DE CAPACITACIONES.....</b>	<b>43</b>
<b>1. Planeación de la Capacitación. ....</b>	<b>43</b>
<b>2. Implementación de la Capacitación.....</b>	<b>45</b>
<b>3. Evaluación de los resultados de la Capacitación. ....</b>	<b>46</b>
<b>4. Beneficio del Plan de Capacitaciones.....</b>	<b>47</b>
<b>I. GENERALIDADES DEL FORTALECIMIENTO DE APTITUDES Y HABILIDADES EN EL DESEMPEÑO DE LABORES.....</b>	<b>48</b>
<b>1. Definiciones.....</b>	<b>48</b>
Fortalecimiento.....	48
Aptitudes.....	49
Habilidades.....	49
Aptitudes y Habilidades.....	50
Desempeño.....	52

<b>J. ANÁLISIS E IDENTIFICACIÓN DE LAS FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS EN LAS EMPRESAS.</b> .....	53
<b>1. Análisis FODA.</b> .....	53
<b>2. Identificación FODA</b> .....	55
Identificación de las Fortalezas y Debilidades.....	55
Identificación de las Oportunidades y Amenazas.....	56
<b>CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA DISFRUY DE EL SALVADOR S.A DE C.V SOBRE EL FORTALECIMIENTO DE APTITUDES Y HABILIDADES EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES QUE PERMITAN LA CREACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIONES.</b> .....	57
<b>A. OBJETIVOS</b> .....	57
<b>General</b> .....	57
<b>Específicos.</b> .....	57
<b>B. IMPORTANCIA</b> .....	57
<b>C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	58
<b>1. Método Científico.</b> .....	58
<b>2. Métodos Auxiliares del Método Científico</b> .....	58
Análisis.....	58
Síntesis.....	58
<b>3. Tipos de investigación</b> .....	58
Investigación Explicativa.....	58
Investigación Cuantitativa.....	59
Investigación Cualitativa.....	59
<b>4. Diseño de investigación.</b> .....	59
<b>5. Fuentes de investigación</b> .....	59
Primaria.....	59
Secundaria.....	59
<b>6. Ámbito de la investigación.</b> .....	60
<b>7. Unidad de análisis.</b> .....	60
<b>Objeto de estudio.</b> .....	60
<b>Unidades de Análisis.</b> .....	60
<b>8. Técnicas e instrumentos de recopilación de la información.</b> .....	60
Entrevistas.....	60
Encuesta.....	61

Observación directa.....	61
<b>9. Determinación de Universo y Muestra.....</b>	<b>62</b>
Universo.....	62
Muestra.....	62
<b>10. Procesamiento de la información, Análisis e Interpretación de datos.....</b>	<b>64</b>
<b>D. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA DISFRUV DE EL SALVADOR SOBRE EL FORTALECIMIENTO DE APTITUDES Y HABILIDADES EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL.....</b>	<b>64</b>
<b>Aspectos generales.....</b>	<b>64</b>
Ambiente Laboral.....	65
La Comunicación.....	65
Solución de Problemas y Toma de Decisiones.....	66
Crecimiento e Incentivos Laborales.....	66
<b>E. ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA DISFRUV DE EL SALVADOR.....</b>	<b>67</b>
<b>1. El Análisis Interno.....</b>	<b>67</b>
Fortalezas.....	67
Debilidades.....	67
<b>2. El Análisis Externo.....</b>	<b>68</b>
Oportunidades.....	68
Amenazas.....	68
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>71</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>73</b>
<b>CAPÍTULO III. PROPUESTA DE UN PLAN DE CAPACITACIONES QUE CONTRIBUYA A FORTALECER APTITUDES Y HABILIDADES EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE FRUTAS Y VERDURAS DE EL SALVADOR, S.A DE C.V.....</b>	<b>75</b>
<b>A. IMPORTANCIA.....</b>	<b>75</b>
<b>B. OBJETIVOS.....</b>	<b>75</b>
General.....	75
Específicos.....	75
<b>C. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....</b>	<b>76</b>
<b>1. Pasos a seguir en el Plan de Capacitaciones.....</b>	<b>76</b>
Medios para detectar Necesidades.....	76
Análisis de Necesidades de Capacitación.....	78
<b>2. Plan de Capacitaciones.....</b>	<b>80</b>

Perfil del Capacitador.....	81
<b>D. PROGRAMA Y DESARROLLO DEL PLAN DE CAPACITACIONES.....</b>	<b>83</b>
<b>1. Definición de Objetivos.....</b>	<b>83</b>
<b>2. Tipos de Capacitaciones .....</b>	<b>83</b>
Desarrollo y Ejecución de Módulos del Plan de Capacitaciones.....	86
<b>E. DESCRIPCIÓN ADMINISTRATIVA DE LA PROPUESTA DEL PLAN DE CAPACITACIONES.....</b>	<b>103</b>
<b>Objetivos.....</b>	<b>103</b>
<b>Estrategias.....</b>	<b>104</b>
<b>Políticas .....</b>	<b>104</b>
<b>F. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....</b>	<b>111</b>
<b>1. Objetivo.....</b>	<b>111</b>
<b>2. Acciones a realizar .....</b>	<b>111</b>
<b>3. Recursos.....</b>	<b>112</b>
Humano.....	112
Materiales.....	112
Financieros.....	113
<b>4. Evaluación y Seguimiento del Plan de Capacitaciones.....</b>	<b>116</b>
Evaluación.....	116
Seguimiento.....	117
<b>5. Retroalimentación.....</b>	<b>117</b>
<b>6. Presupuestos de Gastos .....</b>	<b>119</b>
<b>7. Cronogramas de Actividades .....</b>	<b>124</b>
<b>8. Cronograma de Actividades General.....</b>	<b>129</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>130</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>134</b>



## RESUMEN EJECUTIVO

La empresa Distribuidora de Frutas y Verduras de El Salvador S. A. de C. V, brinda oportunidad de trabajo a muchas personas, en su momento Ulises Noel Ríos, miembro de este equipo de trabajo de graduación fue empleado de la empresa, desempeñando el cargo de Gerente Administrativo, esta fue la puerta de entrada que se tuvo para poder analizar a dicha organización y determinar la oportunidad de estudio.

Fue la experiencia vivida y las limitantes observadas dentro de la empresa las que llevaron a plantear una serie de programas de capacitaciones, pero debido a que se busca optar por el grado de Licenciado en Administración de Empresas se determinó como grupo de trabajo presentar un Plan de Capacitaciones que contribuya a Fortalecer Aptitudes y Habilidades en el Desempeño del Personal de la Empresa Distribuidora de Frutas y Verduras de El Salvador S.A de C. V. ubicada en la ciudad de San Salvador.

Las capacitaciones son una herramienta primordial en el desarrollo de las personas, y en El Salvador cada vez son más las empresas que implementan programas de desarrollo con el propósito de poseer un personal que enfrente mejor los problemas y retos del día a día, tome decisiones por sí solo y ayude al crecimiento de la organización.

A través de una investigación interna realizada en la empresa, se pudo determinar el vacío que existía de programas de aprendizaje que verdaderamente desarrollarán al personal, aun teniendo disposición de parte de la organización con espacio físico y de recursos económicos.

Esta empresa inicio operaciones en el año 1978, en el municipio de San José Guayabal. Para 1990 deciden trasladarse a San Salvador. En 1992 Oscar Flores actual representante legal, inicia su trabajo en la empresa, siendo su principal objetivo ganar mercado en el rubro. En el año 2020 se distribuye jerárquicamente en 3 gerencias: Administrativa, Financiera y Operaciones, estas a su vez, integradas por 87 empleados en total, personas que en su mayoría no contaban con estudios académicos prolongados o especializados, por lo que surgió la necesidad de capacitar al personal para que pudieran desenvolverse al máximo en sus puestos de trabajo.

Los instrumentos para la recolección de información desarrollados fueron el cuestionario, realizado a los empleados de las distintas áreas; la entrevista hecha al Gerente General y a la Jefe de Recursos Humanos; en la observación debido al tipo de investigación se optó por presentar un resumen de observación en sustitución de la lista de cotejo.

Se logró identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con toda la información recopilada se procedió a su análisis e interpretación posibilitando elaborar un diagnóstico de las necesidades de capacitación dentro de la empresa.

Finalmente, con los resultados obtenidos se propone de un plan de capacitaciones con los elementos necesarios que permitirán fortalecer las aptitudes y habilidades de los empleados, los costos de implementación de cada programa, sus procesos de control y seguimiento a los resultados a través de mediciones de desempeños por parte de los niveles superiores de la empresa.

## INTRODUCCION

En el presente trabajo se muestra una investigación tanto bibliográfica como de campo, donde se busca primordialmente presentar beneficios para el recurso humano dentro de la empresa Distribuidora de Frutas y Verduras de El Salvador S. A. de C. V., al implementar un plan de capacitaciones que abarque a todo su personal tanto operativo como administrativo, las jefaturas y las gerencias. Donde se espera que las aptitudes y habilidades de un empleado capacitado sean incrementadas, se desempeño sea mayor y más efectivo en comparación con uno no capacitado, el talento desconocido para muchos sea implementado y aprovechado en su beneficio. Los temas fundamentales que ayudarán a la empresa en el desarrollo del plan de capacitaciones, se obtuvieron a través de un estudio o diagnostico el cual permitió involucrar al personal de todas las áreas de la organización, mismo que revelo la necesidad de la puesta en marcha de un plan de capacitaciones enfocado en el recurso más valioso de las empresas, El HUMANO.

La investigación fue realizada en la empresa objeto de estudio durante el año 2020, periodo en el que se pudo determinar los elementos se usaron como base para le propuesta.

El trabajo completo se ha desarrollado en 3 capítulos que se describen a continuación:

En el Capítulo I se presentan las generalidades del municipio de San Salvador, sede de la empresa en estudio, así mismo las generalidades de Distribuidora de Frutas y Verduras de El Salvador S. A. de C. V, sus antecedentes, filosofía y estructura organizativa, el marco legal e institucional, se expresan también las generalidades del proceso administrativo, sus componentes, las generalidades de la capacitación y del plan de capacitaciones, el análisis e identificación del FODA para la empresa objeto de estudio. Todo lo referente a conceptos que permitan respaldar la investigación y que fueron el apoyo para el planteamiento de la propuesta final.

El Capítulo II contiene el diagnóstico de la situación actual de la empresa sobre el plan de capacitaciones, la metodología de la investigación, las técnicas e instrumentos de recolección de información, la determinación del universo y la muestra, el procesamiento, análisis e interpretación de los datos, el análisis FODA realizado a la empresa. Al finalizar

la investigación de la empresa, se pudieron elaborar una serie de conclusiones y recomendaciones para la misma.

El Capítulo III contempla la propuesta del plan de capacitaciones con el desarrollo de todos los módulos y estos a la vez con su contenido temático, la descripción de la propuesta, el desarrollo del plan de capacitaciones y el plan de implementación, se proponen también una serie de formularios que le servirán a la empresa a evaluar los resultados, se le presente un cronograma de actividades por un periodo y el año de implementación completo, así mismo un presupuesto con los costos y su fuentes de financiamiento.

Para finalizar se presenta la bibliografía consultada, leyes vigentes, páginas web y como anexos todos los resultados e información necesaria que permita una mejor apreciación del trabajo de investigación efectuado.

## **CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE GENERALIDADES DEL PLAN DE CAPACITACIONES QUE CONTRIBUYA A FORTALECER APTITUDES Y HABILIDADES EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE FRUTAS Y VERDURAS DE EL SALVADOR, S.A DE C.V UBICADA EN LA CIUDAD DE SAN SALVADOR.**

### **A. OBJETIVO DEL CAPITULO I**

Establecer la base teórica a utilizar para el desarrollo de la investigación y propuesta del equipo de trabajo de un Plan de Capacitaciones que contribuya a fortalecer aptitudes y habilidades en el desempeño del personal de la empresa Distribuidora de Frutas y Verduras de El Salvador, S.A de C.V.

### **B. GENERALIDADES DE LA CIUDAD DE SAN SALVADOR.<sup>1</sup>**

#### **1. Antecedentes o Historia de la Ciudad de San Salvador.**

En junio y julio de 1524 soldados de ultramar al mando de don Pedro de Alvarado penetraron en el corazón de la Ciudad de Cuscatlán.

Ante los invasores extranjeros, los Cuzcatlecos se alzaron en armas y se replegaron a las montañas vecinas y capitaneados por el cacique Atlacatl, guerrero valiente e invencible, iniciaron una guerra en defensa de sus hogares y de la soberanía del pueblo. Siendo vencidos los conquistadores huyeron a Guatemala.

En 1525 el capitán don Gonzalo de Alvarado y un pequeño contingente de soldados que no sobrepasaba las cincuenta unidades llegaron a las proximidades de Antigua Cuscatlán, a orillas de un cráter de explosión llamado "Puerta de La Laguna". Tenían la orden, de su hermano Don Pedro, de fundar en esas latitudes una colonia de españoles con el título de villa y el nombre de San Salvador.

Diego de Holguín era uno de los alcaldes ordinarios del nuevo burgo. La villa-campamento se estableció en el casco de Cuscatlán alrededor del 1º de abril de 1525.

---

<sup>1</sup> <http://www.sansalvador.gob.sv/nuestra-capital>

Pocos meses después, ante la imposibilidad de resistir con éxito la formidable insurrección indígena de recibir adecuados refuerzos, la villa se despobló y sus moradores se trasladaron de nuevo a Guatemala.

En 1528 el teniente de gobernador y de capitán general Don Jorge de Alvarado envió una segunda expedición fundadora hacia "la provincia de guerra", que los españoles habían identificado como "la Provincia de Cuscatlán". Al frente de ella figuraba su primo hermano el Capitán Diego de Alvarado y 72 soldados, quienes después de vagar por las tierras y ante la imposibilidad de establecerse en Cuscatlán escogieron para asiento de la nueva villa el sitio conocido como Ciudad Vieja en el valle de La Bermuda, a 8 kilómetros al sur de la actual Suchitoto. Aquí se refundó la villa de San Salvador el 1º de abril de 1528.<sup>2</sup>

En 1545 las autoridades edilicias de la villa de San Salvador recibieron autorización de la Real Audiencia de los Confines, presidida por el Licenciado Alonso López de Cerrato, para mudar la colonia de La Bermuda al valle de Salcoatitán o de las Hamacas.

En 1546, mientras se edificaba afanosamente la tercera villa de San Salvador, los procuradores Alonso de Oliveros y Hernán Méndez de Sotomayor, en nombre y representación del Cabildo salvadoreño gestionaban en España, para dicha población, el título de ciudad.

## **2. Ubicación de la Ciudad de San Salvador**

Limita al norte con las ciudades de Nejapa, Cuscatancingo y Ciudad Delgado; al este con Soyapango y San Marcos; al sur con Panchimalco y San Marcos y al oeste con Antiguo Cuscatlán y Santa Tecla.

## **3. Importancia de la Ciudad de San Salvador**

San Salvador es una de las primeras ciudades de fundación española en la Centroamérica histórica, la región que durante la colonización hispánica de América constituyó el Reino o Capitanía General de Guatemala.

---

<sup>2</sup> <https://www.mined.gob.sv/>

San Salvador es el núcleo urbano más grande del país, desde el punto de vista: Económico, Demográfico, Social, Cultural, Histórico, Industrial y Político. Considerada la segunda urbe más densamente poblada y con el desarrollo económico más acelerado de la región Centroamericana (después de Ciudad de Guatemala y excluyendo a Ciudad de Panamá) convirtiéndose en una ciudad importante del Triángulo Norte de Centro América y uno de los principales asentamientos de las empresas nacionales e internacionales y servicios financieros y sociales del país.

La ciudad de San Salvador, alberga las sedes de los tres poderes del estado, las principales empresas de economía, telecomunicaciones, hoteles de primera categoría, los principales museos del país, zonas residenciales, económicas y comerciales, monumentos y las principales sedes de servicios económicos, políticos, moda, arte y desarrollo de El Salvador.

#### **4. Economía de la Ciudad de San Salvador.**

El sostenimiento de la economía de San Salvador está basado principalmente en que, siendo la capital del país, es la sede de prácticamente todos los centros financieros de la banca, las casas matriz de la industria en general, plantas procesadoras, compañías de seguros, medios de comunicación, radial, escrita y televisiva.

Cuenta también con lugares de esparcimiento como cines, teatros, plazas, parques, centros comerciales, hoteles, restaurantes prestigiosos, en fin, posee diversidad de sitios que promueven el consumo y el crecimiento del flujo financiero.

### **C. EL RUBRO DE LA DISTRIBUCIÓN DE FRUTAS Y VERDURAS Y LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN EN EL SALVADOR.**

#### **1. Antecedentes de la Agricultura en El Salvador.<sup>3</sup>**

Una de las principales características de la economía salvadoreña desde la Colonia hasta mediados del siglo XX es la notable dependencia en relación al sector agropecuario, principalmente con cultivos de café, añil, algodón y otros.

---

<sup>3</sup> Frutas y Verduras Dentro del Sector Agrícola de El Salvador.  
<https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADAD0000672/C1.pdf>

El sostenimiento económico del país se mantuvo por muchas décadas en manos de los agricultores, grandes y pequeños, todos eran parte fundamental del proceso para llevar alimentación a toda la población. La mayor parte del proceso de producción agrícola se hacía de manera artesanal, no obstante, muchos agricultores lograron introducir maquinaria para agilizarlo y maximizar los resultados.

Situaciones como promulgación de leyes estatales, el conflicto armado o guerra civil, la migración, la urbanización, la modernización de las formas de trabajo, el aumento de los niveles de educación de la población, etc., provocaron que muchos agricultores dejaran esta actividad y se dedicaran a otros medios de sostenimiento.

En la actualidad la agricultura aún tiene un papel importante dentro de la economía de El Salvador, el Ministerio de Agricultura y Ganadería impulsa la reactivación de este rubro, le apuesta a la fruticultura y horticultura como uno de los nichos que más prometen el mejoramiento de la vida rural y la reconversión del agro en el país.

La fruticultura representa una de las mejores apuestas para el desarrollo de negocios competitivos e incluyentes, que generen oportunidades de empleo e ingresos en el área rural de muchas zonas del país.

La fruticultura y horticultura puede alcanzar también otras dimensiones, además del impacto político y económico, repercute de manera directa en términos ecológicos y de conservación del medio ambiente al mejorar la cobertura vegetal. También tiene una importante dimensión social y nutricional, y es, al mismo tiempo un buen instrumento para el ecoturismo. Todos estos puntos de vista hacen de la actividad un sector bastante atractivo.

## **2. La Distribución.** <sup>4</sup>

La distribución (también conocida como plaza) hace referencia al conjunto de actividades que permiten distribuir los productos de una empresa hacia las plazas o puntos de ventas

---

<sup>4</sup> ¿Qué es la distribución? (definición, canales de distribución y plazas).  
<https://www.crecenegocios.com/distribucion/>



en donde estarán a disposición, serán ofrecidos, vendidos o entregados a los consumidores.

El objetivo de la distribución de toda empresa es que los productos estén disponibles para los consumidores en el lugar indicado (aquel que sea más accesible para los consumidores que conforman su mercado objetivo), en las cantidades precisas, en las condiciones de uso o consumo adecuadas, y en el momento oportuno.

La distribución es el conjunto de actividades que permiten el traslado de productos y servicios desde su estado final de producción al de adquisición y consumo. Desde el momento en que un producto está terminado hasta que está ubicado en cualquier establecimiento preparado para que una persona pueda adquirirlo.

Para el caso de la empresa Distribuidora de Frutas y Verduras de El Salvador S. A. de C. V, el proceso de Distribución es realizado a través de una flota de transporte de 22 equipos, entre los que se encuentran camiones de 1.5, 5 y hasta de 8 toneladas, pick up y microbuses, todos con sus equipos refrigerantes para mantener los productos siempre frescos.

El producto que es distribuido en las primeras rutas (5:00 am a 10:00 am), es preparado por el personal nocturno, la distribución de las segundas y terceras rutas es preparada por el personal que trabaja durante el día.

Las entregas o pedidos que se hacen en los departamentos más alejados de San Salvador (oriente y occidente) son exhaustivamente revisados por los supervisores de cada turno, para evitar contratiempos o faltantes de productos, debido a lo difícil que les resultaría regresar para solventarle al cliente cualquier problema consecuente.

### **3. Importancia de la Distribución Física (Canales de Distribución).<sup>5</sup>**

La distribución física abarca las actividades desde la función del transporte, la regulación de la producción, del almacenamiento, de los servicios, y del financiamiento. El transporte

---

<sup>5</sup> Velázquez Velázquez Elizabeth, Canales de Distribución y Logística, 1ª Edición, Red Tercer Milenio, México, 2012.

es el que traslada el producto terminado de la fábrica, a los puntos de venta o de almacenamiento. La regulación de la producción se ocupa de fraccionar la producción, con lo cual se logran lotes de venta, ya que cada canal de distribución necesita diferentes cantidades, según sus necesidades.

En la organización de este servicio, juega un papel fundamental el área comercial, ya que es quien se encarga de las ventas y por ende de la distribución de la mercancía. La logística entonces se convierte en uno de los factores más importantes de la competitividad, ya que de ella depende el éxito o fracaso de la comercialización.

Un buen sistema de distribución permite aumentar las ventas, reducir inventarios, disminuir costos y satisfacer a los clientes.

Para la empresa Distribuidora de Frutas y Verduras de El Salvador S. A. de C. V, la distribución es su razón de ser, acercar el producto al consumidor, otorgarle una excelente atención o servicio al cliente, convertirse en un aliado estratégico y no solo un proveedor más, otorgar financiamiento hasta de 3 meses a clientes estratégicos, son puntos muy importantes e integrales que la convierten en una distribuidora con ventaja competitiva ante sus rivales comerciales.

## 1. Clasificación de las Empresas.

El Banco Central de Reserva de El Salvador y La Cámara de Comercio de El Salvador clasifican a las empresas por su tamaño basando en los criterios de MIPYMES y del Ministerio de Economía.

<b>Clasificación de las Empresas Salvadoreñas según MIPYMES</b>		
<b>Clasificación de las empresas</b>	<b>Personal Remunerado</b>	<b>Ventas Anuales</b>
<b>Cuenta Propia o Autoempleo</b>	Sin trabajadores remunerados	Hasta \$5,715
<b>Microempresa</b>	Hasta 10 empleados	Hasta \$100, 000.00
<b>Pequeña Empresa</b>	Hasta 50 empleados	Hasta \$1,000,000.00
<b>Mediana Empresa</b>	Hasta 100 empleados	Hasta \$7.0 millones

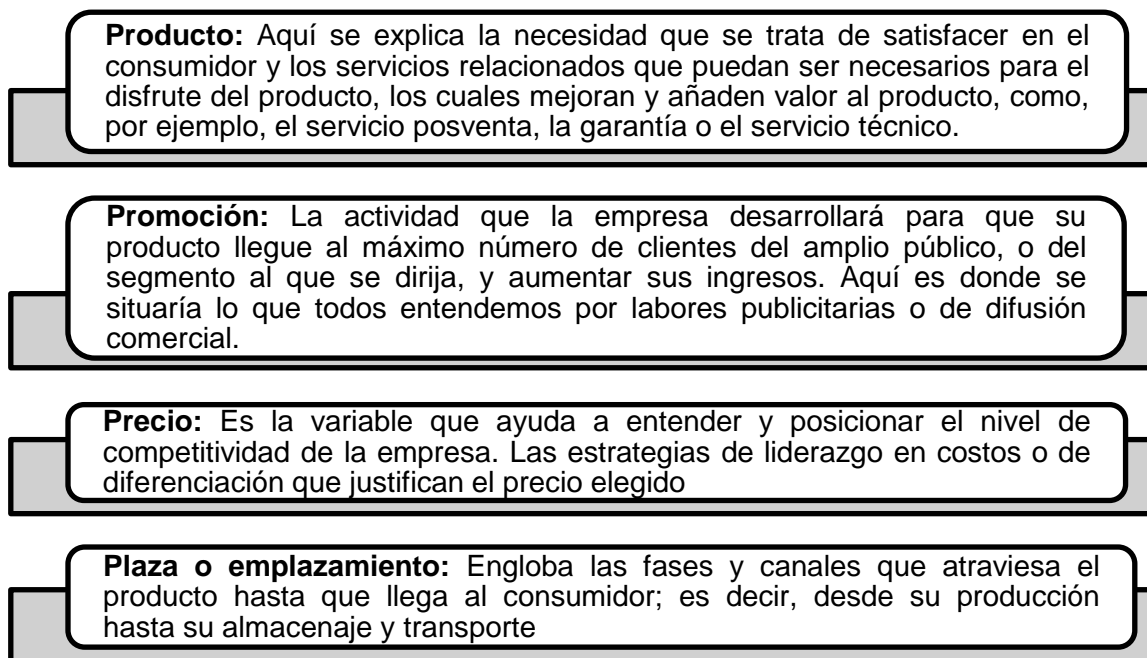
**Cuadro 1.** Elaboración propia del equipo de trabajo

#### 4. Mezcla de Mercadotecnia o Las 4 P<sup>6</sup>

Uno de los conceptos más famosos y clásicos del Mercadeo, es la mezcla de mercadotecnia. El concepto fue creado por el profesor Jerome McCarthy y difundido por Philip Kotler.

Entre los elementos que componen la mezcla de mercadotecnia cabe destacar los cuatro principales. Elementos a los que, en el mundo del mercadeo, se le denominan como las 4 P. Estos son:

##### Mezcla de Mercadotecnia



**Figura 1.** Elaboración propia del equipo de trabajo.

La distribución puede beneficiar la mezcla de mercadotecnia de una empresa, mediante lo siguiente:

- Mejorar el servicio al cliente. La empresa, por medio de un sistema de logística óptimo, puede mejorar la distribución. Así, la empresa proporcionará a sus clientes un mejor desempeño de esta actividad.

<sup>6</sup> <https://economipedia.com/definiciones/mezcla-de-mercadotecnia.html>

- b) Reducir los costos de distribución. Esto es posible mediante la adecuada administración de las actividades de distribución física. Es decir, con la sistematización de tal actividad, se pueden reducir el almacenaje (los almacenes), con lo cual se propicia la reducción de los costos.
- c) Generar volúmenes adicionales de venta. Un sistema adecuado y planeado de logística, permite minimizar las condiciones de falla de inventarios, dando lugar a que el vendedor expanda su mercado de manera geográfica.
- d) Crear utilidad de tiempo y lugar en la producción y consumo. Con tal condición, un producto puede estar correctamente localizado con respecto a su mercado. Con el paso del tiempo puede ser que no exista demanda para el producto, por lo que se le adiciona un valor a ese artículo si se le preserva adecuadamente en el almacén hasta que la demanda aumente. El manejo correcto del almacén permite resguardar productos excedentes, estacionales, de tal manera que puedan ser comercializados, después, cuando en el mercado no se encuentren.
- e) Estabilizar precios. El correcto manejo de las instalaciones y la cuidadosa manipulación de los productos, pueden ayudar a estabilizar los precios en una empresa de modo individual, o en toda una industria.
- f) Determinar la selección de los canales de distribución y la ubicación de los intermediarios.
- g) Utilizar la administración de tránsito para asegurar costos bajos. Se deben buscar las rutas más rápidas y las tarifas más bajas.

## **5. Sistematización de la actividad de distribución.<sup>7</sup>**

Se podría definir a un sistema de distribución de productos como aquel conjunto de intermediarios que intervienen en el proceso de envío de bienes y servicios desde el punto de fabricación hasta el domicilio del consumidor o cliente.

Para poder elegir el sistema de distribución de productos que mejor se adapte a las posibilidades de cada empresa y a las expectativas y deseos del cliente final, se tienen que observar las características propias de esta, el tipo de producto o servicio que pretende comercializar, su ubicación geográfica, el tipo de clientes a los que tiene que hacer llegar

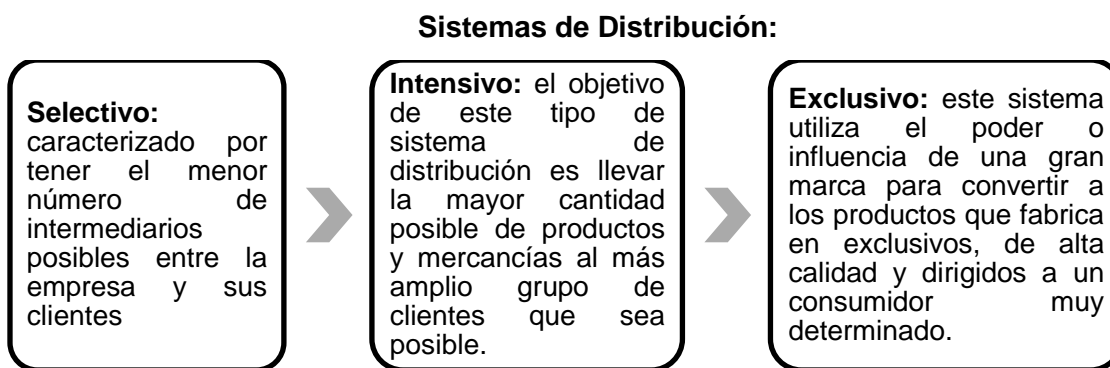
---

<sup>7</sup> <https://blog.cooltra.com/sistema-de-distribucion-de-productos-cual-elegir/>

los artículos de venta, los objetivos económicos y de crecimiento presente y futuro de la entidad productora, etc.

Los sistemas de distribución de productos se pueden clasificar de formas muy diversas, una de las clasificaciones más tradicionales, es la que se basa en el número de intermediarios que convergen en el proceso de distribución.

Y se pueden distinguir tres tipos de sistema de distribución:



**Figura 2.** Elaboración propia del equipo de trabajo.

La empresa DISFRUV de El Salvador utiliza los sistemas de distribución tanto Selectivo e Intensivo, ya que posee pocos intermediarios, pero atiende a un gran número de clientes con una muy amplia variedad de productos.

## **D. GENERALIDADES DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE FRUTAS Y VERDURAS DE EL SALVADOR S.A DE C.V.**

### **1. Antecedentes.**

La empresa Distribuidora de Frutas y Verduras de El Salvador Sociedad Anónima de Capital Variable que en adelante será denominada DISFRUV de El Salvador, inicio operaciones en el año 1978 en el municipio San José Guayabal, por iniciativa del Sr. José Flores y su hijo mayor Danilo, incursionan en la distribución de su misma producción agrícola, ya que hasta ese entonces solamente se dedicaban a producir y vender a otros distribuidores, pasados 12 años, en 1990, la visión de la familia aumenta y deciden trasladarse a San Salvador, al Barrio San Jacinto, para poder mejorar y aumentar la escala de distribución de sus

productos. Aunque seguían siendo pequeños distribuidores, el deseo de convertirse en una gran empresa no se desvanecía, para 1992 el hijo menor y actual representante legal de la empresa, el Sr. Oscar Flores inicia su trabajo en la empresa, siendo su principal objetivo ganar espacio en el mercado, su primer logro fue convertirse en uno de los proveedores de la cadena de supermercados La Despensa de Don Juan, esto generó la posibilidad de empezar a contratar empleados fuera del grupo familiar que hasta entonces se componía de 6 personas.

La empresa ha pasado por muchas situaciones, entre ellas el cambio de nombre por disposiciones diversas, Distribuidora V.F., Distribuidora DJ, Distribuidora O&M, Frutcor, Frutimas, y desde 2017 hasta la actualidad DISFRUV de El Salvador.

Clasificada como mediana empresa, ya que cuenta con 87 empleados y sus ventas anuales son aproximadamente hasta los \$7.0 millones, su giro es Distribución de Frutas, Verduras y Hortalizas, tiene cobertura a nivel nacional, su ubicación geográfica se encuentra en la ciudad de San Salvador, sobre la Prolongación de la Alameda Juan Pablo II, Residencial Juan Pablo II, Edificio N° 333, cuenta con una cartera de clientes en los 14 departamentos del país, entre ellas están algunas empresas reconocidas, por ejemplo:

- Panadería Lilian (Chalatenango)
- Panadería Anthony's (Sonsonate)
- Grupo Lorena (San Miguel)
- Hotel Confort (La Unión)
- Cocina de Vuelos (La Paz)
- Restaurante Vista Hermosa (Cuscatlán)
- Restaurante Cadejo Playa (La Libertad)
- Gasolinera Texaco La Montañita (Usulután)
- China Wok (Santa Ana)
- Hotel Crown Plaza (San Salvador)

Entre otras

## 2. Filosofía Organizacional.<sup>8</sup>

### Misión.

“Somos una empresa salvadoreña, dedicada a la distribución de frutas, verduras, hortalizas, legumbres y otros productos de alto consumo alimenticio, cuya garantía es ofrecerles a nuestros clientes productos que cumplan con estándares de calidad e inocuidad y a la vez brindarles el mejor y más oportuno servicio al cliente y precios competitivos”.

### Visión.

“Ser una empresa líder en el rubro y confiable para nuestros consumidores nacionales y regionales, brindándoles frutas, verduras, hortalizas y legumbres que garantizan los estándares de calidad e inocuidad solicitados, asimismo, ofreciéndoles un excelente servicio y la atención que cada uno de ellos se merece, todo esto a través de la mejora continua de nuestro mejor capital humano, sistemas y tecnología de vanguardia, siendo así una empresa rentable que ofrece una oportunidad de empleo para su comunidad”.

### Valores.

- **Calidad:** En nuestros productos y servicios, apostando a la mejora continua y por ende en la aplicación de procedimientos, con la finalidad de anticiparnos a las necesidades de nuestros clientes volviéndonos competitivos en el mercado.
- **Servicio:** Vocación de servir más allá de las expectativas de nuestros clientes, orientando nuestra actitud a la fidelización de hacia nuestra organización.
- **Compromiso:** Con nuestros clientes externos e internos y con la organización, para satisfacer sus necesidades en función de nuestras responsabilidades.
- **Confiabilidad:** Implica la actitud de mantener en todo momento la veracidad en las palabras y acciones, tanto con nuestros clientes internos y externos.
- **Responsabilidad:** Cumplir con los compromisos y obligaciones adquiridas con nuestros clientes, proveedores y socios estratégicos, yendo más allá de la obligación estricta y asumiendo las consecuencias de los actos.

---

<sup>8</sup> Reglamento Interno de DISFRUV de El Salvador, S.A. de C.V.

3. Estructura Organizativa.

Figura 3: Organigrama de Distribuidora de Frutas y Verduras de El Salvador S.A de C.V

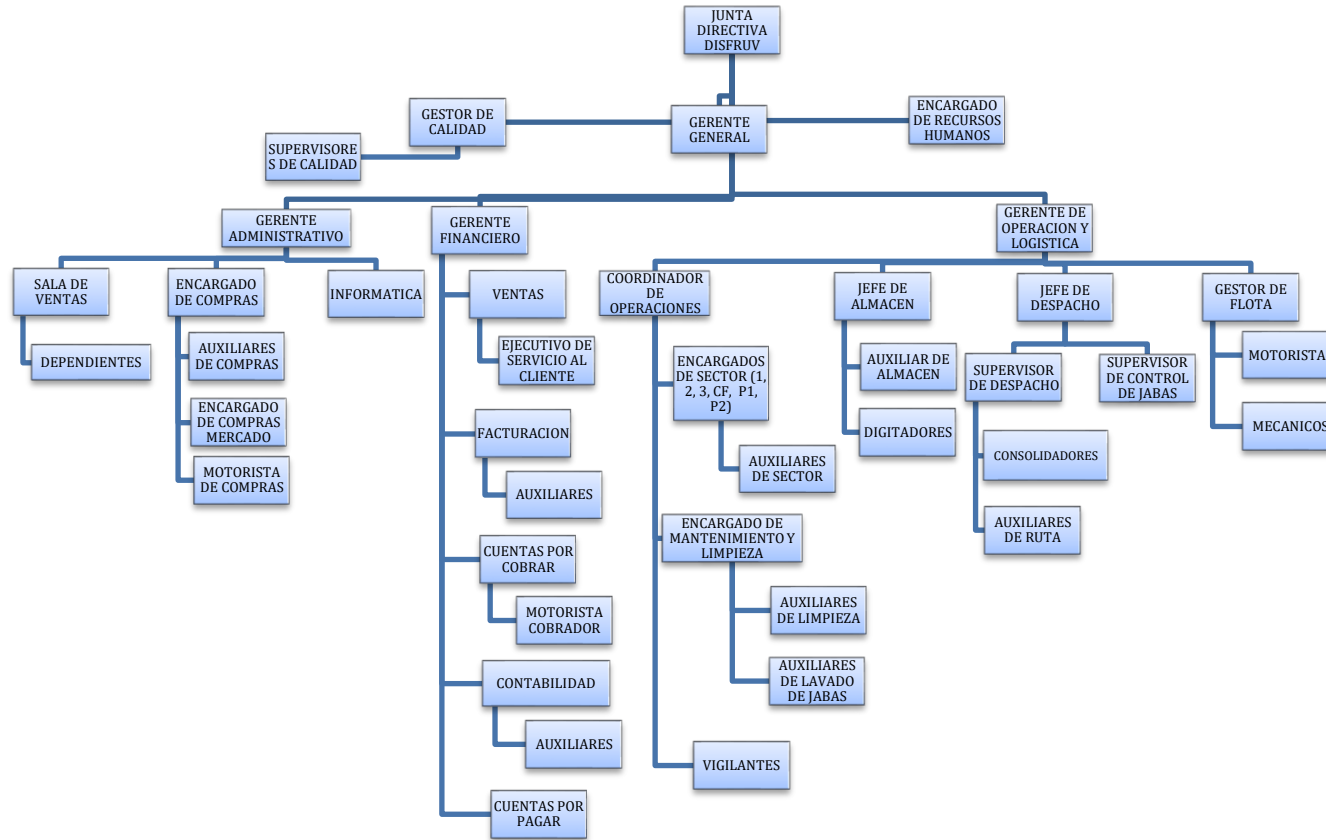


Figura 3 Fuente: DISFRUV de El Salvador, S.A de C.V, agosto 2020.

