

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA
IMPORTACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS
LIVIANOS EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

TESIS

**PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

POR

CINTHIA LIZBETH CHUPINA SARAVIA

**PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS
EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA**

GUATEMALA, ENERO DE 2013

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL PRIMERO	Lic. Luis Antonio Suárez Roldan
VOCAL SEGUNDO	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL TERCERO	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL CUARTO	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL QUINTO	P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

EXONERACIÓN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Exonerada de Examen de Áreas Prácticas Básicas según Numeral 6.7, Punto SEXTO del Acta 4-2004, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 5 de febrero de 2004.

PROFESIONALES QUE PRACTICARON
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Licda. Olga Edith Siekavizza Grisolía
Secretaria:	Licda. Blanca Elizabeth Reyes Vargas
Examinador:	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado



Ciudad Universitaria, zona 12
Guatemala, Centroamérica

Guatemala, 02 de octubre de 2,012.

Licenciado:

José Rolando Secaida Morales
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su despacho

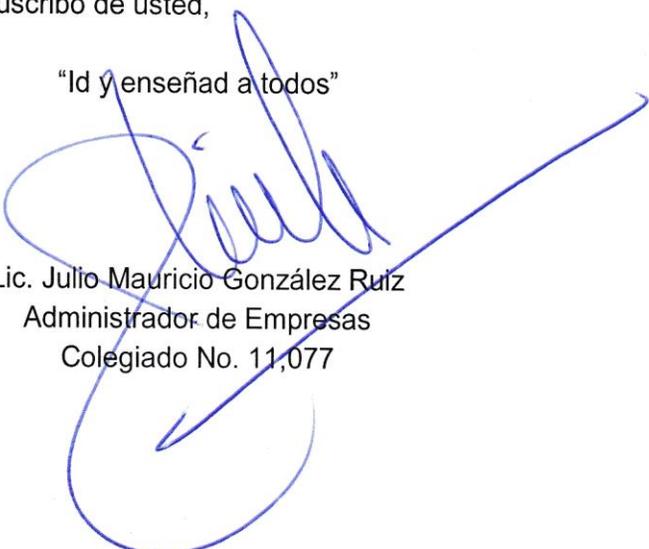
Señor Decano:

En atención a la designación de éste decanato según DICTAMEN. ADMÓN-73-2012, me dirijo a usted para informarle que he finalizado de asesorar la tesis titulada "PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA IMPORTACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS LIVIANOS EN LA CIUDAD DE GUATEMALA", elaborada por la estudiante Cinthia Lizbeth Chupina Saravia, carné 199814387 de la carrera de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de ésta casa de estudios.

El presente trabajo de tesis cumple con los lineamientos requeridos en los reglamentos académicos de ésta Facultad. Por ello me satisface presentar a su Despacho el dictamen favorable de aprobación para su posterior evaluación, previo a optar al Título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Sin otro particular me suscribo de usted,

"Id y enseñad a todos"



Lic. Julio Mauricio González Ruiz
Administrador de Empresas
Colegiado No. 11,077



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
CATORCE DE FEBRERO DE DOS MIL TRECE.

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 1-2013 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 29 de enero de 2013, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 290-2012 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 28 de noviembre de 2012 y el trabajo de Tesis denominado: "PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA IMPORTACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS LIVIANOS EN LA CIUDAD DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó la estudiante CINTHIA LIZBETH CHUPINA SARA VIA, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO

Smp.



Ingrid
REVIVALDO

DEDICATORIA

- A DIOS
Fuente de toda inteligencia y sabiduría, por su gran amor y porque ningún triunfo es posible sin su voluntad.
- A MIS PADRES
Blanca Alicia y Héctor Fernando, por su amor incondicional, por ser un ejemplo de fuerza de voluntad, carácter, perseverancia y optimismo ante las dificultades de la vida.
- A MI ESPOSO
Oscar, por su ejemplo de vida, por su apoyo incondicional, comprensión, amor y motivación para concluir un proyecto tan importante en mi vida.
- A MI FAMILIA
Por sus oraciones y apoyo moral, por enseñarme con sus testimonios de vida, que todo se puede lograr con fe, sacrificio, dedicación y empeño.
- A LA USAC
Por darme el privilegio de estudiar en sus aulas, conocer a formadores de alto nivel académico y obtener los conocimientos que me servirán en el desarrollo de mi vida profesional.
- A MI ASESOR DE TESIS
Licenciado Julio Mauricio González, por su paciencia, tiempo, apoyo profesional y moral en el desarrollo de este proyecto.
- AGRADECIMIENTO ESPECIAL
Lic. Carlos Hernández y Licda. Edith Siekavizza, por su apoyo profesional y moral para este trabajo.
- A GRUPO DENALY
En especial a Ing. Cristian Rodríguez e Ing. Manuel Rodas, por motivarme a llegar al final de esta meta.
- A MIS AMIGAS
Edna Morales y Melissa Meza, por su apoyo y compartir este momento.

ÍNDICE

Contenido	Pág.
Introducción	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1. Empresa	1
1.2. Empresa de repuestos para vehículos	2
1.3. Conceptos de administración	2
1.4. Proceso administrativo o funciones administrativas clásicas	2
1.5. Conceptos de administración de recursos humanos	3
1.6. Proceso de gestión del talento humano	4
1.6.1. Admisión de personas	7
1.6.2. Aplicación de personas	7
1.6.3. Compensación de las personas	7
1.6.4. Desarrollo de personas	8
1.6.5. Mantenimiento de personas	8
1.6.6. Evaluación o monitoreo de personas	8
1.7. Desarrollo de personas	9
1.8. Capacitación	10
1.8.1. Definición de capacitación	11
1.8.2. Las cuatro clases de cambio de comportamiento logrado mediante la capacitación	12
1.8.3. El aprendizaje	14
1.8.4. Andragogía y Pedagogía	15
1.8.5. Proceso de capacitación	18
1.8.5.1. Diagnóstico de las necesidades de capacitación	19
1.8.5.2. Diseño del plan de capacitación	30
1.8.5.3. Implementación de la capacitación	37
1.8.5.4. Evaluación de los resultados de la capacitación	38

Contenido	Pág.
1.9. Cliente interno	41
1.10. Cliente externo	41

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE REPUESTOS DE GUATEMALA, S.A.

2.1 Justificación de la investigación	42
2.2 Antecedentes de la empresa	43
2.3 Estructura administrativa	44
2.4 Objetivo de la investigación	47
2.5 Alcance	47
2.6 Metodología	47
2.6.1. Técnicas	47
2.6.2. Instrumentos	48
2.7 Población	49
2.8 Situación actual	49
2.8.1. Información de Jefes	49
2.8.2. Información de empleados	61
2.8.3. Efectos de la falta de capacitación	67
2.8.4. Rotación de personal	72
2.9 Análisis de resultados	74

CAPÍTULO III

PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA IMPORTACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE REPUESTOS

3.1 Presentación de la propuesta	77
3.2 Objetivos de la propuesta	77

Contenido	Pág.
3.2.1 Objetivo general	77
3.2.2 Objetivos específicos	78
3.2.3 Alcance de la propuesta	78
3.2.4 Meta de la propuesta	78
3.3 Proceso de capacitación	79
3.4 Detección de necesidades de capacitación	80
3.4.1 Metodología y técnica para la detección de necesidades de capacitación	80
3.4.2 Guía para determinación de necesidades de capacitación	80
3.4.3 Metodología para la determinación de brechas	87
3.5 Diseño del plan de capacitación	92
3.5.1 Guía para el diseño del plan de capacitación	92
3.5.2 Propuesta del plan de capacitación	95
3.6 Ejecución de la capacitación	102
3.6.1 Guía para la ejecución del plan de capacitación	102
3.6.2 Escenarios económicos para realizar la capacitación	104
3.7 Evaluación de la capacitación	109
3.7.1 Evaluación de reacción	109
3.7.2 Evaluación del aprendizaje (pre-test y pro-test)	111
3.7.3 Evaluación de impacto y seguimiento a la capacitación	112
3.7.4 Indicadores para medir la efectividad de la capacitación	115
CONCLUSIONES	117
RECOMENDACIONES	118
BIBLIOGRAFÍA	119
ANEXOS	121

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Contenido	Pág.
1	Principales procesos de la gestión del talento humano	5
2	Las cuatro clases de cambio de comportamiento logrado mediante la capacitación	13
3	Principios del modelo andragógico	17
4	Las cuatro etapas del proceso de capacitación	18
5	El entrenamiento como sistema	19
6	Pasos del inventario de necesidades de capacitación	20
7	Elementos principales de un programa de entrenamiento	31
8	Pasos para la evaluación de la capacitación	39
9	Organigrama general Distribuidora de repuestos de Guatemala, S.A.	45
10	Fases del proceso de capacitación	79

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Contenido	Pág.
1	Niveles de profundidad de conocimientos y/o destrezas	82
2	Prioridades de importancia	82
3	Matriz de habilidades	83
4	Inventario de habilidades	85
5	Matriz de habilidades, niveles y prioridades	86
6	Determinación de brechas para el puesto de encargado de selección y facturación	88
7	Resumen de necesidades detectadas por puesto/persona	91
8	Propuesta de plan anual de capacitación para habilidades técnicas	97
9	Propuesta de plan anual de capacitación para habilidades técnicas	98
10	Propuesta de plan anual de capacitación para habilidades administrativas	99
11	Propuesta de plan anual de capacitación para habilidades sociales	100
12	Costo anual del plan de capacitación del escenario 1	105
13	Costo anual del plan de capacitación del escenario 2	106
14	Costo anual del plan de capacitación del escenario 3	108
15	Cuadro de tabulación, prueba pre test y post test	112

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Contenido	Pág.
1	Métodos de detección de necesidades de capacitación	23
2	Clasificación de habilidades	29
3	Clasificación de la tecnología educativa de capacitación	36
4	Listado de requerimientos según brechas	90
5	Diseño de la capacitación	93
6	Diseño de la capacitación	94
7	Currícula de formación	101
8	Lista de verificación para el control de capacitaciones	103
9	Hoja de evaluación de las actividades de capacitación	110
10	Seguimiento e impacto de la capacitación	114

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Contenido	Pág.
1	Capacitación proporcionada a los empleados	50
2	Importancia de capacitar al personal	51
3	Método para determinar necesidades de capacitación	52
4	Brechas entre perfil ideal y actual	53
5	Comunicación de los objetivos de cursos brindados a colaboradores	54
6	Resultados de las capacitaciones	55
7	Planificación de cursos de capacitación	56
8	Grado de satisfacción de los colaboradores por los cursos recibidos	57
9	Evaluación de la capacitación	58
10	Cambio de procedimientos y atribuciones a los colaboradores	59
11	Quejas de clientes internos y externos	60
12	Asistencia de empleados a cursos de capacitación	61
13	Detección de necesidades de capacitación previa a recibir cursos	62
14	Utilidad de los cursos para cumplir totalmente con las necesidades de conocimientos y mejorar el desempeño	63
15	Comunicación de objetivos de cursos a empleados	64
16	Planificación de cursos de capacitación	65
17	Evaluación de capacitación por el jefe inmediato	66
18	Grado de satisfacción del cliente	67
19	Quejas por mala asesoría al cliente interno	68

No.	Contenido	Pág.
20	Devolución mensual de producto	69
21	Pérdida de clientes por mal servicio	70
22	Servicio a cliente interno insatisfecho	71

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Contenido	Pág.
1	Cuadros de inventario de habilidades	122
2	Cuadros de determinación de brechas	131
3	Curriculas de formación	137
4	Descripciones de puestos	154
5	Cuestionario para levantado de información (jefes)	193
6	Cuestionario para levantado de información (colaboradores)	195

INTRODUCCIÓN

La capacitación es considerada un medio de desarrollar competencias en las personas para lograr más productividad, creatividad e innovación, que busca contribuir a los objetivos de las organizaciones y optimizar los puestos de trabajo. La capacitación permite a las personas contribuir efectivamente a los resultados del negocio, mediante el desarrollo de conocimientos, habilidades que ayudaran a que los puestos de trabajo agreguen valor a la organización y a los clientes.

El presente trabajo demuestra la problemática que en el tema de capacitación tiene actualmente la empresa Distribuidora de repuestos de Guatemala, S.A. (DIREGUA), y muestra las bases para la implementación de un proceso de capacitación adecuado que pueda contribuir a alcanzar los objetivos de la organización.

En el capítulo I se presenta el marco teórico que sustenta los conceptos básicos sobre capacitación y demás temas que están dentro del contexto de la investigación.

En el capítulo II se presentan los resultados de la situación actual de la capacitación en la empresa objeto de estudio y el análisis de los datos recolectados a través del trabajo de campo.

El capítulo III está integrado por la propuesta del proceso de capacitación en la cual se establecen los lineamientos para su correcta implementación y que sirva para solucionar las deficiencias que presenta actualmente la organización.

Por último se formulan las conclusiones y recomendaciones, así como la bibliografía y los anexos correspondientes.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

El reto de toda organización es mantener un alto grado de productividad y acoplarse a los cambios que se presenten de manera rápida y constante. Para lograrlo es indispensable proveer a los trabajadores de todas las herramientas y los conocimientos que les apoyaran a darle mayor rentabilidad a la empresa. La capacitación se ha vuelto un tema de gran relevancia para motivar al personal, promover su desarrollo profesional y subsistir en esta época de alta competencia y tecnologías que cambian con rapidez.

Para desarrollar este tema se iniciará con los conceptos generales, siendo estos importantes para comprender y analizar posteriormente los conceptos específicos de la investigación.

1.1 Empresa

La investigación se realizó en una empresa lucrativa, por lo que es necesario que se inicie determinando que significado tiene este concepto. Se puede decir que empresa “es un sistema que interacciona con su entorno materializando una idea, de forma planificada, dando satisfacción a una demanda y deseos de clientes, a través de una actividad económica.” (18: s/n)

También se puede decir que la empresa “es la unidad económico-social, con fines de lucro, en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común.” (19: s/n)

1.2 Empresa de repuestos para vehículos

La función principal de este tipo de empresas lucrativas consiste en la importación y posterior comercialización de partes automotrices a negocios que venden repuestos al detalle o en menor parte al consumidor final.

1.3 Conceptos de administración

Como cualquier organización, las empresas importadoras y distribuidoras de repuestos, necesitan de una adecuada administración, que les provea de todas las herramientas indispensables para realizar un proceso administrativo que las lleve al éxito.

Se dice que administración “es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de coordinar un organismo social.” (14:1)

1.4 Proceso administrativo o funciones administrativas clásicas

Para poder efectuar adecuadamente la administración de un negocio, es necesario realizar las funciones administrativas que generalmente son las que se mencionan a continuación:

- “Planificación: consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación en tiempo y números necesarios para su realización.” (14:27)
- “Organización: se refiere a la estructura técnica de las relaciones que deben darse entre las funciones, jerarquías, obligaciones individuales, necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.” (14:28)

- “Integración: consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos elementos, tanto humanos como materiales que la mecánica administrativa señala como necesarios para su mas eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos, y buscando su mejor desarrollo. Aunque la integración comprende cosas y personas, lógicamente es mas importante la delas personas y, sobre todo la de los elementos administrativos o de mando.” (14:28)
- “Dirección: es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice de modo eficaz los planes señalados.” (14:29)
- “Control: consiste en el establecimiento de sistemas que permitan medir los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, a fin de corregir y mejorar, y además para formular nuevos planes.” (14:29)

De las anteriores fases, la integración cumple un papel importante relacionado directamente con la provisión de personal. Toda organización necesita de personas para poder realizar su misión y alcanzar la visión trazada y, es de gran importancia tener a colaboradores eficientes en cada puesto de trabajo.

1.5 Conceptos de administración de recursos humanos

Como se observó en el concepto de administración, la habilidad para conducir a los integrantes de cada empresa es de vital relevancia, en muchas ocasiones, de esto depende que las empresas se desarrollen y evolucionen o que fracasen.

Saber administrar todos los recursos de la empresa y en especial el talento humano se vuelve un proceso indispensable en toda organización. Se puede definir la administración de recursos humanos como: “la utilización de los

recursos humanos de una empresa para lograr objetivos organizacionales.”
(12:6)

“La gestión del talento humano es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.” (4:9)

“La ARH es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son administradores de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento.” (4:9)

El recurso humano es un elemento vivo que toma decisiones sobre los demás recursos de la empresa como lo son: materiales, financieros mercadológicos y administrativos. Los resultados de las decisiones tomadas repercuten en el logro de objetivos y en el crecimiento de la empresa.

El concepto de administración de recursos humanos es más común que la gestión del talento humano. La diferencia primordial radica en la manera cómo se ve y trata a los empleados. La gestión del talento humano mira a las personas como socias y no como meros recursos organizacionales.

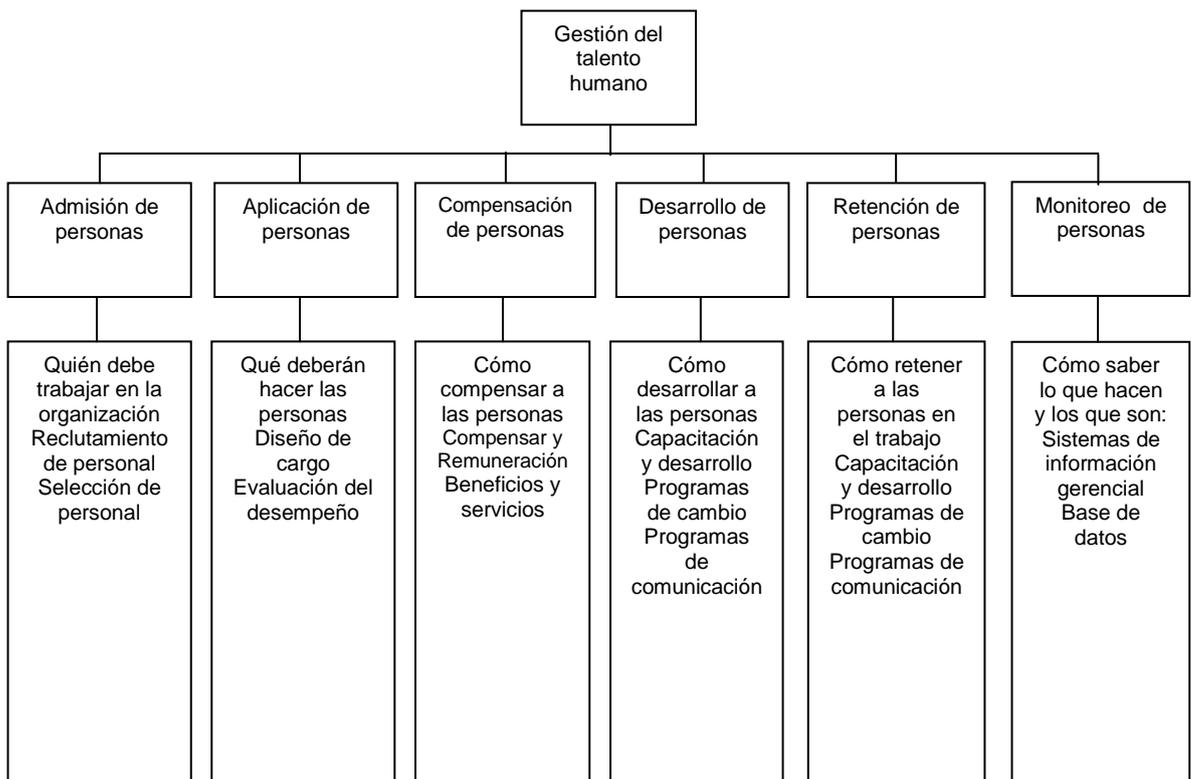
1.6 Proceso de gestión del talento humano