Elaborado por: Gerencia Administrativa

Fecha de elaboración: 12 de agosto 2020

Aprobado por: Gerencia General



#### **4. Funciones de la Empresa.**

La empresa cuenta con una división jerárquica de 3 gerencias: Administración, Finanzas y Operaciones, las cuales, a su vez, están integradas por personal tanto administrativo como operativo.

##### Gerencia Administrativa

Maneja el área de compras, la sala de ventas y el departamento de informática

##### Gerencia Financiera

Contabiliza y registra ingresos, las salidas de la empresa en cuanto al flujo de efectivo tomando en cuenta el área de contabilidad, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, ventas y facturación.

##### Gerencia de Operaciones

Organiza, lidera y evalúa las funciones inherentes al departamento de logística, tales como la distribución de rutas, control y liquidación de ventas, coordinación de producción, preservación de productos, mantenimiento de equipo, selección y clasificación de materia prima cumpliendo con los estándares, tiempos y procedimientos establecidos entre otros.

#### **5. Servicios que ofrece.**

El dedicarse al rubro de la distribución ha permitido que DISFRUV de El Salvador se mantenga en firme después de décadas, el valor agregado que la empresa ofrece a sus clientes, como responsabilidad, compromiso y excelente calidad, son sólo algunos ejemplos de lo que se adhiere en cada pedido y que en consecuencia permite una satisfacción en el cliente.

El empeño es tal, que manejan una filosofía de manera informal que le llaman “Cero pendientes”, ésta obliga a cada motorista repartidor a llevar integró cada pedido y si no lo tiene así, debe buscar los medios para hacerlo.

Esta filosofía que solo es transmitida verbalmente entre todos los involucrados, pues no está contemplada formalmente como norma establecida, pero si se encuentra en la

aplicación de los valores organizacionales, esta manera de atención al cliente que es muy conocida y exigida con el paso del tiempo.

A continuación, se puede enlistar una serie de servicios que la empresa ofrece para la satisfacción de los gustos y necesidades de sus clientes:

**Servicio a domicilio:** DISFRUV de El Salvador ofrece el servicio de entrega a domicilio, cubriendo todo el territorio nacional y muchas veces en horario extendido.

**Producto de primera calidad:** La empresa principalmente provee con sus productos a Hoteles y Restaurantes de prestigio, por lo que ofrece productos totalmente seleccionados y de primera calidad, exigencia que le ha permitido competir con otras distribuidoras y adjudicarse un amplio mercado.

**Sanitización de producto, listo para consumir:** Entre la variedad de productos listos para consumir que ofrece, están: lechugas, fruta congelada, vegetales procesados, etc.

**Garantía del producto:** DISFRUV de El Salvador tiene arraigado el propósito de satisfacer a sus clientes por lo que les ofrece, la garantía de reposición por daño, aunque sus productos son perecederos. Está es pactada en la negociación inicial que realiza el cliente y la empresa, se ofrece con el propósito que el nuevo comprador no tenga dudas que todos sus productos los disfrutará al máximo.

## **E. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL.**

### **1. Marco Legal.**

En lo referente a temas de formación y desempeño se estima necesario contar con un plan de capacitaciones en cuanto al fortalecimiento de aptitudes y habilidades para el desempeño del personal.

El marco legal de la empresa, involucra las siguientes leyes:

## **Constitución de la República de El Salvador.**

**Art. 1** El Salvador reconoce a la persona humana como el origen y el fin de la actividad del Estado, que está organizado para la consecución de la justicia, de la seguridad jurídica y del bien común.

Asimismo, reconoce como persona humana a todo ser humano desde el instante de la concepción.

En consecuencia, es obligación del Estado asegurar a los habitantes de la República, el goce de la libertad, la salud, la cultura, el bienestar económico y la justicia social.

## **Trabajo y Seguridad Social.**

**Art. 37** El trabajo es una función social, goza de la protección del Estado, y no se considera artículo de comercio.

El Estado empleará todos los recursos que estén a su alcance para proporcionar ocupación al trabajador, manual o intelectual, y para asegurar a él y a su familia las condiciones económicas de una existencia digna. De igual forma promoverá el trabajo y empleo de las personas con limitaciones o incapacidades físicas, mentales o sociales.

**Art. 40** Se establece un sistema de formación profesional para la capacitación y calificación de los recursos humanos.

La ley regulará los alcances, extensión y forma en que el sistema debe ser puesto en vigor.

El contrato de aprendizaje será regulado por la ley, con el objeto de asegurar al aprendiz enseñanza de un oficio, tratamiento digno, retribución equitativa y beneficios de previsión y seguridad social.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Constitución de la República de El Salvador. Decreto Constituyente No. 38 del 15 de diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial No. 234, Tomo No. 281, de 16 de diciembre de 1983.

## **Código de Comercio de El Salvador**

**Art. 1** Los comerciantes, los actos de comercio y las cosas mercantiles se regirán por las disposiciones contenidas en este código y en las demás leyes mercantiles, en su defecto, por los respectivos usos y costumbres, y a falta de éstos, por las normas del código civil.

**Art. 2** Son comerciantes:

I- Las personas naturales titulares de una empresa mercantil, que se llaman comerciantes individuales.

II- Las sociedades, que se llaman comerciantes sociales.

Se presumirá legalmente que se ejerce el comercio cuando se haga publicidad al respecto o cuando se abra un establecimiento mercantil donde se atienda al público.

Los extranjeros y las sociedades constituidas con arreglo a las leyes extranjeras, podrán ejercer el comercio en El Salvador con sujeción a las disposiciones de este Código y demás leyes de la República.

## **Código de Trabajo de El Salvador.**

**Art. 1** El presente Código tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores.

**Art. 2** Las disposiciones de este Código regulan:

- a) Las relaciones de trabajo entre los patronos y trabajadores privados; y
- b) Las relaciones de trabajo entre el Estado, los Municipios, las Instituciones Oficiales Autónomas y Semiautónomas y sus trabajadores.

No se aplica este Código cuando la relación que une al Estado, Municipios e Instituciones Oficiales Autónomas o Semiautónomas con sus servidores, fuere de carácter público y tuviere su origen en un acto administrativo como el nombramiento de un empleo que aparezca específicamente determinado en la Ley de Salarios con cargo al Fondo General y Fondos Especiales de dichas instituciones o en los presupuestos municipales; o que la relación emane de un contrato para la prestación de servicios profesionales o técnicos.

Para los efectos del presente Código, el Instituto Salvadoreño del Seguro Social se considera como Institución Oficial Autónoma.

Los trabajadores de las Instituciones Oficiales Autónomas tienen el derecho de asociarse libremente para la defensa de sus respectivos intereses, formando asociaciones profesionales o sindicatos y de celebrar contratos colectivos, de conformidad a las disposiciones de este Código.<sup>10</sup>

### **Sistema de Ahorro de Pensiones**

**Art. 1** Créase el Sistema de Ahorro para Pensiones para los trabajadores del sector privado, público y municipal, que en adelante se denominará el Sistema, el cual estará sujeto a la regulación, coordinación y control del Estado, de conformidad a las disposiciones de esta Ley. El Sistema comprende el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, mediante los cuales se administrarán los recursos destinados a pagar las prestaciones que deban reconocerse a sus afiliados para cubrir los riesgos de Invalidez Común, Vejez y Muerte de acuerdo con esta Ley.

**Art. 7** La afiliación al Sistema será obligatoria cuando una persona ingrese a un trabajo en relación de subordinación laboral. La persona deberá elegir una Institución Administradora y firmar el contrato de afiliación respectivo.

**Art. 8** Todas aquellas personas que a la fecha de inicio de operaciones del Sistema entren en relación de subordinación laboral por primera vez, deberán afiliarse al Sistema.

**Art. 9** Podrán afiliarse al Sistema todos los salvadoreños domiciliados que ejerzan una actividad mediante la cual obtengan un ingreso, incluidos los patronos de la micro y pequeña empresa. También podrán afiliarse al Sistema, los salvadoreños no residentes. Los trabajadores agrícolas y domésticos serán incorporados al Sistema de acuerdo a las

---

<sup>10</sup> Código de Trabajo, Decreto Legislativo No. 15 de 23 de junio de 1972. Publicado en el Diario Oficial No. 142, Tomo No. 236, de 31 de julio de 1972.

condiciones y peculiaridades de su trabajo. Para su afiliación se dictará un Reglamento especial.

### **Obligatoriedad de las cotizaciones.**

**Art. 13** Durante la vigencia de la relación laboral deberán efectuarse cotizaciones obligatorias en forma mensual al Sistema por parte de los trabajadores y los empleadores.<sup>11</sup>

### **Código de Salud de El Salvador.**

**Art. 1** El Presente Código tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales relacionados con la salud pública y asistencia social de los habitantes de la República y las normas para la organización funcionamiento y facultades del Consejo Superior de Salud Pública y Asistencia Social y demás organismos del Estado, servicios de salud privados y las relaciones de estos entre sí en el ejercicio de las profesiones relativas a la salud del pueblo.

**Art. 85** Se prohíbe elaborar, fabricar, vender, donar, almacenar, distribuir, mantener y transferir alimentos alterados, adulterados, falsificados, contaminados o no aptos para consumo humano.

**Art. 86** El Ministerio por sí o por medio de sus delegados tendrá a su cargo la supervisión del cumplimiento de las normas sobre alimentos y bebidas destinadas al consumo de la población dando preferencia a los aspectos siguientes:

a) La inspección o control de todos los aspectos de la elaboración, almacenamiento, refrigeración, envase, distribución y expendio de los artículos alimentarios y bebidas, de materias primas que se utilicen para su fabricación; de los locales o sitios destinados para ese efecto, sus instalaciones, maquinarias, equipos, utensilios u otro objeto destinado para su operación y procesamiento; las fábricas de conservas, mercados, supermercados, ferias, mataderos, expendios de alimentos y bebidas, panaderías, fruterías, lecherías, confiterías,

---

<sup>11</sup> Ley del Sistema de Ahorro de Pensiones. Decreto No. 927 adicionado conforme Decreto No. 891, del 9 de diciembre de 2005, publicado en Diario Oficial No. 238, Tomo 369 del 21 de diciembre de 2005, con vigencia a partir del 20 de enero de 2006, porque dicho Diario salió a circulación el 11 de enero de 2006

café, restaurantes, hoteles, moteles, cocinas de internados y de establecimientos públicos y todo sitio similar.

b) La autorización para la instalación y funcionamiento de los establecimientos mencionados en el párrafo anterior, y de aquellos otros que expenden comidas preparadas, siempre que reúnan los requisitos estipulados en las normas establecidas al respecto

**Art. 107** Se declara de interés público, la implantación y mantenimiento de servicios de seguridad e higiene del trabajo. Para tal fin el Ministerio establecerá de acuerdo a sus recursos los organismos centrales, regionales, departamentales y locales que, en coordinación con otras instituciones, desarrollaran las acciones pertinentes.

**Art. 108** El Ministerio en lo que se refiere a esta materia tendrá a su cargo:

a) Las condiciones de saneamiento y de seguridad contra los accidentes y las enfermedades en todos los lugares de producción, elaboración y comercio.

b) La ejecución de medidas generales y especiales sobre protección de los trabajadores y población en general en cuanto a prevenir enfermedades y accidentes; y

c) La prevención o control de cualquier hecho o circunstancia que pueda afectar la salud y la vida del trabajador o causar impactos desfavorables en el vecindario del establecimiento laboral.<sup>12</sup>

### **Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo.**

**Art. 1** El objeto de la presente Ley es establecer los requisitos de seguridad y salud ocupacional que deben aplicarse en los lugares de trabajo, a fin de establecer el marco básico de garantías y responsabilidades que garantice un adecuado nivel de protección de la seguridad y salud de los trabajadores y trabajadoras, frente a los riesgos derivados del trabajo de acuerdo a sus aptitudes psicológicas y fisiológicas para el trabajo, sin perjuicio de las Leyes especiales que se dicten para cada actividad económica en particular.

**Art. 2** Se establecen como principios rectores de la presente Ley: Principio de igualdad: Todo trabajador y trabajadora tendrá derecho a la igualdad efectiva de oportunidades y de

---

<sup>12</sup> Código de Salud, Decreto Legislativo No 955 de 28 de abril de 1988. Publicado en el Diario Oficial No. 86, Tomo No. 299, de 11 de mayo 1988.

trato en el desempeño de su trabajo, sin ser objeto de discriminación por razón alguna. Respeto a la dignidad: La presente Ley garantiza el respeto a la dignidad inherente a la persona y el derecho a un ambiente laboral libre de violencia en todas sus manifestaciones, en consecuencia, ninguna acción derivada de la presente Ley, podrá ir en menoscabo de la dignidad del trabajador o trabajadora. Prevención: Determinación de medidas de carácter preventivo y técnico que garanticen razonablemente la seguridad y salud de los trabajadores y trabajadoras dentro de los lugares de trabajo.<sup>13</sup>

### **Reglamento General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo.**

**Art. 1** El presente Reglamento tiene por objeto regular la aplicación de la ley General de prevención de Riesgo en los lugares de trabajo, en adelante "la ley", en lo relativo a condiciones de Seguridad e Higiene en que deben desarrollarse las labores, a fin de eliminar o controlar los factores de riesgos en los puestos de trabajo, sean éstos de naturaleza mecánica o estructural, física, química, ergonómica, biológica o psicosocial; todo con el propósito de proteger la vida, salud, integridad física, mental y moral de los trabajadores y trabajadoras.

Definición de equipo de protección personal

**Art. 89** Se entenderá por equipo de protección personal, cualquier equipo destinado a ser llevado o sujetado por el trabajador para que le proteja de uno o varios riesgos que puedan amenazar su seguridad o salud, así como cualquier complemento o accesorio destinado a tal fin.<sup>14</sup>

### **Ley de Formación Profesional de El Salvador.**

**Art. 1** Créase el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional, como una institución de derecho público, con autonomía económica y administrativa y con personalidad jurídica, bajo cuya responsabilidad estará la dirección y coordinación del Sistema de Formación Profesional, para la capacitación y calificación de los recursos humanos. El Instituto de

---

<sup>13</sup> Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares De Trabajo, Decreto Legislativo No 254 de 21 de enero de 2010. Publicado en el Diario Oficial No. 82, Tomo No. 387, de 05 de mayo 2010.

<sup>14</sup> Reglamento General de Prevención de Riesgos en los Lugares De Trabajo, Decreto Legislativo No 30, de fecha 15 de junio de 2000, publicado en el Diario Oficial No. 135, Tomo No. 348, del 19 de ese mismo mes y año.



Formación Profesional en el contexto de esta ley y sus reglamentos podrá denominarse "INSAFORP" o "el Instituto". EL INSAFORP tendrá su domicilio principal en la ciudad de San Salvador, pudiendo establecer oficinas y dependencias en cualquier lugar del territorio nacional.

**Art. 2** EL INSAFORP tiene como objeto 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. Para cumplir con los objetivos indicados, el INSAFORP podrá utilizar todos los modos, métodos y mecanismos que sean aplicables a la formación profesional.

**Art. 3** El Sistema de Formación Profesional consiste en la unidad funcional del conjunto de elementos humanos y materiales, públicos y privados, establecidos en el país, para la capacitación profesional. Para los efectos de esta ley, se entiende por formación profesional toda acción o programa, público o privado, diseñado para la capacitación en oficios y técnicas, que proporcione o incremente los conocimientos, aptitudes y habilidades prácticas ocupacionales necesarias para el desempeño de labores productivas, en función del desarrollo socio-económico del país y de la dignificación de la persona. Lo dispuesto en esta ley no se aplicará a los programas regulares de educación técnica autorizados a cargo del Ministerio de Educación, ni a las instituciones de enseñanza universitaria, militares, de rehabilitación física, artes y deportes.

**Art. 4** La presente ley regula la formación profesional en los distintos niveles, iniciales y complementarios, y se aplicará a los sectores agropecuarios, industrial, comercial, de servicios, agroindustrial y demás actividades productivas, de conformidad con los planes y programas aprobados. El Consejo Directivo del Instituto determinará el momento y forma en que los diferentes sectores de actividad productiva se irán incorporando a este sistema.

**Art. 5** El Ministerio de Trabajo y Previsión Social será la unidad primaria del Instituto y ejercerá las funciones generales de enlace entre el Órgano Ejecutivo y el INSAFORP. El Ministerio de Planificación y Coordinación del Desarrollo Económico y Social será la unidad

de enlace en lo correspondiente a la cooperación financiera y técnica que se gestione y canalice por ese conducto.”<sup>15</sup>

### **Reglamento de Ley de Formación Profesional de El Salvador.**

**Art. 1** El presente Reglamento tiene por objeto facilitar y asegurar el cumplimiento de la Ley de Formación Profesional, el funcionamiento del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional y la operatividad del Sistema de Formación Profesional o Sistema Nacional de Formación Profesional, creados para incrementar la Productividad y competitividad de la fuerza laboral y lograr mejores niveles de bienestar para la población, en el marco de la estrategia nacional de desarrollo económico y social definida por el Gobierno de la República.

**Art. 5** Son atribuciones del INSAFORP las siguientes:

- a) Establecer los lineamientos y métodos que el SISTEMA ha de adoptar para llevar a cabo la formación integral del trabajador, los procedimientos de calificación del mismo y la planificación del desarrollo de las actividades que signifiquen mayor efectividad en los resultados esperados.
- b) Funcionar como Órgano Consultivo del gobierno, de los empleadores y de los trabajadores en asuntos relacionados con los procesos de formación profesional.
- c) Organizar y establecer un Servicio de Información Profesional y de Orientación Vocacional, con el fin de hacer más eficiente la formación, selección y contratación de personal sobre la base de una permanente investigación de las condiciones, requerimientos y posibilidades del mercado de trabajo y de las necesidades de los trabajadores.
- d) Facilitar la integración laboral de los recursos humanos formados al mercado laboral, asistir a las empresas en la selección, contratación y seguimiento del personal adecuado y promover estudios de mercado de trabajo.
- e) Impulsar la adopción de un programa o plan operativo anual, en coordinación con las instituciones integrantes del Sistema, de acuerdo a las prioridades que surgieren del estudio del mercado de trabajo, en concordancia con las políticas y estrategias de desarrollo definidas por los sectores gubernamentales y privado, en los campos económico y social.

---

<sup>15</sup> Ley de Formación Profesional. Decreto Legislativo No. 554 de 2 de junio de 1993, Publicado en el Diario Oficial No. 143, Tomo 320, de 29 de julio de 1993.

**Art. 6** El Instituto deberá coordinar de forma coherente y lógica, con base en criterios preestablecidos de clasificación, el conjunto de Instituciones que integran el SISTEMA, a fin de lograr el establecimiento de las diferentes especialidades en material de formación Profesional, de acuerdo a los requerimientos que surjan. Los Integrantes del SISTEMA podrán, si sus estatutos no se lo impiden, coordinarse con otras Instituciones afines del sistema, en la promoción de la formación profesional y así logran un mayor nivel de participación y aprovechamiento del adiestramiento e instrucción que al efecto se realizare.”<sup>16</sup>

## 2. Marco Legal e Institucional.

<b>Marco Legal e Institucional</b>	
<b>Leyes</b>	<b>Instituciones</b>
Constitución de la República de El Salvador.	Corte Suprema de Justicia, a través de la Sala de lo Constitucional.
Código de Comercio de El Salvador.	Ministerio de Economía
Código de Trabajo de El Salvador.	Ministerio de Trabajo y Previsión Social.
Código de Salud de El Salvador.	Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.
Ley del Sistema de Ahorro de Pensiones.	Superintendencia del Sistema Financiero y Ministerio de Economía.
Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares De Trabajo.	Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.
Reglamento General Prevención de Riesgos en los Lugares De Trabajo.	Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.
Ley de Formación Profesional.	Instituto Salvadoreño de Formación Profesional.
Reglamento de la Ley de Formación Profesional.	Instituto Salvadoreño de Formación Profesional.

**Cuadro 2.** Elaboración propia del equipo de trabajo.

<sup>16</sup> Reglamento de la Ley de Formación Profesional, Decreto Legislativo No. 554, de fecha 2 de junio de 1993, publicado en el Diario Oficial del 29 de julio de 1993.

## F. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACION.

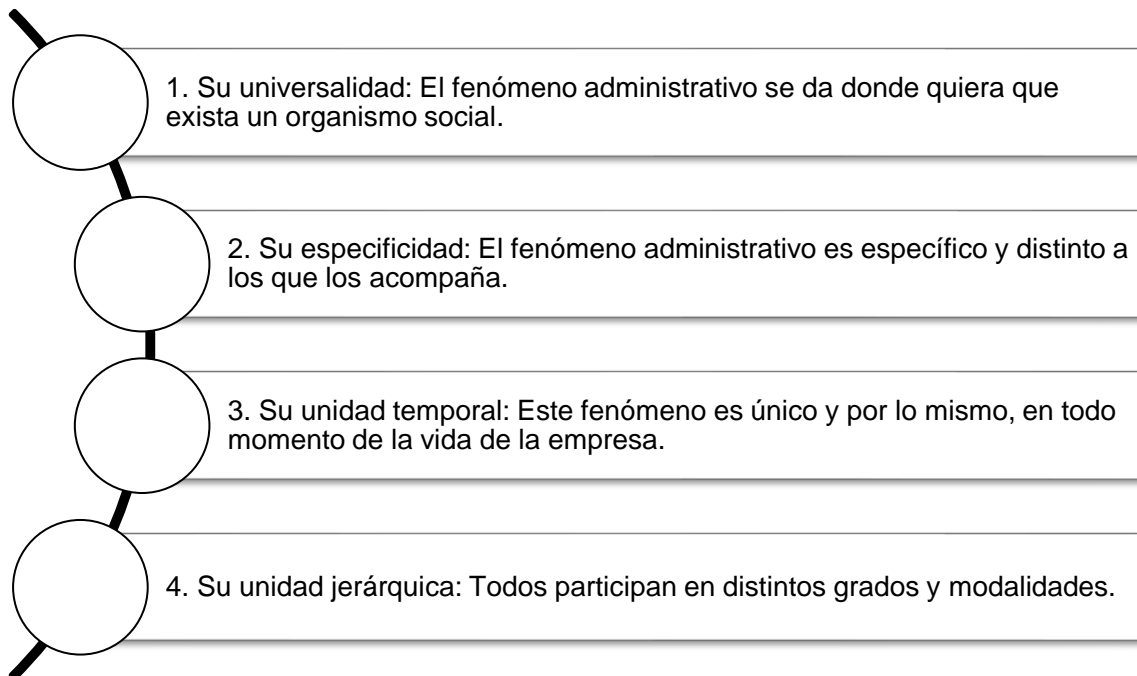
### 1. Definiciones.<sup>17</sup>

#### Administración.

Es la conducción racional de actividades, esfuerzos y recursos de una organización, resultándole algo imprescindible para su supervivencia y crecimiento.

Para Robbins (2010), “La administración es a lo que se dedican los gerentes. Una mejor explicación es que la administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de tal manera que estas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz.”

#### Características de la Administración.<sup>18</sup>



**Figura 4.** Elaboración propia del equipo de trabajo.

<sup>17</sup>Chiavenato Idalberto, “Introducción a la Teoría General de la Administración”, 5ª edición, Mc Graw Hill, México, 2005.

<sup>18</sup> Reyes Ponce, Agustín. “Administración Moderna” México: Limusa, 2007. Pág. 15-16

### **Proceso.**

Es el conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad o lograr un objetivo.

Es un conjunto o encadenamiento de fenómenos, asociados al ser humano a la naturaleza, que se desarrollan en un periodo de tiempo finito o infinito y cuyas fases sucesivas suelen conducir hacia un fin específico.

### **Proceso Administrativo.**

Desde finales del siglo XIX se acostumbra definir la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control. Aunque este marco ha sido sujeto a cierto escrutinio, en términos generales sigue siendo el aceptado. Por tanto, cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.

Un Proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean.<sup>19</sup>

### **La Administración: Fases.** <sup>20</sup>

Muchos autores dividen a la administración en 2 grandes fases: mecánica y dinámica. La etapa mecánica es la parte teórica de dicha disciplina, en la cual se establece lo que debe hacerse, inicia con la Planeación de la idea que se quiere llevar a cabo: establece propósitos, precisa objetivos, desarrolla estrategias, implementa programas y presupuestos, determina políticas y procedimientos, continua con la Organización

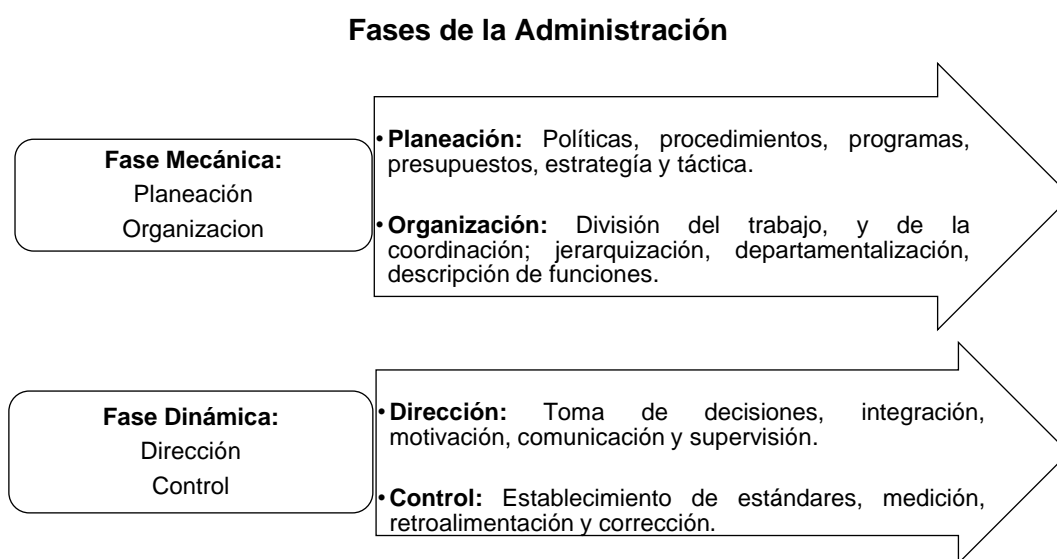
---

<sup>19</sup> Stoner, Freeman y Gilbert, "Administración" 6ta Edición, México, Pearson Prentice Hall, 1996 Página 11

<sup>20</sup> Guerreiro Reyes, José Claudio, Galindo Alvarado, José Fernando. "Administración 2". 3ra. Edición, México: Patria Educación, 2020 Página 13.

estableciendo la estructura organizacional, delinea las relaciones interpersonales, describe los puestos y sus requerimientos, etc.

La etapa dinámica es la parte operativa de la administración, se refiere a cómo manejar el organismo social, o bien, aterrizar lo planeado. En esta etapa es importante una buena selección del personal competitivo para los puestos de la organización; que sepan delegar, motivar, coordinar, manejar conflictos, administrar los cambios; así como fijar sistemas de información, desarrollar estándares de actuación.



**Figura 5.** Elaboración propia del equipo de trabajo.

### Planeación.

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

El primer paso para planear consiste en elegir las metas de la organización. A continuación, se establecen metas para cada una de las subunidades de la organización; es decir, sus divisiones, departamentos, etc. Definidas éstas, se establecen programas para alcanzarlas de manera sistemática. Sobra decir que, al elegir objetivos y preparar programas, el gerente de mayor jerarquía analiza su viabilidad, así como las posibilidades que otros gerentes y empleados de la organización los acepten.<sup>21</sup>

Gran parte del éxito administrativo de una organización depende de la determinación exacta de los resultados que se pretende obtener, así como del análisis del entorno para prever el escenario futuro, los riesgos y las oportunidades, los recursos y alternativas óptimas que se requieren para lograr dichos resultados. Todas las actividades se realizan a través de la planeación, en la que se trata no sólo de predecir el camino que se habrá de transitar sino también de anticipar su rumbo, minimizar riesgos y, si es posible, mejorar las condiciones futuras. De esta forma la planeación es una actividad clave para cualquier empresa en la aplicación de los principios de factibilidad, objetividad, cuantificación, flexibilidad, unidad y cambio de estrategias es imprescindible para planear correctamente las actividades de la organización.<sup>22</sup>

### **Importancia de la Planeación**

Mediante la planeación se identifican áreas problemáticas, se elaboran alternativas y de esta forma se proyecta la acción. Al planear se prevén los problemas y se toman medidas antes de que estos se hagan críticos. La planeación precisa los resultados que quieren alcanzarse, se superan los simples deseos y se establecen los planes concretos de acción.

Con la planeación se dota a la organización de instrumentos y mecanismos claros y precisos que orientan su desarrollo y contribuyen alcanzar mayores niveles de coordinación. Además, al planear se establecen controles que permiten realizar un seguimiento permanente de la acción asegurando así los resultados buscados; también se

---

<sup>21</sup> Stoner, Freeman y Gilbert, "Administración", 6ª edición, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A, 1996. Pág. 11.

<sup>22</sup> Münch Galindo, Lourdes "Fundamentos de Administración: Casos y Prácticas" 2ª, edición, México: Trillas 1997 (reimp.2006). Pág. 44-46.

deben precisar algunos de los propósitos específicos de la planeación en el ámbito de las asociaciones corporativas.<sup>23</sup>

#### **Pasos de la Planeación.<sup>24</sup>**

- a) Detectar oportunidades.
- b) Analizar situación actual.
- c) Considerar premisas.
- d) Definir Objetivos.
- e) Evaluar objetivos y alternativas de acción.
- f) Seleccionar objetivos y alternativas rentables.
- g) Implementación.

La planeación permite anticiparse a todos los posibles escenarios en los que se podría situar la organización y así ayudar a lograr un correcto funcionamiento para alcanzar los objetivos de la empresa.

La planeación cierra la brecha de donde se está parados y a dónde se quiere ir.

#### **Definición de Plan.**

Vicuña (2012) lo define como “el conjunto coherente de metas e instrumentos que tiene como fin orientar una actividad humana en cierta dirección anticipada.”<sup>25</sup>

Robbins, Stephen y Coulter (2005) lo definen como “un documento en el que se explica cómo se van alcanzar las metas, así como la asignación de recursos, calendarios y otras acciones necesarias para concretarlas.”

---

<sup>23</sup> Hernando Zabala Salazar primera edición 2005 “Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas”.

<sup>24</sup> Serrano R. Américo Alexis, “Administración I y II”, 2ª Edición, Talleres Gráficos UCA, El Salvador 2011. Pág. 92

<sup>25</sup> Vicuña, María José, “El plan estratégico en su práctica”, 3ª edición, Editorial ESIC, España, 2012.

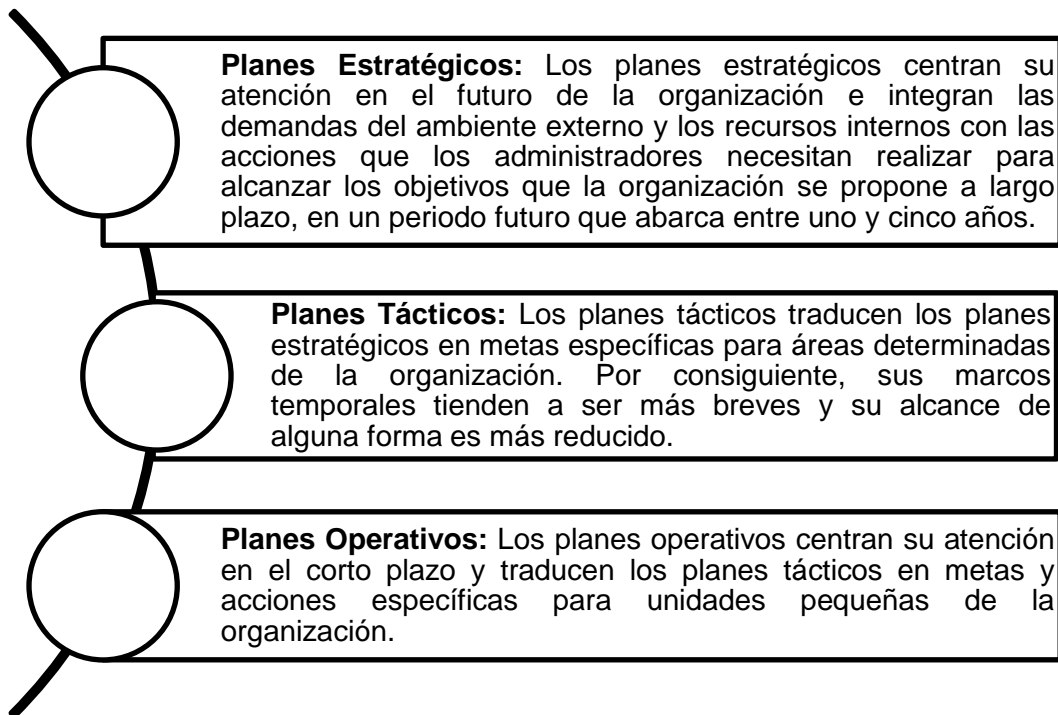


De acuerdo con las definiciones se puede establecer que un plan de capacitaciones es un proyecto de formación con base a las necesidades detectadas en la empresa Distribuidora de Frutas y Verduras de El Salvador, definiendo metas y objetivos a alcanzar.

### **Tipos de Planes.<sup>26</sup>**

Existen tres tipos de planes, los cuales se describen a continuación:

#### **Tipos de Planes**



**Figura 6.** Elaboración propia del equipo de trabajo.

La planeación estratégica comprende una serie de elementos que se plasman en el plan estratégico. Estos deben determinarse por la alta dirección y sirven como base para la elaboración de los planes tácticos y operacionales.

El proceso de planificación estratégica es el método que usan las organizaciones para elaborar planes destinados a lograr sus metas generales y a largo plazo.

<sup>26</sup> Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. "Administración". 8ª Edición, Editorial Pearson, México, 2006.

Cada uno de los elementos que a continuación se mencionan forma parte de un plan estratégico.<sup>27</sup>

### Elementos del Plan Estratégico

<p><b>Filosofía:</b> Conjunto de valores, prácticas, objetivos, y políticas que son la razón de ser de la empresa .</p>	<p><b>Credo:</b> Conjunto de valores, postulados o creencias que orientan la conducta de la organización.</p>	<p><b>Valores:</b> Pautas de conducta o principios que orienta la conducta de los individuos en la organización.</p>	<p><b>Compromiso:</b> Responsabilidad de la empresa ante la sociedad.</p>	<p><b>Visión:</b> Enunciado que describe el estado deseado en el futuro.</p>
<p><b>Misión:</b> Definición amplia del propósito de la organización y descripción del negocio al que se dedica la compañía.</p>	<p><b>Objetivos estratégicos:</b> Resultados específicos que se desean alcanzar, medibles y cuantificables para lograr la misión.</p>	<p><b>Políticas estratégicas:</b> Lineamientos generales que deben observarse en la toma de decisiones.</p>	<p><b>Estrategias:</b> Cursos de acción que muestran la dirección y el empleo general de los recursos para lograr los objetivos.</p>	<p><b>Programa:</b> Conjunto de acciones, responsabilidades y tiempos necesarios para implantar las estrategias.</p>

**Figura 7.** Elaboración propia del equipo de trabajo.

### Organización.

Proceso para comprometer a dos o más personas para que trabajen juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas.

Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que éstos puedan alcanzar las metas de la organización.

Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la organización. La organización produce la estructura de las relaciones de una organización, y estas relaciones estructuradas servirán para realizar los planes futuros.<sup>28</sup>

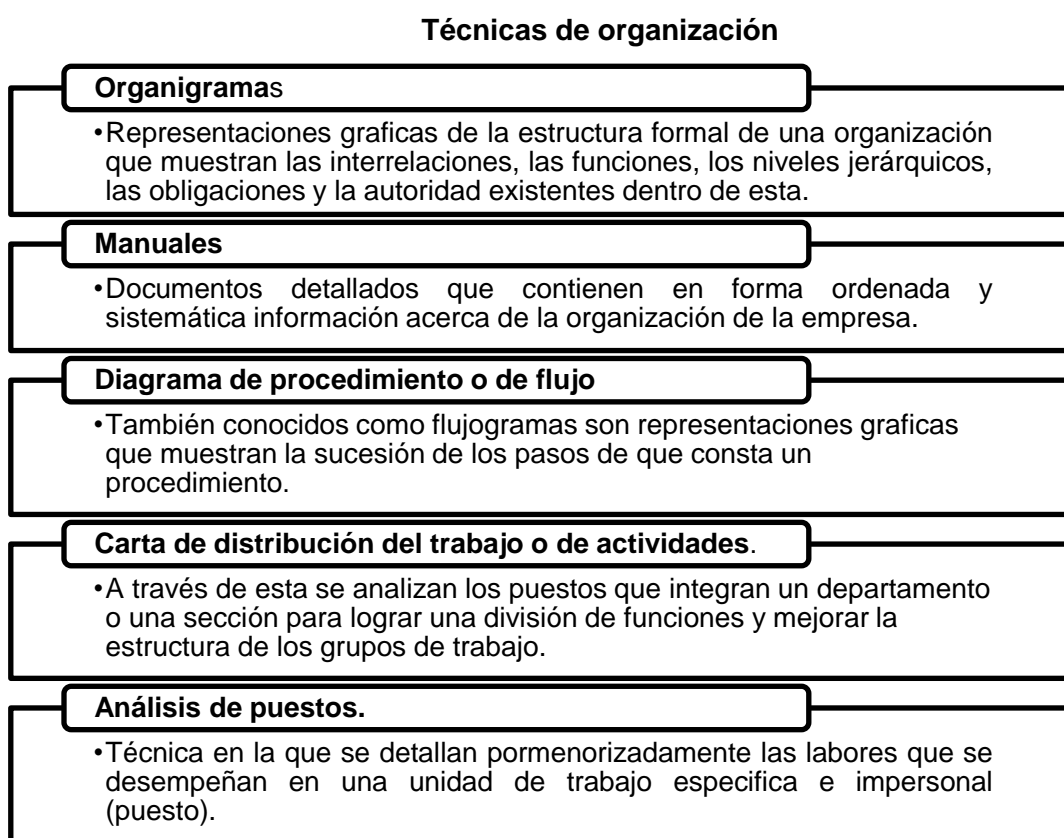
<sup>27</sup> Münch Galindo, Lourdes "Fundamentos de Administración: Casos y Prácticas" 2ª, edición, México: Trillas 1997(reimp.2006). Pág. 46.