Hasta hace unos años, a las personas se les reconocía solamente como un mero recurso que formaba parte de un todo. Sin embargo, “la antigua administración de recursos humanos (ARH) dio lugar a un nuevo enfoque: la gestión del talento humano. En esta nueva concepción, las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales, para ser estudiadas

como seres dotados de inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, destrezas, aspiraciones y percepciones singulares.” (4:35)

El proceso de gestión del talento humano se divide en 6 fases que se muestran a continuación en la figura 1:

Figura 1
Principales procesos de la gestión del talento humano



Fuente: Gestión del talento humano. Idalberto Chiavenato. Pág. 17

La capacitación no es un tema aislado, está inmerso y forma parte importante en la gestión del talento humano o administración de recursos humanos (para efectos de este trabajo tendrán el mismo significado), por lo que es necesario conocer los conceptos que los integran y su importancia.

Empresas y personas dependen mutuamente para subsistir. Hasta algunos años se consideraba que la relación entre personas y organizaciones eran antagónica, debido a que se pensaba que los objetivos de las empresas y las personas no tenían ninguna relación. Años después se determinó que si la empresa deseaba alcanzar sus objetivos, debía poner especial atención en los esfuerzos de las personas para que éstas también logren sus objetivos.

La gestión del talento humano depende, en gran manera, de la forma de pensar que predomina en las empresas. Está formada de conceptos, como la cultura de cada organización, la estructura organizacional, el contexto ambiental, la actividad a la que se dedique la empresa, la tecnología que se utilice y otras variables importantes.

En la actualidad las empresas están cambiando su manera de ver el futuro y en consecuencia su planeación estratégica. Ahora se ve a todas las personas que forman parte de la actividad de la empresa como socios. Por esta razón sólo estarán invirtiendo sus recursos en la medida que obtenga un retorno de inversión esperado.

La gestión del talento humano debe tener como uno de sus objetivos, el de suministrar a la empresa empleados bien entrenados y motivados.

Todos los puestos que tienen personal a su cargo, desempeñan las cuatro funciones administrativas como son: planear, organizar, dirigir y controlar. Estas funciones están relacionadas con las prácticas de administración de personas y pueden resumirse en seis procesos básicos que se mencionaran a continuación:

1.6.1 Admisión de personas:

La gestión del talento humano lo utiliza para incluir nuevos empleados en la empresa. “Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas. Incluyen reclutamiento y selección de personas.” (4:13)

La capacitación de las personas se puede definir desde el momento en que ingresan a la organización y puede comenzarse desde la inducción a su nuevo puesto.

1.6.2 Aplicación de personas:

Se puede decir que la aplicación de personas es el “proceso utilizado para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y dar seguimiento a su desempeño. Incluye diseño organizacional y diseño cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.” (4:13) Desde el momento que se diseña un puesto, se conoce la cantidad de conocimientos y habilidades que serán necesarias o deben cubrirse, para que la persona lo desempeñe con eficiencia.

1.6.3 Compensación de las personas:

“Proceso utilizado para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluye recompensas, remuneración y beneficios, y servicios sociales.” (4:14)

De acuerdo a los requerimientos y funciones del puesto se determina la cantidad a pagar por los conocimientos y exigencia a demandar de la persona así también por la inversión que se realizará en su capacitación.

1.6.4 Desarrollo de personas:

“Procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluye entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.” (4:14)

En toda empresa el entrenamiento debe ser importante, no sólo para el personal de nuevo ingreso a la organización, también es relevante para el personal que ya está incorporado y que a pesar de contar con la información básica de su puesto, debe seguir obteniendo información de nuevos procesos y técnicas para mejorar sus actividades. Posteriormente se explicará a detalle este elemento del proceso de gestión del talento humano pues es éste el que más énfasis tendrá en la investigación.

1.6.5 Mantenimiento de personas:

“Proceso utilizado para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluye: administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida, y mantenimiento de relaciones sindicales.” (4:14)

Este proceso incluye también una parte de capacitación al personal, para conocer como mantener cada área libre de riesgo y seguras, al igual de preparar de acuerdo a la necesidad de la organización charlas para mejorar la comunicación y el clima de toda la organización.

1.6.6 Evaluación o monitoreo de personas:

“Procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluyen bases de datos y sistemas de información gerenciales.” (4:14)

Conocer y administrar adecuadamente cada uno de estos procesos es un reto para cualquier organización. Sin embargo, definir cada uno de los anteriores puntos lleva inmerso la adquisición de conocimiento, que en la empresa objeto de estudio es indispensable realizar.

Estos seis procesos están relacionados entre sí recíprocamente. La ejecución eficiente de todos es importante, ya que la buena o mala realización de uno puede beneficiar o dañar a los demás. Adicionalmente deben ser diseñados según la actividad del negocio, el ambiente externo y las influencias organizacionales internas.

Hoy en día la gestión del talento humano, es realizada no sólo por el departamento de personal o recursos humanos, en todo el proceso está la participación activa de los gerentes, jefes y supervisores que proporcionan información y opiniones respecto de cada función del proceso.

Dentro del proceso de gestión del talento humano, un aspecto importante es la capacitación y desarrollo. En época de cambios constantes y rápidos es necesario dotar a todo el personal, desde los puestos gerenciales hasta los operativos, de todos los conocimientos necesarios en la ejecución de sus actividades laborales.

De los seis procesos de gestión del talento humano que se han mencionado, el que interesa a este trabajo de investigación, es el que consiste en el desarrollo de personas, pero más específicamente la capacitación, por lo que se describirá toda la teoría relacionada con el tema.

1.7 Desarrollo de personas

La capacitación tiene que ver directamente con la educación al personal. Se puede decir que “Desarrollar personas no es sólo darles información para

que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se tornen más eficientes en lo que hacen, sino darles la formación básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser más eficaces en lo que hacen: formar es mucho más que informar, pues representa el enriquecimiento de la personalidad humana.” (4:302)

El proceso de desarrollo de personas tiene tres estratos que se superponen: la capacitación, el progreso de las personas y el desarrollo organizacional (DO). Los dos primeros estudian el aprendizaje individual y cómo aprenden y progresan las personas. La tercera división, se refiere a cómo se instruyen y crecen las organizaciones a través del cambio y la innovación. De las tres anteriores divisiones la que interesa para la investigación es el tema de capacitación, por lo que será necesario analizar toda la teoría relacionada con ella.

La capacitación tiene mucha relación con el conocimiento. “Si el conocimiento es fundamental, la productividad del conocimiento constituye la clave del desarrollo.” (4:303)

No basta con proporcionar únicamente conocimientos, es importante brindar también las herramientas que desarrollen en las personas la capacidad de crear más conocimiento.

Es necesario determinar la cantidad y calidad de conocimientos que cada puesto debe tener o llegar a desarrollar.

1.8 Capacitación

Las empresas que ven a sus empleados como socios saben que las personas son el principal patrimonio de las organizaciones. No importa el cargo que

desempeñe el empleado, es importante su trabajo para el éxito la compañía. Las personas deben ser ágiles, expertas, emprendedoras y dispuestas a tomar decisiones. Para lograr esto es imprescindible que las instituciones inviertan en capacitación, esto les garantizará un beneficio directo tanto para sus sociedades como a sus clientes.

La capacitación agrega valor al empleado y desarrolla competencias y aumenta la productividad, creatividad y la innovación en las personas. Todo esto contribuye en los resultados de la organización.

1.8.1 Definición de capacitación

Es necesario hacer la aclaración que varios autores, definen capacitación y entrenamiento de una manera diferente. En este caso los dos conceptos tendrán el mismo significado y se utilizarán de igual manera para dar a conocer los conceptos que ayudaran a comprender mejor el tema de investigación.