<sup>28</sup> Stoner, Freeman y Gilbert, "Administración", 6ª Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A, 1996. Pág. 12.

En esta etapa se diseña la estructura que permite una óptima coordinación de los recursos y las actividades para alcanzar las metas establecidas en la planeación.

### **Técnicas de Organización.<sup>29</sup>**

Son herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional son indispensables durante el proceso de organización y deben aplicarse de acuerdo con las necesidades de cada grupo social. A continuación, se describen las principales:



**Figura 8.** Elaboración propia del equipo de trabajo.

### **Dirección.**

Proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea.

<sup>29</sup> Münch Galindo, Lourdes "Fundamentos de Administración: Casos y Prácticas" 2ª, edición, México: Trillas 1997(reimpresión 2006). Pág. 92.

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes, al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo.<sup>30</sup>

La dirección comprende una serie de elementos como la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y el liderazgo mediante la toma de decisiones se elige la alternativa óptima para lograr los objetivos de la organización; a través de la comunicación se transmite y recibe la información necesaria para ejecutar las decisiones, los planes y las actividades; con la motivación se obtienen comportamientos, actitudes y conductas del personal para trabajar eficientemente y de acuerdo con los objetivos de la empresa y por último, el liderazgo se utiliza para influir, guiar o dirigir a un grupo de personas; este incluye el poder, la autoridad, la supervisión, la delegación y el mando.

### **Toma de decisiones.**

Es un proceso sistemático y racional a través del cual se selecciona entre varias alternativas el curso de acción óptimo.

Lourdes Münch Galindo en su libro Fundamentos de Administración (1997) establece lo siguiente: “El proceso lógico y racional de toma de decisiones se efectúa a través de los siguientes pasos:

- a) Identificación del problema
- b) Construcción de un modelo
- c) Determinación de parámetros
- d) Aplicación de un método
- e) Especificación y evaluación de alternativas
- f) Implantación.

---

<sup>30</sup> Stoner, Freeman y Gilbert, “Administración”, 6ª edición, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A, 1996. Pág. 13.

La dirección es la que mueve, conduce e impulsa a la acción. Tradicionalmente es considerada para motivar al personal y que éste pueda trabajar en equipo, se forman empleados que puedan aportar sus habilidades en el desarrollo de las tareas encomendadas, incentivarlos para la obtención de mejores resultados y obtener buen rendimiento en la producción u objetivos de la empresa.

### **Control.<sup>31</sup>**

Proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas.

El gerente debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización que, de hecho, la conducen hacia las metas establecidas. Ésta es la función de control de la administración, la cual entraña los siguientes elementos básicos: establecer estándares de desempeño; medir los resultados presentes; comparar estos resultados con las normas establecidas, y tomar medidas correctivas cuando se detectan desviaciones. El gerente, gracias a la función de control, puede mantener a la organización en el buen camino. Las organizaciones están estableciendo, cada vez con mayor frecuencia, maneras de incluir la calidad en la función de control.

El control implica las etapas de establecimiento de estándares, medición de resultados, corrección y retroalimentación, así como el ejercicio de los principios de excepción, función controlada, desviaciones, oportunidad, equilibrio y de los objetivos.

## **G. GENERALIDADES DE LA CAPACITACIÓN.**

### **1. Antecedentes históricos de la Capacitación.<sup>32</sup>**

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

---

<sup>31</sup> Stoner, Freeman y Gilbert, "Administración", 6ª edición, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A, 1996. Pág. 13.

<sup>32</sup> Siliceo, Alfonso. Capacitación y Desarrollo del Personal. 2a Edición. Editorial Limusa Noriega, México 1993. Pág. 3

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

Posteriormente, en 1915 en Estados Unidos aparece el método de capacitación llamado de los cuatro pasos que consiste en preparar, demostrar, hacer y dar seguimiento, este ha sido retomado por muchas instituciones para dar una capacitación efectiva.

El aparecimiento de las diferentes situaciones de conflicto o guerras entre diferentes naciones, dieron origen al surgimiento de métodos y técnicas de entrenamiento y capacitación intensiva, que también contribuyeron al perfeccionamiento de sistemas más complejos de capacitación.

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

## **2. Definición de Capacitación.**

Según Chiavenato (2007) “La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.”

Según Alfonso Silíceo (1995) “La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.”

De acuerdo a las definiciones se puede interpretar que la capacitación debe desarrollarse a partir de detectar una necesidad de aprendizaje y mejora en la organización.

### **3. Objetivos de la Capacitación.** <sup>33</sup>

Los principales objetivos de la capacitación son:

- Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
- Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
- Cambiar la actitud de las personas, ya sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

### **4. Importancia de la Capacitación.**

La capacitación constituye el núcleo de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las competencias de las personas y, en consecuencia, el desempeño de la organización. Se trata de uno de los procesos más importantes de la administración de recursos humanos.

La capacitación se diseña con el objeto de proporcionar a los talentos el conocimiento y las habilidades que necesitan en sus puestos actuales. El desarrollo implica el aprendizaje que va más allá del puesto actual y que se extiende a la carrera de la persona, con un enfoque en el largo plazo, a efecto de prepararlas para que sigan el ritmo de los cambios y el crecimiento de la organización.<sup>34</sup>

La manera más simple de resumir la importancia de la capacitación es que sea considerada como una inversión que realizará la empresa para sus empleados y que a su vez conseguirá beneficiarse de un capital humano más competente y con mejores habilidades.

### **5. Proceso de la Capacitación.** <sup>35</sup>

La capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas:

- a) El diagnóstico consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.

---

<sup>33</sup> Chiavenato Idalberto, "Administración de Recursos Humanos", 8ª edición, McGraw Hill, México, 2007. Pág. 387.

<sup>34</sup> Chiavenato Idalberto, "Gestión del talento humano", 3ª edición, McGraw Hill, México, 2009. Pág. 372.

<sup>35</sup> Chiavenato Idalberto, "Gestión del talento humano", 3ª edición, McGraw Hill, México, 2009. Pág. 375.

- b) El diseño consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.
- c) La implantación es ejecutar y dirigir el programa de capacitación.
- d) La evaluación consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación.

El proceso de capacitación se asemeja a un modelo de sistema abierto, cuyos componentes son:<sup>36</sup>

<b>Componentes de la Capacitación</b>	<b>1. Insumos (entradas o inputs)</b> , como educandos, recursos de la organización, información, conocimientos, etcétera.
	<b>2. Proceso u operación (throughput)</b> , como procesos de enseñanza, aprendizaje individual, programa de capacitación, entre otros.
	<b>3. Productos (salidas u outputs)</b> , como personal capacitado, conocimientos, competencias, éxito o eficacia organizacional, entre otros.
	<b>4. Retroalimentación (feedback)</b> , como evaluación de los procedimientos y resultados de la capacitación, ya sea con medios informales o procedimientos sistemáticos.

**Figura 9.** Elaboración propia del equipo de trabajo

## 6. Tipos de Capacitación.<sup>37</sup>

Las empresas suelen hacer uso de diferentes tipos de capacitaciones según la clase de necesidades que deseen satisfacer. Los más comunes son los siguientes:

**Inducción:** Tienen por objeto facilitar la adaptación de un nuevo trabajador a la empresa y al entorno físico y social de su trabajo. Generalmente, la inducción es un proceso estructurado, en el que participan el jefe inmediato, los compañeros de trabajo y, a veces, instructores especializados.

<sup>36</sup> Chiavenato Idalberto, "Administración de Recursos Humanos", 8ª ed., McGraw Hill, México, 2007. Pág. 388.

<sup>37</sup> Martínez Eduardo, Martínez Francisca, "Capacitación por Competencia, Principios y Métodos", Santiago de Chile, 2009



**Entrenamiento inicial:** tienen por objetivo familiarizar al empleado con los equipos, instrumentos, materiales, métodos y condiciones de trabajo en un nuevo puesto. El entrenamiento inicial es una actividad formal de corta duración que está a cargo, generalmente, del jefe inmediato.

**Programas de complementación o nivelación:** destinados a suplir las carencias de conocimientos o habilidades de trabajadores que han adquirido sus competencias en forma empírica y no alcanzan el nivel de desempeño deseado en algunas tareas.

**Programas de especialización:** para trabajadores técnicos o profesionales que requieren profundizar sus conocimientos o habilidades con relación a una técnica, un proceso o una tarea específica de su trabajo.

**Programas de actualización:** que tienen por objetivo poner al día los conocimientos y las habilidades de los trabajadores frente a los nuevos instrumentos, equipos, materiales, productos, métodos, técnicas o normas relacionadas con su trabajo.

**Programas de perfeccionamiento y desarrollo:** tienen por objeto preparar el avance de los trabajadores en su carrera profesional interna, de manera que puedan desempeñarse en puestos de nivel superior en su área de trabajo.

**Programas de desarrollo personal:** destinados a mejorar las habilidades interpersonales de los trabajadores, dentro o fuera de la empresa, y promover una disposición anímica del trabajador en línea con los intereses de la organización.

## 7. Contenido de la Capacitación.<sup>38</sup>

El contenido de la capacitación puede incluir cuatro formas de cambio de la conducta:

**Transmisión de información:** el contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación, es decir, la información que se imparte entre los educandos en forma de un conjunto de conocimientos.

---

<sup>38</sup> Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 8ª edición, McGraw Hill, México, 2007. Pág. 386

**Desarrollo de habilidades:** sobre todo, las habilidades, las destrezas y los conocimientos que están directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras.

**Desarrollo o modificación de actitudes:** se busca generalmente la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión en cuanto a los sentimientos y las reacciones de las personas.

**Desarrollo de conceptos:** la capacitación puede estar dirigida a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración, sea para elevar el nivel de generalización para desarrollar gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

## 8. Ciclo de la Capacitación.<sup>39</sup>

La capacitación es el acto intencional de proporcionar los medios que permitirán el aprendizaje, el cual es un fenómeno que surge como resultado de los esfuerzos de cada individuo.

El aprendizaje es un cambio de conducta que se presenta cotidianamente y en todos los individuos. La capacitación debe orientar esas experiencias de aprendizaje en un sentido positivo y benéfico, completarlas y reforzarlas con una actividad planeada, a efecto de que los individuos de todos los niveles de la empresa puedan desarrollar más rápidamente sus conocimientos y aquellas actitudes y habilidades que les beneficiarán a ellos y a la empresa. Así, la capacitación cubre una secuencia programada de hechos que se pueden visualizar como un proceso continuo, cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite.

## 9. Beneficios de la Capacitación.

Los beneficios que cualquier tipo de capacitación deja en las personas que la reciben, más que servibles para la empresa o institución que la imparta o exija, son para el empleado,

---

<sup>39</sup> Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 8ª edición, McGraw Hill, México, 2007. Pág. 388

pues éste adquiere conocimientos que le serán de utilidad en su vida, por ejemplo una persona que reciba una capacitación sobre las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), adquirirá no solo una orientación para cuidar la inocuidad de los productos que manipula sino también los llevará a su cuidado personal, su alimentación y más aún transmitirá esos conocimientos a su familia quienes son su prioridad emocionalmente.

De acuerdo con Mitchell (1995):<sup>40</sup>

Es necesario destacar los beneficios que la capacitación tiene para el personal:<sup>41</sup>

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forjar líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

## 10. Detección de las Necesidades de Capacitación.

Los administradores pueden valerse de cuatro procedimientos para determinar la capacitación que necesitan las personas de su organización o subunidad:<sup>42</sup>

**Evaluar el desempeño.** El trabajo de cada empleado se mide comparándolo con las normas de desempeño o los objetivos establecidos para su trabajo.

**Analizar los requisitos del trabajo.** Se estudian las habilidades o los conocimientos que se especifican en la descripción del trabajo correspondiente y los empleados que no cuenten con las habilidades o los conocimientos necesarios pasan a ser candidatos para un programa de capacitación.

---

<sup>40</sup> Mitchell, Garry, Manual del capacitador, Grupo Editorial Iberoamérica, S.A. de CV. México, D.F 1995

<sup>41</sup> Bermúdez Carrillo, Luis Alberto, Capacitación: Una herramienta de fortalecimiento de las PYMES. Revista de las Sedes Regionales [en línea]. 2015, XVI (33), pág. 6 [Fecha de consulta 3 de noviembre de 2020]. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=66638602001>

<sup>42</sup> Stoner, Freeman y Gilbert, Administración, 6ª edición, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A, 1996. Pág. 429.

**Analizar la organización.** Se estudia la eficacia de la organización y su éxito para alcanzar las metas, con el objeto de determinar las diferencias que existen.

**Las encuestas de los empleados.** Se pide a los gerentes y jefaturas que describan los problemas que están teniendo con su trabajo y las medidas que consideran necesarias para resolverlos.

La detección de las necesidades de capacitación se puede efectuar considerando tres niveles de análisis:<sup>43</sup>

**Nivel de análisis de toda la organización:** El sistema organizacional. No sólo se refiere al estudio de toda la empresa (su misión, objetivos, recursos, competencias y su distribución para poder alcanzar los objetivos), sino también al ambiente socioeconómico y tecnológico en el cual está inserta. Este análisis ayuda a responder la interrogante que plantea lo que se debe enseñar y aprender en términos de un plan y establece la filosofía de la capacitación para toda la empresa

**Nivel de análisis de los recursos humanos:** El sistema de capacitación. Se trata de un análisis de la fuerza de trabajo; es decir, el funcionamiento de la organización presupone que los empleados cuentan con las habilidades, los conocimientos y las actitudes que desea la organización.

**Nivel de análisis de las operaciones y tareas:** El sistema de adquisición de habilidades. Es el nivel de enfoque más restringido para realizar la detección de las necesidades de capacitación; es decir, el análisis se efectúa a nivel de puesto y se sustenta en los requisitos que éste exige a su ocupante.

## **11. Medios para determinar las Necesidades de Capacitación.<sup>44</sup>**

---

<sup>43</sup> Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 8<sup>a</sup> edición, McGraw Hill, México, 2007. Pág. 390.

<sup>44</sup> Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 8<sup>a</sup> edición, McGraw Hill, México, 2007. Pág. 395.

Los principales medios empleados para hacer la detección de las necesidades de capacitación son:

**Evaluación del desempeño:** ésta permite identificar a aquellos empleados que realizan sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, así como averiguar cuáles son las áreas de la empresa que requieren de la atención inmediata de los responsables de la capacitación.

**Observación:** constatar dónde hay evidencia de un trabajo ineficiente, como equipos rotos, atraso en relación con el cronograma, desperdicio de materia prima, elevados problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación de personal elevada, etc.

**Cuestionarios:** investigaciones por medio de cuestionarios y listas de control que contengan la evidencia de las necesidades de capacitación.

**Solicitud de supervisores y gerentes:** cuando las necesidades de capacitación corresponden a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores suelen solicitar, a lo cual son propensos, capacitación para su personal.

**Entrevistas con supervisores y gerentes:** los contactos directos con supervisores y gerentes, con respecto a problemas que se pueden resolver por medio de la capacitación, surgen por medio de entrevistas con los responsables de las diversas áreas.

**Reuniones interdepartamentales:** discusiones entre los responsables de los distintos departamentos acerca de asuntos que conciernen a los objetivos de la organización, problemas de operaciones, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.

**Examen de empleados:** entre otros se encuentran los resultados de los exámenes de selección de empleados que desempeñan determinadas funciones o tareas.

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

**Entrevista de salida:** cuando el empleado abandona la empresa es el momento más adecuado para conocer su opinión sincera sobre la organización y las razones que motivaron su salida. Es posible que varias deficiencias de la organización, que se podrían corregir, salten a la vista.

**Análisis de puestos y especificación de puestos:** proporciona un panorama de las tareas y habilidades que debe poseer el ocupante.

**Informes periódicos:** que muestren las posibles deficiencias que podrían merecer capacitación.

## H. GENERALIDADES DEL PLAN DE CAPACITACIONES.<sup>45</sup>

### 1. Planeación de la Capacitación.<sup>46</sup>

El programa de capacitación requiere de un plan que incluya los siguientes puntos:

- Atender una necesidad específica para cada ocasión.
- Definición clara del objetivo de la capacitación.
- División del trabajo que se desarrollará en módulos, cursos o programas.
- Determinación del contenido de la capacitación.
- Selección de los métodos de capacitación y la tecnología disponible.
- Definición de los recursos necesarios para implementar la capacitación, como tipo de capacitador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales, manuales, entre otros.
- Definición de la población meta, es decir, las personas que serán capacitadas:
  - a) Número de personas.
  - b) Tiempo disponible.
  - c) Grado de habilidad, conocimientos y tipo de actitudes.
  - d) Características personales de conducta.

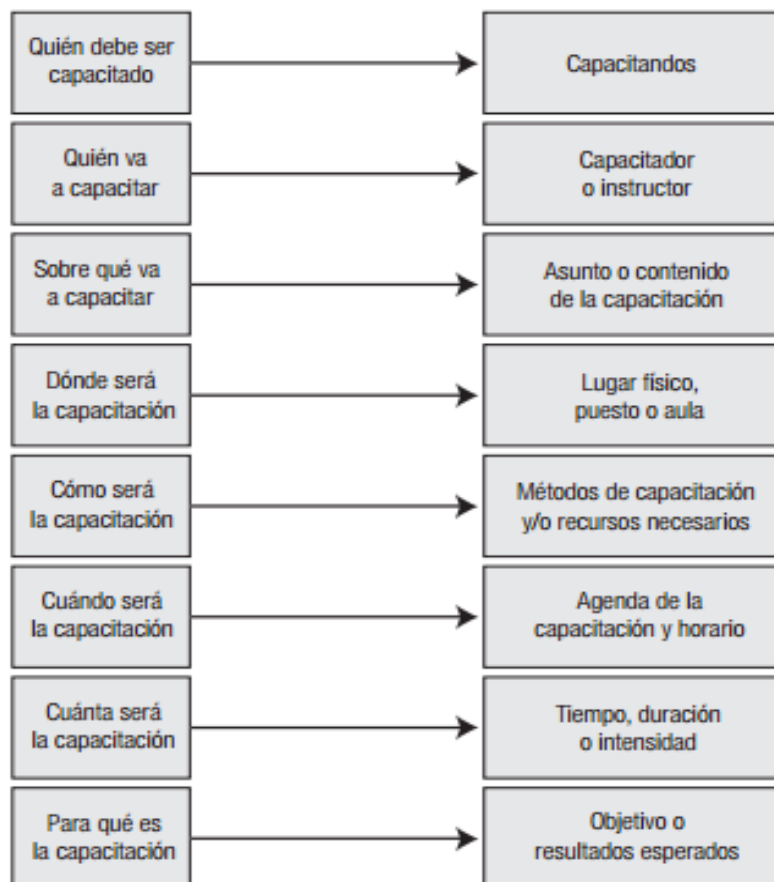
<sup>45</sup> Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 8<sup>a</sup> edición, McGraw Hill, México, 2007 Pág. 397-404

<sup>46</sup> Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 8<sup>a</sup> edición, McGraw Hill, México, 2007 Pág. 397

- Lugar donde se efectuará la capacitación, con la consideración de las opciones siguientes: en el puesto, fuera del puesto, dentro de la empresa o fuera de la empresa.
- Tiempo o periodicidad de la capacitación, horario u ocasión propicia.
- Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.
- Control y evaluación de los resultados para revisar los puntos críticos que demandan ajustes y modificaciones al programa a efecto de mejorar su eficacia.

La planeación se deriva del diagnóstico de las necesidades de capacitación, a mayor necesidad debe robustecerse el plan. Por lo general, los recursos y las competencias puestos a disposición de la capacitación se relacionan con la problemática diagnosticada.

### Puntos principales de un programa de Capacitación.



**Figura 10.** Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 8<sup>a</sup> edición, McGraw Hill, México, 2007 Pág. 399.

## 2. Implementación de la Capacitación.

Es la tercera etapa del proceso de capacitación. Una vez diagnosticadas las necesidades y elaborado el programa de capacitación, el siguiente paso es su implementación. La implementación o realización de la capacitación presupone el binomio formado por el instructor y el aprendiz. Los aprendices son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa que necesitan aprender o mejorar sus conocimientos sobre alguna actividad o trabajo. Los instructores son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa, que cuentan con experiencia o están especializadas en determinada actividad o trabajo y que transmiten sus conocimientos a los aprendices. Así, los aprendices pueden ser novatos, auxiliares, jefes o gerentes y, por otra parte, los instructores también pueden ser auxiliares, jefes o gerentes o, incluso, el personal del área de capacitación o consultores/especialistas contratados.

La implementación de la capacitación depende de los factores siguientes:

- Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización. La decisión de establecer programas de capacitación depende de la necesidad de mejorar el nivel de los empleados. La capacitación debe significar la solución de los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas.
- La calidad del material de capacitación presentado. El material de enseñanza debe ser planeado a fin de facilitar la implementación de la capacitación. El material de enseñanza busca concretar la instrucción, facilitar la comprensión mediante la utilización de recursos audiovisuales, aumentar el rendimiento de la capacitación y racionalizar la tarea del instructor.
- La cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa. La capacitación se debe hacer con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones en un conjunto de esfuerzos coordinados. Para mantenerlos, se requiere de un gran esfuerzo y entusiasmo por parte de todos aquellos que están ligados al asunto, además que implica un costo que se debe considerar como una inversión que producirá dividendos en el mediano y corto plazo, no como un gasto inactivo y sin rendimiento alguno.
- La calidad y preparación de los instructores. El éxito de la implementación dependerá de los intereses, la jerarquía y la capacidad de los instructores. El criterio para



seleccionar a los instructores es muy importante. Éstos deben reunir cualidades personales como: facilidad para las relaciones humanas, motivación, raciocinio, didáctica, facilidad para comunicar, así como conocimiento de la especialidad.

· La calidad de los aprendices. La calidad de los aprendices influye en los resultados del programa de capacitación. Los mejores resultados son obtenidos cuando se selecciona debidamente a los aprendices, en función de la forma y el contenido del programa y de los objetivos de la capacitación, de modo que las personas formen un grupo homogéneo.

### **3. Evaluación de los resultados de la Capacitación.**

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos. El programa de capacitación debe incluir la evaluación de su eficiencia, la cual debe considerar dos aspectos:

- a) Constatar si la capacitación ha producido las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados.
- b) Verificar si los resultados de la capacitación tienen relación con la consecución de las metas de la empresa.

Además de estas dos cuestiones de debe constatar si las técnicas de capacitación son eficaces para alcanzar los objetivos propuestos.

La evaluación de los resultados de la capacitación se puede hacer en tres niveles:

**Evaluación a nivel Organizacional:** En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:

- a) Aumento en la eficacia organizacional.
- b) Mejora de la imagen de la empresa.
- c) Mejora del clima organizacional.
- d) Mejora en la relación entre la empresa y los empleados.
- e) Apoyo del cambio y la innovación.
- f) Aumento de la eficiencia, entre otros.

**Evaluación a nivel de los Recursos Humanos:** En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:

- a) Reducción de la rotación de personal.
- b) Reducción del ausentismo.
- c) Aumento de la eficiencia individual de los empleados.
- d) Aumento de las habilidades de las personas.
- e) Aumento del conocimiento de las personas.
- f) Cambio de actitudes y conductas de las personas, etc.

**Evaluación a nivel de las Tareas y Operaciones:** En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:

- a) Aumento de la productividad.
- b) Mejora en la calidad de los productos y servicios.
- c) Reducción del flujo de la producción.
- d) Mejora en la atención al cliente.
- e) Reducción del índice de accidentes.
- f) Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos, entre otros.

#### **4. Beneficio del Plan de Capacitaciones.**

Tanto los gerentes como las personas que no administran pueden obtener beneficios de los programas de capacitación y de los de desarrollo, pero es probable que la mezcla de las experiencias varíe. Es mucho más probable que las personas que no son administradoras reciban capacitación para las habilidades técnicas que requieren sus trabajos presentes, mientras que los gerentes, con frecuencia, reciben ayuda para desarrollar las habilidades que se requerirán para trabajos futuros; en particular habilidades conceptuales y relaciones humanas.<sup>47</sup>

También permite adaptarse a los rápidos cambios sociales, el aumento de la población con títulos universitarios, la mayor esperanza de vida, los continuos cambios en los servicios, el avance de la informática en todas las áreas, y las crecientes y diversas demandas del

---

<sup>47</sup> Stoner, Freeman y Gilbert, "Administración", 6ª edición, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A, 1996. Pág. 428.

mercado. Disminuye la tasa de rotación de personal, y permite entrenar sustitutos que puedan ocupar nuevas funciones rápida y eficazmente.

Por ello, las inversiones en capacitación redundan en beneficios para la persona capacitada como para la institución. Y las instituciones que mayores esfuerzos realizan en este sentido, son las que más se beneficiarán al prestar los servicios.

Para complementar lo expuesto, se cita a Dessler (2001), quien establece los siguientes beneficios del proceso de capacitación:

- a) Ayuda a prevenir riesgos de trabajo.
- b) Produce actitudes más positivas entre los colaboradores.
- c) Aumenta la captación de fondos.
- d) Eleva la moral de los colaboradores.
- e) Mejora el conocimiento de los diferentes puestos y, por lo tanto, el desempeño.
- f) Crea una mejor imagen de la institución.
- g) Facilita que el personal se identifique con la institución.
- h) Facilita la comprensión de las políticas de la institución.
- i) Proporciona información sobre necesidades futuras del personal a todo nivel.
- j) Facilita la promoción de los colaboradores.
- k) Incrementa la eficiencia de los servicios.
- l) Promueve la comunicación en la institución.

## **I. GENERALIDADES DEL FORTALECIMIENTO DE APTITUDES Y HABILIDADES EN EL DESEMPEÑO DE LABORES.**

### **1. Definiciones.**

#### **Fortalecimiento.**

Orfelio G. León e Ignacio Montero en su libro *Métodos de investigación en Psicología y Educación* (2003) define el fortalecimiento como “el proceso mediante el cual los miembros de una comunidad (individuos interesados y grupos organizados) desarrollan

conjuntamente capacidades y recursos para controlar su situación de vida, actuando de manera comprometida, consciente y crítica, para lograr la transformación de su entorno según sus necesidades y aspiraciones, transformándose al mismo tiempo a sí mismos.”

### **Aptitudes.**

Pedro M. Hontangas en su obra *Ajustes de habilidades en el ámbito laboral* (1994) establece que “las aptitudes son capacidades específicas que las personas deben poseer y que facilitan el aprendizaje de alguna tarea o puesto.”

Una definición en una dirección similar la ofrece José M. Peiró en su *Análisis anticipatorio de necesidades de formación* (1999) entiende la aptitud como “una capacidad para “saber cómo” desempeñar el puesto de trabajo.”

En definitiva, las aptitudes son las capacidades que se requieren para desempeñar el puesto de trabajo, es decir, permiten al sujeto saber cómo llevar a cabo las actividades de su puesto de trabajo.

### **Habilidades.**

William McGehee y Paul W Thayer en su obra *Formación y Comercio e Industria* (1961) definen habilidad “como la capacidad para desempeñar las operaciones del puesto con facilidad y precisión.” Señalan, además, que las habilidades frecuentemente son actividades de tipo psicomotor.

Por su parte, El Dr. José María Peiró en su *Análisis anticipatorio de necesidades de formación* (1999) define habilidad “como la capacidad de realizar un desempeño competente del puesto de trabajo”.

Chiavenato en su libro *Administración de Recursos Humanos* (2007) establece que habilidad “es la capacidad actual de la persona en determinada actividad o comportamiento. La habilidad se adquiere a partir de una aptitud preexistente mediante la práctica o el ejercicio. Entonces la aptitud queda plenamente disponible y lista para ser utilizada por la persona en sus actividades. En otras palabras, es la habilidad presente de la persona.”

### Fortalecimiento de Habilidades.<sup>48</sup>

Carlos Cordero en la revista El Financiero (2019) establece las siguientes recomendaciones para el fortalecimiento de las habilidades:

#### Recomendaciones para el Fortalecimiento de las Habilidades

1. **Crear:** Se trata de mejorar las competencias actuales de los colaboradores. El aprendizaje es esencial. Para competir las empresas necesitan promover una cultura de aprendizaje, proporcionar orientación técnica y profesional.
2. **Adquirir:** Considerar aumentar los salarios o beneficios de quienes pueden encontrar más oportunidades para irse a otra empresa por la alta demanda laboral en su puesto.
3. **Adaptar:** Las generaciones tienen gustos específicos. La digitalización ha creado nuevas generaciones de trabajadores que están cada vez más cómodos con trabajos de medio tiempo, por contrato temporal o proyecto y que apuestan a otras formas de trabajo alternativo.
4. **Generar:** Ayudar a los colaboradores a asumir más tareas, retos y responsabilidades dentro del negocio, implementar programas de capacitación.

Figura 11. Elaboración propia del equipo de trabajo.

### Aptitudes y Habilidades.

La aptitud es la capacidad innata de las personas que se manifiesta desde la niñez para desarrollar adecuadamente una actividad o tarea determinada. La habilidad es el desarrollo de dicha aptitud, adquirida por el aprendizaje.

L.L. Murphy en su obra *Medición Psicológica: Habilidades y Destrezas* (1988) afirma que “las habilidades se diferencian de las aptitudes, en tanto que las habilidades se aprenden en un periodo de tiempo relativamente corto, están dirigidas a una meta, usualmente connotan desempeño físico o motor y son más bien específicas para la tarea.”

Existe una enorme diferencia entre aptitud y habilidad. La primera nace con la persona, es innata y representa la predisposición o potencialidad de la persona para adquirir

<sup>48</sup> Cordero Pérez, Carlos (2019), El Financiero. <https://www.elfinancierocr.com/pymes/gerencia/cuatro-formas-de-fortalecer-las-habilidades-de-sus/4TWH5V77R5AWRGXP6OBZ2XQ2PU/story/>

determinada habilidad de comportamiento. La aptitud, por ser innata, puede pasar desapercibida para la persona, ya que puede dejar de utilizarla durante toda su vida. De manera que la aptitud es una habilidad en estado latente o potencial que puede ser desarrollada o no por medio del ejercicio y de la práctica.<sup>49</sup>

Pedro M. Hontangas en su obra *Ajustes de habilidades en el ámbito laboral* (1994) establece tres criterios para diferenciar aptitud y habilidad:

### Diferencias entre Aptitud y Habilidad.

Aptitud	Habilidad
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Predisposición natural para determinada actividad o tarea.</li> <li>· Existe sin un ejercicio previo, práctica o aprendizaje.</li> <li>· Se evalúa por medio de comparaciones.</li> <li>· Permite pronosticar el futuro del candidato en el puesto.</li> <li>· Se transforma en habilidad por medio del ejercicio o de la práctica.</li> <li>· Es la predisposición general o específica para mejorar en el trabajo.</li> <li>· Hace posible la obtención futura de determinado puesto.</li> <li>· Es un estado latente y potencial de comportamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Capacidad adquirida para realizar determinada actividad o tarea.</li> <li>· Surge con la práctica y el aprendizaje.</li> <li>· Se evalúa mediante el rendimiento en el trabajo.</li> <li>· Permite diagnosticar el presente: se refiere a la habilidad actual del individuo.</li> <li>· Resulta de la aptitud mediante el ejercicio o la práctica.</li> <li>· Es la disposición general o específica para el trabajo actual.</li> <li>· Hace posible la ocupación inmediata de determinado puesto.</li> <li>· Es el estado presente y real de comportamiento.</li> </ul>

**Cuadro 3.** Chiavenato Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, 8<sup>a</sup> edición, McGraw Hill, México, 2007.

<sup>49</sup> Chiavenato Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, 8<sup>a</sup> edición, McGraw Hill, México, 2007. Pág. 185.

- Las aptitudes tienen un carácter permanente estable, mientras que las habilidades son modificables.
- Las aptitudes tienen un carácter innato, no aprendido, mientras que las habilidades son aprendidas.
- Las aptitudes se infieren a partir de la conducta, mientras las habilidades son observables.

### **Desempeño.<sup>50</sup>**

Según Stoner, Freeman & Gilbert en su libro *Administración* (1994) desempeño “es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad.”

Por otro lado, Chiavenato en su libro *Gestión del talento humano* (2009) define el desempeño laboral como “la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral.”

En este sentido, la ocupación de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos y va ligado a las características de cada persona, entre las cuales se pueden mencionar:

Las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general, siendo el desempeño laboral el resultado de la interacción entre todas estas variables.

Además, expone que el desempeño de los trabajadores se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, tales como:

---

<sup>50</sup> López, D, Portillo, D & Villeda, H (2016). “Plan de capacitación para fortalecer el desempeño de los empleados en el área de atención al cliente de las empresas outsourcing en el municipio de San Salvador. Caso Ilustrativo”. Universidad de El Salvador, El Salvador.

1. **Factores actitudinales:** disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad y capacidad de realización.
  
2. **Factores operativos:** conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo y liderazgo.

## **J. ANÁLISIS E IDENTIFICACIÓN DE LAS FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS EN LAS EMPRESAS.**

### **1. Análisis FODA.<sup>51</sup>**

El análisis FODA resume los aspectos clave de un análisis del entorno de una actividad empresarial (perspectiva externa) y de la capacidad estratégica de una organización (perspectiva interna). FODA son las siglas utilizadas para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información relativa al negocio, útil para examinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocio, entre otras.

El FODA proporciona información importante sobre los recursos y capacidades específicas de una organización. Los recursos de una organización son los activos (financieros, físicos, humanos e intangibles) que utiliza para desarrollar, manufacturar y entregar los productos a sus clientes. Son lo “que” la organización tiene. Por otro lado, las capacidades son las aptitudes y habilidades para realizar las actividades necesarias de un negocio (“cómo” se realiza un trabajo).

Las capacidades que generan el mayor valor para la compañía se conocen como habilidades clave. Tanto los recursos como las habilidades clave determinan las armas competitivas de la organización.

---

<sup>51</sup> Martínez Pedrós, La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral. Ediciones Díaz de Santos, Madrid, España, 2007.



El análisis FODA consta de dos perspectivas:

**La perspectiva interna:** tiene que ver con las fortalezas y las debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales los gestores de la empresa tienen algún grado de control.

**La perspectiva externa:** mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe afrontar el negocio en el mercado seleccionado. Se trata de aprovechar al máximo esas oportunidades y anular o minimizar esas amenazas, circunstancias sobre las cuales la empresa tienen poco o ningún control directo.

Los objetivos que se persiguen con este análisis FODA son convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades.

El análisis FODA de las empresas deberá ser permanente, es decir que el diagnóstico o estudio, deberá realizarse continuamente para tener información clara, oportuna, veraz y relevante de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con el objeto de utilizarla para modificar, mejorar o crear nuevas estrategias, e incluso modificar los objetivos de la empresa.<sup>52</sup>

**Fortalezas:** Son los elementos que la organización ha desarrollado a través del tiempo y le sirven como soporte tanto en la operación actual, como para el crecimiento. Son los factores internos que constituyen un apoyo para las estrategias. Las fortalezas provienen de la visión y el esfuerzo que se hizo en el pasado.

**Debilidades:** Son aquellos elementos que no se han desarrollado al mismo nivel que otros y obstaculizan la operación y crecimiento de la organización. Estos elementos tienen un aspecto negativo sobre los objetivos institucionales y sus estrategias. Las debilidades tienen su origen en la falta de visión, en los errores y omisiones hechos en el pasado y/o presente.

---

<sup>52</sup> Herrera, K, Martínez, D & Tobar, I (2013). "Plan estratégico que contribuya a mejorar la toma de decisiones administrativas, aplicado a Empresas del Pacífico S.A de C.V. en el municipio de Antiguo Cuscatlán". Universidad de El Salvador, El Salvador.

**Oportunidades:** Situación que se presenta cuando las circunstancias ofrecen a la organización la posibilidad de superar las metas y objetivos definidos las cuales deben ser aprovechadas oportunamente.

**Amenazas:** Situaciones que afectan negativamente el desarrollo de la organización, las cuales no pueden ser controladas por los ejecutivos, por lo que requieren especial atención evitando así posibles problemas.

## 2. Identificación FODA<sup>53</sup>

### Identificación de las Fortalezas y Debilidades.

Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con ciertos atributos psicológicos y la evidencia de su competencia (McConkey, 1988; Stevenson, 1976). Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización como un logro que brinda está o una situación favorable en el medio social.

Una debilidad se define como un factor que hace vulnerable a la organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, lo que la coloca en una situación débil (Henry, 1980).