La capacitación “es el proceso sistemático de modificar el comportamiento de los empleados para alcanzar los objetivos organizacionales.” (4:306) La capacitación “se relaciona con las habilidades y capacidades exigidas por el cargo, y está dirigido a ayudar a que los empleados utilicen sus principales habilidades y capacidades para tener éxito.” (4:306)

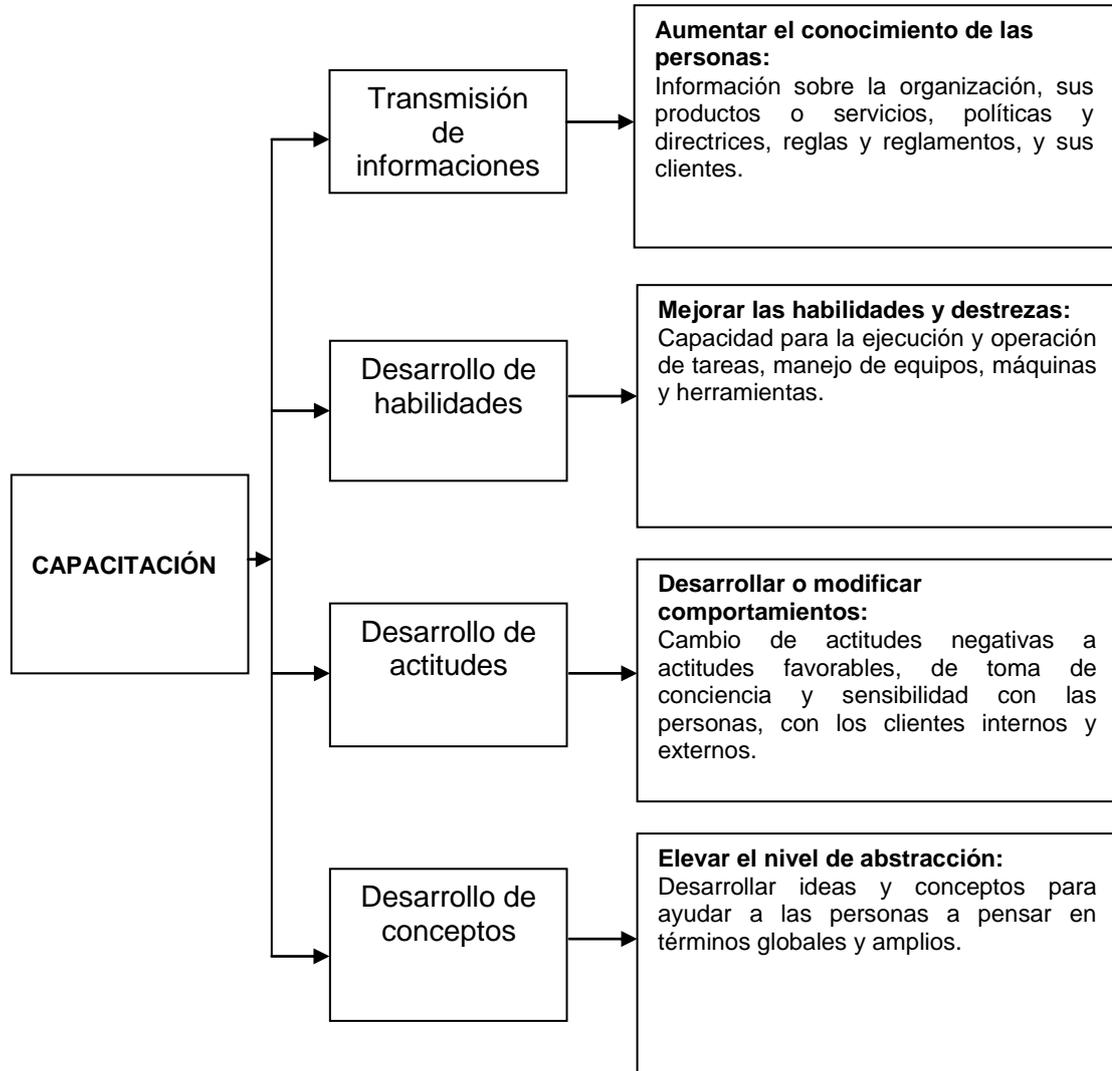
Capacitación técnica es “el proceso de enseñar al nuevo empleado las habilidades básicas que necesita para desempeñar su trabajo.” (5:269) También se define a la capacitación como las “Actividades diseñadas para impartir a los empleados los conocimientos y las habilidades necesarios para sus empleos actuales.” (12:202)

La diferencia que existe entre capacitación y desarrollo radica en que la perspectiva en el tiempo es diferente. La primera se enfoca en el presente, cargo actual y desempeño inmediato. El desarrollo analiza los cargos en la empresa hacia el futuro, es decir, las nuevas habilidades y capacidades que se le exigirán al puesto de acuerdo a la planificación de la empresa y los cambios que se prevean. Por ejemplo cuando un puesto no tiene personal a cargo pero se proyecta que los tenga a futuro, deberán entonces desarrollarse las capacidades de liderazgo necesarias para esta nueva exigencia.

1.8.2 Las cuatro clases de cambio de comportamiento logrado mediante la capacitación

Los cambios que se pueden esperar de la capacitación a las personas son los que se muestran en la figura 2:

Figura 2
Cuatro clases de cambio de comportamiento logrado mediante la capacitación



Fuente: Gestión del talento humano. Idalberto Chiavenato. Pág. 306

Resumiendo la información anterior, se puede observar que la capacitación aporta muchos beneficios para la empresa, tanto a corto como a largo plazo.

1.8.3 El aprendizaje

“El aprendizaje es el proceso que permite a los individuos adquirir conocimientos de su ambiente y sus relaciones en el transcurso de su vida.” (3:550) Este es un proceso continuo que se inicia desde la infancia y que permite al ser humanos modificar su comportamiento.

El aprendizaje puede modificar la forma de pensar, actuar solo si es incorporado por y deseo y necesidad de la persona. Pero también es necesario el refuerzo y práctica constante, para que el cambio de comportamiento sea relativamente permanente y eficiente.

El aprendizaje es un proceso donde influyen varios factores:

1. “El Aprendizaje obedece a la ley del efecto. El individuo tiende a mantener un comportamiento que percibe recompensador o que produce algún efecto, y tiende a eliminar el comportamiento que no le atrae ninguna recompensa.
2. El aprendizaje obedece a la ley del estímulo. Los estímulos, incentivos o recompensas son importantes en el aprendizaje. Los estímulos, repetidos tienden a desarrollar patrones estables de comportamiento, en tanto que los estímulos aislados tienden a producir respuestas más variadas.
3. El aprendizaje obedece a la ley de la intensidad. La intensidad de los ejercicios y de las prácticas determinan el aprendizaje.

4. El aprendizaje obedece a la ley de la frecuencia. La frecuencia de las prácticas y los ejercicios tienden a servir de refuerzo al aprendizaje.
5. El aprendizaje obedece a la ley de la continuidad. Es espacio de tiempo entre el aprendizaje y el desempeño es muy importante. Si la práctica y el ejercicio no son constantes, el aprendizaje da paso al olvido.
6. El aprendizaje obedece a la ley del descongelamiento. Aprender algo nuevo significa olvidar algo viejo. Siempre es difícil desaprender los viejos estándares de comportamiento que deben ser sustituidos, puesto que entran en conflicto con los nuevos.
7. El aprendizaje obedece a la ley de la complejidad creciente. El aprendizaje está afectado por el esfuerzo exigido para producir la respuesta.” (3:551-552)

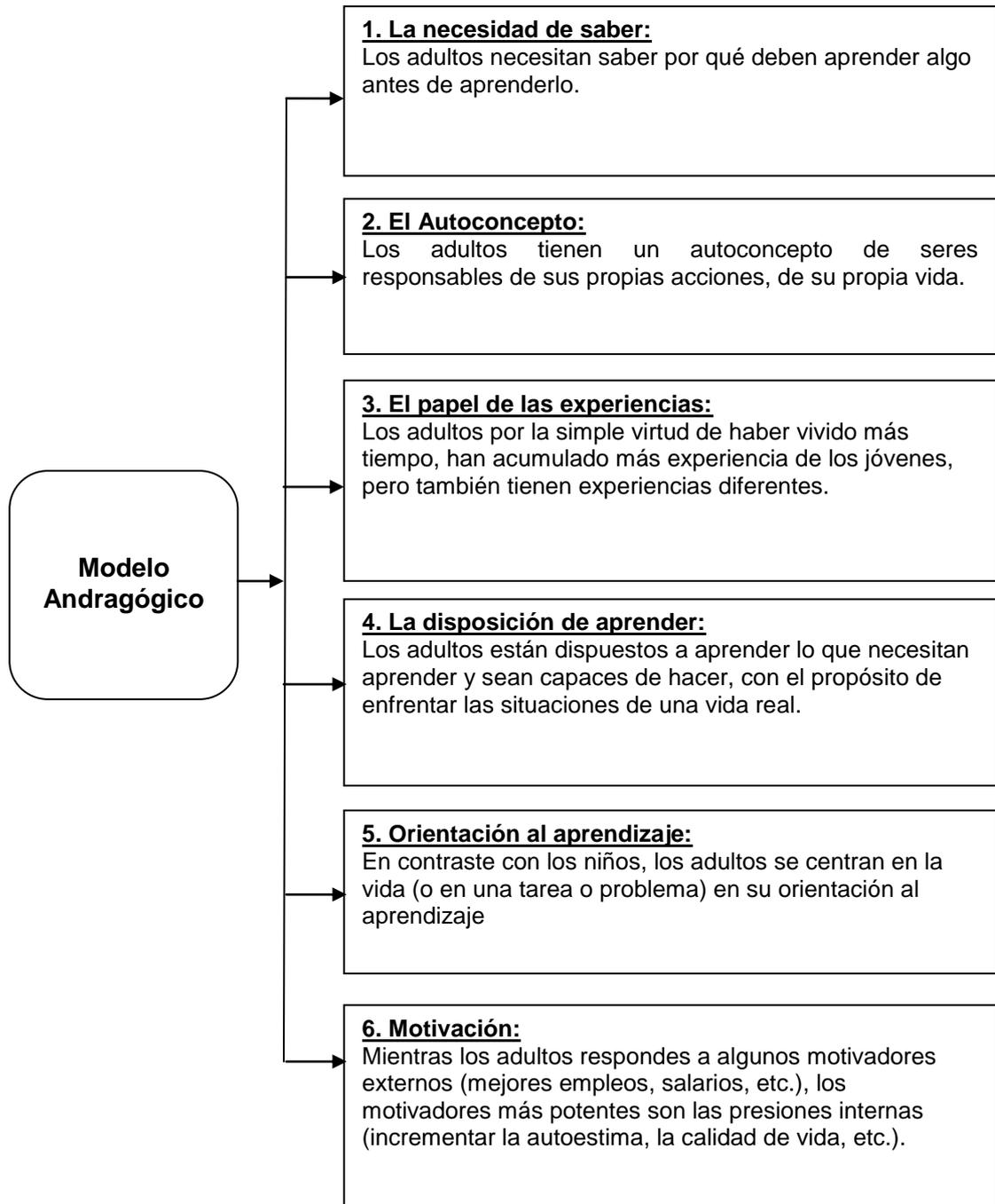
1.8.4 Andragogía y Pedagogía

Los adultos y los niños aprenden de manera distinta. Los adultos enfocan su aprendizaje a tareas específicas para incrementar los conocimientos y habilidades que desean mejorar e incrementar, que pueden ser variados dependiendo de sus intereses, actitudes, motivaciones y expectativas. Los niños en cambio absorben la mayoría del aprendizaje del sistema educativo ya establecido y adecuado para proveerles todos los conocimientos que les prepararán para su desarrollo en la edad adulta.

A partir de 1960 surgieron diferentes teorías con fundamentos científicos, filosóficos y psicológicos respecto a este tema, dando paso a hacer una distinción entre la Pedagogía y Andragogía. Se puede definir a la Pedagogía como “la ciencia que estudia los métodos y las técnicas destinadas a enseñar y educar especialmente a los niños y a los jóvenes.” (6:s/n) Mientras que la Andragogía se puede definir como “el arte y ciencia de ayudar a los adultos a aprender tomando como base los conceptos pedagógicos.” (6:s/n)

El modelo Andragógico se basa en los siguientes principios que se muestran en la figura 3:

Figura 3
Principios del modelo andragógico

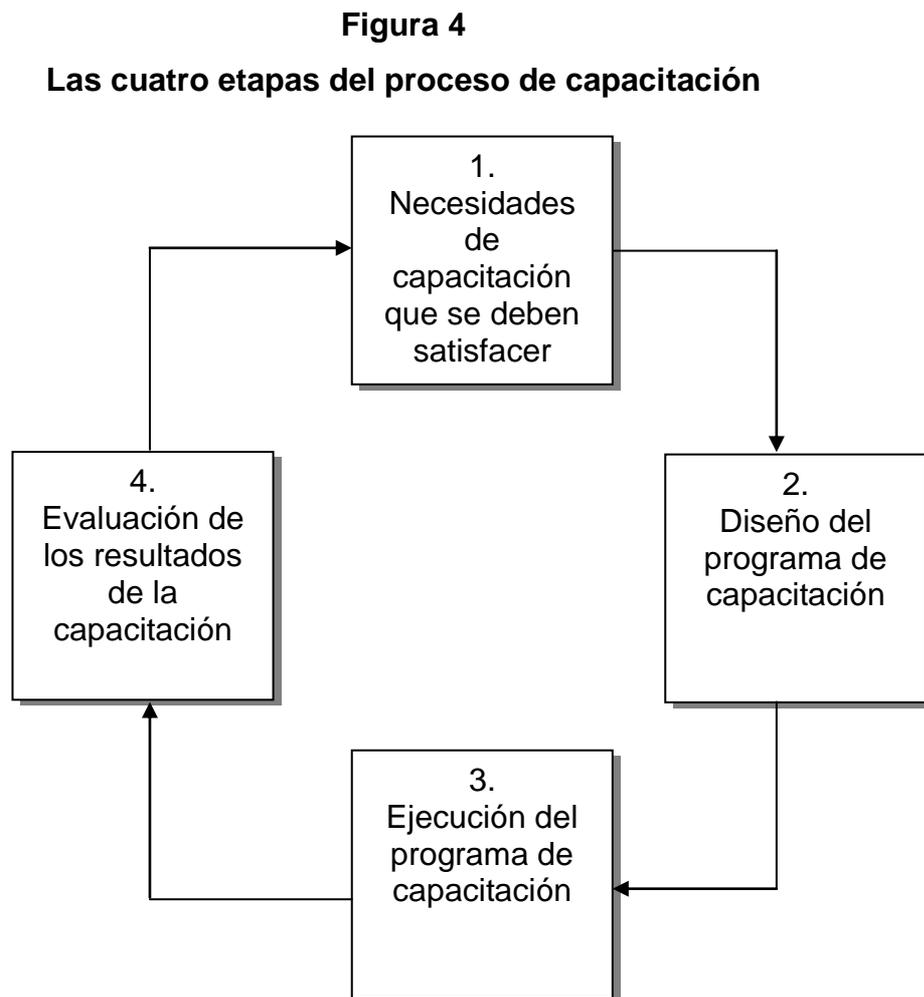


Fuente: Práctica moderna de la educación de Adultos. Malcom Knowles, s/n

Para que un programa de capacitación sea creado y ejecutado adecuadamente es importante tomar en consideración bases andragógicas y las teorías del aprendizaje adecuadas a cada capacitación. Todo esto para tomar las mejores decisiones y que los resultados apoyen a mejorar el rendimiento de cada empleado en su puesto de trabajo.

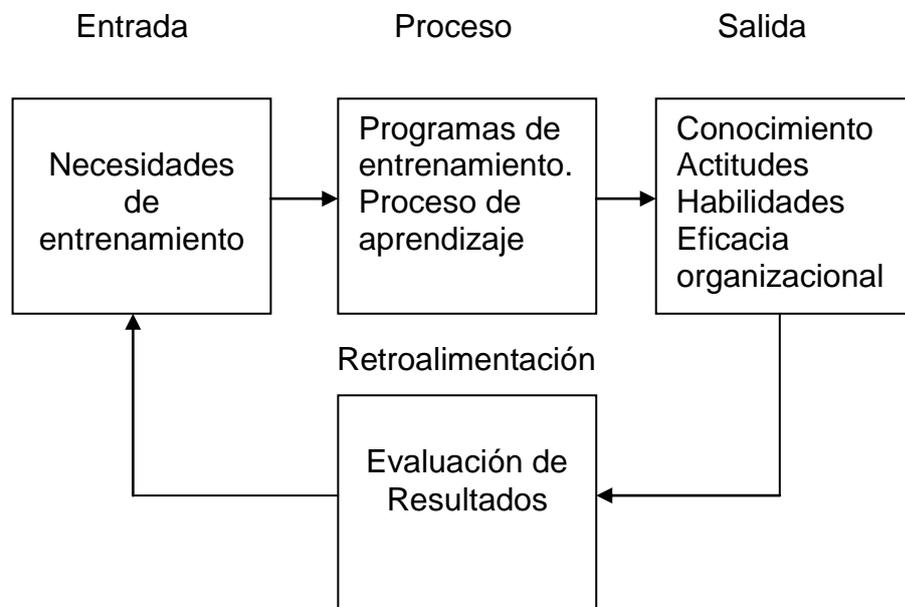
1.8.5 Proceso de capacitación

El proceso de capacitación no es una simple metodología, conlleva una serie de pasos para su desarrollo, está integrado por cuatro etapas que muestran en la figura 4, que son las siguientes:



Si el diagnóstico se realiza adecuadamente, el diseño del plan cumplirá con los requerimientos, en consecuencia, la implementación se ejecutará sin mayores modificaciones y el resultado de la evaluación será satisfactorio, por lo que cada fase, es dependiente de la anterior. El proceso se puede visualizar como se muestra en la figura siguiente:

Figura 5
El entrenamiento como sistema



Fuente: Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato, Pág.560

Efectuar las cuatro fases descritas con anterioridad, es importante para llevar un proceso de capacitación eficientemente.

1.8.5.1 Diagnóstico de las necesidades de capacitación

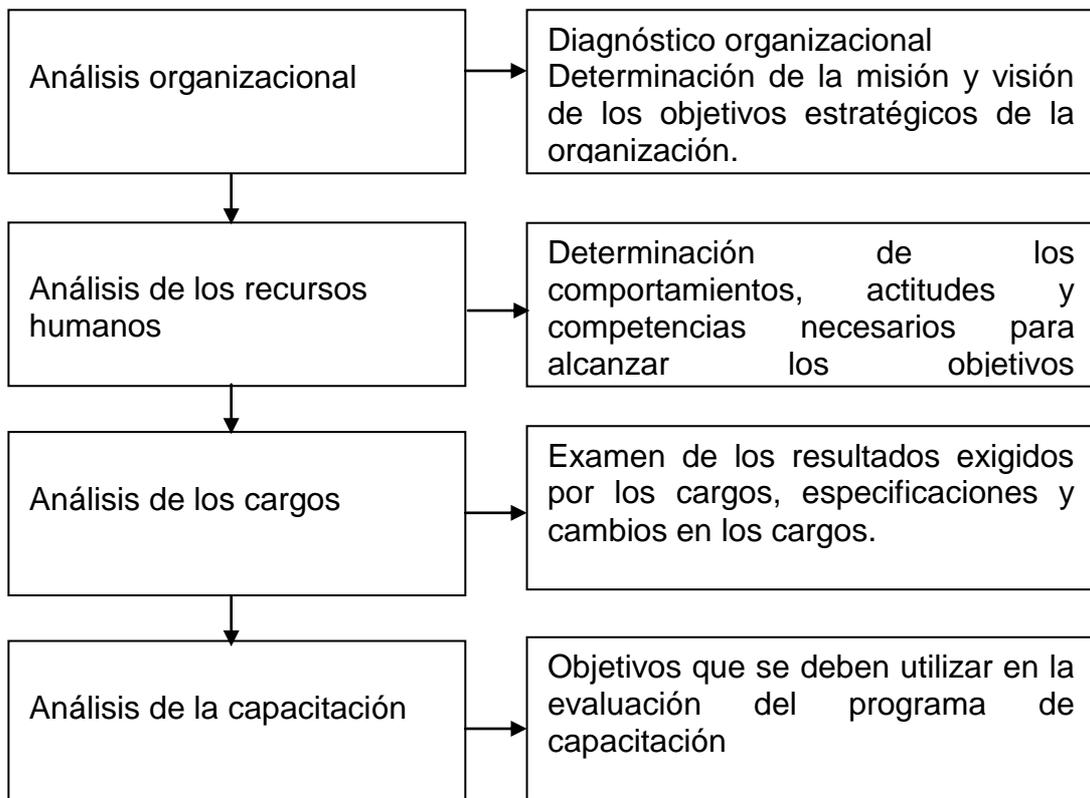
Es la primera etapa del proceso de capacitación, en ella se deben establecer las deficiencias de conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores, es decir, la diferencia entre lo que debe saber o hacer y lo que

realmente sabe y hace. Es la diferencia entre las habilidades actuales y las que se esperan de cada puesto de trabajo.