Para Porter (1998), las fortalezas y oportunidades son, en conjunto, las capacidades, esto es, los aspectos fuertes como débiles de las organizaciones o empresas competidoras (productos, distribución, comercialización y ventas, operaciones, investigación e ingeniería, costos generales, estructura financiera, organización, habilidad directiva, etc.). Estos talones de Aquiles pueden generar en la organización una posición competitiva vulnerable. (Vandenberg y Lance, 1992).

---

<sup>53</sup> Ponce T. Humberto (2007). La matriz FODA: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=292/29212108>.

Para el análisis FODA, una vez identificados los aspectos fuertes y débiles de una organización se debe proceder a la evaluación de ambos. Es importante destacar que algunos factores tienen mayor preponderancia que otros: mientras que los aspectos considerados fuertes de una organización son los activos competitivos, los débiles son los pasivos también competitivos. Pero se comete un error si se trata de equilibrar la balanza. Lo importante radica en que los activos competitivos superen a los pasivos o situaciones débiles; es decir, lo trascendente es dar mayor preponderancia a los activos.

El éxito de la dirección es diseñar estrategias a partir de las que la organización realiza de manera eficiente, obviamente tratando de evitar las estrategias cuya probabilidad de éxito se encuentre en función de los pasivos competitivos (Wilhelm, 1992).

En un análisis externo, los gerentes deben examinar tanto entornos generales como específicos para revisar las tendencias y cambios. Una vez que han analizado el entorno, los gerentes necesitan señalar las oportunidades que la organización puede explotar y las amenazas con las que se puede encontrar o enfrentar.

### **Identificación de las Oportunidades y Amenazas.**

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones.

Las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero que representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales.

Las oportunidades y amenazas no sólo pueden influir en el atractivo del estado de una organización, sino que establecen la necesidad de emprender acciones de carácter estratégico; pero lo importante de este análisis es evaluar sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas y llegar a conclusiones.

## **CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA DISFRUV DE EL SALVADOR S.A DE C.V SOBRE EL FORTALECIMIENTO DE APTITUDES Y HABILIDADES EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES QUE PERMITAN LA CREACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIONES.**

### **A. OBJETIVOS.**

#### **General.**

Elaborar un diagnóstico de la situación en la que se encuentra la empresa, el cual permita conocer las necesidades de los empleados de la empresa DISFRUV de El Salvador para fortalecer sus aptitudes y habilidades en su desempeño laboral.

#### **Específicos.**

1. Recolectar información directa, oportuna y confiable de los empleados de la empresa DISFRUV de El Salvador.
2. Diagnosticar la situación actual de la empresa con respecto al fortalecimiento de las aptitudes y habilidades del personal de la empresa DISFRUV de El Salvador.
3. Determinar la necesidad de un plan de capacitaciones para el fortalecimiento de las aptitudes y habilidades de los empleados de la empresa DISFRUV de El Salvador.

### **B. IMPORTANCIA.**

El diagnóstico de la situación actual de la empresa objeto de estudio permite obtener un panorama verdadero de la misma, cuáles son sus aciertos y desaciertos, así mismo a través de esta investigación se identificará la realidad del recurso humano, si existen limitantes u obstáculos en el desempeño laboral del personal de la empresa DISFRUV de El Salvador unido al análisis de los resultados de los instrumentos y el análisis FODA se determinarán muchos elementos que serán la base para la propuesta del plan de capacitaciones.

## **C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **1. Método Científico.**

Para realizar la propuesta del plan de capacitación para fortalecer las aptitudes y habilidades de los empleados de DISFRUV de El Salvador se utilizó el método científico ya que son verdades comprobables expresadas en los datos obtenidos en la investigación mediante el uso de técnicas con sus respectivos instrumentos los cuales expresan hallazgos significativos para esta investigación.

### **2. Métodos Auxiliares del Método Científico**

#### **Análisis**

En esta investigación el análisis permitió conocer a cada uno de los empleados y analizar sus aptitudes y habilidades, para poder determinar la implementación de un reforzamiento de las mismas, mediante un plan de capacitaciones que aporte a la mejora del desempeño laboral de DISFRUV de El Salvador.

#### **Síntesis**

La síntesis por el contrario del análisis reúne todos los elementos involucrados en la investigación.

En la investigación se utilizó este método para estudiar todos los elementos considerados para la detección de la situación actual y que aportaron información útil para la propuesta de plan de capacitaciones.

### **3. Tipos de investigación.**

#### **Investigación Explicativa**

Se utilizó es la investigación explicativa, ya que se esperaba encontrar las diferentes causas, costumbres, actitudes que se manifiestan en la empresa.

Fue de mucha utilidad aplicar la investigación explicativa ya que nunca han contado con un plan de capacitaciones, lo que ayudó a definir la necesidad de esté en la empresa y obtener información que aporta a la propuesta.

### **Investigación Cuantitativa**

Se aplicó a la empresa la investigación cuantitativa pues se pudo determinar la muestra y se logró cuantificar los resultados obtenidos en la encuesta, con esta investigación se obtuvieron datos exactos.

### **Investigación Cualitativa**

Se aplicó a la empresa la investigación cualitativa pues se determinó que los elementos a tomar en cuenta tenían una naturaleza intangible, difícilmente cuantificable o de fácil medición. La investigación cualitativa encaja de mejor manera al identificar aptitudes, habilidades y desempeño de una persona.

## **4. Diseño de investigación.**

El diseño de la investigación es el no experimental, ya que las variables no fueron manipuladas y la investigación se realizó en el contexto natural de la empresa.

## **5. Fuentes de investigación.**

### **Primaria.**

Es toda la información que se obtuvo de manera directa empleando técnicas como la observación directa, la entrevista dirigida al Gerente General y a la Coordinadora de Recursos Humanos y la encuesta dirigida a empleados de diferentes áreas de la empresa.

### **Secundaria.**

La información secundaria se obtuvo a través de libros de consultas, de texto, trabajos de investigación, páginas web, entre otros.

## **6. Ámbito de la investigación.**

La investigación se llevó a cabo en las instalaciones de DISFRUV de El Salvador, ubicada en la prolongación Alameda Juan Pablo II, en la Residencial Juan Pablo II, Edificio No. 333, San Salvador.

## **7. Unidad de análisis.**

### **Objeto de estudio.**

- Distribuidora de Frutas y Verduras de El Salvador, S.A de C.V

### **Unidades de Análisis.**

- Gerente General
- Jefe de Recursos Humanos
- Empleados de las diferentes áreas de la empresa.

## **8. Técnicas e instrumentos de recopilación de la información.**

Debido a las condiciones de bioseguridad de la empresa DISFRUV de El Salvador con respecto a la pandemia COVID 19, las técnicas e instrumentos utilizados para la recopilación de información se realizaron de manera virtual con excepción de la observación. Las técnicas e instrumentos utilizados fueron:

### **Entrevistas.**

Se entrevistó al Gerente General y a la Jefe de Recursos Humanos de manera virtual a través de reunión gratuita en la aplicación Zoom apoyándonos en una guía de entrevistas para la recolección de información de manera directa acerca de las aptitudes y habilidades requeridas en el desempeño laboral.

### **Encuesta.**

Se redactó el cuestionario en un formulario de Google y se envió el enlace a la jefe de Recursos Humanos quien lo compartió con 66 empleados de diferentes áreas de la empresa.

### **Observación directa.**

El instrumento para utilizar era la Lista de Cotejo sin embargo por los aspectos que se eligieron son de tipo cualitativo no se pudo realizar ya que estos, no pueden ser medibles en este tipo de instrumento por lo que se optó por presentar un resumen de los elementos observados:

- DISFRUV de El Salvador es una empresa de muchos años de experiencia en la Distribución de frutas y verduras a nivel nacional, ubicada en la dirección mencionada anteriormente.
- Posee una planilla de 87 empleados entre operarios y administrativos en horarios diurnos y nocturnos, distribuidos en áreas como Despacho, Selección de Productos, Control de Calidad, Equipo de Reparto, Atención al Cliente, Facturación, Compras, entre otros.
- Sus instalaciones son muy amplias, cuenta con un área de comedor para empleados, salón para capacitaciones, parqueo interno y externo, muelles de carga y descarga de productos, área de producción, cuartos fríos, áreas de saneo de producto y lavados de jabas, cuartos para resguardo de productos químicos, 3 sótanos, el primero donde están establecidos sectores de selección de producto como cebollas, tomates, papa y bodega de producto seco como granos básicos, especias entre otros, los demás son utilizados como bodegas donde se guarda el cartón y la madera que luego es vendida como reciclaje.
- La empresa tiene proyectado a futuro, establecer capacitaciones para el personal, motivo por el cual han asignado un espacio con esta finalidad, aunque a la fecha



realizada la visita a la empresa, el salón no tenía ningún tipo de mueblería o equipo que pudiera ser utilizado para realizar capacitaciones.

- La empresa cumple con normas de ley para la seguridad industrial, como, por ejemplo, pasamanos en gradas, señalizaciones de peligro o advertencias, señalización de prohibiciones, etc.
- En la visita realizada a la empresa se pudo observar que la empresa no tiene a todo su equipo de trabajo con uniforme o identificación, además que no se guarda las normas de protección para la manipulación de alimentos como guantes, cubre bocas, gabachas u otros implementos que les permitan tener seguridad tanto personalmente como para el consumidor final.
- Se puede decir que la empresa tiene una posición privilegiada en el mercado de la distribución que podría ser mejor si se implementara una metodología más técnica como establecer procesos de selección, procedimientos firmes y explícitos para las diferentes áreas de la empresa, establecer un mecanismo funcional para la toma de decisiones, en todas las etapas del proceso administrativo.

## **9. Determinación de Universo y Muestra.**

### **Universo.**

El universo son los 87 empleados que forman parte de la empresa DISFRUV de El Salvador.

### **Muestra.**

Es la parte representativa del universo el cual es, el total de 87 empleados de las diferentes áreas que posee la empresa en estudio, para obtener un panorama general de la situación actual de la empresa.

El tipo de muestreo que se utilizó fue el probabilístico, aplicando la fórmula para población finita donde se obtuvo el dato de 66 encuestas que se tenían que realizar.

**Cálculo de la muestra:**

La muestra se calculó haciendo uso de la siguiente fórmula para población finita:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

En donde:

n: Tamaño de muestra que se quiere calcular

N: Tamaño de la población

Z: Coeficiente de confianza para un nivel de confianza determinado

p: Probabilidad de éxito.

q: Probabilidad de fracaso.

d: Margen de error

En el caso DISFRUV de El Salvador:

N: 87 empleados

Z: 1.645 para un nivel de confianza del 90%

p: Considerando el máximo 0.50

q: 1-0.50=0.50

d: 5%

$$n = \frac{87 \times 1.645^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2 \times (87-1) + 1.645^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{58.89}{0.892}$$

$$0.892$$

**n= 66 empleados como muestra**

## **10. Procesamiento de la información, Análisis e Interpretación de datos.**

Luego de recabar los datos a través de los instrumentos de investigación, la información obtenida se procesó, lo cual permite realizar el análisis y la interpretación de la investigación.

La información fue procesada mediante Microsoft Excel lo cual facilitó la elaboración de tablas y gráficos para la interpretación de la información.

La información es presentada a través de cuadros estadísticos que ubica la pregunta, las respuestas, la frecuencia absoluta, frecuencia porcentual y con estos datos se genera el gráfico de pastel que proporciona un mayor panorama para la interpretación de la información presentada en la tabla.

### **D. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA DISFRUV DE EL SALVADOR SOBRE EL FORTALECIMIENTO DE APTITUDES Y HABILIDADES EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL.**

#### **Aspectos generales.**

La empresa objeto de estudio ofrece el servicio de distribución de frutas y verduras a diferentes empresas que en su mayoría son restaurantes u hoteles, clientes que cada vez son más exigentes. Se considera que el diagnóstico de la situación actual sobre el fortalecimiento de aptitudes y habilidades es de mucha utilidad, porque permite la realización de un plan de capacitaciones que servirá de modelo para otras empresas que sean del mismo rubro de ésta. Basándose en la información recopilada en los instrumentos, se han identificado las deficiencias con las que cuentan algunos de los empleados cuando realizan las tareas asignadas o de otro tipo.

Además de identificar e incorporar aspectos importantes de Administración con el análisis FODA para apoyar las actividades en general y contribuir al buen desarrollo del plan de capacitaciones.

Con el diagnóstico se pudo constatar la situación en la que los empleados se encuentran, identificando en este primer acercamiento las principales problemáticas a las que se enfrentan y que son las siguientes:

- Ambiente Laboral
- Comunicación
- Solución de Problemas y Toma de Decisiones.
- Crecimiento e Incentivos Laborales

Los resultados de la información obtenida sobre los aspectos mencionados anteriormente se exponen a continuación:

### **Ambiente Laboral**

Aunque en los resultados de la encuesta se obtuvo un porcentaje favorable de 51% que opinan que el ambiente laboral es ameno lo que se busca es que todos los empleados se encuentren a gusto y por tal razón se puede solucionar la problemática mediante capacitaciones que involucren a empleados de diferentes áreas, capacitaciones con equipos de trabajo y creación de espacios de mayor convivencia para mejorar las condiciones ambientales en que se encuentran. (Ver pregunta 5 del cuestionario).

### **La Comunicación**

Tomando en cuenta lo que cada uno de los empleados respondieron en la encuesta, existe un porcentaje de 30% que indica que la comunicación entre áreas de trabajo no existe ya que la mayoría de los empleados se centran en realizar la labor indicada según su puesto de trabajo, este puede ser un factor negativo dentro de las actividades de la empresa que se han ido reflejando mediante el desarrollo de la investigación y conforme se cree una estrategia que ayude a mejorar la comunicación interna de las áreas, será la manera de fortalecer las aptitudes y habilidades de cada uno de los empleados y la convivencia de todas las áreas. (Ver pregunta 7 y 8 del cuestionario).

### **Solución de Problemas y Toma de Decisiones**

Conforme los resultados de la investigación, se estableció que las respuestas de los empleados, indican efectivamente que en algún momento se han encontrado con alguna dificultad para poder realizar la actividad que se les encomienda en su puesto de trabajo o decidir las acciones a seguir ante tal o cual situación, por tal razón es importante que se tome en cuenta y confirma la necesidad por el cual se realiza este estudio; que les ayudaría a realizar con eficiencia sus labores mejorando sus habilidades técnicas y humanas además de aspectos intelectuales, que ayudarán a desarrollar normalmente en sus labores diarias.

Ante la nueva modalidad que se tiene por el estado de emergencia COVID-19, situación que agrava y complica de manera significativa el cumplimiento de las actividades cotidianas, la resolución de problemas, el trabajo bajo presión, etc., da razón para tomar las medidas necesarias ya que algunos de los empleados, han tenido dificultad en adaptarse a las nuevas formas de trabajo, manifestando estar de acuerdo en reforzar sus conocimientos adquiridos. (Ver pregunta 10 del cuestionario).

### **Crecimiento e Incentivos Laborales**

Según la investigación los empleados se encuentran interesados en recibir capacitaciones y mejorar el nivel de experiencia dentro de la empresa, lo que da la pauta para hacer la observación que la mayoría de los empleados tienen voluntad de adquirir nuevos conocimientos o reforzar los que ya poseen para evitar la probabilidad de errores, ya que solo cuentan con el aprendizaje propio y experiencia que poseen (Ver pregunta 12 del cuestionario), así mismo de crecer laboralmente, tener las posibilidades de escalar de posición y con ello mejores posibilidades económicas .

Para esta empresa en particular será muy importante mejorar la fidelización de los empleados, debido a su alta rotación, que se puede contrarrestar principalmente con un programa de incentivos laborales que esté acorde a las expectativas del recurso humano.

## **E. ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA DISFRUV DE EL SALVADOR.**

Para DISFRUV de El Salvador, realizar un estudio sistemático, integral y periódico es fundamental, el propósito principal es conocer la organización administrativa y el funcionamiento de cada área que la integran, con la finalidad de detectar las causas y efectos de los problemas administrativos que pueda estar padeciendo, analizando y proponiendo alternativas viables de solución que ayuden a la erradicación de los mismos.

### **1. El Análisis Interno**

#### **Fortalezas**

- La empresa cuenta con recursos físicos y financieros muy buenos para el desarrollo de un plan de capacitaciones.
- Tanto la empresa como los empleados están dispuestos a la implementación de diversos tipos de capacitaciones.
- Para la etapa de la Planeación se pudo determinar que la empresa define su misión, visión y valores organizacionales.
- La gerencia general está muy involucrada en todos los procesos tanto internos como externos, siendo esto una ayuda muy fundamental para el logro de los objetivos y metas empresariales.

#### **Debilidades**

- La empresa no cuenta con experiencia previa en planes de capacitación.
- El capital humano no está capacitado.
- La carga de trabajo es intensa y la disponibilidad del tiempo juega en contra.
- Se observa alta rotación de personal (la gran mayoría de personal no pasa de los 4 años de laborar en la empresa)
- La empresa no posee políticas institucionales, de planes o presupuestos.
- La empresa se define organizacionalmente a través de un organigrama con líneas jerárquicas mezcladas.
- La empresa no posee un programa de inducción para los nuevos empleados.

- La organización no establece un mecanismo de reclutamiento y selección de personal basado en lineamientos teóricos, prácticamente maneja un sistema de favoritismo.
- DISFRUV de El Salvador establece una Dirección Administrativa deficiente basada de manera empírica.
- Los mecanismos de control en DISFRUV de El Salvador se limitan prácticamente a lo que efectúa el área que Control de Calidad, pero que van dirigidos a peticiones del Ministerio de Salud o los Clientes que llevan estos procesos de manera más exhaustiva.

## **2. El Análisis Externo**

### **Oportunidades**

- Mucho desarrollo en el ámbito de las capacitaciones, y pueden ser implementadas en todo tipo de rubro.
- Existen programas sin costo impartidos por el ministerio de Trabajo y Previsión Social de El Salvador.
- La implementación de un plan de capacitaciones convertirá a DISFRUV de El Salvador en una empresa atractiva laboralmente para nuevos candidatos.

### **Amenazas**

- Fuga de empleados hacia la competencia, llevándose capacidades y conocimientos importantes.
- Situación económica que imposibilite la inversión en planes de capacitaciones.
- Dificultad para obtener el perfil del capacitador ideal para la implementación de planes de capacitaciones

A continuación, se presenta la Matriz FODA que representa el anterior análisis:

### Matriz FODA de DISFRUV de El Salvador

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Buenos recursos físicos y financieros para el desarrollo de un plan de capacitaciones.</li> <li>· Empresa y empleados están dispuestos a la implementación de diversos tipos de capacitaciones.</li> <li>· Para la etapa de la Planeación se pudo determinar que la empresa define su misión, visión y valores organizacionales.</li> <li>· La gerencia general está muy involucrada en todos los procesos tanto internos como externos, siendo esto una ayuda muy fundamental para el logro de los objetivos y metas empresariales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· No se cuenta con experiencia previa en planes de capacitación.</li> <li>· El capital humano no está capacitado.</li> <li>· Alta rotación de personal.</li> <li>· La carga de trabajo es intensa y la disponibilidad del tiempo limitada.</li> <li>· No posee políticas institucionales, de planes o presupuestos.</li> <li>· La empresa se define organizacionalmente a través de un organigrama con líneas jerárquicas mezcladas.</li> <li>· La empresa no posee un programa de inducción para los nuevos empleados.</li> <li>· La organización no establece un mecanismo de reclutamiento y selección de personal basado en lineamientos teóricos, prácticamente maneja un sistema de favoritismo.</li> <li>· DISFRUV de El Salvador establece una Dirección Administrativa deficiente basada de manera empírica.</li> <li>· Los mecanismos de control en DISFRUV de El Salvador se limitan prácticamente a lo que efectúa el área que Control de Calidad, pero que van dirigidos a peticiones del Ministerio de Salud o los clientes que llevan estos procesos de manera más exhaustiva.</li> </ul>



OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Mucho desarrollo en el ámbito de las capacitaciones, y pueden ser implementadas en todo tipo de rubro.</li> <li>· Existen programas sin costo impartidos por el Ministerio de Trabajo y Previsión Social</li> <li>· La implementación de un plan de capacitaciones convertirá a DISFRUV de El Salvador en una empresa atractiva laboralmente para nuevos candidatos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Fuga de empleados hacia la competencia, llevándose capacidades y conocimientos importantes.</li> <li>· Situación económica que imposibilite la inversión en planes de capacitación.</li> <li>· Dificultad para obtener el perfil del capacitador ideal para la implementación de planes de capacitaciones</li> </ul>

**Cuadro 4.** Elaboración propia del equipo de trabajo.

Para DISFRUV de El Salvador, realizar un estudio sistemático, integral y periódico es fundamental, el propósito principal es conocer la organización administrativa y el funcionamiento de cada área que la integran, con la finalidad de detectar las causas y efectos de los problemas administrativos que pueda estar padeciendo, analizando y proponiendo alternativas viables de solución que ayuden a la erradicación de los mismos.

## CONCLUSIONES.

Después de realizado todo el proceso de observación, análisis e interpretación de los resultados de la investigación, se pueden establecer las siguientes conclusiones para la empresa DISFRUV de El Salvador.

1. La empresa DISFRUV de El Salvador cuenta con una Etapa de Planeación limitada, ya que no tiene desarrollados ninguno de los tipos de planes, políticas, objetivos o metas que le ayuden a desarrollarse y solidificarse como una empresa competitiva en el mercado de la Distribución de frutas y verduras.
2. DISFRUV de El Salvador no ha establecido programas de crecimiento, desarrollo o incentivos laborales que permitan al personal, fidelizarse con la misma permaneciendo por muchos años como parte de su capital humano y minimizar el índice de rotación de personal que a la fecha demuestra ser bastante alto.
3. Los liderazgos o cargos de autoridad en la empresa se encuentran con limitantes a la hora de tomar decisiones importantes, debido al involucramiento de los gerentes de línea en estas situaciones.
4. La Dirección empírica que posee la empresa le ha permitido permanecer en el rubro de la distribución por muchos años y tener un desempeño con cierto éxito, pero limitado pues está deteniendo su progreso y desarrollo al más alto nivel, debido a que el no tener bases teóricas que sean la simiente para el desempeño de una Administración efectiva, puede provocar que se tomen decisiones inadecuadas.
5. La falta de métodos de control de satisfacciones e insatisfacciones ha provocado que DISFRUV de El Salvador tenga ventanas de fuga tanto de clientes como de capital humano, llevándose valiosos aportes para la competencia.
6. DISFRUV de El Salvador necesita una reevaluación de toda su estructura organizacional y poner en práctica diversos planes que le permitan hacer uso de todos sus recursos al máximo y lograr convertirse en la empresa más competitiva en el rubro de la distribución.

7. Los empleados de la empresa DISFRUV de El Salvador necesitan obtener mayores fuentes de aprendizaje y desarrollo que le permitan convertirse en un recurso humano valioso e indispensable para la empresa.

De todo lo anterior se espera que, con el plan de capacitaciones propuesto se dé solución a cada uno de los problemas resultantes y lograr el crecimiento de cada uno de los empleados.

## RECOMENDACIONES.

Como equipo de trabajo, se establecen las recomendaciones para la solución de lo expuesto anteriormente.

1. Se recomienda que la empresa DISFRUV de El Salvador complete la etapa de Planeación desarrollando planes, políticas, objetivos o metas que aún están pendientes para desarrollarse y solidificarse como una empresa competitiva en el mercado de la Distribución de frutas y verduras.
2. En necesario que DISFRUV de El Salvador establezca programas de crecimiento, desarrollo e incentivos laborales que motiven al personal a fidelizarse por muchos años como parte de su capital humano y disminuir el índice de rotación existente.
3. Se sugiere que DISFRUV de El Salvador confié en los liderazgos o cargos de autoridad en los que ha delegado la toma de decisiones y crear un programa de evaluación del desempeño para tener certeza que estos elementos están aptos para desenvolverse en dichos puestos.
4. Se propone que la Dirección empírica que posee la empresa de paso a una Dirección gerencial académica e intelectual que le permita a la organización evolucionar a una nueva era donde la tecnología y los métodos sistematizados potencialicen el éxito empresarial que ha permitido se mantengan en el mercado de la distribución por tantos años.
5. Se recomienda que DISFRUV de El Salvador extienda sus conocimientos en métodos de control a toda la organización pues esto le permitirá tener éxito ante cualquier tipo de fuga tanto de información, productos, recursos, etc. Lo que ya conoce debe desarrollarlo e implementar nuevos métodos para un mejor control de los activos de la empresa.

6. Se recomienda que la empresa tome en cuenta los cambios sugeridos en la propuesta de organigrama institucional para lograr un mejor desarrollo de las actividades de la empresa y del plan de capacitaciones.
7. Se sugiere que los empleados de la empresa DISFRUV de El Salvador sean involucrados a una serie de capacitaciones que abarquen temas de desarrollo intelectual, físico, social, entre otros, mejorando a su vez el desempeño laboral.

### **CAPÍTULO III. PROPUESTA DE UN PLAN DE CAPACITACIONES QUE CONTRIBUYA A FORTALECER APTITUDES Y HABILIDADES EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE FRUTAS Y VERDURAS DE EL SALVADOR, S.A DE C.V.**

#### **A. IMPORTANCIA.**

El propósito de este plan de capacitaciones es apoyar al recurso humano a que fortalezca las aptitudes y habilidades que todo individuo posee, aprovechando el potencial de cada uno de ellos, de esta manera cada empleado que sea capacitado podrá ejercer en sus labores, mayor efectividad en la actividad que realiza dentro de la empresa. La capacitación del recurso humano es excelente no solo por el avance intelectual que proporciona, sino que nos encontramos en un mundo que es cada vez más competitivo.

Los aspectos administrativos dentro de la propuesta del plan de capacitaciones son un aporte para contribuir al buen manejo del mismo.

Para llevar a cabo este trabajo de investigación, el plan se elaboró con base al diagnóstico de necesidades de capacitación realizado durante la investigación de campo.

#### **B. OBJETIVOS.**

##### **General**

Diseñar una propuesta de plan de capacitaciones que contribuya al fortalecimiento de las aptitudes y habilidades de los empleados de DISFRUV de El Salvador.

##### **Específicos**

1. Elaborar un plan de capacitaciones acorde a lo detectado en el estudio de necesidades de la empresa encontradas en el capítulo II.

2. Determinar el contenido que se impartirá en cada capacitación para el fortalecimiento del desempeño laboral.
3. Identificar los costos para la puesta en marcha y ejecución del plan de capacitación en la empresa.

## **C. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.**

### **1. Pasos a seguir en el Plan de Capacitaciones.**

Mediante la detección de la problemática en DISFRUV de El Salvador, encontrada en la investigación, se pudieron determinar aspectos relevantes que se toman muy en cuenta en el desarrollo de este Plan de Capacitaciones propuesto a la empresa en mención para superar todas las necesidades que permitan el fortalecimiento de aptitudes y habilidades en el desempeño del personal, que es lo que se busca al realizar este plan de capacitaciones como propuesta. Cuyos contenidos se encuentran a continuación:

#### **Medios para detectar Necesidades.**

La primera fase del proceso es la detección de necesidades de capacitación. Se propone utilizar un método basado en la solución de problemas; esto permitirá identificar las dificultades que enfrenta actualmente la empresa, que pueden ser resueltos en corto plazo según lo que se necesite en cada caso la capacitación, actualizando el conocimiento en los diferentes puestos de trabajo, y el cambio de aptitudes requeridas para el logro de los objetivos.

El objetivo principal de esta fase es obtener una lista de las necesidades de capacitación de los empleados, en función de que mejoren los procesos administrativos.

Para realizar la detección de necesidades de capacitación se sugiere utilizar un proceso donde el Gerente General será el encargado de ejecutar una serie de acciones que le permita obtener la información que necesita:

- Convocar cada seis meses, a los responsables de cada área para dar a conocer la metodología a utilizar para la detección de necesidad de capacitación.
- Enviar un correo electrónico informativo a todos los empleados, donde se les exponga las fechas en las que se llevará a cabo la actividad de detección de necesidad de capacitación.
- Entregar los formatos a utilizar por los responsables de cada área.
- Completar el formulario junto con los jefes de las áreas, de acuerdo a las necesidades, en un plazo no mayor a 30 días.

Se sugiere utilizar el formato de Detección de las Necesidades de Capacitación. Este formato deberá ser llenado por cada encargado de área a realizar la detección de las necesidades de capacitación y deberá llevar como máximo tres causas y por ende tres consecuencias para poder enfatizar en el problema que se quiere resolver y poder alcanzar la meta deseada que es fortalecer los conocimientos de los empleados de la empresa DISFRUV de El Salvador.

<b>DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN</b>		
<b>Departamento o Área:</b>		
<b>Fecha de Elaboración:</b>		
<b>Fecha de Revisión:</b>		
<b>Problemática Actual:</b>		
Causas	Consecuencias	Análisis de causas
1.	1.	¿Se puede solucionar con acciones de capacitación?
2.	2.	1. Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
3.	3.	2. Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
		3. Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Fijar el porcentaje de eliminación de la consecuencia del problema y el tiempo que se estima para lograr el objetivo deseado.		
1. Eliminación 80% ----- 4 meses		
2. Eliminación 80% ----- 4 meses		
3. Eliminación 80% ----- 4 meses		

**Cuadro No. 1.** Elaboración propia del equipo de trabajo.



El Gerente General consolidará toda la información, procesaran los datos con el apoyo de la Jefatura de Recursos Humanos y enviaran a todas las áreas la propuesta de capacitaciones a desarrollar. Una vez se disponga de toda la información de las áreas y que los datos hayan sido revisados y validados, la jefatura de Recursos Humanos debe proceder con el desarrollo del plan de capacitaciones que cubra las necesidades expuestas.

### **Análisis de Necesidades de Capacitación**

Esta fase consiste en analizar la evaluación de la competencia y desempeño del personal, se deberán realizar formatos, para anotar los datos que permitan detectar los conocimientos, habilidades y aptitudes que carece el personal y que debe tener para desempeñar de manera eficaz y eficiente su trabajo.

Esta información deberá concentrarse en el formato de detección de necesidades por puesto, la cual debe constar de las siguientes partes:

Encabezado: éste debe llevar el puesto de trabajo, departamento, formación académica, experiencia laboral interna y externa y las funciones generales del puesto, cantidad de empleados que están por departamento o área, personal a capacitar, requerimientos de aprendizaje para desempeñar satisfactoriamente: Se debe de anotar por puesto el curso que reforzará los conocimientos, habilidades y actitudes que el colaborador necesita según la detección de necesidades realizada, razones que serán justificadas, según los resultados al momento de obtener dicha información.

Prioridad: Es una escala que se utiliza para dar lugar e importancia al curso que cubrirá la necesidad del puesto:

Prioridad alta (A): Indica que el curso debe ser impartido de manera inmediata, debe ser de los primeros cursos, debido a que el empleado no domina adecuadamente estos temas.

Prioridad media (B): indica que el curso debe ser impartido después de cubrir aquellas necesidades que afectan directamente el rendimiento.

Prioridad baja (C): indica que este curso puede esperar, se necesita capacitar al empleado, pero no es urgente, ya que no afecta directamente el desempeño en el puesto de trabajo.

Estos formatos se deberán llenar para poder detectar las necesidades de la empresa y así poder obtener una propuesta que permita fortalecer dichos conocimientos y, dependerá de la empresa y del capacitador que se contrate para el desarrollo de la capacitación el tiempo estimado a desarrollarse.

<b>FORMATO DE NECESIDADES POR PUESTO</b>				
<b>Departamento o Área de trabajo:</b>				
<b>Puesto de trabajo:</b>				
<b>Nivel Académico:</b>				
<b>Experiencia Laboral Interna:</b>				
<b>Experiencia Laboral Externa:</b>				
<b>Actividades asignadas:</b>				
<b>Cantidad de empleados por departamento o área de trabajo:</b>			<b>Personal a capacitar:</b>	
Requerimientos de aprendizaje para desempeñarlo satisfactoriamente.	Razones que justifican dichos requerimientos.	Prioridad A.	Prioridad B.	Prioridad C.
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

**Cuadro No. 2.** Elaboración propia del equipo de trabajo.

## 2. Plan de Capacitaciones

De acuerdo con las definiciones mencionadas en capítulo I, se puede establecer que un plan de capacitaciones es un proyecto de formación con base a las necesidades detectadas en la empresa DISFRUV de El Salvador, definiendo metas y objetivos a alcanzar.<sup>54</sup>

El plan de capacitaciones se diseñó acorde a lo encontrado, en el diagnóstico de la situación actual en la empresa sobre las necesidades de los empleados según el ambiente laboral, la comunicación, la solución de problemas y toma de decisiones y el crecimiento e incentivos laborales.

La propuesta que se le hace a la empresa DISFRUV de El Salvador, consiste en un plan de capacitaciones orientado al recurso humano, con lo cual se estaría logrando que los empleados adquieran y refuercen sus conocimientos, aptitudes, habilidades y fortalezcan su desempeño dentro de la empresa. El área de principal atención dentro del plan de capacitaciones es el ambiente laboral, la percepción del empleado hacia su lugar de trabajo, es necesario que el personal se sienta cómodo y seguro en el desarrollo de sus actividades, ya que, por el giro de la empresa y la constante carga o presión, se requiere que el empleado se concentre, pero es complicado si permanece en un ambiente incómodo.

En este plan es primordial la participación de los empleados en cada actividad, que será financiada por la empresa para el fortalecimiento de cada uno de ellos ya que adquirirán conocimientos y habilidades que serán de utilidad principalmente en su ámbito personal.

El Gerente General en este caso será el responsable que se ejecute el plan, el cual deberá facilitar un capacitador para poder desarrollar la capacitación al personal de la empresa, por esta razón se propone un perfil mínimo que debe ser cumplido por la o las personas que sean contratada para ejercer el desarrollo de cada temática establecida y esta sea bien desarrollada de una manera profesional y de excelencia para que el capital humano se sienta identificado y atraído por todo el plan de capacitaciones.

---

<sup>54</sup> Ver capítulo I: Definición de plan pág. 28

## Perfil del Capacitador

### Características o requisitos mínimos

Edad:	Mínimo 30 Años.
Genero:	Femenino o Masculino.
Educación Formal:	Profesional graduado de la carrera Licenciatura en Administración de Empresas y carreras afines.
Experiencia Laboral:	Un mínimo de cinco años de experiencia comprobables dirigiendo programas de capacitación o brindando asesorías en temas de administración de personal.
Conocimientos:	Conocimientos en pedagogía, didáctica, calidad académica, calidad en el servicio, manejo de equipo tecnológico.
Habilidades:	Capacidad de expresión oral, excelentes relaciones interpersonales, manejo de conflictos
Actitudes:	Ser una persona dinámica, extrovertida, responsable, demostrar empatía, respetuoso, ser paciente, ordenado, ética profesional.

**Cuadro 4.** Elaboración propia del equipo de trabajo.

## Funciones o Responsabilidades

El encargado de capacitación debe cumplir con ciertas funciones tales como:

- Motivar a los asistentes a la capacitación para que se involucren en todas las actividades.
- Guiar cada una de las etapas de las capacitaciones llevando un reporte del avance.
- Diseñar y elaborar el material necesario para utilizarse en el desarrollo de las jornadas de trabajo.
- Coordinar reuniones con las gerencias de la empresa para evaluar y dar seguimiento al desarrollo de las capacitaciones.
- Entregar informes a las gerencias del desarrollo del plan de capacitaciones.

Se propone el desarrollo de 4 módulos en los cuales los contenidos serán los más relevantes y necesarios para aumentar los conocimientos y habilidades de los empleados, para que se oriente positivamente la actitud del empleado hacia los clientes.

Cada módulo tendrá una duración de 4 sesiones, en las que se impartirá un tema o programa específico, el día sábado es el ideal según el mismo personal, comprenderá una jornada de 4 horas de 1:00 p.m. a 5:00 p.m. en el que además de las actividades curriculares y de aprendizaje, se establece un receso en el que se sugiere compartir un refrigerio con los participantes.

La determinación del contenido de las Capacitaciones se plantea de la siguiente manera:

#### Módulo I: Ambiente Laboral

Se presentan los siguientes contenidos:

- Trabajo en equipo.
- Involucramiento y participación.
- Competitividad.
- Convivencia.

#### Módulo II: La Comunicación

El presente Módulo contiene los temas:

- Formas de Comunicación.
- La comunicación asertiva.
- La comunicación en la empresa.
- La comunicación como herramienta de desarrollo.

#### Módulo III: Solución de Problemas y Toma de Decisiones

Los temas a desarrollar son:

- Inteligencia Emocional
- Manejo del Tiempo
- Liderazgo.
- Evaluación de la efectividad de la decisión

## Módulo IV: Crecimiento e Incentivos Laborales

El presente Módulo contiene los temas:

- La motivación Laboral
- Creatividad e Innovación
- Reconocimiento e Incentivos Laborales
- Paciencia y Perseverancia

### **D. PROGRAMA Y DESARROLLO DEL PLAN DE CAPACITACIONES.**

#### **1. Definición de Objetivos**

Los objetivos de las capacitaciones son muy diversos, para DISFRUV de El Salvador se pueden plantear los siguientes:

- Satisfacer las necesidades de conocimientos que tiene el personal en sus diferentes fases.
- Determinar un presupuesto mensual para el desarrollo del Plan de Capacitaciones.
- Generar mejores oportunidades y desarrollo profesional en los empleados, ya que las capacitaciones permitirán que el capital humano descubra algunas aptitudes y habilidades desconocidas para ellos.