- **Niveles de análisis en la realización del inventario de necesidades de capacitación**

El inventario de necesidades de capacitación se puede realizar en 4 niveles de análisis que se muestran en la figura 6 y que se muestra a continuación:

Figura 6
Pasos del inventario de necesidades de capacitación



Fuente: Gestión del talento humanos, Idalberto Chiavenato, Pág.311.

Realizar estos cuatro pasos es de mucha importancia para elaborar un inventario de necesidades de capacitación real y se tiene que realizar acorde a los requerimientos de la organización.

○ **Indicadores de necesidades de capacitación:**

Además de los métodos de inventario de necesidades, existen algunos indicadores que muestran las necesidades futuras llamadas también a priori y, necesidades actuales que tiene relación con hechos pasados llamados a posteriori.

“Indicadores a priori son eventos que, si ocurren, provocarán necesidades de entrenamiento futuras, fácilmente previstas, como:

1. Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados
2. Reducción del número de empleados
3. Cambio de métodos y procesos de trabajo
4. Sustituciones o movimientos de personal
5. Premios, licencias y vacaciones de personal
6. Cambios en los programas de trabajo o de producción
7. Modernización de los equipos y nuevas tecnologías
8. Producción y comercialización de nuevos productos o servicios.“
(4:312)

“Indicadores a posteriori son los problemas provocados por necesidades de entrenamiento no atendidas aún, como:

1. Problemas de producción:
 - Baja calidad de producción
 - Baja productividad
 - Averías frecuentes en equipos e instalaciones
 - Comunicaciones deficientes

- Elevado número de accidentes de trabajo
- Exceso de errores y de desperdicio
- Poca versatilidad de los empleados
- Mal aprovechamiento del espacio disponible

2. Problemas de personal

- Relaciones deficientes entre el personal
- Número excesivo de quejas
- Mala atención al cliente
- Comunicación deficiente
- Poco interés en el trabajo
- Falta de cooperación
- Errores en la ejecución de órdenes.” (4:312)

En general existen varios puntos a considerar para determinar las necesidades que se deben satisfacer. Es necesario determinar que indicadores están afectando el buen desempeño de las actividades que realizan las personas en la empresa Distribuidora de repuestos de Guatemala, Sociedad Anónima (DIREGUA, S. A.).

○ **Métodos de detección de necesidades de capacitación**

Existen varios métodos de detección de necesidades de capacitación los más importantes se visualizan en la tabla 1, y que se presenta a continuación:

Tabla 1
Métodos de detección de necesidades de capacitación

METODO	APLICACIONES
DNC con base en puesto-persona	Es el método básico. Se deriva de la relación de conocimientos, habilidades y actitudes que la persona debe poseer para desempeñar correctamente su puesto.
DNC con base en problemas	Este método debe utilizarse cuando se encuentran problemas no resueltos. A mediano plazo su aplicación debe convertirse en una práctica rutinaria.
DNC con base en el desempeño	Es el método que se sigue en el desarrollo de un sistema. Una vez que las personas están preparadas en un puesto, se debe vigilar no solo que cumplan con sus actividades principales, sino que alcancen los objetivos establecidos. En la definición del nuevo resultado a obtener podemos encontrar necesidades de capacitación que apoyan al personal en el cumplimiento de sus funciones.
DNC con base en multihabilidades	Se aplica cuando las empresas han rebasado la organización tradicional y trabajan por procesos. Debe de existir la definición clara de los trabajos y de los resultados grupales.

Fuente: Planeación estratégica de la capacitación, Roberto Pinto Villatoro, Pág. 127

Estos métodos son eficaces en cada una de sus aplicaciones, pero también tienen deficiencias y mejoras, esto porque cada uno de ellos debe ser aplicable según las necesidades de cada organización y deben de estar

acorde a los objetivos que se quieran alcanzar, a continuación se explicaran las ventajas y desventajas que cada uno de ellos poseen.

- **DNC con base en puesto-persona**

Esta alternativa se aplica por lo general a los puestos operativos que cubren alrededor del 80% del total de los puestos en una organización.

Ventajas:

- “El DNC puesto-persona es una base necesaria para sistematizar la capacitación. Su aplicación contribuye fuertemente a que los usuarios apliquen los procedimientos y se cumplan con los estándares.
- Clarifica la labor de los supervisores
- Facilita la comunicación formal entre el supervisor y su grupo.
- Ayuda a que el personal comprenda la verdadera naturaleza de la capacitación
- Establece compromisos de seguimiento a los procesos.

Desventaja

- Su aplicación es limitante porque se hace un análisis específico de tareas.
- Las reuniones pueden desviarse a otros temas si no se coordina de forma profesional.
- Se debe capacitar al personal en lo que se haya planeado para que esto se convierta en un ejercicio rutinario y predisponga a la gente a participar en un esfuerzo siguiente.

- Se requiere la inclusión de indicadores de productividad, al menos los más importantes, para tener una base cuantitativa que justifique la capacitación.” (13:127)

- **DNC con base en problemas**

Este método representa una gran oportunidad para lograr resultados sobresalientes en un corto plazo.

Los problemas para la empresa pueden ser entre otros son: Quejas, rechazos, retrabajos, desperdicios, costos y gastos innecesarios, multas, rotación de personal, retrasos, errores, accidentes reales o potenciales.

Ventajas:

- “Es una herramienta práctica y de alto impacto para lograr resultados.
- Sirve para restablecer la confianza en la unidad de capacitación cuando no se ha logrado mostrar beneficios tangibles del entrenamiento.
- Incorpora a personal de diferentes áreas para cubrir y asegurar la solución de los problemas.
- Proporciona claridad a las partes involucradas sobre qué deben hacer para erradicar lo que se haya detectado.
- Contribuye a la comunicación productiva que debe existir en la empresa.
- Se va integrando un expediente que muestra las acciones tomadas como referencia para otros casos.
- Facilita la definición de problemas, ya que es común confundir los problemas con sus causas

Desventajas:

- No aplica a empresas carentes de una cultura de productividad, en las que predomina la voluntad de los líderes sobre los resultados.
- Debe existir voluntad para reconocer errores.
- En algunas empresas la gente está sobrecargada de trabajo y le es difícil participar en estos ejercicios de DNC.”(13:132)

- **DNC con base en el desempeño**

Para que este método pueda aplicarse se necesita que la empresa cuente con o implante un método confiable de evaluación de desempeño.

Ventajas:

- “Asegura el rendimiento del personal para el logro de objetivos.
- Refuerza la herramienta de evaluación de desempeño.

Desventajas:

- Pocas empresas tienen una evaluación del desempeño eficiente.” (13:135)

- **DNC con base en multihabilidades**

Este método se aplica en las empresas que rebasan la organización tradicional por funciones. En este caso, el personal trabaja por procesos y se hace necesario que los operadores dominen tareas de otros puestos y se apliquen a ellos.

Multihabilidades “es el conjunto de tareas de diferentes puestos en los que debe estar facultado un operario, a fin de que se desempeñe eficientemente dentro de los estándares de rendimiento esperados.” (13:147)

Ventajas:

- “Es un método novedoso que garantiza la respuesta del personal en diferentes tareas.
- Contribuye a la cuantificación de procesos.

Desventajas

- Si los empleados no tiene la capacitación básica requerida para su puesto puede generar confusión.
 - Es laborioso por el volumen de análisis
 - Implica aumentar en forma considerable el tiempo de capacitación
 - Sus resultados son a mediano plazo
 - No es rentable si la rotación de personal es alta.” (13:148)
-
- **Técnicas para determinar necesidades de capacitación**

Se puede definir por técnica “el conjunto de procedimientos y recursos para llevar a cabo una labor, así como el arte y pericia para usar esos procedimientos.” (11: 85)

Entre las técnicas más utilizadas se encuentran las siguientes:

- “Entrevista
- Entrevista informal
- Conversaciones informales
- Observación
- Cuestionario
- Encuesta
- Lista de verificación
- De las tarjetas

- Inventario de habilidades
- Pruebas de desempeño
- Período de actuación
- Simulación
- Evaluación de méritos
- Planeación de carrera
- Comités
- Reuniones de grupo tipo corrillos
- Tormenta de ideas
- Centros de evaluación” (11:87)

○ **Definición de habilidad**

“Requerimientos de conocimiento, actitud y práctica que debe poseer un trabajador para ejecutar una tarea. Las habilidades surgen de la necesidad de aplicar correctamente técnicas, métodos, manejar diestramente equipos, herramienta, maquinaria, etc. Las habilidades pueden ser manuales, mentales, sociales, técnicas, administrativas y conceptuales,” (1:58)

Las habilidades se pueden clasificar como se describe en la tabla 2:

Tabla 2
Clasificación de habilidades

Habilidad técnica	Son los conocimientos y prácticas específicos que se requieren para ejecutar en forma correcta todas las tareas de que consta una operación.
Habilidad administrativa	Son los conocimientos y prácticas que se requieren para realizar correctamente las tareas administrativas; se refieren a la comprensión y logros de objetivos, la capacidad que se tiene para utilizar los recursos a través de la planeación, control, etc.
Habilidad social	Son los conocimientos prácticas que se requieren para realizar correctamente las actividades sociales. Capacidad para relacionarse con otros en forma constructiva.

Fuente: Aplicación de la detección de necesidades de capacitación en el departamento de mantenimiento eléctrico del área de generación para un ingenio azucarero, Vivian Ibeth Anzueto Figueroa, Pág. 58

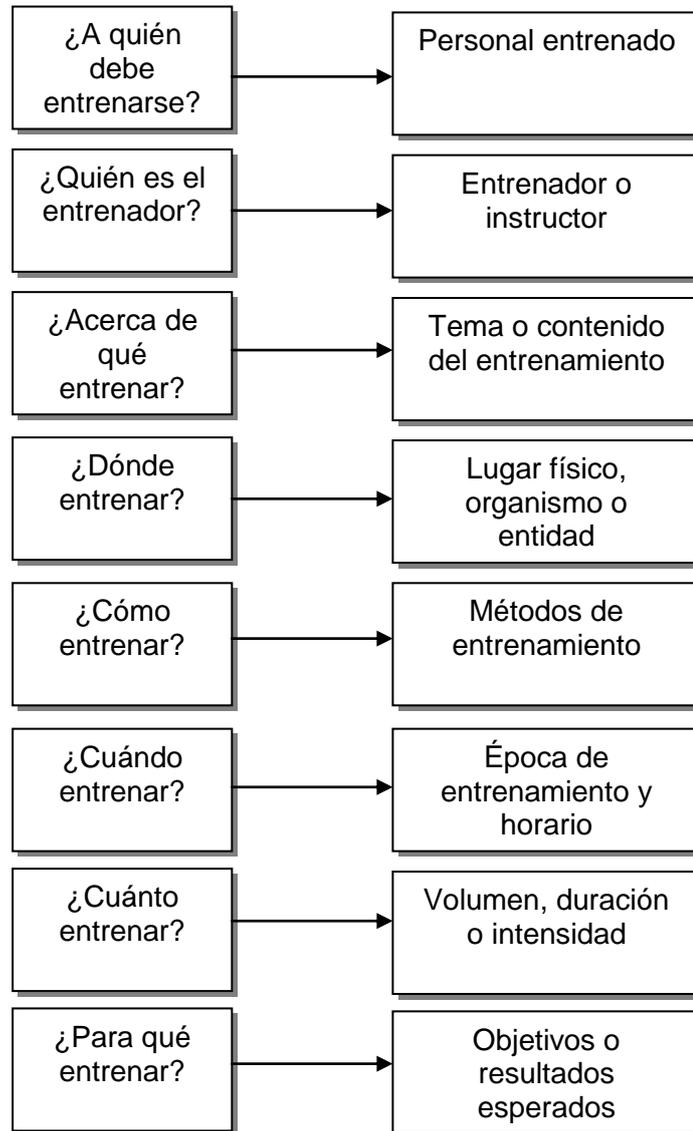
En la fase de detección de necesidades de capacitación es importante que se analicen todas las habilidades requeridas para los puestos de trabajo y en base a esto se determine las carencias que se relacionen con carencia de conocimientos que se puedan cubrir con capacitación.

1.8.5.2 Diseño del plan de capacitación

Ésta es la segunda etapa del proceso de capacitación. Después de hacer el diagnóstico de las necesidades, es necesario elaborar un plan integrado en el cual se definirán los componentes básicos como: a quién, cómo, en qué, quién debe de realizarla, dónde y cuándo, a fin de alcanzar los objetivos de la capacitación.

A continuación se muestra la figura 7 para ilustrar mejor los elementos a considerar en el programa:

Figura No. 7
Elementos principales de un programa de entrenamiento



Fuente: Administración de recursos Humanos, Idalberto Chiavenato, Pág. 571.

La programación de la capacitación debe estar fundamentada en los siguientes aspectos que deben obtenerse durante el inventario:

1. “¿Cuál es la necesidad?”
2. ¿Dónde fue señalada por primera vez?

3. ¿Ocurre en otra área o en otro sector?
4. ¿Cuál es su causa?
5. ¿Es parte de una necesidad mayor?
6. Cómo satisfacerla, ¿por separado o en conjunto?
7. ¿Se necesita alguna indicación inicial antes de satisfacerla?
8. Si la necesidad es inmediata, ¿cuál es su prioridad o respecto a las demás?
9. ¿La necesidad es permanente o temporal?
10. ¿A cuántas personas y cuántos servicios alcanzará?
11. ¿Cuál es el tiempo disponible para el entrenamiento?
12. ¿Cuál es el costo probable del entrenamiento?
13. ¿Quién va a impartir el entrenamiento?” (3:570-571)

Este plan debe ser elaborado de acuerdo a las necesidades estratégicas de la organización, es necesario evaluar los requerimientos de la organización y de las personas y establecer criterios precisos, para fijar el nivel de desempeño esperado.

Además, la organización debe dar espacio y oportunidad a la aplicación de los nuevos conocimientos adquiridos, esto con el objetivo de evitar desperdicios y garantizar el retorno deseado en la inversión.

Todo programa de entrenamiento necesita de una planificación adecuada. Para elaborarlo es importante que se incluyan los siguientes aspectos:

1. “Enfoque de una necesidad específica cada vez.
2. Definición clara del objetivo de entrenamiento

3. División del trabajo por desarrollar, en módulos, paquetes o ciclos.
4. Determinación del contenido del entrenamiento
5. Elección de los métodos de entrenamiento y de la tecnología disponible.
6. Definición de los recursos necesarios para la implementación del entrenamiento, como tipo de entrenador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales, manuales, etc.
7. Definición de la población objetivo, es decir, el personal que va a ser entrenado, considerando: número de personas, disponibilidad de tiempo, grado de habilidad, conocimientos, tipos de actitudes y características personales de comportamiento.
8. Lugar donde se efectuará el entrenamiento, considerando las alternativas: en el puesto de trabajo o fuera del mismo, en la empresa o fuera de ella.
9. Época o periodicidad del entrenamiento, considerando también el horario más oportuno o la ocasión más propia.
10. Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.
11. Control y evaluación de los resultados, considerando la verificación de puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficacia.” (3:272-573)

○ **Tecnología educativa de capacitación**

Un aspecto importante a tomar en consideración para la planeación de la capacitación es elegir las técnicas que ayuden a optimizar el aprendizaje.

Estas técnicas pueden clasificarse en cuanto a uso, tiempo y lugar de aplicación.

En cuanto a uso se pueden mencionar las siguientes:

1. “Técnicas de entrenamiento orientas al contenido. Diseñadas para la transmisión de conocimientos o de información: técnica de lectura, de recursos audiovisuales, instrucción programada (IP) e instrucción asistida por computador. Las dos últimas también se denominan técnicas de autoinstrucción.
2. Técnicas de entrenamiento orientadas al proceso. Diseñadas para cambiar actitudes, desarrollar conciencia acerca de sí mismo y de los demás, y desarrollar habilidades interpersonales. Entre las técnicas orientadas al proceso están role-playing (juego de roles o dramatización), el entrenamiento de la sensibilidad, el entrenamiento de grupos, etc.
3. Técnicas mixtas de entrenamiento. No sólo se emplean para transmitir información, sino también para cambiar actitudes y comportamientos. Entre las técnicas mixtas sobresalen las conferencias, los estudios de casos, las simulaciones y juegos, y varias técnicas en el cargo.” (3:573)

Las técnicas utilizadas en cuanto al tiempo son:

1. “Entrenamiento de inducción o de integración a la empresa. Busca la adaptación y ambientación inicial del nuevo empleado a la empresa y al ambiente social y físico donde va a trabajar.
2. Entrenamiento después del ingreso al trabajo. Después del ingreso a ejercer el cargo.” (3:574)

Técnicas de entrenamiento en cuanto al lugar de aplicación:

1. “Entrenamiento en el lugar de trabajo. Pueden administrarlo empleados, supervisores, o especialistas. No requiere acondicionamiento ni equipos especiales, y constituye la forma más común de transmitir las enseñanzas necesarias a los empleados. Tiene mucha acogida, debido a que es muy práctico, ya que el empleado aprende mientras trabaja.