#### **2. Tipos de Capacitaciones**

La propuesta del Plan de Capacitaciones para DISFRUV de El Salvador busca implementar Programas de Desarrollo Personal con el apoyo de 4 módulos, como se detalla a continuación:

##### **Módulo I: Ambiente Laboral**

- **Trabajo en equipo:** Se impartirá a los participantes mecanismos de trabajo que sean desarrollados con mayor eficiencia y eficacia, participación activa de todos los miembros

del equipo, dinámicas que permitan demostrar o encontrar el talento en los trabajadores, se les demostrará las ventajas de desempeñar las labores de manera conjunta, que pueden ser mejores los resultados si todos ayudan al cumplimiento.

- **Involucramiento y participación:** Se continuará reforzando el trabajo en equipo con énfasis en el involucramiento y participación de todos, animar a los participantes a expresar sugerencias, exponer mejoras en el desarrollo del trabajo, su compromiso en el cumplimiento de objetivos, tomarles en cuenta cuando se necesite decidir las acciones de solución para alguna problemática, etc.
- **Competitividad:** Orientar al personal para descubrir sus talentos, sus aptitudes y habilidades, esto con el fin que cada uno se vuelva competitivo, que busque por sus medios un mejor aprendizaje. Será muy importante que se le demuestre a los empleados que la competitividad no es mala si se orienta a buscar el éxito, ser mejor día a día, sin pisotear o pasar por encima de los demás.
- **Convivencia:** Se buscará que los participantes comprendan que el tiempo que se mantengan juntos debe ser armonioso, que la compañía de otros seres humanos que no sea su familia, es necesaria para el alcance de metas, que para mantener el buen ambiente entre las personas se deben seguir ciertas reglas que permitan el respeto hacia los demás.

## **Módulo II: La Comunicación**

- **Formas de Comunicación:** Los participantes conocerán los tipos de comunicación que existen, oral, verbal, no verbal y escrita, además de los elementos que intervienen en la misma, quién es el locutor, el receptor, los tipos de mensaje, etc.
- **La comunicación asertiva:** Se mostrará a los participantes una habilidad interpersonal que permite expresar sentimientos, necesidades y opiniones de manera abierta, apropiada, honesta, empática y directa, respetando siempre las ideas de los demás. La comunicación asertiva en el trabajo tiene muchas ventajas, ya que permite solucionar conflictos y mantener relaciones saludables.

- **La comunicación en la empresa:** Se establecerán las mejores formas de comunicación que se puedan utilizar para el desarrollo interno de la información de la empresa. Así mismo se mostrarán las formas más apropiadas de comunicar y cómo hacer llegar el mensaje a la mayor cantidad de miembros de la organización.
- **La comunicación como herramienta de desarrollo:** Con el apoyo de algunas dinámicas participativas se les mostrará a los participantes que la comunicación es la herramienta que permite la interrelación además de ser la gran transmisora de la creatividad humana, para que todos comprendan lo necesaria que es la transmisión de los mensajes.

### **Módulo III: Solución de Problemas y Toma de Decisiones**

- **Inteligencia Emocional:** Se enseñará algunas técnicas para el desarrollo de la inteligencia emocional con el fin que los empleados muestren su habilidad de reconocer, regular y comprender las emociones, tanto en sí mismo como en los demás. La inteligencia emocional ayuda a conectarse con otras personas, forjar relaciones empáticas, comunicar de manera efectiva, resolver conflictos y expresar los sentimientos de una manera positiva,
- **Manejo del Tiempo:** Los empleados aprenderán a aprovechar el tiempo en sus actividades, organizar cada una de sus labores y quehaceres diarios de una manera eficiente, logrando ser más responsables en su vida. Controlando a sí mismo sus resultados sentirán mayor satisfacción de sus logros.
- **Liderazgo:** Este tema permitirá descubrir la capacidad que tiene una persona de influir, motivar, organizar y llevar a cabo acciones para lograr sus fines y objetivos que involucren a personas y grupos en un marco de valores, el liderazgo es una característica innata de las personas, que a través de la enseñanza puede ser potenciada.
- **Evaluación de la efectividad de la decisión:** A través del planteamiento de algunas problemáticas se buscará que los participantes elijan la solución que consideren más



conveniente, evaluando las consecuencias, verificando si el problema se consigue corregir o erradicar, esto para incentivar a que los empleados tomen decisiones importantes en su vida considerando las precauciones necesarias.

#### **Módulo IV: Crecimiento e Incentivos Laborales**

- **La motivación Laboral:** La temática permitirá que los participantes tengan la oportunidad de descubrir cuáles son sus motivantes para alcanzar sus metas, se utilizarán dinámicas de participación para encontrar la base del crecimiento motivacional que necesitan.
- **Creatividad e Innovación:** En este programa se buscará que a los participantes se les elimine el temor de expresar sus ideas, que consideren sus opiniones importantes, que pongan en práctica su aprendizaje cotidiano y encuentren mecanismos nuevos que permitan los mismos resultados en menos tiempo o hasta mejores utilizando nuevos métodos.
- **Reconocimiento e Incentivos Laborales:** Se les mostrará a los participantes la importancia del reconocimiento en sus labores, algunas herramientas que pueden ser usadas por todos los empleados a manera de incentivos, debido a que este tema no será enfocado solo a jefaturas sino a todos los empleados es necesario que también todos ellos reconozcan a sus compañeros por sus logros.
- **Paciencia y Perseverancia:** como último tema se animará a los participantes a tener paciencia al buscar o pretender alcanzar sus metas, ya que en muchas ocasiones se debe esperar por algún tiempo para ver los resultados, así mismo a no rendirse sin antes haber luchado, perseverar en la vida para ver culminados sus objetivos.

#### **Desarrollo y Ejecución de Módulos del Plan de Capacitaciones**

A continuación, se presenta una propuesta de desarrollo de cada uno de los programas a implementar por módulo:

## PROGRAMACIÓN DEL MÓDULO I.

## TEMA: “AMBIENTE LABORAL”

## Primer Sábado

Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable
1:00 pm a 1:10 pm	10 minutos	Presentación	Incentivar un clima adecuado entre el capacitador y los participantes.	Participativa	Gerente General
1:10 pm a 1:20 pm	10 minutos	Introducción	Explicar los objetivos y contenidos a desarrollarse en la capacitación.	Expositiva	Instructor o Capacitador
1:20 pm a 2:30 pm	70 minutos	<b>Trabajo en equipo</b> ¿Qué es el trabajo en equipo? Características del trabajo en equipo. Roles en un equipo de trabajo.	Brindar a los participantes conceptos básicos del trabajo en equipo desde un principio.	Expositiva Participativa	Instructor o Capacitador
2:30 pm a 3:00 pm	30 minutos	Discusión Grupal	Verificar que los participantes estén comprendiendo el contenido expuesto.	Expositiva Participativa	Instructor o Capacitador
3:00 pm a 3:20 pm	20 minutos	<b>Receso y Refrigerio</b>			
3:20 pm a 4:20 pm	60 minutos	<b>Continuación</b> Ventajas del trabajo en equipo. Importancia del trabajo en equipo. Promover el dialogo abierto.	Mostrar a los participantes los beneficios que con lleva un trabajo en equipo.	Expositiva Participativa	Instructor o Capacitador
4:20 pm a 4:45 pm	25 minutos	Discusión Grupal	Verificar que los participantes estén comprendiendo el contenido expuesto.	Expositiva Participativa	Instructor o Capacitador
4:45 pm a 5:00 pm	15 minutos	Comentarios, preguntas y respuestas	Aclarar dudas de los participantes acerca de los contenidos impartidos.	Expositiva Participativa	Instructor o Capacitador y Participantes

Cuadro No. 4. Elaboración propia del equipo de trabajo.

## Segundo Sábado

Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable
1:00 pm a 1:10 pm	10 minutos	Presentación	Incentivar un clima adecuado entre el capacitador y los participantes.	Participativa	Gerente General
1:10 pm a 1:20 pm	10 minutos	Introducción	Explicar los objetivos y contenidos a desarrollarse en la capacitación.	Expositiva	Instructor o Capacitador
1:20 pm a 2:30 pm	70 minutos	<b>Involucramiento y Participación</b> Definición de Involucramiento. Definición de Participación. Diferencia entre el involucramiento y participación.	Brindar a los participantes conceptos básicos del involucramiento y participación.	Expositiva Participativa	Instructor o Capacitador
2:30 pm a 3:00 pm	30 minutos	Discusión Grupal	Verificar que los participantes estén comprendiendo el contenido expuesto.	Expositiva Participativa	Instructor o Capacitador
3:00 pm a 3:20 pm	20 minutos	<b>Receso y Refrigerio</b>			
3:20 pm a 4:20 pm	60 minutos	<b>Continuación</b> ¿Qué es el involucramiento y participación en la organización? Ventajas.	Aclarar dudas de los participantes acerca de los contenidos impartidos.	Expositiva Participativa	Instructor o Capacitador y Participantes
4:20 pm a 4:45 pm	25 minutos	Discusión Grupal	Verificar que los participantes estén comprendiendo el contenido expuesto.	Expositiva Participativa	Instructor o Capacitador
4:45 pm a 5:00 pm	15 minutos	Comentarios, preguntas y respuestas	Aclarar dudas de los participantes acerca de los contenidos impartidos.	Expositiva Participativa	Instructor o Capacitador y Participantes

Cuadro No. 5. Elaboración propia del equipo de trabajo.

### Tercer Sábado

Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable
1:00 pm a 1:10 pm	10 minutos	Presentación	Incentivar un clima adecuado entre el capacitador y los participantes.	Participativa	Gerente General
1:10 pm a 1:20 pm	10 minutos	Introducción	Explicar los objetivos y contenidos a desarrollarse en la capacitación.	Expositiva	Instructor o Capacitador
1:20 pm a 2:30 pm	70 minutos	<b>Competitividad</b> Definición de la competitividad. Competitividad en el ámbito laboral.	Brindar a los participantes conceptos básicos de competitividad.	Expositiva Participativa	Instructor o Capacitador
2:30 pm a 3:00 pm	30 minutos	Discusión Grupal	Verificar que los participantes estén comprendiendo el contenido expuesto.	Expositiva Participativa	Instructor o Capacitador
3:00 pm a 3:20 pm	20 minutos	<b>Receso y Refrigerio</b>			
3:20 pm a 4:20 pm	60 minutos	<b>Continuación</b> Tipos de competitividad. Beneficios de desarrollar una alta competitividad.	Mostrar a los participantes las ventajas de la competitividad dentro de la empresa.	Expositiva Participativa	Instructor o Capacitador
4:20 pm a 4:45 pm	25 minutos	Discusión Grupal	Verificar que los participantes estén comprendiendo el contenido expuesto.	Expositiva Participativa	Instructor o Capacitador y Participantes
4:45 pm a 5:00 pm	15 minutos	Comentarios, preguntas y respuestas	Aclarar dudas de los participantes acerca de los contenidos impartidos.	Expositiva Participativa	Instructor o Capacitador y Participantes

**Cuadro No. 6.** Elaboración propia del equipo de trabajo.

### Cuarto Sábado

Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable
1:00 pm a 1:10 pm	10 minutos	Presentación	Incentivar un clima adecuado entre el capacitador y los participantes.	Participativa	Gerente General
1:10 pm a 1:20 pm	10 minutos	Introducción	Explicar los objetivos y contenidos a desarrollarse en la capacitación.	Expositiva	Instructor o Capacitador
1:20 pm a 2:30 pm	70 minutos	<b>Convivencia</b> ¿Qué es la convivencia? ¿Cuál es el valor de la convivencia? Importancia de la convivencia laboral.	Brindar a los participantes conceptos básicos de la convivencia.	Expositiva Participativa	Instructor o Capacitador
2:30 pm a 3:00 pm	30 minutos	Discusión Grupal	Verificar que los participantes estén comprendiendo el contenido expuesto.	Expositiva Participativa	Instructor o Capacitador
3:00 pm a 3:20 pm	20 minutos	<b>Receso y Refrigerio</b>			
3:20 pm a 4:20 pm	60 minutos	<b>Continuación</b> Normas de convivencia. Pautas de convivencia.	Mostrar a los participantes los beneficios de crear normas de convivencia dentro de la empresa.	Expositiva Participativa	Instructor o Capacitador
4:20 pm a 4:45 pm	25 minutos	Discusión Grupal	Verificar que los participantes estén comprendiendo el contenido expuesto.	Expositiva Participativa	Instructor o Capacitador
4:45 pm a 5:00 pm	15 minutos	Comentarios, preguntas y respuestas	Aclarar dudas de los participantes acerca de los contenidos impartidos.	Expositiva Participativa	Instructor o Capacitador y Participantes

**Cuadro No. 7.** Elaboración propia del equipo de trabajo.

## PROGRAMACIÓN DEL MÓDULO II

## TEMA: “LA COMUNICACIÓN”

## Primer Sábado

Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable
1:00 pm a 1:10 pm	10 minutos	Presentación	Incentivar un clima adecuado entre el capacitador y los participantes.	Participativa	Gerente General
1:10 pm a 1:20 pm	10 minutos	Introducción	Explicar los objetivos y contenidos a desarrollarse en la capacitación.	Expositiva	Instructor o Capacitador
1:20 pm a 2:30 pm	70 minutos	<b>Formas de comunicación</b> Definición de comunicación. Elementos de la comunicación	Brindar a los participantes las generalidades de la comunicación.	Expositiva Participativa	Instructor o Capacitador
2:30 pm a 3:00 pm	30 minutos	Discusión Grupal	Verificar que los participantes estén comprendiendo el contenido expuesto.	Expositiva Participativa	Instructor o Capacitador
3:00 pm a 3:20 pm	20 minutos	<b>Receso y Refrigerio</b>			
3:20 pm a 4:20 pm	60 minutos	<b>Continuación</b> Tipos y formas de comunicación	Mostrar a los participantes los tipos de comunicación que existen y como aplicarlos a la empresa.	Expositiva Participativa	Instructor o Capacitador
4:20 pm a 4:45 pm	25 minutos	Discusión Grupal	Verificar que los participantes estén comprendiendo el contenido expuesto.	Expositiva Participativa	Instructor o Capacitador
4:45 pm a 5:00 pm	15 minutos	Comentarios, preguntas y respuestas	Aclarar dudas de los participantes acerca de los contenidos impartidos.	Expositiva Participativa	Instructor o Capacitador y Participantes

Cuadro No. 8. Elaboración propia del equipo de trabajo.

## Segundo Sábado

Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable
1:00 pm a 1:10 pm	10 minutos	Presentación	Incentivar un clima adecuado entre el capacitador y los participantes.	Participativa	Gerente General
1:10 pm a 1:20 pm	10 minutos	Introducción	Explicar los objetivos y contenidos a desarrollarse en la capacitación.	Expositiva	Instructor o Capacitador
1:20 pm a 2:30 pm	70 minutos	<b>Comunicación asertiva</b> Definición técnica de la comunicación asertiva. Características de la comunicación asertiva.	Brindar a los participantes desde el principio los conceptos básicos de la comunicación asertiva.	Expositiva Participativa	Instructor o Capacitador
2:30 pm a 3:00 pm	30 minutos	Discusión Grupal	Verificar que los participantes estén comprendiendo el contenido expuesto.	Expositiva Participativa	Instructor o Capacitador
3:00 pm a 3:20 pm	20 minutos	<b>Receso y Refrigerio</b>			
3:20 pm a 4:20 pm	60 minutos	<b>Continuación</b> Métodos y técnicas de la comunicación asertiva.	Mostrar a los participantes la importancia de desarrollar la comunicación asertiva.	Expositiva Participativa	Instructor o Capacitador
4:20 pm a 4:45 pm	25 minutos	Discusión Grupal	Verificar que los participantes estén comprendiendo el contenido expuesto.	Expositiva Participativa	Instructor o Capacitador
4:45 pm a 5:00 pm	15 minutos	Comentarios, preguntas y respuestas	Aclarar dudas de los participantes acerca de los contenidos impartidos.	Expositiva Participativa	Instructor o Capacitador y Participantes

Cuadro No. 9. Elaboración propia del equipo de trabajo.

### Tercer Sábado

<b>Hora</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Contenido</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Metodología</b>	<b>Responsable</b>
1:00 pm a 1:10 pm	10 minutos	Presentación	Incentivar un clima adecuado entre el capacitador y los participantes.	Participativa	Gerente General
1:10 pm a 1:20 pm	10 minutos	Introducción	Explicar los objetivos y contenidos a desarrollarse en la capacitación.	Expositiva	Instructor o Capacitador
1:20 pm a 2:30 pm	70 minutos	<b>Comunicación en la empresa</b> Comunicación interna Comunicación externa	Brindar a los participantes la importancia de la comunicación dentro de la organización.	Expositiva Participativa	Instructor o Capacitador
2:30 pm a 3:00 pm	30 minutos	Discusión Grupal	Verificar que los participantes estén comprendiendo el contenido expuesto.	Expositiva Participativa	Instructor o Capacitador
3:00 pm a 3:20 pm	20 minutos	<b>Receso y Refrigerio</b>			
3:20 pm a 4:20 pm	60 minutos	<b>Continuación</b> Habilidades comunicacionales. Crítica constructiva (Retroalimentación) Modelo de escucha activa	Mostrar a los participantes los beneficios que con lleva desarrollar la comunicación en la empresa.	Expositiva Participativa	Instructor o Capacitador
4:20 pm a 4:45 pm	25 minutos	Discusión Grupal	Verificar que los participantes estén comprendiendo el contenido expuesto.		
4:45 pm a 5:00 pm	15 minutos	Comentarios, preguntas y respuestas	Aclarar dudas de los participantes acerca de los contenidos impartidos.	Expositiva Participativa	Instructor o Capacitador y Participantes

**Cuadro No. 10.** Elaboración propia del equipo de trabajo.



### Cuarto Sábado

Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable
1:00 pm a 1:10 pm	10 minutos	Presentación	Incentivar un clima adecuado entre el capacitador y los participantes.	Participativa	Gerente General
1:10 pm a 1:20 pm	10 minutos	Introducción	Explicar los objetivos y contenidos a desarrollarse en la capacitación.	Expositiva	Instructor o Capacitador
1:20 pm a 2:30 pm	70 minutos	<b>Comunicación como herramienta de desarrollo</b> Comunicación interpersonal Medios tradicionales.	Brindar a los participantes la importancia de ver la comunicación como herramienta.	Expositiva Participativa	Instructor o Capacitador
2:30 pm a 3:00 pm	30 minutos	Discusión Grupal	Verificar que los participantes estén comprendiendo el contenido expuesto.	Expositiva Participativa	Instructor o Capacitador
3:00 pm a 3:20 pm	20 minutos	<b>Receso y Refrigerio</b>			
3:20 pm a 4:20 pm	60 minutos	<b>Continuación</b> Nuevos medios de comunicación	Mostrar a los participantes las nuevas maneras de comunicarse en la actualidad.	Expositiva Participativa	Instructor o Capacitador
4:20 pm a 4:45 pm	25 minutos	Discusión Grupal	Verificar que los participantes estén comprendiendo el contenido expuesto.		
4:45 pm a 5:00 pm	15 minutos	Comentarios, preguntas y respuestas	Aclarar dudas de los participantes acerca de los contenidos impartidos.	Expositiva Participativa	Instructor o Capacitador y Participantes

**Cuadro No. 11.** Elaboración propia del equipo de trabajo.

## PROGRAMACIÓN DEL MÓDULO III

TEMA: “SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES.”

**Primer Sábado**

<b>Hora</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Contenido</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Metodología</b>	<b>Responsable</b>
1:00 pm a 1:10 pm	10 minutos	Presentación	Incentivar un clima adecuado entre el capacitador y los participantes.	Participativa	Gerente General
1:10 pm a 1:20 pm	10 minutos	Introducción	Explicar los objetivos y contenidos a desarrollarse en la capacitación.	Expositiva	Instructor o Capacitador
1:20 pm a 2:30 pm	70 minutos	<b>Inteligencia emocional</b> ¿Qué es la inteligencia emocional? Las emociones juegan un papel vital en el día a día.	Brindar a los participantes conceptos básicos de la inteligencia emocional.	Expositiva Participativa	Instructor o Capacitador
2:30 pm a 3:00 pm	30 minutos	Discusión Grupal	Verificar que los participantes estén comprendiendo el contenido expuesto.	Expositiva Participativa	Instructor o Capacitador
3:00 pm a 3:20 pm	20 minutos	<b>Receso y Refrigerio</b>			
3:20 pm a 4:20 pm	60 minutos	<b>Continuación</b> Elementos de la inteligencia emocional. ¿Por qué es necesario desarrollar la inteligencia emocional en la empresa?	Mostrar a los participantes las ventajas de desarrollar la inteligencia emocional en cada área de la empresa.	Expositiva Participativa	Instructor o Capacitador
4:20 pm a 4:45 pm	25 minutos	Discusión Grupal	Verificar que los participantes estén comprendiendo el contenido expuesto.	Expositiva Participativa	Instructor o Capacitador
4:45 pm a 5:00 pm	15 minutos	Comentarios, preguntas y respuestas	Aclarar dudas de los participantes acerca de los contenidos impartidos.	Expositiva Participativa	Instructor o Capacitador y Participantes

**Cuadro No. 12.** Elaboración propia del equipo de trabajo.

## Segundo Sábado

Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable
1:00 pm a 1:10 pm	10 minutos	Presentación	Incentivar un clima adecuado entre el capacitador y los participantes.	Participativa	Gerente General
1:10 pm a 1:20 pm	10 minutos	Introducción	Explicar los objetivos y contenidos a desarrollarse en la capacitación.	Expositiva	Instructor o Capacitador
1:20 pm a 2:30 pm	70 minutos	<b>Manejo del tiempo</b> El tiempo es oro. Establecer objetivos claros. Evitar distracciones.	Enseñar a los participantes a administrar cada minuto de su tiempo.	Expositiva Participativa	Instructor o Capacitador
2:30 pm a 3:00 pm	30 minutos	Discusión Grupal	Verificar que los participantes estén comprendiendo el contenido expuesto.	Expositiva Participativa	Instructor o Capacitador
3:00 pm a 3:20 pm	20 minutos	<b>Receso y Refrigerio</b>			
3:20 pm a 4:20 pm	60 minutos	<b>Continuación</b> Dejar un margen de tiempo entre las labores. Establecer prioridades.	Mostrar a los participantes las ventajas de aprovechar correctamente sus tiempos en la jornada laboral.		
4:20 pm a 4:45 pm	25 minutos	Discusión Grupal	Verificar que los participantes estén comprendiendo el contenido expuesto.		
4:45 pm a 5:00 pm	15 minutos	Comentarios, preguntas y respuestas	Aclarar dudas de los participantes acerca de los contenidos impartidos.	Expositiva Participativa	Instructor o Capacitador y Participantes

**Cuadro No. 13.** Elaboración propia del equipo de trabajo.

### Tercer Sábado

Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable
1:00 pm a 1:10 pm	10 minutos	Presentación	Incentivar un clima adecuado entre el capacitador y los participantes.	Participativa	Gerente General
1:10 pm a 1:20 pm	10 minutos	Introducción	Explicar los objetivos y contenidos a desarrollarse en la capacitación.	Expositiva	Instructor o Capacitador
1:20 pm a 2:30 pm	70 minutos	<b>Liderazgo</b> Concepto de liderazgo. ¿Qué es un líder? Características esenciales de los líderes.	Brindar a los participantes conceptos básicos del Liderazgo.	Expositiva Participativa	Instructor o Capacitador
2:30 pm a 3:00 pm	30 minutos	Discusión Grupal	Verificar que los participantes estén comprendiendo el contenido expuesto.	Expositiva Participativa	Instructor o Capacitador
3:00 pm a 3:20 pm	20 minutos	<b>Receso y Refrigerio</b>			
3:20 pm a 4:20 pm	60 minutos	<b>Continuación</b> Tipos de liderazgos	Mostrar a los participantes los diferentes liderazgos que se pueden desarrollar.	Expositiva Participativa	Instructor o Capacitador
4:20 pm a 4:45 pm	25 minutos	Discusión Grupal	Verificar que los participantes estén comprendiendo el contenido expuesto.	Expositiva Participativa	Instructor o Capacitador
4:45 pm a 5:00 pm	15 minutos	Comentarios, preguntas y respuestas	Aclarar dudas de los participantes acerca de los contenidos impartidos.	Expositiva Participativa	Instructor o Capacitador y Participantes

**Cuadro No. 14.** Elaboración propia del equipo de trabajo.

### Cuarto Sábado

Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable
1:00 pm a 1:10 pm	10 minutos	Presentación	Incentivar un clima adecuado entre el capacitador y los participantes.	Participativa	Gerente General
1:10 pm a 1:20 pm	10 minutos	Introducción	Explicar los objetivos y contenidos a desarrollarse en la capacitación.	Expositiva	Instructor o Capacitador
1:20 pm a 2:30 pm	70 minutos	<b>Evaluación de la efectividad de la decisión.</b> Identificación de criterios para la toma de decisiones. Asignación de ponderación de criterios.	Brindar a los participantes las etapas a desarrollar para llegar a la evaluación de la efectividad de la decisión.	Expositiva Participativa	Instructor o Capacitador
2:30 pm a 3:00 pm	30 minutos	Discusión Grupal	Verificar que los participantes estén comprendiendo el contenido expuesto.	Expositiva Participativa	Instructor o Capacitador
3:00 pm a 3:20 pm	20 minutos	<b>Receso y Refrigerio</b>			
3:20 pm a 4:20 pm	60 minutos	<b>Continuación</b> Desarrollo de alternativas. Selección de alternativa Evaluación de la efectividad de la decisión.	Mostrar a los participantes los beneficio de desarrollar cada etapa para saber qué decisión tomar.	Expositiva Participativa	Instructor o Capacitador
4:20 pm a 4:45 pm	25 minutos	Discusión Grupal	Verificar que los participantes estén comprendiendo el contenido expuesto.	Expositiva Participativa	Instructor o Capacitador
4:30 pm a 5:00 pm	30 minutos	Comentarios, preguntas y respuestas	Aclarar dudas de los participantes acerca de los contenidos impartidos.	Expositiva Participativa	Instructor o Capacitador y Participantes

**Cuadro No. 15.** Elaboración propia del equipo de trabajo.

## PROGRAMACIÓN DEL MÓDULO IV

TEMA: "CRECIMIENTO E INCENTIVOS LABORALES."

**Primer Sábado**

<b>Hora</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Contenido</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Metodología</b>	<b>Responsable</b>
1:00 pm a 1:10 pm	10 minutos	Presentación	Incentivar un clima adecuado entre el capacitador y los participantes.	Participativa	Gerente General
1:10 pm a 1:20 pm	10 minutos	Introducción	Explicar los objetivos y contenidos a desarrollarse en la capacitación.	Expositiva	Instructor o Capacitador
1:20 pm a 2:30 pm	70 minutos	<b>Motivación Laboral</b> Definición de la motivación Tipos de motivación. ¿Qué es la motivación laboral?	Brindar a los participantes las generalidades de la motivación.	Expositiva Participativa	Instructor o Capacitador
2:30 pm a 3:00 pm	30 minutos	Discusión Grupal	Verificar que los participantes estén comprendiendo el contenido expuesto.	Expositiva Participativa	Instructor o Capacitador
3:00 pm a 3:20 pm	20 minutos	Receso y Refrigerio			
3:20 pm a 4:20 pm	60 minutos	<b>Continuación</b> Importancia de la motivación. Procesos de la motivación	Mostrar a los participantes los beneficios que trae la motivación.		
4:20 pm a 4:45 pm	25 minutos	Discusión Grupal	Verificar que los participantes estén comprendiendo el contenido expuesto.		
4:45 pm a 5:00 pm	15 minutos	Comentarios, preguntas y respuestas	Aclarar dudas de los participantes acerca de los contenidos impartidos.	Expositiva Participativa	Instructor o Capacitador y Participantes

**Cuadro No. 16.** Elaboración propia del equipo de trabajo.

### Segundo Sábado

Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable
1:00 pm a 1:10 pm	10 minutos	Presentación	Incentivar un clima adecuado entre el capacitador y los participantes.	Participativa	Gerente General
1:10 pm a 1:20 pm	10 minutos	Introducción	Explicar los objetivos y contenidos a desarrollarse en la capacitación.	Expositiva	Instructor o Capacitador
1:20 pm a 2:30 pm	70 minutos	<b>Creatividad e innovación</b> Formas de fomentar la creatividad. La creatividad una herramienta valiosa.	Brindar a los participantes el significado de creatividad.	Expositiva Participativa	Instructor o Capacitador
2:30 pm a 3:00 pm	30 minutos	Discusión Grupal	Verificar que los participantes estén comprendiendo el contenido expuesto.	Expositiva Participativa	Instructor o Capacitador
3:00 pm a 3:20 pm	20 minutos	<b>Receso y Refrigerio</b>			
3:20 pm a 4:20 pm	60 minutos	<b>Continuación</b> Formas de practicar innovación. Tipos de innovación. Importancia de ambos conceptos	Mostrar a los participantes los beneficios que trae la fusión de estos dos conceptos.	Expositiva Participativa	Instructor o Capacitador
4:20 pm a 4:45 pm	25 minutos	Discusión Grupal	Verificar que los participantes estén comprendiendo el contenido expuesto.	Expositiva Participativa	Instructor o Capacitador
4:45 pm a 5:00 pm	15 minutos	Comentarios, preguntas y respuestas	Aclarar dudas de los participantes acerca de los contenidos impartidos.	Expositiva Participativa	Instructor o Capacitador y Participantes

**Cuadro No. 17.** Elaboración propia del equipo de trabajo.

### Tercer Sábado

Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable
1:00 pm a 1:10 pm	10 minutos	Presentación	Incentivar un clima adecuado entre el capacitador y los participantes.	Participativa	Gerente General
1:10 pm a 1:20 pm	10 minutos	Introducción	Explicar los objetivos y contenidos a desarrollarse en la capacitación.	Expositiva	Instructor o Capacitador
1:20 pm a 2:30 pm	70 minutos	<b>Reconocimiento e incentivos</b> ¿Qué son los incentivos para los empleados? Incentivos que motivan a los empleados.	Brindar a los participantes las ventajas que pueden obtener si se proponen una meta personal.	Expositiva Participativa	Instructor o Capacitador
2:30 pm a 3:00 pm	30 minutos	Discusión Grupal	Verificar que los participantes estén comprendiendo el contenido expuesto.	Expositiva Participativa	Instructor o Capacitador
3:00 pm a 3:20 pm	20 minutos	<b>Receso y Refrigerio</b>			
3:20 pm a 4:20 pm	60 minutos	<b>Continuación</b> Reconocer sus logros. Brindarles herramientas de trabajo adecuadas. Ofrecer beneficios externos.	Mostrar a los participantes que será reconocido el desempeño de sus labores.	Expositiva Participativa	Instructor o Capacitador
4:20 pm a 4:45 pm	25 minutos	Discusión Grupal	Verificar que los participantes estén comprendiendo el contenido expuesto.	Expositiva Participativa	Instructor o Capacitador
4:45 pm a 5:00 pm	15 minutos	Comentarios, preguntas y respuestas	Aclarar dudas de los participantes acerca de los contenidos impartidos.	Expositiva Participativa	Instructor o Capacitador y Participantes

**Cuadro No. 18.** Elaboración propia del equipo de trabajo.



## Cuarto Sábado

Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable
1:00 pm a 1:10 pm	10 minutos	Presentación	Incentivar un clima adecuado entre el capacitador y los participantes.	Participativa	Gerente General
1:10 pm a 1:20 pm	10 minutos	Introducción	Explicar los objetivos y contenidos a desarrollarse en la capacitación.	Expositiva	Instructor o Capacitador
1:20 pm a 2:30 pm	70 minutos	<b>Paciencia y Perseverancia</b> Dos aliadas que se necesitan para ganar. Respira, piensa y actúa.	Brindar a los participantes las dos características que deben tener para lograr lo que se proponen.	Expositiva Participativa	Instructor o Capacitador
2:30 pm a 3:00 pm	30 minutos	Discusión Grupal	Verificar que los participantes estén comprendiendo el contenido expuesto.	Expositiva Participativa	Instructor o Capacitador
3:00 pm a 3:20 pm	20 minutos	<b>Receso y Refrigerio</b>			
3:20 pm a 4:20 pm	60 minutos	<b>Continuación</b> Reconocer tus errores Esperar y esforzarte siempre valdrá la pena.	Mostrar a los participantes que todo sacrificio obtiene su recompensa.	Expositiva Participativa	Instructor o Capacitador
4:20 pm a 4:45 pm	25 minutos	Discusión Grupal	Verificar que los participantes estén comprendiendo el contenido expuesto.	Expositiva Participativa	Instructor o Capacitador
4:45 pm a 5:00 pm	15 minutos	Comentarios, preguntas y respuestas	Aclarar dudas de los participantes acerca de los contenidos impartidos.	Expositiva Participativa	Instructor o Capacitador y Participantes

Cuadro No. 19. Elaboración propia del equipo de trabajo.

## **E. DESCRIPCIÓN ADMINISTRATIVA DE LA PROPUESTA DEL PLAN DE CAPACITACIONES.**

El objetivo de describir administrativamente la propuesta del Plan de Capacitaciones es sencillo, tener un marco de referencia respecto a que es un proceso que sirve a todos los involucrados y se puedan guiar correctamente en el desarrollo de sus actividades, teniendo en cuenta que el propósito general de la empresa de desarrollar el plan de capacitaciones es contar con un recurso humano mejor preparado para las diversas situaciones que deben enfrentar no sólo en el ámbito laboral si no que un valor agregado muy satisfactorio sería que los participantes logren mejorar y desarrollarse en el ámbito personal.

El Plan de Capacitaciones comprende los Objetivos, las Estrategias, las Políticas, Mecanismos de Revisión (Medición) de Desempeño y Retroalimentación. Todos estos aspectos administrativos son importantes porque su uso revelará que la inversión de un plan de capacitaciones logrará evolucionar a la empresa de una manera integral y que todos los recursos serán recuperados con creces.

Un presupuesto de ejecución que abarque todo el plan y detalle cada una de las diferentes capacitaciones a impartirse es fundamental para establecer límites, esta herramienta ayuda a la empresa a conocer anticipadamente todo el recurso económico necesario, y a su vez es una de las bases para la medición de resultados.

En esta etapa de planeación deben cuidarse mucho todos los aspectos y detalles, para lograr el éxito esperado para la empresa en lo que respecta al plan de capacitaciones u cualquier otro plan que se proponga. Entre los aspectos a cuidar están:

### **Objetivos**

#### General

Diseñar un plan de capacitaciones que permita el fortalecimiento de las Aptitudes y Habilidades de los empleados de DISFRUV de El Salvador a través de políticas de implementación y mecanismos de medición de resultados.

#### Específicos

- i. Elaborar el plan de capacitaciones acorde a lo detectado en el estudio de necesidades de capacitación.
- ii. Identificar los costos para la ejecución del plan de capacitación en la empresa.
- iii. Presentar los programas y el cronograma de actividades del plan de capacitación.

### **Estrategias**

Se deberá impartir las capacitaciones a empleados de todas las áreas de la empresa a fin de cubrir a totalidad la población de la empresa.

El plan de capacitaciones tendrá como fuente de financiamiento el remanente generado de la provisión del 10% sobre las planillas de pago mensual.

### **Políticas**

Es fundamental para la empresa DISFRUV de El Salvador establecer las siguientes políticas para el Plan de Capacitaciones:

- Participación al 100% del capital humano, para que los resultados sean exitosos, es importante que todos los empleados reciban la totalidad de temas que contenga el plan de capacitaciones
- Se deberá respetar la prioridad planificada de cada módulo. No deben saltarse o eliminarse los temas establecidos.
- Cada gerencia y jefatura será responsable de la asistencia de su equipo, ningún motivo debe ser excusa o limitante para la participación del personal, esto incluye jornadas de trabajo o compromisos laborales, por ejemplo.
- Las gerencias de la empresa deberán auxiliarse de mecanismos de control de resultados para que el proceso de desarrollo del plan de capacitaciones sea visto como una herramienta de apoyo al desempeño del capital humano.

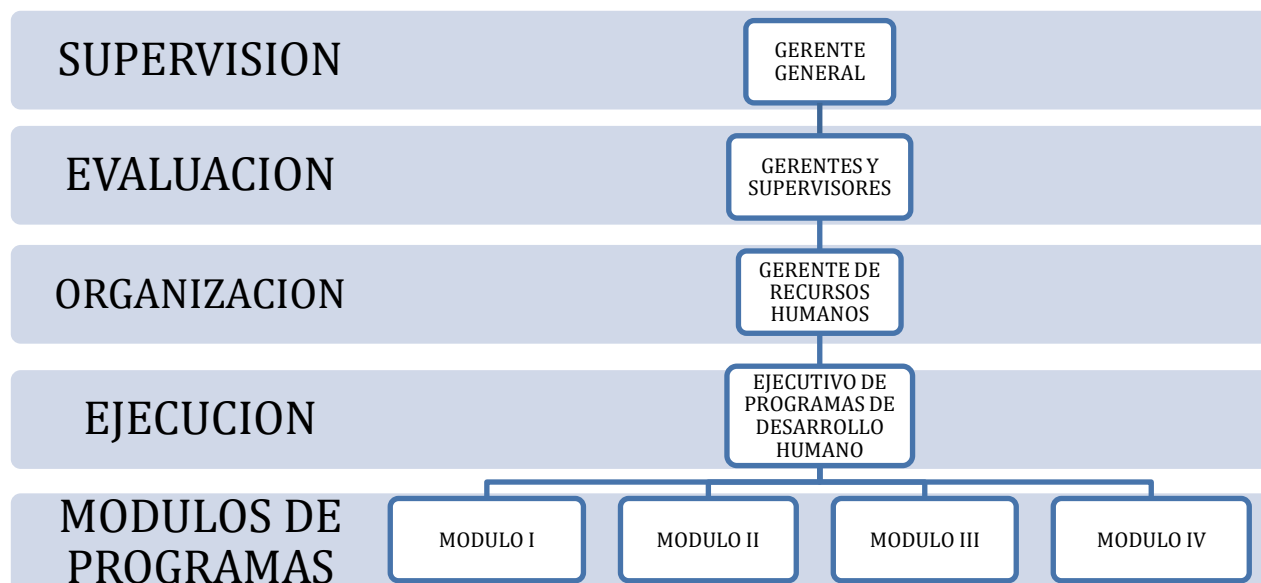
Es recomendable que DISFRUV de El Salvador estructure un Organigrama en el que se establezca que personas serán las encargadas del Plan de Capacitaciones desde el principio hasta el final, aunque por razones lógicas debería ser el área de Recursos Humanos quienes desarrollen dicho plan, las gerencias tendrán mucha intervención importante para el éxito de todos los programas.

Debe quedar claro y así evitar errores quienes serán los que organicen cada programa según lo requiera cada área, quien lo desarrollará y quien lo evaluará. Esto servirá para llevar al óptimo desempeño cada programa y que los recursos económicos sean bien aprovechados por el recurso humano.

El sistema de supervisión o acompañamiento durante cada uno de los procesos de desarrollo para el personal debe ser determinado para que estos últimos sientan verdaderamente lo importante que es para la empresa su aprendizaje y evolución a nuevas habilidades y transformación de sus aptitudes.

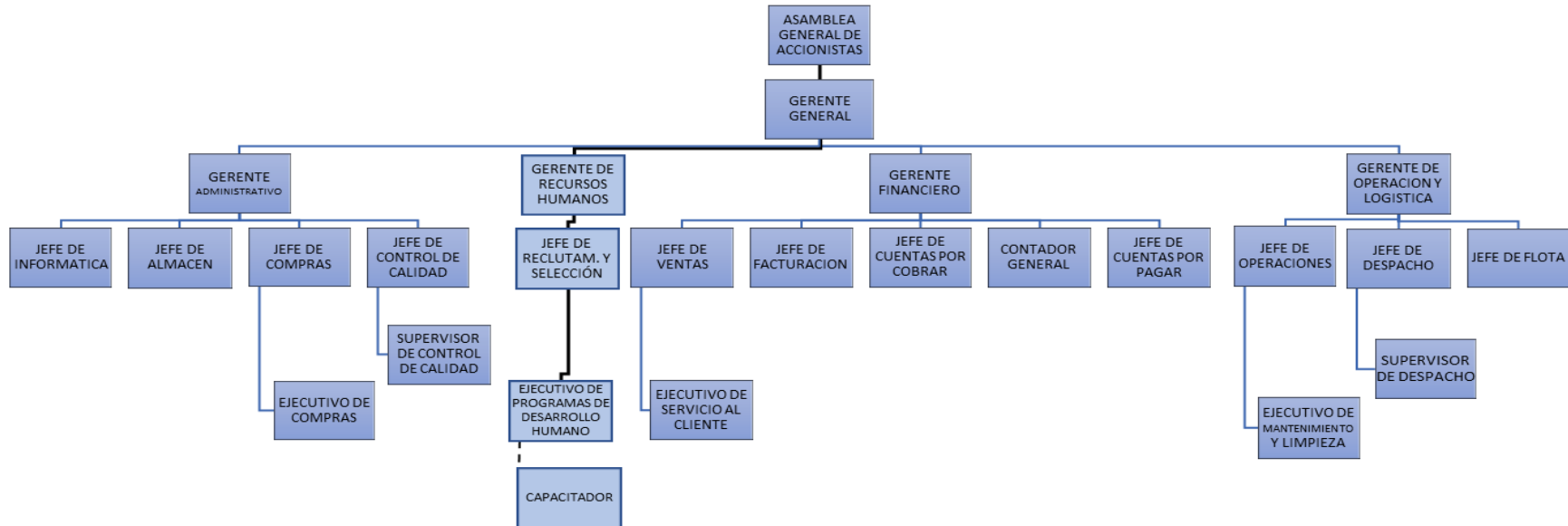
A continuación, se presenta una propuesta para la organización y desarrollo de todo el programa de capacitaciones para DISFRUV de El Salvador:

### Organización del Plan de Capacitaciones para DISFRUV de El Salvador



**Figura 1.** Elaboración propia del equipo de trabajo.

**Organigrama Propuesto para Distribuidora de Frutas y Verduras de El Salvador S.A de C.V**



**Figura 2.** Elaboración propia del equipo de trabajo.

**Simbología**

Gerentes y Jefes	
Unidades Dependientes	
Unidad de Staff	
Nueva Línea Jerárquica	
Línea de Autoridad	

Elaborado por: Equipo de Trabajo

Fecha de elaboración: 13 de julio 2022

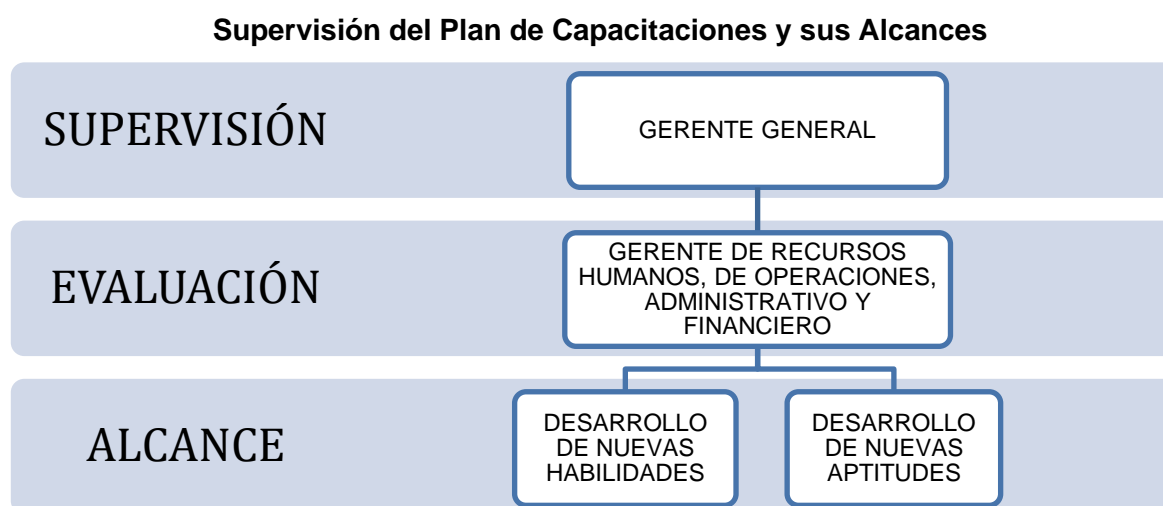
Por Aprobar: Gerencia General DISFRUV de El Salvador

El organigrama anterior se le propone a la empresa como un aporte del equipo de trabajo, enfocando la creación de una Gerencia de Recursos Humanos y dos unidades que dependan de esta, que desarrollaran una función primordial en la organización e implementación del Plan de Capacitaciones.

La gerencia de Recursos Humanos será la responsable del desarrollo del plan de capacitaciones y con esto surge la necesidad de evaluar su correcto funcionamiento y los resultados favorables para personal en su desempeño.

En el momento de la investigación se tuvo conocimiento que la Encargada de Recursos Humanos tenía un salario de \$650.00, en esta propuesta se sugiere que con el nuevo Cargo de Gerente de Recursos Humanos se le otorgue nivelación a \$1,000.00, para el caso de las nuevas unidades, al nuevo Jefe de Reclutamiento y Selección se propone asignar un salario de \$600.00 y al Ejecutivo de Programas de Desarrollo se le asigne un salario de \$450.00, esta nueva inversión de \$1,400.00 será necesaria no sólo para la puesta en marcha del Plan de Capacitaciones sino también para el desarrollo del área de Recursos Humanos que podrán dar seguimiento a diversos temas relacionados al personal, como algunos ejemplos se pueden mencionar comités de primeros auxilios, comités de evacuación, comités de salud e higiene ocupacional, etc.

A continuación, se presenta la propuesta para la supervisión y evaluación del plan y los alcances de este.



**Figura 3.** Elaboración propia del equipo de trabajo.

DISFRUV de El Salvador necesita establecer una Dirección con visión de liderazgo, que el recurso humano se integre a la lucha por el alcance de los objetivos mediante la influencia de un liderazgo exitoso.

La comunicación de todo el plan debe ser compartida de manera íntegra con todos los involucrados para que estos sepan a cabalidad el camino a desarrollar.

El acompañamiento durante cada uno de los procesos de desarrollo para el personal será fundamental para que estos últimos sientan verdaderamente lo importante que es para la empresa su aprendizaje y evolución a nuevas habilidades y transformación de sus aptitudes.

Los empleados merecen sentir como la Dirección de la empresa ejerce sobre ellos una influencia positiva para aprovechar los nuevos conocimientos, ponerlos en práctica y obtener mejores resultados.

La etapa de control para DISFRUV de El Salvador es crucial para la medición del desempeño, no se puede arriesgar recurso en algo que no lo devuelva con creces, un plan de capacitaciones es una gran inversión que debe rendir frutos prácticamente de inmediato.

En esta etapa se busca ejecutar todos los mecanismos de evaluación y retroalimentación necesarios para demostrar los alcances del plan de capacitaciones. Los recomendados son los siguientes:

**Observación Directa:** las jefaturas pueden desarrollarla para evaluar la evolución del empleado capacitado.

**Recolección de opiniones:** una vez desarrollado un tema, se debe recoger de manera muestral la opinión de los participantes para conocer el interés y satisfacción.

**Experimentación:** dependiendo del tema se pueden realizar estudios comparativos entre empleados capacitados y no capacitados para medir rendimientos y desempeños.

Así mismo es necesario verificar que cada uno de los presupuestos se cumplan a cabalidad a manera de no desperdiciarlos, pero tampoco subutilizarlos o recortarlos a menos que sea justificada dicha modificación.

A continuación, se propone un modelo de formato de evaluación escrita para ser realizada por el responsable de la capacitación o del jefe de área como sea conveniente:



### FORMATO DE EVALUACIÓN



<b>Nombre del Colaborador Capacitado:</b>			
<b>Programa al que Asistió:</b>			
<b>Fecha de Capacitación:</b>			
<b>Objetivo de la Capacitación:</b>			
	Si	No	%
1. ¿El curso impartido ha mejorado los conceptos técnicos del evaluado?			
2. ¿Existe aplicación efectiva de los conocimientos adquiridos?			
3. ¿La calidad del trabajo del evaluado ha mejorado?			
4. ¿Se ha cumplido el objetivo de la capacitación?			
5. ¿Recomendaría este curso para más empleados de la organización?			
6. ¿Se encuentra el empleado apto para continuar con el siguiente contenido del módulo de capacitación?			
Nombre evaluador:			
Cargo:			
Fecha de evaluación:			

**Cuadro No. 20.** Elaboración propia del equipo de trabajo



## Técnicas de Medición de Desempeño

DISFRUV de El Salvador utilizara formularios autoevaluativos para que el participante reconozca su desarrollo después de una capacitación, entrevistas personales selectivas para conocer el nivel de satisfacción del empleado en cuanto a la temática que se esté desarrollando y cuadros de evaluación de resultados para conocer el éxito o fracaso del plan.

A continuación, un ejemplo:



### FORMATO DE AUTOEVALUACIÓN



<b>Nombre del Colaborador Capacitado:</b>		
<b>Programa al que Asistió:</b>		
<b>Nombre del Capacitador:</b>		
<b>Fecha de Capacitación:</b>		
	Si	No
1. ¿El curso recibido ha mejorado sus conocimientos técnicos?		
2. ¿Está aplicando efectivamente sus nuevos conocimientos adquiridos en su trabajo?		
3. ¿Considera que la calidad de su trabajo en la empresa ha mejorado?		
4. ¿Se han cumplido sus expectativas de la capacitación recibida?		
5. ¿Recomendaría este curso para más empleados de la organización?		
Nombre de jefe inmediato:		
Cargo que usted desempeña:		
Área de la empresa en la que se desempeña:		

**Cuadro No. 21.** Elaboración propia del equipo de trabajo.

## **F. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.**

### **1. Objetivo**

Implementar un plan de capacitaciones para el personal de la empresa DISFRUV de El Salvador, que contribuya al desarrollo de las habilidades y aptitudes, mediante la detección de las necesidades de capacitación y desarrollo.

### **2. Acciones a realizar**

Para la implementación del plan de capacitaciones se llevará a cabo una serie de acciones detalladas a continuación:

El Gerente General, Gerente de Recursos Humanos, Jefes y Supervisores definirán los colaboradores a capacitar, recursos necesarios para la capacitación y quien desarrollará la capacitación.

Se realizará grupos a capacitar basado en las necesidades de capacitación detectadas en las diferentes áreas de la empresa, se deberá cumplir el siguiente procedimiento:

Establecer programación de fechas mediante un cronograma en las que se llevará a cabo la capacitación y anunciarlas de forma preliminar al jefe inmediato.

Definir modalidad de capacitación, se puede realizar de manera virtual, presencial o mixta.

Se seleccionarán los métodos de capacitación apropiados dependiendo la necesidad de capacitación de cada grupo. (Ver página 36, capítulo I)

Convocar a los participantes de la capacitación a una charla informativa y realizar un compromiso de responsabilidad mutua entre el jefe de área y el participante a capacitar.

### 3. Recursos

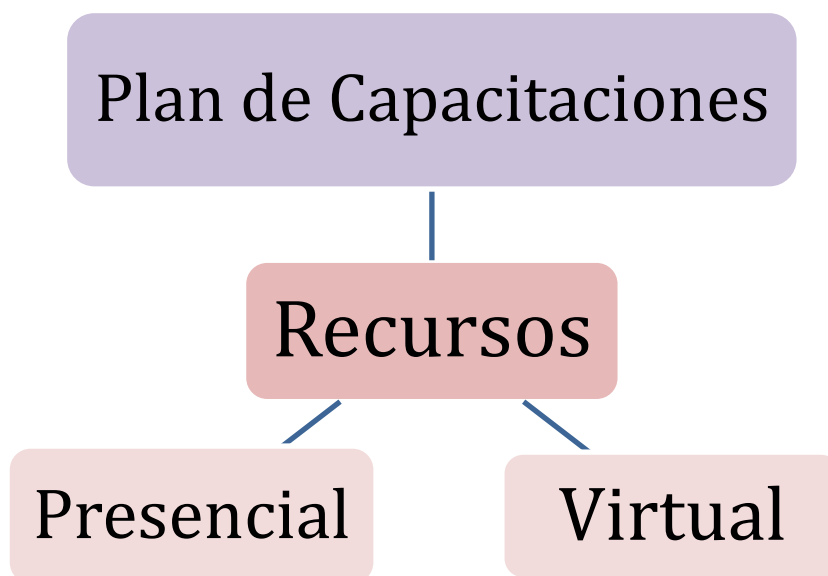
#### Humano

El personal de la empresa es el recurso más valioso, después de desarrollados todos los módulos, su experiencia y talento será mucho más apreciado por la organización, debido a que con nuevas aptitudes, nuevas habilidades y mejor desempeño será convertido en un pilar fundamental.

#### Materiales

Los recursos materiales, tecnológicos, de espacio físico o infraestructura son necesarios para implementar el Plan de capacitaciones, en cualquiera de las modalidades que pueden ser utilizadas, presenciales o en línea.

#### Modalidad de Implementación del Plan de Capacitaciones



**Figura 4.** Elaboración propia del equipo de trabajo.

Los recursos antes mencionados serán de mucha utilidad de acuerdo a la facilidad con la que puedan ser impartidos cada uno de los programas, estos elementos son mostrados en la siguiente tabla:

### Modalidad o Formas de Desarrollo de la Capacitación

Capacitación presencial	Capacitación en línea
Infraestructura: DISFRUV de El Salvador cuenta con un espacio destinado para impartir capacitaciones.	Mobiliario y Equipo: laptop o computadora, cámara, audífonos, mesa, silla.
Mobiliario y Equipo: mesas de trabajo, computadora, proyector, mesas, sillas, pizarras.	Recursos tecnológicos: internet, licencia zoom.
Material didáctico: Lápiz, lapiceros, cuadernos, marcadores, folleto.	Material didáctico: folletos compartidos en forma digital.

**Cuadro No. 22.** Elaboración propia del equipo de trabajo

### Financieros

Se proyecta una inversión de \$6,436.08 para desarrollar e implementar el plan de capacitaciones en DISFRUV de El Salvador que tendrá como fuente de financiamiento la provisión del 10% sobre las planillas de pago mensual que la empresa realiza con el fin de solventar pasivo laboral al final de cada año, dicha provisión les genera un remanente que será usado para la ejecución del Plan de Capacitaciones. De acuerdo a la información que se tuvo acceso de la planilla de Julio 2020, se pueden hacer los cálculos siguientes:

#### Montos Totales de Planillas de DISFRUV de El Salvador

Planilla de Sueldos y Salarios	\$24,915.00
Planilla de Servicios Profesionales	\$ 2,435.00
<b>Totales</b>	<b>\$27,350.00</b>
Provisión del 10% sobre montos de Planillas	\$ 2,735.00

**Cuadro No. 23.** Elaboración propia del equipo de trabajo

Considerando que solo el 80% de la provisión será utilizado, la empresa dispone de \$547.00 mensuales, \$6564.00 en un año, permitiendo sobradamente cubrir toda la inversión.

Se espera que durante todo el año 2023 se capacite al 100% del personal, dividiéndolos en 3 grupos integrados por todas las áreas de la empresa, cada módulo se impartiría repitiéndolo 3 veces durante el año, al terminar los primeros 4 meses se iniciaría nuevamente hasta terminar todas las etapas.

El cálculo de los costos de los Módulos que se desarrollarán a continuación, se ha tomado a bien que al ser grupos de 29 personas los montos serán iguales para todos los meses:

#### Costo de Material Didáctico

Producto	Cantidad	Precio	Total
Libretas o Cuadernos (100 págs.)	29	\$0.39	\$11.31
Fólderes	29	\$0.13	\$3.77
Lapiceros	29	\$0.12	\$3.48
Marcadores	2	\$ 0.79	\$1.58
Impresión de material	29	\$0.22	\$6.38
Folletos	29	\$0.12	\$3.48
Total, Material Didáctico			\$ 30.00

**Cuadro No. 24.** Elaboración propia del equipo de trabajo

Se ha tomado en cuenta adquirir el equipo audio visual a utilizar y prorratarlo en todo el año de ejecución del plan de capacitaciones de la siguiente manera:

#### Costo de Equipo Audiovisual

Equipo	Costo Total	Costo por mes del año de ejecución
Computadora	\$500.00	\$41.67
Proyector	\$800.00	\$66.67
Total	\$1,300.00	\$108.34

**Cuadro No. 25.** Elaboración propia del equipo de trabajo

Los honorarios del capacitador se plantean en \$2,400.00 distribuidos en los 12 meses del año \$200 y por sesión sabatina \$50. (Ver Presupuestos de Gastos Generales, págs. 118-122).

El refrigerio para los 29 participantes y el capacitador tendrá un costo de \$0.75 por persona, como menú se propone lo siguiente:

#### Costo de Refrigerio

Opciones	Producto	Costo por Sesión
Opción 1	Café + Pan Dulce	\$22.50
Opción 2	Chocolate + Tamal	\$22.50
Opción 3	Plato de Fruta	\$22.50
Opción 4	Soda + Sándwich	\$22.50

**Cuadro No. 26.** Elaboración propia del equipo de trabajo

Para poder impartir las capacitaciones la empresa tendrá que adquirir mesas y sillas para que los participantes puedan desarrollar cada programa, se muestra a continuación los montos de la inversión:

#### Costo de Mobiliario

Mobiliario	Costo Total	Costo por mes del año de ejecución
Mesas (10)	\$500.00	\$41.67
Sillas (40)	\$400.00	\$33.33
Total	\$900.00	\$75.00

**Cuadro No. 27.** Elaboración propia del equipo de trabajo

Se considera necesario, debido a la pandemia del Covid 19, manejar un protocolo de seguridad que implica invertir en alcohol gel principalmente que tiene un precio de \$8.00 el

paquete que duraría un mes, y se sugiere manejar un monto extra por alguna situación anormal que pueda pasar de \$25.00 mensuales.

Todos los rubros se pueden observar en las páginas 118 - 122 en los Presupuestos de Gastos del Plan de Capacitaciones.

#### **4. Evaluación y Seguimiento del Plan de Capacitaciones.**

##### **Evaluación**

Para determinarse la efectividad de la capacitación debe evaluarse, este proceso demostrara si se están obteniendo los resultados esperados, si se está usando productivamente el dinero y tiempo invertido en la capacitación y si se impartió de forma adecuada.

La evaluación de la capacitación debe tomar en cuenta algunos aspectos importantes, como:

- Los resultados obtenidos son los esperados con respecto a los objetivos de capacitación.
- Se produjo una modificación en el comportamiento de los empleados capacitados.
- Los resultados de la capacitación presentan relación con las metas trazadas por la empresa.

En el proceso de capacitación es importante establecer normas de evaluación al inicio de la implementación de la misma, es necesario realizar una evaluación antes de iniciar el curso que mida el estado actual de los participantes y una evaluación posterior al curso, con la comparación de los resultados se podrá verificar si existe un cambio significativo y conocer los alcances de la capacitación.

Para evaluar el aprendizaje de los participantes en términos de conocimientos, habilidades y actitudes sugerimos las siguientes herramientas:

- Evaluación de desempeño. (Ver anexo 5)
- Observación.

La evaluación del aprendizaje obtenido en la capacitación es de suma importancia porque de esta manera se conocerá la efectividad de la capacitación.

En el transcurso de la capacitación se sugiere evaluar el grado de satisfacción de los participantes (Ver anexo 6. Formato de encuesta de satisfacción) no solo los conocimientos adquiridos sino la actitud y motivación que los empleados demuestren en el proceso de capacitación, para obtener esta información sugerimos lo siguiente:

- Buzón de comentarios anónimos.
- Encuesta.

### **Seguimiento.**

Luego de la evaluación de la capacitación es necesario que el encargado de impartirla elabore un informe con los resultados obtenidos y presentarlos al Gerente General para que se pueda comenzar con el seguimiento, para esto es necesario involucrar a los jefes inmediatos de los participantes, ya que jugarán un papel importante, identificando el avance de sus colaboradores, para profundizar en esto se pueden utilizar técnicas como la entrevista y la observación.

Si el grupo de participantes en la capacitación es reducido se podrá dar seguimiento a todos, en caso contrario se tomará una muestra representativa.

Es importante definir un tiempo razonable luego de la capacitación para llevar a cabo el seguimiento para que los participantes puedan practicar y desarrollar las habilidades y conocimientos adquiridos. (recomendablemente 3 meses)

### **5. Retroalimentación.**

Se debe poner a disposición tanto del empleado como de la empresa, mecanismos de retroalimentación, en aquellos casos que el número de participantes sea mayor a 15 y que se observe desinterés de los mismos, los más efectivos son el buzón de sugerencias y los formularios de consulta individual.



De lo contrario, luego de finalizado el proceso de evaluación y seguimiento de la capacitación, los jefes deberán realizar un reporte trimestral sobre el avance de los trabajadores capacitados, este reporte debe ser presentado al Gerente General y Jefe de Recursos Humanos, quienes evaluarán la necesidad de reforzamiento de conocimientos o habilidades fundamentales para el fortalecimiento de sus habilidades y aptitudes.

El formato propuesto es el siguiente:



### FORMATO DE EVALUACIÓN, SEGUIMIENTO Y RETROALIMENTACIÓN

<b>Nombre del Gerente o Jefe de Área:</b>			
<b>Programa a Evaluar:</b>			
<b>Fecha de Ejecución del Programa:</b>			
	Si	No	%
1. El personal bajo su cargo que ha recibido capacitaciones en el último periodo ¿Ha mejorado su desempeño?			
2. ¿Considera efectivo el programa desarrollado por sus subalternos?			
3. ¿La calidad del desempeño de su equipo de trabajo capacitado ha mejorado?			
4. ¿Considera que se ha cumplido el objetivo de la capacitación recibida por su equipo?			
5. ¿Los tiempos de ejecución de las actividades de su equipo capacitado, se cumplen?			
6. Observa nuevas habilidades en sus subalternos			
7. Según los resultados obtenidos, ¿considera positivo enviar al resto de su equipo al programa recibido por los demás?			
Cantidad de empleados que conforman su equipo de trabajo:			
Cantidad de empleados de su equipo que fueron capacitados:			
Fecha de evaluación:			

**Cuadro No. 28.** Elaboración propia del equipo de trabajo

## 6. Presupuestos de Gastos

### Presupuesto del Plan de Capacitaciones para DISFRUV El Salvador, Modulo I. "Ambiente Laboral"

RUBROS	ENERO				TOTAL MODULO
	Sábado 1	Sábado 2	Sábado 3	Sábado 4	
Fuente de Financiamiento: Remanente Provisión 10 %					\$547.00
Honorarios Capacitador					
Programa I Trabajo en Equipo	\$50.00				\$50.00
Programa II Involucramiento y Participación		\$50.00			\$50.00
Programa III Competitividad			\$50.00		\$50.00
Programa IV Convivencia				\$50.00	\$50.00
Materiales Didácticos	\$7.50	\$7.50	\$7.50	\$7.50	\$30.00
Refrigerios (30 participantes)	\$22.50	\$22.50	\$22.50	\$22.50	\$90.00
Protocolos Covid 19	\$2.00	\$2.00	\$2.00	\$2.00	\$8.00
Computadora (Cuota mensual)	\$10.42	\$10.42	\$10.42	\$10.42	\$41.67
Proyector (Cuota mensual)	\$16.67	\$16.67	\$16.67	\$16.67	\$66.67
Mesas y Sillas (Cuota mensual)	\$18.75	\$18.75	\$18.75	\$18.75	\$75.00
Imprevistos	\$6.25	\$6.25	\$6.25	\$6.25	\$25.00
<b>TOTAL MENSUAL</b>	<b>\$134.09</b>	<b>\$134.09</b>	<b>\$134.09</b>	<b>\$134.09</b>	<b>\$536.34</b>

**Cuadro No. 29.** Elaboración propia del equipo de trabajo.

**Presupuesto del Plan de Capacitaciones para DISFRUV El Salvador, Modulo II. “La Comunicación”**

RUBROS	FEBRERO				TOTAL MODULO
	Sábado 1	Sábado 2	Sábado 3	Sábado 4	
Fuente de Financiamiento: Remanente Provisión 10 %					\$547.00
Honorarios Capacitador					
Programa I Formas de Comunicación	\$50.00				\$50.00
Programa II La Comunicación Asertiva		\$50.00			\$50.00
Programa III La Comunicación en la Empresa			\$50.00		\$50.00
Programa IV La Comunicación como Herramienta de Desarrollo				\$50.00	\$50.00
Materiales Didácticos	\$7.50	\$7.50	\$7.50	\$7.50	\$30.00
Refrigerios (30 participantes)	\$22.50	\$22.50	\$22.50	\$22.50	\$90.00
Protocolos Covid 19	\$2.00	\$2.00	\$2.00	\$2.00	\$8.00
Computadora (Cuota mensual)	\$10.42	\$10.42	\$10.42	\$10.42	\$41.67
Proyector (Cuota mensual)	\$16.67	\$16.67	\$16.67	\$16.67	\$66.67
Mesas y Sillas (Cuota mensual)	\$18.75	\$18.75	\$18.75	\$18.75	\$75.00
Imprevistos	\$6.25	\$6.25	\$6.25	\$6.25	\$25.00
<b>TOTAL MENSUAL</b>	<b>\$134.09</b>	<b>\$134.09</b>	<b>\$134.09</b>	<b>\$134.09</b>	<b>\$536.34</b>

**Cuadro No. 30.** Elaboración propia del equipo de trabajo.

**Presupuesto del Plan de Capacitaciones para DISFRUV El Salvador, Modulo III. “Solución de Problemas o Toma de decisiones”**

RUBROS	MARZO				TOTAL MODULO
	Sábado 1	Sábado 2	Sábado 3	Sábado 4	
Fuente de Financiamiento: Remanente Provisión 10 %					\$547.00
Honorarios Capacitador					
Programa I Inteligencia Emocional	\$50.00				\$50.00
Programa II Manejo del Tiempo		\$50.00			\$50.00
Programa III Liderazgo			\$50.00		\$50.00
Programa IV Evaluación de la efectividad de la decisión				\$50.00	\$50.00
Materiales Didácticos	\$7.50	\$7.50	\$7.50	\$7.50	\$30.00
Refrigerios (30 participantes)	\$22.50	\$22.50	\$22.50	\$22.50	\$90.00
Protocolos Covid 19	\$2.00	\$2.00	\$2.00	\$2.00	\$8.00
Computadora (Cuota mensual)	\$10.42	\$10.42	\$10.42	\$10.42	\$41.67
Proyector (Cuota mensual)	\$16.67	\$16.67	\$16.67	\$16.67	\$66.67
Mesas y Sillas (Cuota mensual)	\$18.75	\$18.75	\$18.75	\$18.75	\$75.00
Imprevistos	\$6.25	\$6.25	\$6.25	\$6.25	\$25.00
<b>TOTAL MENSUAL</b>	<b>\$134.09</b>	<b>\$134.09</b>	<b>\$134.09</b>	<b>\$134.09</b>	<b>\$536.34</b>

**Cuadro No. 31.** Elaboración propia del equipo de trabajo.

**Presupuesto del Plan de Capacitaciones para DISFRUV El Salvador, Modulo IV. “Crecimiento e Incentivos Laborales”**

RUBROS	ABRIL				TOTAL MODULO
	Sábado 1	Sábado 2	Sábado 3	Sábado 4	
Fuente de Financiamiento: Remanente Provisión 10 %					\$547.00
Honorarios Capacitador					
Programa I La Motivación Laboral	\$50.00				\$50.00
Programa II Creatividad e Innovación		\$50.00			\$50.00
Programa III Reconocimiento e Incentivos Laborales			\$50.00		\$50.00
Programa IV Paciencia y Perseverancia				\$50.00	\$50.00
Materiales Didácticos	\$7.50	\$7.50	\$7.50	\$7.50	\$30.00
Refrigerios (30 participantes)	\$22.50	\$22.50	\$22.50	\$22.50	\$90.00
Protocolos Covid 19	\$2.00	\$2.00	\$2.00	\$2.00	\$8.00
Computadora (Cuota mensual)	\$10.42	\$10.42	\$10.42	\$10.42	\$41.67
Proyector (Cuota mensual)	\$16.67	\$16.67	\$16.67	\$16.67	\$66.67
Mesas y Sillas (Cuota mensual)	\$18.75	\$18.75	\$18.75	\$18.75	\$75.00
Imprevistos	\$6.25	\$6.25	\$6.25	\$6.25	\$25.00
<b>TOTAL MENSUAL</b>	<b>\$134.09</b>	<b>\$134.09</b>	<b>\$134.09</b>	<b>\$134.09</b>	<b>\$536.34</b>

**Cuadro No. 32.** Elaboración propia del equipo de trabajo.

**Presupuesto General del Plan de Capacitaciones para DISFRUV de El Salvador 2023**

RUBROS	ENERO	FEB	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL ANUAL
Fuente de Financiamiento: Remanente Provisión 10 %	\$547.00	\$547.00	\$547.00	\$547.00	\$547.00	\$547.00	\$547.00	\$547.00	\$547.00	\$547.00	\$547.00	\$547.00	\$6,564.00
Honorarios Capacitador													
Módulo I Ambiente Laboral	\$200.00												\$200.00
Módulo II La comunicación		\$200.00											\$200.00
Módulo III Solución de Problemas y Toma de Decisiones			\$200.00										\$200.00
Módulo IV Crecimiento y Incentivos Laborales				\$200.00									\$200.00
Módulo I Ambiente Laboral					\$200.00								\$200.00
Módulo II La comunicación						\$200.00							\$200.00
Módulo III Solución de Problemas y Toma de Decisiones							\$200.00						\$200.00
Módulo IV Crecimiento y Incentivos Laborales								\$200.00					\$200.00
Módulo I Ambiente Laboral									\$200.00				\$200.00
Módulo II La comunicación										\$200.00			\$200.00
Módulo III Solución de Problemas y Toma de Decisiones											\$200.00		\$200.00
Módulo IV Crecimiento y Incentivos Laborales												\$200.00	\$200.00
Materiales Didácticos	\$30.00	\$30.00	\$30.00	\$30.00	\$30.00	\$30.00	\$30.00	\$30.00	\$30.00	\$30.00	\$30.00	\$30.00	\$360.00
Refrigerios	\$90.00	\$90.00	\$90.00	\$90.00	\$90.00	\$90.00	\$90.00	\$90.00	\$90.00	\$90.00	\$90.00	\$90.00	\$1,080.00
Protocolos Covid 19	\$8.00	\$8.00	\$8.00	\$8.00	\$8.00	\$8.00	\$8.00	\$8.00	\$8.00	\$8.00	\$8.00	\$8.00	\$96.00
Computadora \$500	\$41.67	\$41.67	\$41.67	\$41.67	\$41.67	\$41.67	\$41.67	\$41.67	\$41.67	\$41.67	\$41.67	\$41.67	\$500.04
Proyector \$800	\$66.67	\$66.67	\$66.67	\$66.67	\$66.67	\$66.67	\$66.67	\$66.67	\$66.67	\$66.67	\$66.67	\$66.67	\$800.04
Mesas y Sillas \$900	\$75.00	\$75.00	\$75.00	\$75.00	\$75.00	\$75.00	\$75.00	\$75.00	\$75.00	\$75.00	\$75.00	\$75.00	\$900.00
Imprevistos	\$25.00	\$25.00	\$25.00	\$25.00	\$25.00	\$25.00	\$25.00	\$25.00	\$25.00	\$25.00	\$25.00	\$25.00	\$300.00
<b>Total mensual</b>	<b>\$536.34</b>	<b>\$536.34</b>	<b>\$536.34</b>	<b>\$536.34</b>	<b>\$536.34</b>	<b>\$536.34</b>	<b>\$536.34</b>	<b>\$536.34</b>	<b>\$536.34</b>	<b>\$536.34</b>	<b>\$536.34</b>	<b>\$536.34</b>	<b>\$6,436.08</b>

**Cuadro No. 33.** Elaboración propia del equipo de trabajo.

**7. Cronogramas de Actividades**

**Modulo I. Ambiente Laboral**

Nombre del curso		Modulo I. Ambiente Laboral																				Responsable								
		Semana 1							Semana 2							Semana 3							Semana 4							
		D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V		S	D	L	M	M	J	V	S
Presentación e Introducción		■	■	■	■	■	■																							
Trabajo en Equipo		■	■	■	■	■	■																							
Actividad Grupal		■	■	■	■	■	■																							
Preguntas, respuestas y comentarios		■	■	■	■	■	■																							
Refrigerio		■	■	■	■	■	■																							
Presentación e Introducción								■	■	■	■	■	■	■																
Involucramiento y Participación								■	■	■	■	■	■	■																
Actividad Grupal								■	■	■	■	■	■	■																
Preguntas, respuestas y comentarios								■	■	■	■	■	■	■																
Refrigerio								■	■	■	■	■	■	■																
Presentación e Introducción															■	■	■	■	■	■	■									
Competitividad															■	■	■	■	■	■	■									
Actividad Grupal															■	■	■	■	■	■	■									
Preguntas, respuestas y comentarios															■	■	■	■	■	■	■									
Refrigerio															■	■	■	■	■	■	■									
Presentación e Introducción																						■	■	■	■					
Convivencia																						■	■	■	■					
Actividad Grupal																						■	■	■	■					
Preguntas, respuestas y comentarios																						■	■	■	■					
Refrigerio																						■	■	■	■					

- Día de capacitación
- Día normal de trabajo
- Día de descanso

**Cuadro No. 34.** Elaboración propia del equipo de trabajo.

**Modulo II. Comunicación**

Cronograma de Actividades de la Propuesta del Plan de Capacitación para Fortalecer Aptitudes y Habilidades en el desempeño del personal en la empresa DISFRUV de El Salvador.																													
Nombre del curso		Modulo II. Comunicación																										Responsable	
		Semana 1						Semana 2						Semana 3						Semana 4									
		D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J		V
	Presentación e Introducción	■	■	■	■	■	■																						
	Formas de Comunicación	■	■	■	■	■	■																						
	Actividad Grupal	■	■	■	■	■	■																						
	Preguntas, respuestas y comentarios	■	■	■	■	■	■																						
	Refrigerio	■	■	■	■	■	■																						
	Presentación e Introducción							■	■	■	■	■	■	■															
	Comunicación Asertiva							■	■	■	■	■	■	■															
	Actividad Grupal							■	■	■	■	■	■	■															
	Preguntas, respuestas y comentarios							■	■	■	■	■	■	■															
	Refrigerio							■	■	■	■	■	■	■															
	Presentación e Introducción														■	■	■	■	■	■	■	■							
	Comunicación en la Empresa														■	■	■	■	■	■	■	■							
	Actividad Grupal														■	■	■	■	■	■	■	■							
	Preguntas, respuestas y comentarios														■	■	■	■	■	■	■	■							
	Refrigerio														■	■	■	■	■	■	■	■							
	Presentación e Introducción																						■	■	■	■	■	■	
	Comunicación como herramienta de desa																						■	■	■	■	■	■	
	Actividad Grupal																						■	■	■	■	■	■	
	Preguntas, respuestas y comentarios																						■	■	■	■	■	■	
	Refrigerio																						■	■	■	■	■	■	

- Día de capacitación
- Día normal de trabajo
- Día de descanso

**Cuadro No. 35.** Elaboración propia del equipo de trabajo.



**Modulo III. Solución de problemas o Toma de decisiones**

Nombre del curso		Modulo III. Solución de Problemas o Toma de Decisiones																				Responsable								
		Semana 1							Semana 2							Semana 3							Semana 4							
		D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V		S	D	L	M	M	J	V	S
Presentación e Introducción		■	■	■	■	■	■																							
Inteligencia Emocional		■	■	■	■	■	■																							
Actividad Grupal		■	■	■	■	■	■																							
Preguntas, respuestas y comentarios		■	■	■	■	■	■																							
Refrigerio		■	■	■	■	■	■																							
Presentación e Introducción								■	■	■	■	■	■																	
Manejo del Tiempo								■	■	■	■	■	■																	
Actividad Grupal								■	■	■	■	■	■																	
Preguntas, respuestas y comentarios								■	■	■	■	■	■																	
Refrigerio								■	■	■	■	■	■																	
Presentación e Introducción														■	■	■	■	■	■											
Liderazgo														■	■	■	■	■	■											
Actividad Grupal														■	■	■	■	■	■											
Preguntas, respuestas y comentarios														■	■	■	■	■	■											
Refrigerio														■	■	■	■	■	■											
Presentación e Introducción																				■	■	■	■	■	■					
Evaluación de la efectividad de la decisió																				■	■	■	■	■	■					
Actividad Grupal																				■	■	■	■	■	■					
Preguntas, respuestas y comentarios																				■	■	■	■	■	■					
Refrigerio																				■	■	■	■	■	■					

■ Día de capacitación  
 ■ Día normal de trabajo  
 ■ Día de descanso

**Cuadro No. 36.** Elaboración propia del equipo de trabajo.

**Modulo IV. Crecimiento e Incentivos Laborales**

Nombre del curso		Modulo IV. Crecimiento e Incentivos Laborales																												Responsable
		Semana 1							Semana 2							Semana 3							Semana 4							
		D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	
	Presentación e Introducción	■	■	■	■	■	■																							
	La Motivación Laboral																													
	Actividad Grupal																													
	Preguntas, respuestas y comentarios																													
	Refrigerio																													
	Presentación e Introducción							■	■	■	■	■	■																	
	Creatividad e Innovación																													
	Actividad Grupal																													
	Preguntas, respuestas y comentarios																													
	Refrigerio																													
	Presentación e Introducción													■	■	■	■	■	■											
	Reconocimiento e Incentivos Laborales																													
	Actividad Grupal																													
	Preguntas, respuestas y comentarios																													
	Refrigerio																													
	Presentación e Introducción																			■	■	■	■	■	■					
	Paciencia y Perseverancia																													
	Actividad Grupal																													
	Preguntas, respuestas y comentarios																													
	Refrigerio																													

- Día de capacitación
- Día normal de trabajo
- Día de descanso

**Cuadro No. 37.** Elaboración propia del equipo de trabajo.

**Cronograma Cuatrimestral**

Cronograma de la Propuesta del Plan de Capacitación para Fortalecer Aptitudes y Habilidades en el desempeño del personal en la empresa DISFRUV de El Salvador para el año 2023																			
Nombre del curso	Cuatrimestre																Responsable		
	Enero				Febrero				Marzo				Abril						
Semanas																			
Modulo I. Ambiente Laboral																			
Trabajo en Equipo	■	■	■	■	■														
Involucramiento y Participación	■	■	■	■	■														
Competitividad	■	■	■	■	■														
Convivencia	■	■	■	■	■														
Modulo II. Comunicación																			
Formas de Comunicación										■	■	■	■	■	■				
Comunicación Asertiva										■	■	■	■	■	■				
Comunicación en la Empresa										■	■	■	■	■	■				
Comunicación como herramienta de desarrollo										■	■	■	■	■	■				
Modulo III. Solución de Problemas y Toma de Decisiones																			
Inteligencia Emocional																			
Manejo del Tiempo																			
Liderazgo																			
Evaluación de la efectividad de la decisión																			
Modulo IV. Crecimiento e Incentivos Laborales																			
La Motivación Laboral																			
Creatividad e Innovación																			
Reconocimiento e Incentivos Laborales																			
Paciencia y Perseverancia																			

- Día de capacitación
- Día normal de trabajo
- Día de descanso

**Cuadro No. 38.** Elaboración propia del equipo de trabajo

**8. Cronograma de Actividades General**

<b>Cronograma General de la Propuesta del Plan de Capacitación para Fortalecer Aptitudes y Habilidades en el desempeño del personal en la empresa DISFRUV de El Salvador para el año 2023</b>														
Nombre del curso	Meses												Respons.	
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic		
	Sábados													
Modulo I. Ambiente Laboral	■	■	■											
Modulo II. Comunicación		■	■	■										
Modulo III. Solución de Problemas y Toma de Decisiones			■	■	■									
Modulo IV. Crecimiento e Incentivos Laborales				■	■	■								
Modulo I. Ambiente Laboral					■	■	■							
Modulo II. Comunicación						■	■	■						
Modulo III. Solución de Problemas y Toma de Decisiones							■	■	■					
Modulo IV. Crecimiento e Incentivos Laborales								■	■	■				
Modulo I. Ambiente Laboral									■	■	■			
Modulo II. Comunicación										■	■	■		
Modulo III. Solución de Problemas y Toma de Decisiones											■	■	■	
Modulo IV. Crecimiento e Incentivos Laborales												■	■	

■ Día de Capacitación (sábados de cada mes)

**Cuadro No. 39.** Elaboración propia del equipo de trabajo

## BIBLIOGRAFÍA

### 1. Libros

- Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 8<sup>a</sup> edición, Mc Graw Hill, México, 2007.
- Chiavenato Idalberto, Gestión del talento humano, 3<sup>a</sup> edición, McGraw Hill, México, 2009.
- Chiavenato Idalberto, “Introducción a la Teoría General de la Administración”, 5<sup>a</sup> edición, Mc Graw Hill, México, 2005.
- Dessler G. Administración de Personal, 8va Edición, Pearson Educación, México, 2001
- García Lemus Joaquín Edgardo. “Misión, Visión y Estrategia”. Mc Graw Hill, México 1997.
- Guerreo Reyes, José Claudio, Galindo Alvarado, José Fernando. “Administración 2”. 3ra. Edición, México: Patria Educación, 2020 Página 13
- Hernando Zabala Salazar, “Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas”. Primera edición, 2005
- Martínez Eduardo Martínez Francisca, Capacitación por Competencia, Principios y Métodos, Santiago de Chile, 2009
- Mitchell, Garry, Manual del capacitador, Grupo Editorial Iberoamérica, S.A. de CV. México, D.F 1995
- Münch Galindo Lourdes “Fundamentos de Administración: Casos y Prácticas” 2<sup>a</sup>, edición, México: Trillas 1997(reimp.2006)
- Reglamento Interno de DISFRUV de El Salvador, S.A. de C.V. 2019
- Reyes Ponce. Agustín, Administración Moderna México: Limusa, 2007
- Robbins Stephen P. y Coulter Mary. “Administración”, 8<sup>a</sup> Edición, Editorial Pearson, México, 2005.
- Rodríguez Valencia Joaquín, Administración Moderna de Personal, 6<sup>a</sup> edición, Editorial Thomson, México, 2002.
- Serrano Ramírez Américo Alexis, “Administración I y II”, 2<sup>a</sup> Edición, Talleres Gráficos UCA, El Salvador 2011.

- Stoner, Freeman y Gilbert, Administración, 6ª edición, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A, 1996.
- Siliceo Alfonso, Capacitación y Desarrollo del Personal, 2ª edición, Editorial Limusa Noriega, México. 1993.
- Velázquez V. Elizabeth, Canales de Distribución y Logística, 1ª Edición, Red Tercer Milenio, México, 2012
- Vicuña María José, El plan estratégico en su práctica, 3ra edición, Editorial ESIC, España, 2012.

## **2. Leyes**

- Constitución de la Republica de El Salvador. Decreto Constituyente No. 38 del 15 de diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial No. 234, Tomo No. 281, de 16 de diciembre de 1983.
- Código de Comercio, Decreto Legislativo No 671 de 08 de mayo de 1970. Publicado en el Diario Oficial No. 140, Tomo No. 228, de 31 de julio 1970.
- Código de Trabajo, Decreto Legislativo No. 15 de 23 de junio de 1972. Publicado en el Diario Oficial No. 142, Tomo No. 236, de 31 de julio de 1972.
- Código de Salud, Decreto Legislativo No 955 de 28 de abril de 1988. Publicado en el Diario Oficial No. 86, Tomo No. 299, de 11 de mayo 1988.
- Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares De Trabajo, Decreto Legislativo No 254 de 21 de enero de 2010. Publicado en el Diario Oficial No. 82, Tomo No. 387, de 05 de mayo 2010.
- Ley de Formación Profesional. Decreto Legislativo No. 554 de 2 de junio de 1993, Publicado en el Diario Oficial No. 143, Tomo 320, de 29 de julio de 1993.
- Ley del Sistema de Ahorro de Pensiones. Decreto No. 927 adicionado conforme Decreto No. 891, del 9 de diciembre de 2005, publicado en Diario Oficial No. 238, Tomo 369 del 21 de diciembre de 2005, con vigencia a partir del 20 de enero de 2006, porque dicho Diario salió a circulación el 11 de enero de 2006
- Reglamento General de Prevención de Riesgos en los Lugares De Trabajo, Decreto Legislativo No 30, de fecha 15 de junio de 2000, publicado en el Diario Oficial No. 135, Tomo No. 348, del 19 de ese mismo mes y año.

- Reglamento de la Ley de Formación Profesional, Decreto Legislativo No. 554, de fecha 2 de junio de 1993, publicado en el Diario Oficial del 29 de julio de 1993, se emitió la Ley de Formación Profesional, que creó al Instituto de Formación Profesional.

### 3. Sitios Web

- Bermúdez Carrillo, Luis Alberto, Capacitación: Una herramienta de fortalecimiento de las PYMES. Revista de las Sedes Regionales [en línea]. 2015, XVI (33), pág. 6 [Fecha de consulta 3 de noviembre de 2020].  
Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=66638602001>
- Cordero Pérez, Carlos (2019), El Financiero. Recuperado de: <https://www.elfinancierocr.com/pymes/gerencia/cuatro-formas-de-fortalecer-las-habilidades-de-sus/4TWH5V77R5AWRGXP6OBZ2XQ2PU/story/>
- Frutas y Verduras Dentro del Sector Agrícola de El Salvador. Recuperado en: <https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADAD0000672/C1.pdf>
- García Reto, Juan “Docente moderno”, Recuperado de: <https://jugare.blogcindario.com/2009/07/00288-proceso-administrativo-chiavenato-trabajo-anii.html#:~:text=Un%20proceso%20es%20el%20conjunto.>
- Herrera, K, Martínez, D & Tobar, I (2013). “Plan estratégico que contribuya a mejorar la toma de decisiones administrativas, aplicado a Empresas del Pacífico S.A de C.V. en el municipio de Antiguo Cuscatlán”. Universidad de El Salvador, El Salvador.
- López, D, Portillo, D & Villeda, H (2016). “Plan de capacitación para fortalecer el desempeño de los empleados en el área de atención al cliente de las empresas outsourcing en el municipio de San Salvador. Caso Ilustrativo”. Universidad de El Salvador, El Salvador.
- Organización Internacional del Trabajo disponible en: <https://www.oitcinterfor.org/instituci%C3%B3nmiembro/institutosalvadore%C3%B1oformaci%C3%B3nprofesional-insaforp.>
- Ponce Talancón, Humberto (2007). La matriz FODA: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Enseñanza e Investigación en Psicología. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=292/29212108.>

- ¿Qué es la distribución? (definición, canales de distribución y plazas). Recuperado de: <https://www.crecenegocios.com/distribucion/>
- Scribd, Antecedentes históricos de la capacitación. Recuperado de: <http://es.scribd.com/doc/36378783/Antecedentes-historicos-de-la-capacitacion>.
- Descubrimiento y conquista de El Salvador: causas, consecuencias y personajes históricos <https://www.mined.gob.sv/>
- Mezcla de Mercadotecnia recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/mezcla-de-mercadotecnia.html>
- Sistema de Distribución recuperado de: <https://blog.cooltra.com/sistema-de-distribucion-de-productos-cual-elegir/>



## ANEXOS

### ANEXO 1. Cuestionario dirigido a empleados de la empresa DISFRUV de El Salvador.



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



CUESTIONARIO DIRIGIDO A PERSONAL OPERATIVO Y  
ADMINISTRATIVO DE DISFRUV DE EL SALVADOR, S.A DE C.V.

Somos estudiantes egresados de la Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador, que realizamos nuestro trabajo de graduación relacionado a un plan de capacitaciones.

**Objetivo:** Obtener información de los trabajadores que ayude a diagnosticar la situación actual y deseable de la empresa con respecto a un plan de capacitaciones para incentivar la eficacia de los empleados.

**Indicaciones:** Marque con una X la respuesta que usted considere conveniente y complemente cuando sea necesario.

La información proporcionada será tratada de manera confidencial y su uso será estrictamente de carácter académico. Agradecemos su colaboración.

**Datos Generales:**

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: Femenino  Masculino

En qué área o departamento se desempeña: \_\_\_\_\_

¿Cuántos años lleva laborando dentro de la empresa? \_\_\_\_\_

**Preguntas de investigación:**

1. ¿Qué tan importantes son los valores para usted?

Muy importantes  Importantes  Poco importantes  Nada importantes

2. ¿Cuáles son los valores que usted observa se aplican en DISFRUV de El Salvador?

---

3. ¿Conoce la filosofía de la empresa (Objetivos, Misión, Visión)?

Sí  No

4. ¿Conoce usted los productos que elabora y distribuye DISFRUV de El Salvador?

Sí  No

En caso de ser si, mencione algunos:

---

---

5. ¿Cómo es el ambiente laboral que percibe en la empresa DISFRUV de El Salvador?

Tranquilo  Moderado  Exhausto  Estresante

6. ¿Cómo es la relación personal que existe entre usted y sus compañeros de trabajo?

Excelente  Muy Buena  Regular  Mala

7. ¿Considera que existe comunicación entre las diferentes áreas de trabajo o departamentos dentro de la empresa?

Sí  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

8. ¿Cómo es la comunicación que existe entre usted y su jefe inmediato?

Excelente  Muy Buena  Regular  Mala

9. ¿Disfruta o se siente satisfecho trabajando en DISFRUV de El Salvador?

Sí  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

10. En algún momento se ha encontrado en una situación que le dificulte el desarrollo de sus actividades laborales. Sí  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

11. ¿Cómo consideraría el desarrollo de capacitaciones dentro de la empresa?  
Convenientes  No convenientes

12. ¿Estaría dispuesto a capacitarse para mejorar su desempeño?  
Sí  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

13. ¿En qué áreas o temas le gustaría capacitarse?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

14. ¿En qué horario le gustaría o considera oportuno recibir las capacitaciones?  
Matutino  Vespertino  Sabatino

15. ¿Cuántas sesiones al mes consideraría apropiadas para recibir las capacitaciones?  
Una vez  Dos veces  Tres veces

16. ¿Le gustaría que en las capacitaciones se incluyera a personal de diferentes áreas?  
Sí  No

17. ¿Cuál sería uno de los motivos que pueda impedirle asistir a las capacitaciones?  
Falta de interés  Falta de tiempo  Le es indiferente

18. ¿Considera usted que el implementar capacitaciones fortalezca su desempeño laboral? Sí  No   
¿Por qué? \_\_\_\_\_

19. ¿Consideras que dentro de la empresa hay oportunidad de crecimiento laboral para los empleados?

Sí  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

20. ¿Tiene algún comentario o sugerencia que nos ayude a mejorar la propuesta del plan de capacitaciones dentro de la organización?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## ANEXO 2. Entrevista dirigida a Gerente General y Jefe de Recursos Humanos.



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



### **GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENTE GENERAL Y JEFE DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA DISFRUV DE EL SALVADOR S.A. DE C.V.**

**Realizada por:** Egresados de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador

**Objetivo:** Obtener información de parte de cargos estratégicos que faciliten diagnosticar la situación actual con respecto a la implementación de un plan de capacitaciones dentro de la empresa.

**Indicaciones:** Realizar la entrevista leyéndole al receptor cada pregunta y escribir la mayor cantidad de información revelada que sea posible.

Estimado (a) Licdo. (a) es un gusto tener la oportunidad dirigirnos a usted con la finalidad de indagar sobre la situación actual de su empresa con respecto a planes de capacitaciones vigentes o proyectados. Se agradece su colaboración.

1. Nombre y cargo del entrevistado:

---

---

2. Antigüedad en la Empresa:

---

3. Su empresa cuenta con programas de ascensos para el personal:

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Por qué: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. Considera usted que la empresa cuenta con personal capacitado:

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Por qué: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. Es importante para usted que el personal sea capacitado:

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Por qué: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. Qué experiencia tienen en cuanto a Planes de Capacitaciones dentro de la empresa:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7. Considera beneficiosa la implementación de un Plan de Capacitaciones para la empresa que usted representa:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8. Considera que los empleados de la empresa tomaran y aprovecharan cada uno de los programas de capacitaciones que contenga el plan de capacitaciones:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

---

---

9. Los empleados de su empresa están actualmente desarrollando algún programa de capacitaciones:

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Por qué: \_\_\_\_\_

---

10. Qué temas le parecen ser necesarios para desarrollar en un plan de capacitaciones a implementar en fechas cercanas:

---

---

---

11. Considera que el clima organizacional, el trabajo en equipo, el desarrollo profesional, entre otros, son temas que necesitan ser implementados, desarrollados, o reforzados para su equipo de trabajo:

---

---

12. Cuáles serían los motivos principales para que su empresa implemente un plan de capacitaciones:

---

---

---

---

13. Cuenta su empresa con espacios físicos y recursos materiales para la implementación de un plan de capacitaciones:

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Por qué: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

14. Desde su percepción personal, los beneficios de un plan de capacitaciones serán para la empresa o para los empleados:

Empresa \_\_\_\_\_ Empleados \_\_\_\_\_  
Por qué: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

15. Según la importancia de cada programa de capacitación, la implementación estará limitada a un grupo o será considerado todo el personal

Limitado \_\_\_\_\_ Total \_\_\_\_\_  
Por qué: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

16. Está su empresa preparada para la transformación del equipo de trabajo en un personal con mayores habilidades y aptitudes:

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
Por qué: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



### ANEXO 3. Tabulación del Cuestionario dirigido a los empleados de DISFRUV de El Salvador S.A de C.V.

#### Datos Generales

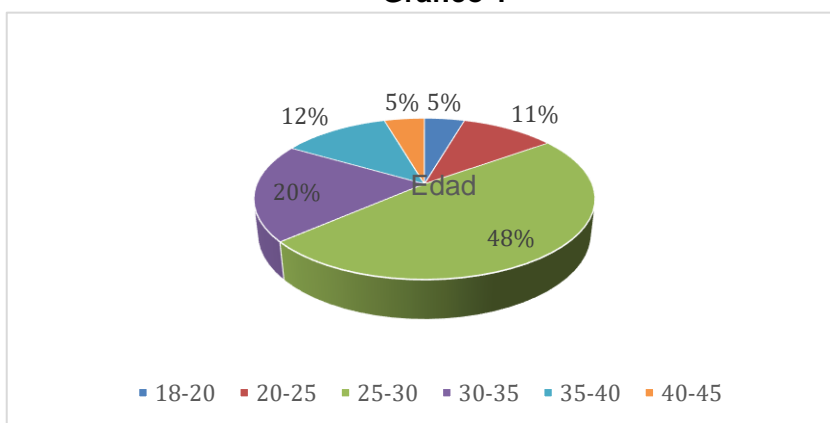
##### 1. Edad

**Objetivo:** Conocer la edad de los empleados de DISFRUV de El Salvador

**Cuadro No. 1**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
18-20	3	5%
20-25	7	11%
25-30	32	48%
30-35	13	20%
35-40	8	12%
40-45	3	5%
TOTAL	66	100%

**Gráfico 1**



#### Interpretación:

Tomando en cuenta los resultados de los encuestados en DISFRUV de El Salvador el 48% oscilan entre la edad de 25 a 30 años y son pocos los trabajadores que tienen menos de 25 años de edad, lo que indica que la edad promedio de los empleados de la empresa oscila entre los 25 y 35 años de edad.

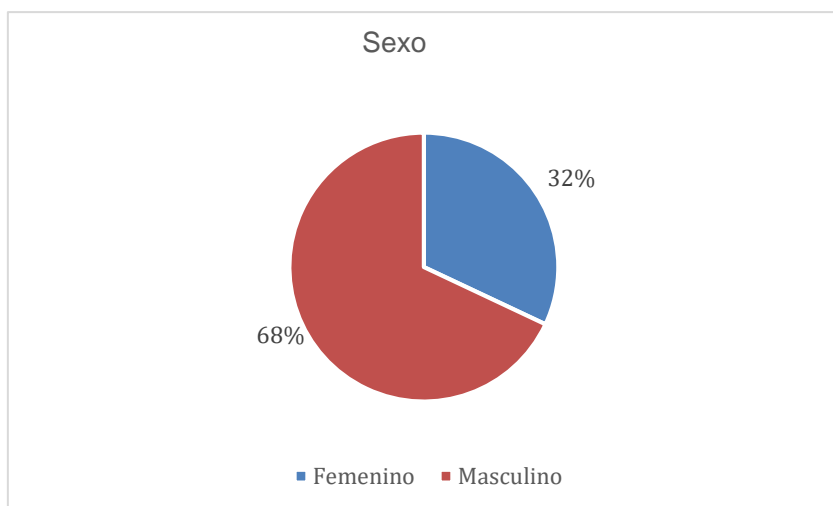
## 2. Sexo

**Objetivo:** Conocer el género de los empleados DISFRUV de El Salvador

**Cuadro No. 2**

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	21	32%
Masculino	45	68%
Total	66	100%

**Gráfico No. 2**



### **Interpretación:**

Considerando la variable anterior, del total de los empleados encuestados de la empresa, el 68% que respondieron la encuesta fueron personas del sexo masculino teniendo una mayor representación en la gráfica; dejando un 32% para las personas del sexo femenino siendo la minoría en la organización dejando claro que son más los hombres que laboran en la empresa, pudiendo atribuírsele a las tareas propias de la organización que requieren evidente esfuerzo físico y resistencia.

### 3. Área en la que se desempeña.

**Objetivo:** Conocer el área a la que pertenecen los empleados encuestados.

**Cuadro No. 3**

<b>Área</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Administración	8	12%
Almacén	4	6%
Atención al Cliente	1	2%
Bodega	3	5%
Calidad	1	2%
Compras	1	2%
Contabilidad	1	2%
Cuarto frío	1	2%
Despacho	8	12%
Empacado	4	6%
Equipo de reparto	1	2%
Facturación	2	3%
Limpieza	4	6%
Mantenimiento de vehículos	1	2%
Motorista	1	2%
Producción	19	29%
Recursos humanos	1	2%
Reparto	1	2%
Ruta	1	2%
Transporte	1	2%
Ventas	2	3%
Total	66	100%

**Gráfico No. 3**



**Interpretación:**

De acuerdo a los resultados de las encuestas, la información recabada es la siguiente: el área de administración y despacho cuenta con la representación del 12% cada una y el área que obtuvo mayor representación es la de producción ya que obtuvo el mayor porcentaje con 29%, siguiendo el área de almacén, empacado y limpieza con 6% cada una, luego le siguen las áreas de compras, calidad, cuarto frío, equipo de reparto, mantenimiento, podemos confirmar que la empresa está bien organizada con los diferentes puestos de trabajo y lo que nos permite ver que son en la mayoría de las áreas que muestran interés en el proyecto.

DISFRUV de El Salvador posee varios departamentos y variadas tareas en cada uno de ellos, lo que es importante tomar en cuenta para la propuesta de un plan de capacitaciones y así diversificar los temas para cada una de las áreas existentes en la organización.

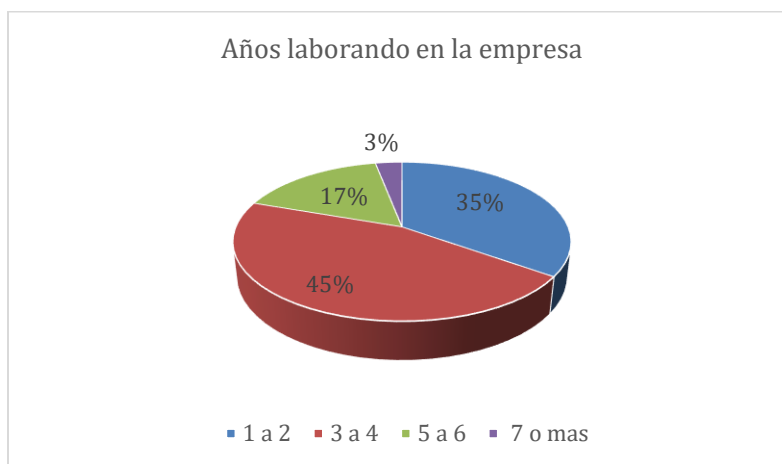
#### 4. Años laborando en la empresa

**Objetivo:** Identificar los años que los empleados de DISFRUV de El Salvador llevan laborando.

**Cuadro No. 4**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1 a 2 años	23	35%
3 a 4 años	30	45%
5 a 6 años	11	17%
7 años o mas	2	3%
Total	66	100%

**Gráfico No. 4**



#### **Interpretación:**

Con los resultados obtenidos se puede determinar que la mayoría de los empleados de la empresa DISFRUV de El Salvador han trabajado de 3 a 4 años en la organización, lo que indica una rotación constante de personal y que se puede atribuir a la falta de compromiso de parte de la empresa con respecto a la capacitación y desarrollo de sus colaboradores en los años anteriores, debido a que la empresa no cuenta con un plan de capacitaciones actualmente.

## PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

### Pregunta 1

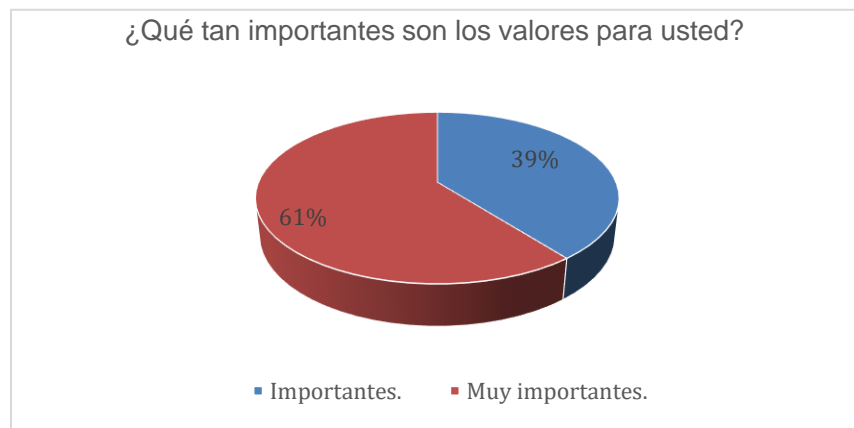
¿Qué tan importantes son los valores para usted?

**Objetivo:** Conocer si para los empleados son importantes los valores.

**Cuadro No. 5**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Importantes.	26	39%
Muy importantes.	40	61%
Total	66	100%

**Gráfico No. 5**



### Interpretación:

De acuerdo a los resultados se puede determinar que todos de los empleados consideran importantes o muy importantes los valores y su práctica no solo en la empresa sino también en su vida diaria. Para una empresa de este rubro la práctica de valores es muy importante principalmente la confidencialidad y la lealtad.

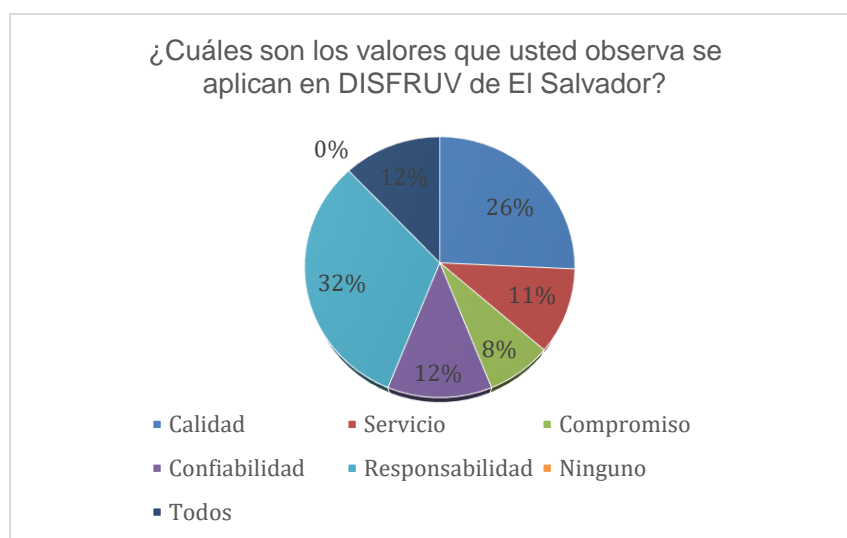
## Pregunta 2

¿Cuáles son los valores que usted observa se aplican en DISFRUV de El Salvador?

**Objetivo:** Identificar si los empleados ponen en práctica los valores que la empresa posee.

**Cuadro No. 6**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Calidad	17	26%
Servicio	7	11%
Compromiso	5	8%
Confiabilidad	8	12%
Responsabilidad	21	32%
Ninguno	0	0%
Todos	8	12%
Total	66	100%



**Gráfico No. 6**

### Interpretación:

Los empleados de DISFRUV de El Salvador están muy identificados con los valores de la empresa entre los más practicados se encuentran responsabilidad (32%) y calidad (27%), lo que indica que estos valores son aquellos con los cuales se sienten familiarizados y que rigen los principios éticos y profesionales de la empresa.

### Pregunta 3

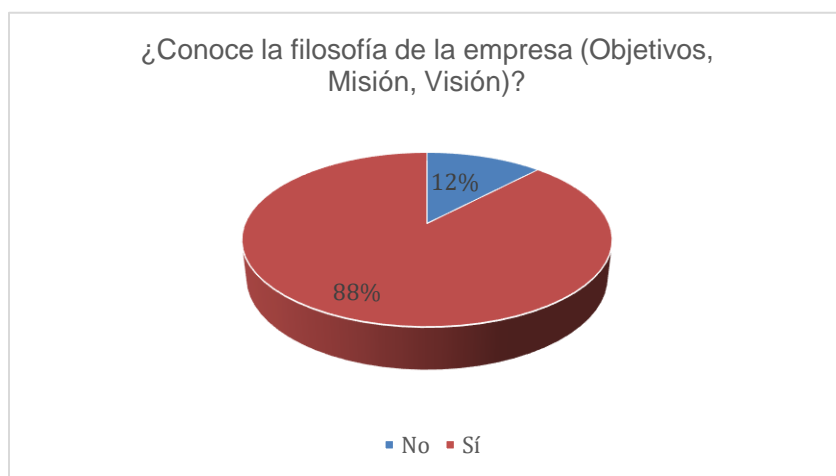
¿Conoce la filosofía de la empresa (Objetivos, Misión, Visión)?

**Objetivo:** Identificar si los empleados son conocedores de la filosofía de DISFRUV de El Salvador

**Cuadro No. 7**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
No	8	12%
Sí	58	88%
Total	66	100%

**Gráfico No. 7**



### Interpretación:

Según los resultados la mayoría de los encuestados en DISFRUV de El Salvador conocen la filosofía de la empresa, en la gráfica se representa con un 88%, dejando sólo un 12% de los encuestados que desconocen esta información, aunque es muy aceptable deja la pauta para mejorar este aspecto, debería ser primordial que todos los empleados conozcan los datos básicos de la empresa.



#### Pregunta 4

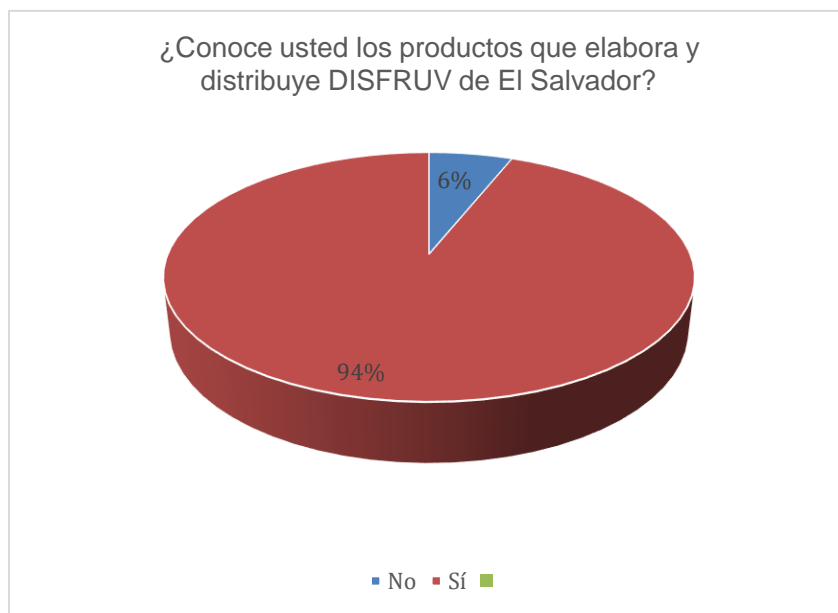
¿Conoce usted los productos que elabora y distribuye DISFRUV de El Salvador?

**Objetivo:** Identificar si los empleados conocen la variedad de productos que elabora y distribuye la empresa.

**Cuadro No. 8**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
No	4	6%
Sí	62	94%
Total	66	100%

**Gráfico No. 8**



#### Interpretación:

El 94% los encuestados manifiestan que tienen conocimiento de los productos que se elaboran y distribuyen en DISFRUV de El Salvador, aunque el resultado es representativo a la vindica que no todos los empleados se interesan por la empresa y lo que en ella se elabora.

## Pregunta 5

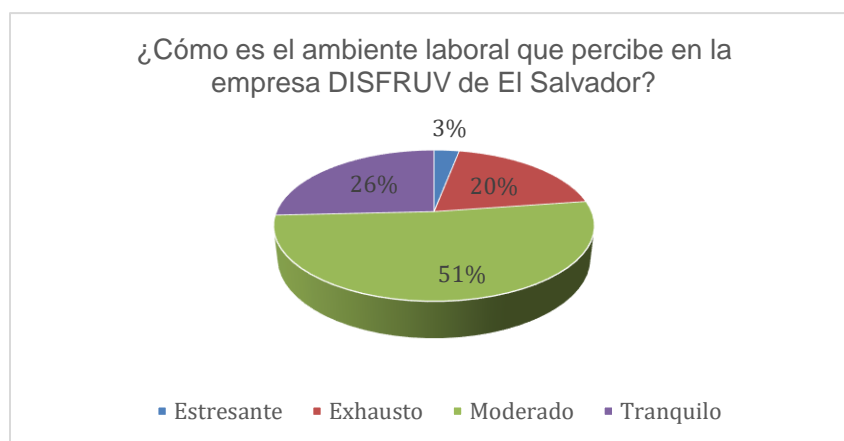
¿Cómo es el ambiente laboral que percibe en la empresa DISFRUV de El Salvador?

**Objetivo:** Determinar cómo es el ambiente laboral dentro de la empresa objeto de estudio

**Cuadro No. 9**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Estresante	2	3%
Exhausto	13	20%
Moderado	34	51%
Tranquilo	17	26%
Total	66	100%

**Gráfico No. 9**



### Interpretación:

La encuesta refleja que el ambiente laboral es bastante ameno, el 51% de los empleados manifiesta que es moderado, el 26% lo encuentran tranquilo y solo el 20% lo consideran exhausto. Los empleados que conforman ese 23% que perciben el ambiente laboral entre estresante y exhausto, probablemente este conformado por motoristas, personal nocturno e incluso supervisores que tienen una fuerte presión en el desempeño de sus labores.

### Pregunta 6

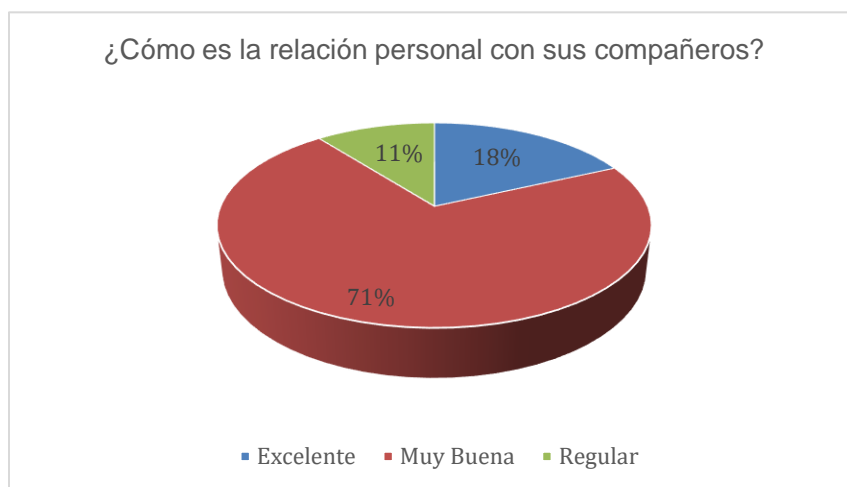
¿Cómo es la relación personal que existe entre usted y sus compañeros de trabajo?

**Objetivo:** Identificar si los empleados de DISFRUV de El Salvador tiene diferencias entre ellos.

**Cuadro No. 10**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	12	18%
Muy Buena	47	71%
Regular	7	11%
Total	66	100%

**Gráfico No. 10**



### Interpretación:

De acuerdo a los resultados el 71% de los encuestados encuentran muy buena la relación entre compañeros, en contraparte un 11% la consideran regular, lo que refleja que existen algunas diferencias entre áreas que se debe mejorar para fomentar la convivencia en la empresa.

### Pregunta 7

¿Considera que existe comunicación entre las diferentes áreas de trabajo o departamentos dentro de la empresa?

**Objetivo:** Indagar si la comunicación es un factor importante dentro de DISFRUV de El Salvador

**Cuadro No. 11**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
No	20	30%
Sí	46	70%
Total	66	100%

**Gráfico No. 11**



### Interpretación:

El 70% de los empleados encuestados perciben que, si existe comunicación entre áreas de trabajo en DISFRUV de El Salvador, mientras el restante 30% considera que no la hay, lo que refleja un sistema de comunicación deficiente en la organización, convirtiendo esta situación en una desventaja para la empresa que puede provocar malos entendidos y transformarse en pérdidas monetarias para la organización entre otras problemáticas de convivencia.

### Pregunta 8

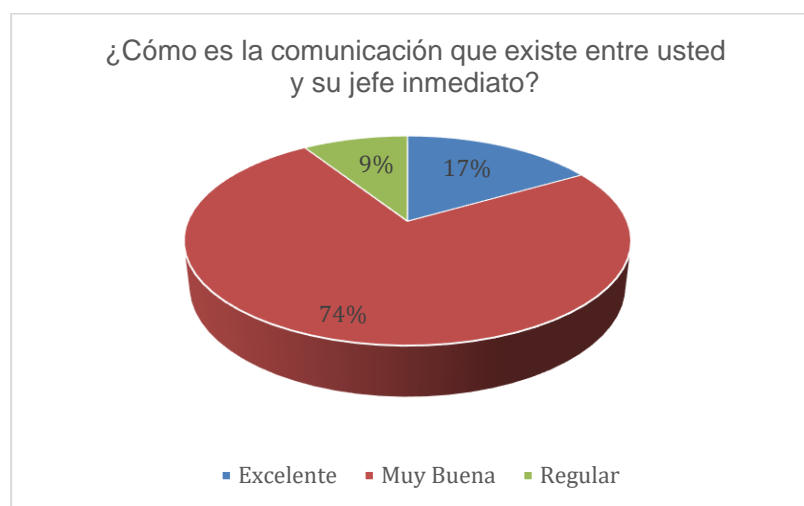
¿Cómo es la comunicación que existe entre usted y su jefe inmediato?

**Objetivo:** Conocer si existe comunicación entre empleados con las jefaturas.

**Cuadro No. 12**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	11	17%
Muy Buena	49	74%
Regular	6	9%
Total	66	100%

**Gráfico No. 12**



### Interpretación:

Según las respuestas de los encuestados se puede determinar que el 74% considera que la comunicación que tiene con su jefe inmediato es muy buena, el 17% la consideran excelente, dejando al 9% considerándola regular, estos resultados muestran la necesidad de parte de las jefaturas de realizar acercamientos estratégicos con sus subalternos.

### Pregunta 9

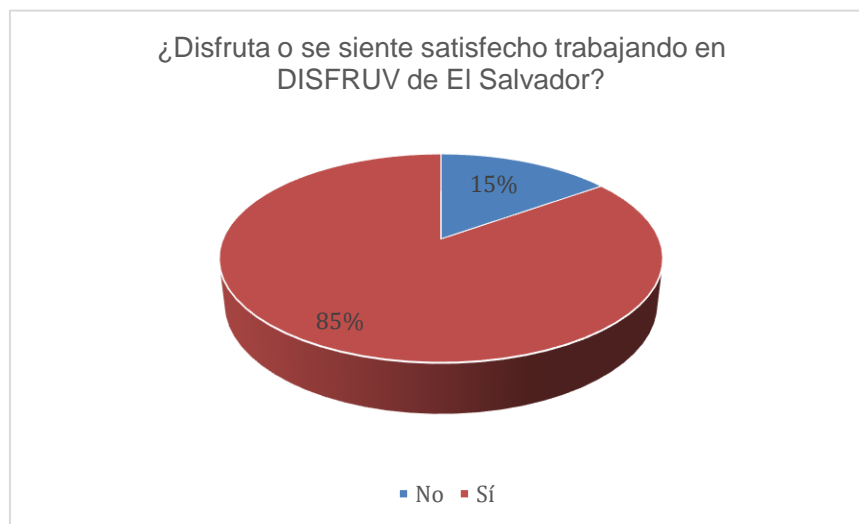
¿Disfruta o se siente satisfecho trabajando en DISFRUV de El Salvador?

**Objetivo:** Conocer el grado de satisfacción que tienen los empleados de la empresa

**Cuadro No. 13**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
No	10	15%
Sí	56	85%
Total	66	100%

**Gráfico No. 13**



### Interpretación:

Según los resultados obtenidos la mayoría de los empleados si se siente satisfecho de trabajar en DISFRUV de El Salvador y un 15% expresa una respuesta negativa. Lo que indica que se debe identificar la problemática que esté causando dicha inconformidad para mejorar el ambiente laboral y evitar la fuga de talentos de la organización y la rotación constante que ya fue motivo de análisis anteriormente.

### Pregunta 10

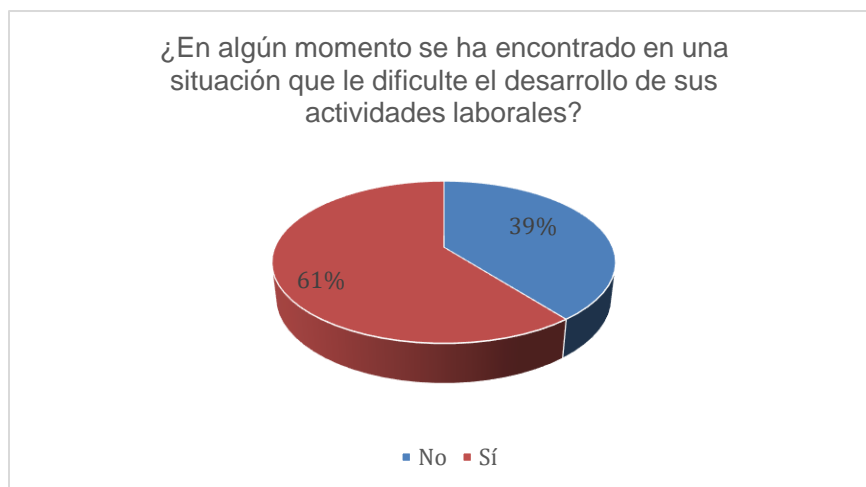
En algún momento se ha encontrado en una situación que le dificulte el desarrollo de sus actividades laborales.

**Objetivo:** Identificar las deficiencias que pueden tener los empleados según en el área donde se desarrolle.

**Cuadro No. 14**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
No	26	39%
Sí	40	61%
Total	66	100%

**Gráfico No. 14**



### Interpretación:

Conforme a los resultados el 61% de los encuestados respondieron que sí, en algún momento han tenido dificultad para realizar la actividad que les encomiendan y el 39% respondió que no. Es muy probable que estos momentos de frustración en sus labores generen así mismo los episodios de negatividad que hemos evaluado en las preguntas anteriores, será necesario que se identifiquen las dificultades que se les han presentado para poder brindar una solución efectiva

### Pregunta 11

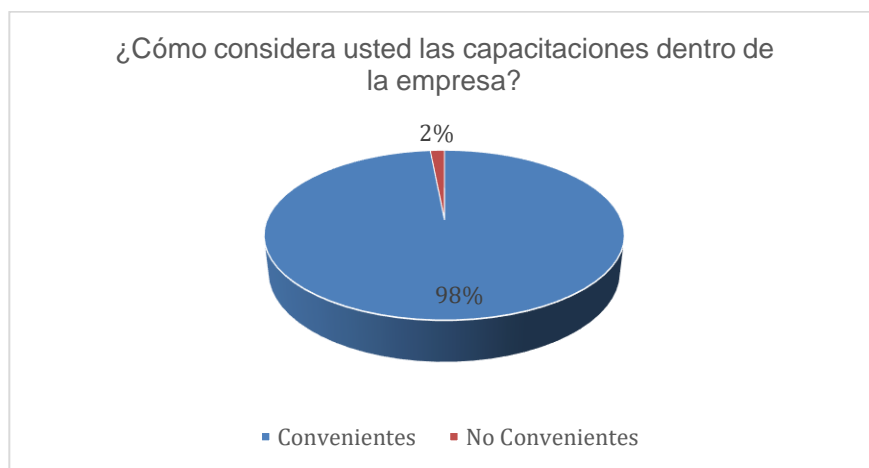
¿Cómo consideraría el desarrollo de capacitaciones dentro de la empresa?

Objetivo: Analizar el grado de aceptación de las capacitaciones para el personal.

**Cuadro No. 15**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Convenientes	65	98%
No Convenientes	1	2%
Total	66	100%

**Gráfico No. 15**



### Interpretación:

Según los resultados obtenidos, la mayoría de los encuestados considera conveniente que se realicen programas de capacitaciones con 98% de aceptación, revelando el deseo de aprendizaje que tienen los empleados, existe disposición a capacitarse para mejorar sus conocimientos y desarrollarse en la organización siendo esto importante para la puesta en marcha de un plan de capacitaciones en la empresa, ya que los empleados se interesarían por participar y ser parte del desarrollo organizacional.



## Pregunta 12

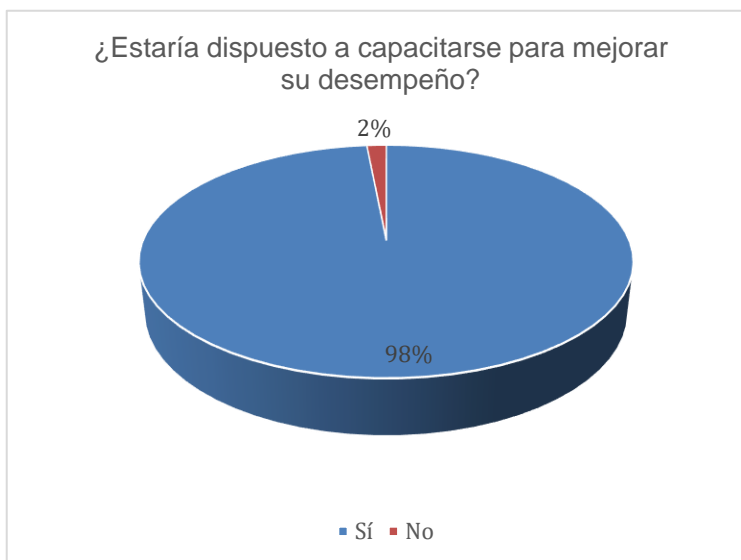
¿Estaría dispuesto a capacitarse para mejorar su desempeño?

**Objetivo:** Determinar el interés que muestren los empleados en la capacitación.

**Cuadro No. 16**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	65	98%
No	1	2%
Total	66	100%

**Gráfico No. 16**



### Interpretación:

Afirmando el análisis anterior, la mayoría de los encuestados estarían dispuestos a capacitarse ya que lo consideran como un beneficio propio para mejorar su desempeño en la organización, lo cual se convierte a la vez en una oportunidad ventajosa para el plan de capacitaciones y su desarrollo porque será aprovechado por los empleados siendo en definitiva una excelente inversión para la empresa.

### Pregunta 13

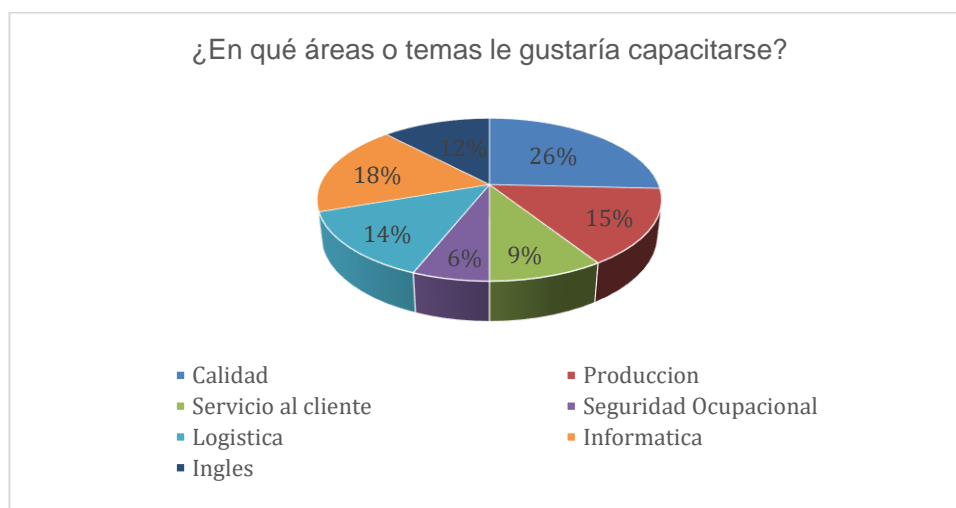
¿En qué áreas o temas le gustaría capacitarse?

**Objetivo:** Determinar las áreas en que los empleados requieran una capacitación.

**Cuadro No. 17**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Calidad	17	26%
Producción	10	15%
Servicio al cliente	6	9%
Seguridad Ocupacional	4	6%
Logística	9	14%
Informática	12	18%
Ingles	8	12%
Total	66	100%

**Gráfico No. 17**



### Interpretación:

Como se puede observar en la gráfica las áreas más destacadas en la que los empleados desean capacitarse son en calidad e informática, seguido de producción y logística. Lo que indica que los empleados de estas áreas en probablemente en algún momento han presentado alguna dificultad para realizar su trabajo, por lo que indican que quieren reforzar sus conocimientos.

#### Pregunta 14

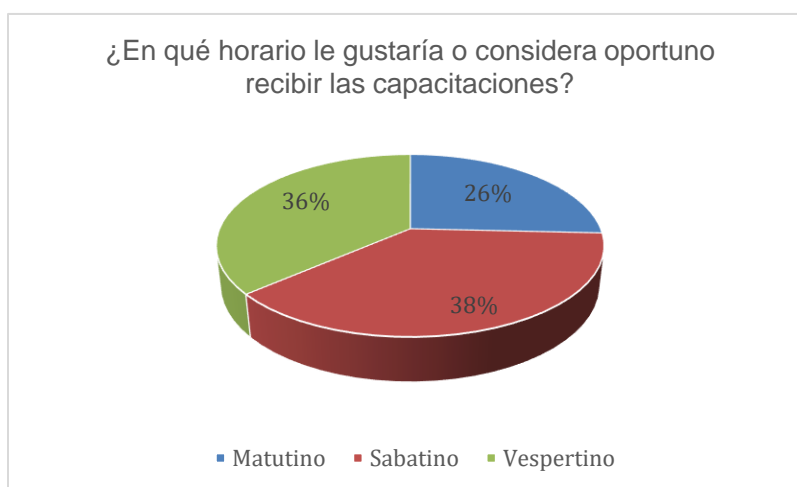
En qué horario le gustaría o considera oportuno recibir las capacitaciones

**Objetivo:** Conocer la disponibilidad de horario para recibir las capacitaciones.

**Cuadro No. 18**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Matutino	17	26%
Sabatino	25	38%
Vespertino	24	36%
Total	66	100%

**Gráfico No. 18**



#### Interpretación:

Para los empleados el horario más factible para recibir capacitaciones es el sabatino ya que obtuvo el 38% pudiéndose atribuir al día sábado como uno de los días en donde el área administrativa trabaja hasta el mediodía y en algunos casos no trabajan pudiendo destinar ese día a capacitarse, la minoría la obtuvo el turno matutino siendo este el turno con más movimiento de trabajo en la organización siendo una desventaja destinar capacitaciones en horas matutinas ya que los empleados descuidarían sus responsabilidades o no asistirían a las capacitaciones por la carga de trabajo.

### Pregunta 15

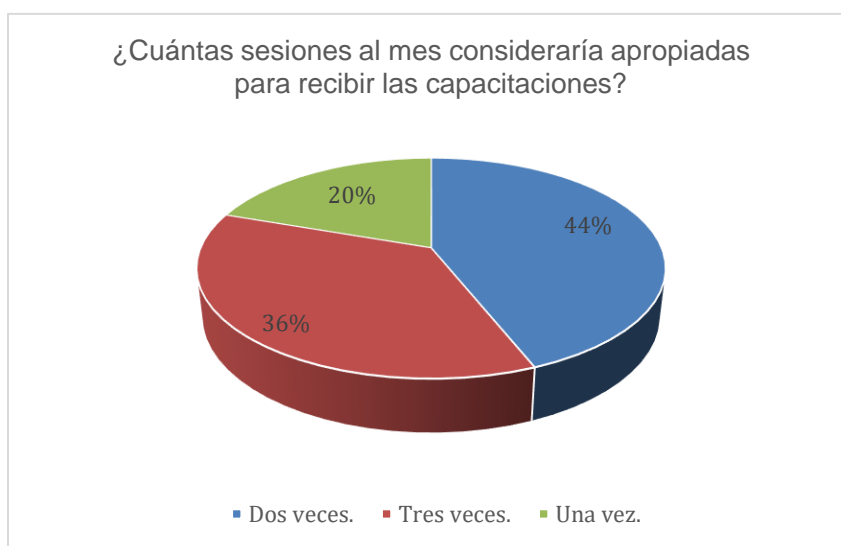
¿Cuántas sesiones al mes consideraría apropiadas para recibir las capacitaciones?

**Objetivo:** Determinar la cantidad de sesiones que serán las indicadas para capacitar a los empleados.

**Cuadro No. 19**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Dos veces.	29	44%
Tres veces.	24	36%
Una vez.	13	20%
Total	66	100%

**Gráfico No. 19**



### Interpretación:

Los resultados obtenidos muestran que buena parte del personal considera que dos sesiones son suficientes para cubrir una capacitación sobre determinado tema, lo cual nos da un parámetro para proponer capacitaciones concretas que no hagan perder el interés del participante al alargarse demasiado.

### Pregunta 16

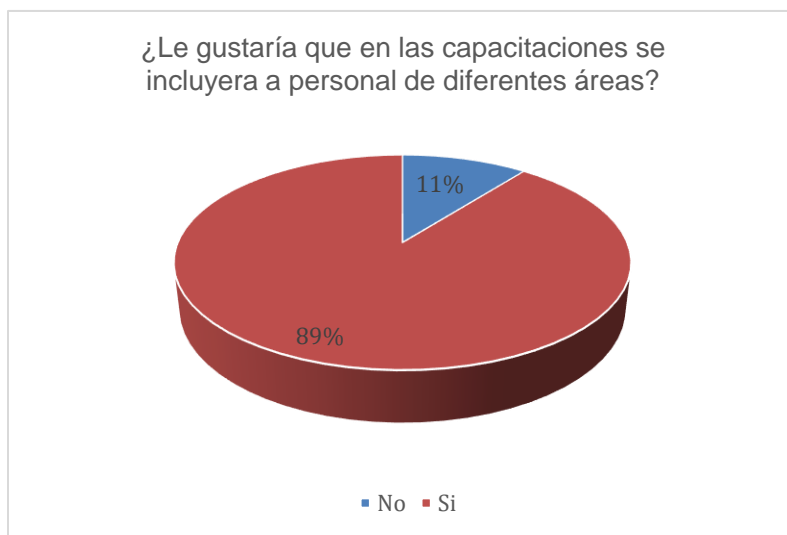
¿Le gustaría que en las capacitaciones se incluyera a personal de diferentes áreas?

**Objetivo:** Analizar si los empleados desean capacitarse de una manera integral, incluyendo personal de otras áreas.

**Cuadro No. 20**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
No	7	11%
Si	59	89%
Total	66	100%

**Gráfico No. 20**



### Interpretación:

Los resultados muestran que la mayoría de empleados prefieren las capacitaciones en las que se pueda incluir a todo el personal de la empresa, no importando el área a la cuál pertenezcan, esto se convierte en una ventaja para el plan de capacitaciones pues no sólo se solventa el objetivo en sí de desarrollar al personal en habilidades y aptitudes si no que a la vez es beneficioso para el clima organizacional, la comunicación, la interrelación con las jefaturas de la empresa, etc.

### Pregunta 17

¿Cuál sería uno de los motivos que pueda impedirle asistir a las capacitaciones?

**Objetivo:** establecer el motivo que no permita a los empleados recibir las capacitaciones

**Cuadro No. 21**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Falta de tiempo.	61	92%
Falta de interés.	5	8%
Total	66	100%

**Gráfico No. 21**



### Interpretación:

Los resultados muestran que el mayor impedimento que tendrían los empleados para asistir a las capacitaciones es la falta de tiempo lo cual es una desventaja que se debe considerar para la propuesta de un plan de capacitaciones, ya que se puede entender que los empleados si tienen la disposición de capacitarse pero una mala organización de tiempos podría afectar la asistencia, cabe resaltar que del total de 66 encuestados 5 manifestaron que no asistirían por falta de interés siendo importante proponer capacitaciones que llamen la atención de los empleados.

### Pregunta 18

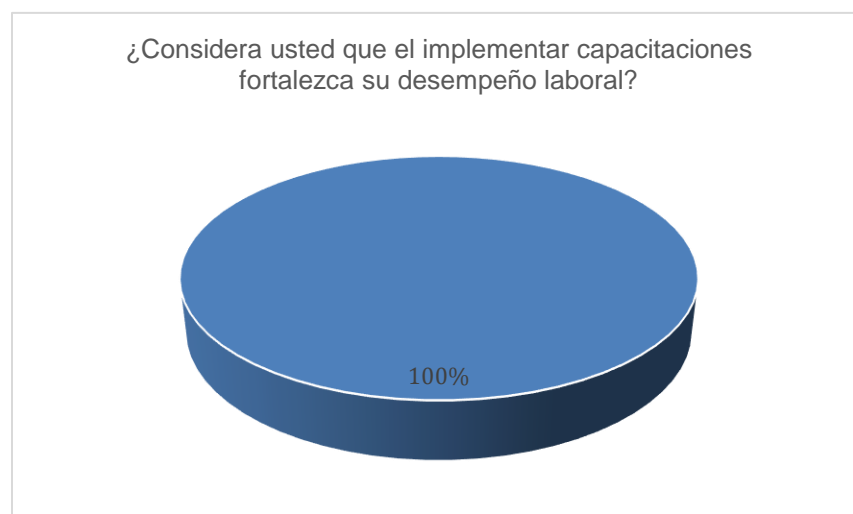
¿Considera usted que el implementar capacitaciones fortalezca su desempeño laboral?

**Objetivo:** Establecer si los empleados ven las capacitaciones como un beneficio para ellos.

**Cuadro No. 22**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	66	100%

**Gráfico No. 22**



### Interpretación:

El 100% de los encuestados manifiesta que la implementación del plan de capacitaciones fortalecerá su desempeño laboral, este resultado muestra que la expectativa es totalmente positiva para los empleados de la empresa. Compromete a los encargados de dicha herramienta realizar una esquemmatización efectiva y eficaz para cumplir con dicho objetivo.

### Pregunta 19

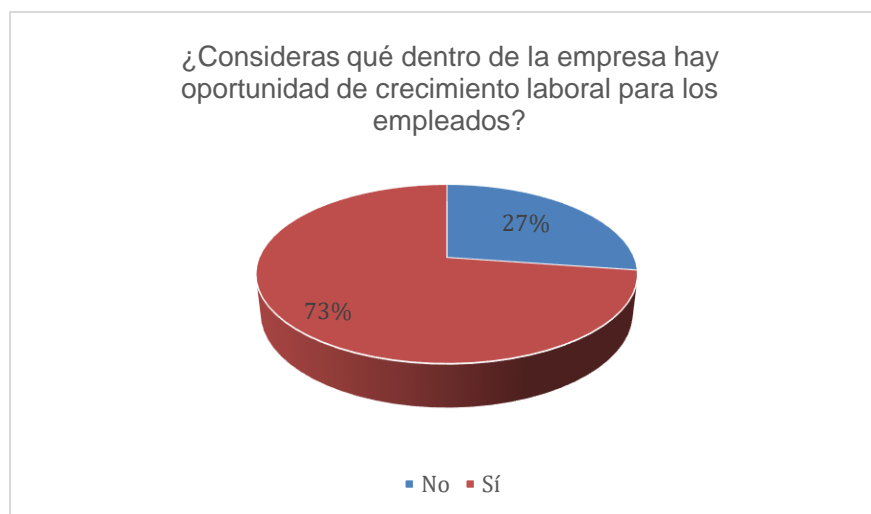
¿Consideras que dentro de la empresa hay oportunidad de crecimiento laboral para los empleados?

**Objetivo:** Determinar si los empleados consideran que pueden tener una oportunidad de crecer laboralmente dentro de DISFRUV de El Salvador

**Cuadro No. 23**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
No	18	27%
Sí	48	73%
Total	66	100%

**Gráfico No. 23**



### Interpretación:

Los resultados reflejan que el 73% de los empleados tienen un anhelo de abrir oportunidad de crecimiento en la empresa DISFRUV de El Salvador, existen casos reales de empleados que han podido crecer profesionalmente en la organización, mientras que el restante 27% no considera que se dan oportunidades de crecimiento, siendo ese porcentaje negativo que durante el desarrollo de toda la encuesta a reflejado el mismo patrón y para los que se debe trabajar y cambiar esa mentalidad.



## ANEXO 4. Entrevistas

### 1. Entrevista a Gerente General.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENTE GENERAL Y JEFE DE RECURSOS  
HUMANOS DE LA EMPRESA DISFRUV DE EL SALVADOR, S.A. DE C.V.

Realizada por estudiantes egresados de la Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador

**Objetivo:** Obtener información de parte de cargos estratégicos que faciliten diagnosticar la situación actual con respecto a la implementación de un plan de capacitaciones dentro de la empresa.

**Indicaciones:** Realizar la entrevista leyéndole al receptor cada pregunta y escribir la mayor cantidad de información revelada que sea posible.

Estimado (a) Licdo. (a) es un gusto tener la oportunidad dirigiéndonos a usted con la finalidad de indagar sobre la situación actual de su empresa con respecto a planes de capacitaciones vigentes o proyectados. Se agradece su colaboración.

1. Nombre y cargo del entrevistado:

Oscar Armando Flores Pérez – Gerente General

2. Antigüedad en la Empresa:

29 años

3. ¿Su empresa cuenta con programas de ascensos para el personal?

Sí    X                    No \_\_\_\_\_

¿Por qué?

Porque es importante tomar en cuenta al personal que ya está dentro de la empresa

4. ¿Considera usted que la empresa cuenta con personal capacitado?

Sí  No

¿Por qué?

Porque tenemos personal con bastantes años de trabajar en la empresa por lo que ya tienen suficiente experiencia

5. ¿Es importante para usted que el personal sea capacitado?

Sí  No

¿Por qué?

Porque con mucha experiencia el empleado cuida más los productos, por ejemplo, el personal del área de producción debe saber muy bien la manipulación de los productos para no arruinarlos.

6. ¿Qué experiencia tienen en cuanto a Planes de Capacitaciones dentro de la empresa?

Muy poca, la empresa implementa capacitaciones de manipulación de alimentos que exige el MINSAL prácticamente es la única.

7. ¿Considera beneficiosa la implementación de un Plan de Capacitaciones para la empresa que usted representa?

Sí, porque los empleados tendrán mejores herramientas tanto físicas como intelectuales para la realización de sus actividades dentro de la empresa

8. ¿Considera que los empleados de la empresa tomarán y aprovecharán cada uno de los Programas de Capacitaciones que contenga el Plan de Capacitaciones?

La gran mayoría sí, porque siempre hay personas renuentes a aprender, pero también hay muchos que se entusiasman para que los tomemos en cuenta en situaciones como capacitaciones u otras cosas que les dejen aprendizaje.

9. ¿Los empleados de su empresa están actualmente desarrollando algún programa de capacitaciones?

Sí \_\_\_\_\_ No

¿Por qué?

Hace unas semanas estuvimos recibiendo una sobre el KEISEN, pero en estos momentos no tenemos ninguna programada

10. ¿Qué temas le parecen ser necesarios para desarrollar en un Plan de Capacitaciones a implementar en fechas cercanas:

- Trabajo en equipo
- Toma de decisiones
- Manejo de la ira
- Liderazgo

11. ¿Considera que el clima organizacional, el trabajo en equipo, el desarrollo profesional, entre otros, son temas que necesitan ser implementados, desarrollados, o reforzados para su equipo de trabajo?

Claro que sí, son muy necesarios ya que son de ayuda para que la empresa pueda seguir creciendo

12. ¿Cuáles serían los motivos principales para que su empresa implemente un Plan de Capacitaciones?

- Crecimiento de la empresa
- Cambios en las leyes
- Exigencia de clientes
- Ingreso de nuevos empleados

13. ¿Cuenta su empresa con espacios físicos y recursos materiales para la implementación de un Plan de Capacitaciones?

Sí  No

¿Por qué?

Pensamos que son muy importantes las capacitaciones, por eso al cambiarnos a la ubicación actual consideramos dejar un espacio para que se puedan realizar todas las actividades relacionadas al aprendizaje del personal

14. Desde su percepción personal, ¿Los beneficios de un plan de capacitaciones será para la empresa o para los empleados:

Empresa  Empleados

¿Por qué?

Porque ambas partes reciben un resultado beneficioso, los empleados en su intelecto y la empresa en lo que el empleado produce.

15. ¿Según la importancia de cada programa de capacitación, la implementación estará limitada a un grupo o será considerado todo el personal?

Limitado  Total

¿Por qué?

Prácticamente los temas deben enfocarse según las áreas a las que les funcione considero que las capacitaciones deben enfocarse en quienes las necesitan.

16. ¿Está su empresa preparada para la transformación del equipo de trabajo en un personal con mayores habilidades y aptitudes?

Sí  No

¿Por qué?

Porque somos una empresa muy fuerte y en crecimiento, al tener personal más capacitado explotaremos esa nueva capacidad en nuestro beneficio.

## 2. Entrevista a Jefe de Recursos Humanos.



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



**GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENTE GENERAL Y JEFE DE RECURSOS  
HUMANOS DE LA EMPRESA DISFRUV DE EL SALVADOR S.A DE C.V.**

Realizada por estudiantes egresados de la Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador

**Objetivo:** Obtener información de parte de cargos estratégicos que faciliten diagnosticar la situación actual con respecto a la implementación de un plan de capacitaciones dentro de la empresa.

**Indicaciones:** Realizar la entrevista leyéndole al receptor cada pregunta y escribir la mayor cantidad de información revelada que sea posible.

Estimado (a) Licdo. (a) es un gusto tener la oportunidad dirigirnos a usted con la finalidad de indagar sobre la situación actual de su empresa con respecto a planes de capacitaciones vigentes o proyectados. Se agradece su colaboración.

1. Nombre y cargo del entrevistado:

Patricia Beatriz Quintanilla Argueta-Jefe de Recursos Humanos

2. Antigüedad en la Empresa:

7 años

3. ¿Su empresa cuenta con programas de ascensos para el personal?

Sí \_\_\_\_\_

No

X

¿Por qué?

Actualmente los ascensos se realizan de forma selectiva y directamente por parte de sr. Flores, muy probablemente responden primeramente a la necesidad del ascenso y luego a la confianza que él tenga con el empleado. En ocasiones los nuevos jefes vienen de fuera por amistad o situaciones similares con los dueños o gerentes.

4. ¿Considera usted que la empresa cuenta con personal capacitado?

Sí X No \_\_\_\_\_

¿Por qué?

Existe personal que tiene mucho conocimiento, pues al ser contratados se tomen en cuenta esos conocimientos para tener en la empresa a personas idóneas, internamente y a la fecha aún no se tiene un programa específico de capacitaciones

5. ¿Es importante para usted que el personal sea capacitado?

Sí X No \_\_\_\_\_

¿Por qué?

Porque el personal lo necesita, como seres humanos necesitamos mantenernos en constante aprendizaje para que nuestras actividades no se vuelvan monótonas.

6. ¿Qué experiencia tienen en cuanto a Planes de Capacitaciones dentro de la empresa?

Prácticamente ninguna, ya que ha sido difícil que se consideren como necesarios

7. ¿Considera beneficiosa la implementación de un Plan de Capacitaciones para la empresa que usted representa?

Por supuesto que sí, sería de gran beneficio para la empresa

8. ¿Considera que los empleados de la empresa tomarán y aprovecharán cada uno de los Programas de Capacitaciones que contenga el Plan de Capacitaciones?

Sí, el personal es muy dispuesto, considero que si se apagaran a cada una de las que sean convocados

9. ¿Los empleados de su empresa están actualmente desarrollando algún programa de capacitaciones?

Sí \_\_\_\_\_ No X

¿Por qué?

No contamos con un programa establecido, se han hecho algunas capacitaciones de manera esporádica, hace unas semanas tuvimos 1 solo para las jefaturas

10. ¿Qué temas le parecen ser necesarios para desarrollar en un Plan de Capacitaciones a implementar en fechas cercanas?

- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Inteligencia emocional
- Salud e Higiene ocupacional
- Mejora Continua

11. ¿Considera que el clima organizacional, el trabajo en equipo, el desarrollo profesional, entre otros, son temas que necesitan ser implementados, desarrollados, o reforzados para su equipo de trabajo?

Por supuesto, son temas excelentes que ayudaran al equipo de trabajadores con los que contamos.

12. ¿Cuáles serían los motivos principales para que su empresa implemente un Plan de Capacitaciones?

- Crecimiento intelectual del personal
- Mejora de habilidades del personal
- Cumplimiento de leyes laborales

13. ¿Cuenta su empresa con espacios físicos y recursos materiales para la implementación de un Plan de Capacitaciones?

Sí  No

¿Por qué?

La empresa tomo en cuenta las peticiones y ha establecido un espacio muy bonito para poder realizar las capacitaciones.

14. Desde su percepción personal, ¿Los beneficios de un plan de capacitaciones será para la empresa o para los empleados?

Empresa  Empleados

¿Por qué?

Porque es para ellos que se planean, son ellos los que crecen, en consecuencia, es que la empresa se beneficia, pero los principales son los empleados.

15. Según la importancia de cada programa de capacitación, ¿La implementación estará limitada a un grupo o será considerado todo el personal?

Limitado  Total

¿Por qué?

Los temas deben enfocarse según las necesidades, por esto no se puede impartir algunos temas a todo el personal

16. ¿Está su empresa preparada para la transformación del equipo de trabajo en un personal con mayores habilidades y aptitudes?

Sí  No

¿Por qué?

Porque al no tener planes establecidos, aún no se pueden realizar mediciones de los resultados, en mi experiencia, hay capacitaciones que dejan resultados impresionantes, es posible que no se puede aprovechar las nuevas capacidades del personal.



## ANEXO 5. Formato de Evaluación de Desempeño

EVALUACION DE DESEMPEÑO LABORAL						
<b>Fecha:</b>						
<b>Nombre:</b>						
<b>Puesto:</b>						
<b>Departamento:</b>						
<b>Indicaciones:</b> Analice la descripción de cada ítem y marque con una X el nivel de desempeño que tiene el colaborador; sea objetivo en sus apreciaciones, ya que el desempeño bueno, regular o deficiente del trabajador en alguna(s) de las competencias se convierte en un área de oportunidad para la capacitación.						
	Ítem	Nivel de desempeño				
		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	N/A
1	Comparte información de manera efectiva y asertiva.					
2	Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.					
3	Se comunica de manera escrita con claridad.					
4	Fomenta el dialogo de manera abierta y directa					
5	Expresa sus ideas con claridad y respeto.					
6	Se desempeña como un miembro activo del equipo.					
7	Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.					
8	Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.					
9	Posee flexibilidad y disposición al cambio.					
10	Tiene capacidad para realizar su trabajo sin errores.					
11	Aplica y utiliza de manera efectiva el conocimiento de técnicas y herramientas					
12	Delega responsabilidades de manera efectiva.					
13	Posee capacidad para la toma de decisiones.					
14	Presta servicio a sus clientes externos o internos en forma diligente y eficiente.					
<b>Nombre del evaluador:</b>						
<b>Comentarios adicionales:</b>						

## ANEXO 6. Formato de Encuesta de Satisfacción

### ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE CAPACITACIÓN.

**Código de Empleado:** \_\_\_\_\_

**Nombre:** \_\_\_\_\_

**Indicación:** Marque con una "x" el número que muestre su grado de satisfacción con respecto a la capacitación sobre (Agregar nombre de la capacitación) impartida por (Agregar nombre de capacitador).

**Valoración:**

- 1: Necesita Mejorar
- 2: Regular
- 3: Bueno
- 4: Muy Bueno
- 5: Excelente

Aspectos a evaluar	1 NM	2 R	3 B	4 MB	5 E
Grado percibido de dominio del tema.					
Claridad en la transmisión de los conocimientos.					
Grado de utilidad de los conocimientos aprendidos en el puesto de trabajo.					
Grado de motivación del capacitador.					
Resolución de inquietudes y comentarios.					
Cumplimiento del temario.					

**Comentarios adicionales:**

*¡Muchas gracias por su colaboración!*

## ANEXO 7. Fotografías



Parqueo y Equipos de Reparto



Área de Bodega Seca



Área de Selección de papa y yuca



Área de Selección y procesamiento de tomates.



Cuarto frío



Pocetas para sanitización y desinfección