2. Entrenamiento fuera del lugar del trabajo. La mayor parte de los programas de entrenamiento llevados a cabo fuera del servicio no están relacionados directamente con el trabajo. En general, son complementarios del entrenamiento en servicio. Su principal ventaja radica en que el personal entrenado puede dedicar toda la atención al entrenamiento, lo cual no es posible cuando uno está involucrado en las tareas propias del cargo. Las principales técnicas fuera del servicio son:
 - a. Aulas de exposición
 - b. Películas, diapositivas, videos (televisión)
 - c. Método de casos (estudio de casos)
 - d. Discusión en grupo, paneles, debates, etc.
 - e. Dramatización
 - f. Simulación y juegos
 - g. Instrucción programada, etc.” (3:577)

La información anterior se puede resumir en la tabla 3 que se muestra en la siguiente página:

Tabla 3

Clasificación de la tecnología educativa de capacitación

Técnicas de Capacitación	En cuanto al uso	Orientadas hacia el contenido	Conferencia, instrucción programada, instrucción asistida por computador.
		Orientadas hacia el proceso	Dramatización, entrenamiento de la sensibilidad, desarrollo de grupos.
		Mixtas (contenido y proceso)	Estudios de casos, juegos y simulaciones, conferencias y técnicas diversas en el sitio de trabajo.
	En cuanto al tiempo (época)	Antes del ingreso en la empresa	Programa de inducción o de integración a la empresa.
		Después del ingreso en la empresa	Entrenamiento en el sitio de trabajo (en servicio) o por fuera del sitio de trabajo (fuera de servicio)
	En cuanto al sitio de trabajo	En el sitio de trabajo	Entrenamiento en tareas, rotación de cargos, enriquecimiento de cargos
		Fuera del sitio de trabajo	Clases, películas, paneles, casos, dramatización, debates, simulaciones, juegos.

Fuente: Gestión del talento humano, Idalberto Chiavenato, Pág. 317.

Todos los aspectos mencionados en la planeación de la capacitación son importantes y deben tomarse en consideración para que la inversión en capacitación sea eficiente y se logren los objetivos del programa.

1.8.5.3 Implementación de la capacitación

Para llevar a cabo la implementación del plan de capacitación, debe tenerse en cuenta que es la tercera etapa del proceso. Después del diagnóstico de necesidades y la programación de la capacitación, el siguiente paso es la ejecución.

La ejecución de la capacitación depende de los siguientes factores:

1. “Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización.
2. Calidad de material de capacitación presentado. El material de enseñanza debe ser planeado, con el fin de facilitar la ejecución del entrenamiento. Este material 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.
3. Cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa.
4. Calidad y preparación de los instructores. El éxito de la ejecución dependerá del interés, el esfuerzo y el entrenamiento de los instructores. Es muy importante el criterio de selección de éstos, quienes deberán reunir ciertas cualidades personales: facilidad para las relaciones humanas, motivación, raciocinio, capacidades didácticas, facilidad para exponer y conocimiento de la especialidad.
5. Calidad de los aprendices: La calidad de los aprendices influye de manera sustancial en los resultados del programa de capacitación. Los

mejores resultados se obtienen de una selección adecuada de los aprendices, en función de la forma y el contenido del programa y de los objetivos del entrenamiento, para que se llegue a disponer de un grupo homogéneo de personas.” (3: 578-579)

Para que la tercera fase del proceso de capacitación se lleve con éxito, se deben tomar en cuenta que es importante tanto la calidad de los instructores como la buena disposición de los aprendices. De no ser así, las expectativas de la capacitación no se cumplirán y el trabajo realizado en las dos fases anteriores se perderá,

La capacitación es una forma de dar educación y debe utilizar los principios de la teoría del aprendizaje, tanto en el diseño, como en la implementación de programas formales e informales de capacitación. El capacitado debe: estar motivado y tener la voluntad de instruirse, poseer ciertas aptitudes para interpretar asuntos más complejos, requiere retroalimentación y refuerzo, la práctica aumenta el desempeño de la capacitación y el material debe ser significativo y ser proporcionado en dosis cada vez más complejas.

La persona debe recibir la capacitación lo más cerca posible de su realidad de trabajo para que el material aprendido sea aplicable de inmediato en la práctica.

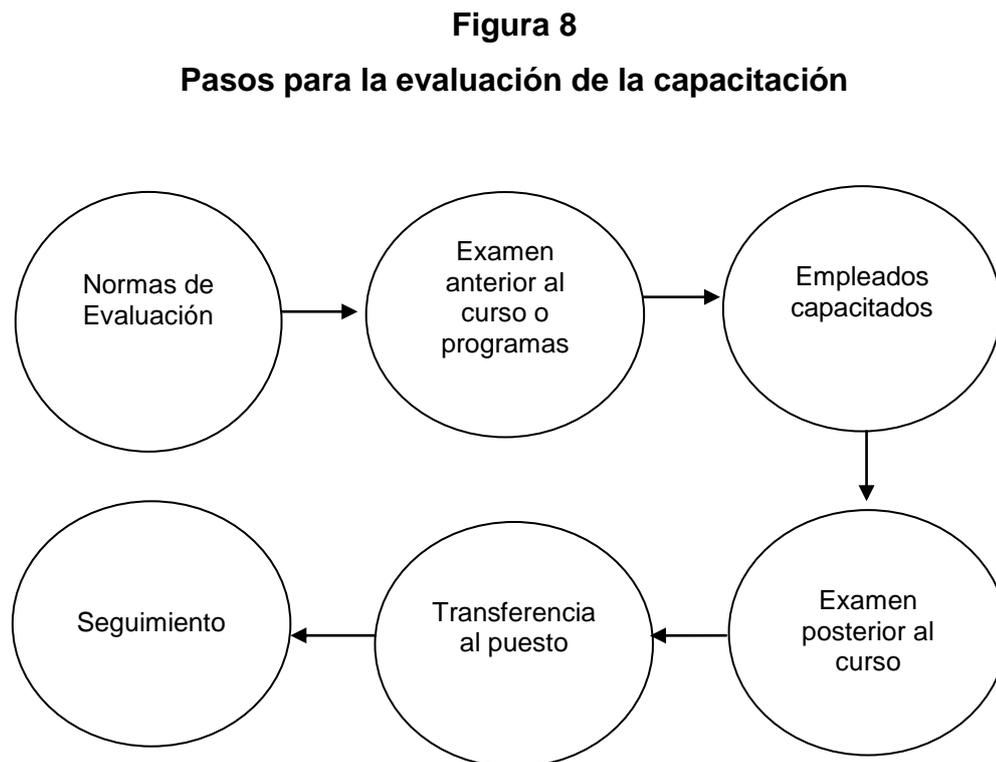
1.8.5.4 Evaluación de los resultados de la capacitación

La fase final del proceso de capacitación consiste en la evaluación que se realiza “Para comprobar su eficacia, es decir, para verificar si el entrenamiento tuvo en cuenta las necesidades de la organización, de las personas y de los clientes.” (4:318) Como los planes de capacitación requieren de inversión es importante que se genere un retorno considerable.

Por lo general, se debe de evaluar si la planificación de la capacitación cumplió con los objetivos para los cuales fue diseñado.

Si se alcanzaron los objetivos pretendidos como por ejemplo, la disminución de costos, las personas se tornaron más productivas y felices, se eliminaron los rechazos, etc., la capacitación tuvo éxito, si las condiciones no tuvieran cambios, se puede decir que no se consiguieron los objetivos y se perdió la inversión en capacitación.

Las etapas de evaluación de un proceso de capacitación deben seguir los pasos que se describen en la figura 8:



Fuente: Administración de recursos humano, Werthers & Davis, Pág. 272.

“Existe gran diferencia entre los conocimientos impartidos en un curso y el grado de transferencia efectiva. En este contexto, un conocimiento es un dato meramente teórico; la transferencia constituye la práctica de lo aprendido.”
(17: 272)

Para obtener el máximo beneficio de los planes, se deben considerar los siguientes aspectos:

- “El apoyo y el compromiso de la cúpula son indispensables, como ocurre en un programa de calidad total.
- El involucramiento de la alta dirección significa que el programa es serio.
- Es importante relacionar la programación de entrenamiento con los objetivos estratégicos del negocio. Por ejemplo, si el objetivo es atraer al cliente, el primer paso es preparar a los empleados en la atención al cliente, en la excelencia del comportamiento, la calidad de los productos y servicios, la preocupación por servir y agradar y, sobre todo, preparar a toda la organización para que esto ocurra realmente.
- La empresa debe crear un clima interno favorable para la capacitación de las personas, en el que se incentiven nuevas habilidades, se privilegian la creatividad y la innovación, y se valoren los nuevos conocimientos. Lo ideal sería establecer una cultura organizacional que valore y destaque el entrenamiento y proporcione oportunidades de poner en práctica los nuevos conocimientos y las nuevas soluciones.”
(4:321)

Después de la capacitación es importante que los jefes inmediatos retroalimenten a los empleados y se cree una buena comunicación que propicie el aporte de nuevas ideas. Es vital que las empresas midan los resultados obtenidos después de la fase de ejecución. La evaluación es indispensable en todo plan de capacitación bien elaborado. Y concretar esta fase con el apoyo de varios instrumentos técnicamente elaborados y

determinar que efectivamente la capacitación cumplió los objetivos trazados, es el mayor reto.

En los siguientes capítulos de este trabajo se mencionaran los conceptos de cliente interno y externo, por lo tanto se hace necesario definirlos debido a la relación que tienen con el tema objeto de estudio.

1.9 Cliente Interno

Se define a cliente interno como “toda persona que labora dentro de una empresa, toda vez que es el receptor primario de la misión, de la visión y estrategias formuladas por la organización, es decir, cada empleado de la organización se convierte en un cliente interno conforme recibe su insumo, información, tarea, etc. de otro empleado, a su vez él se convierte en proveedor de otro u otros clientes internos, hasta llegar al umbral donde surgen los clientes externos en quienes se hará realidad la calidad del servicio como el reflejo de una cultura organizacional.” (7:4)

1.10 Cliente externo

El concepto de cliente externo “comprende a los intermediarios que directamente tienen relación con la empresa y hacia los cuales deben dirigirse las acciones estratégicas para que se manifieste un valor agregado perceptible y una calidad de servicio que verdaderamente establezca una diferencia, así mismo se puede definir como cliente externo al consumidor final o usuario del producto quien es en última instancia el que validará cuanto del producto se diga o se anuncie.” (7:5)

Toda la teoría anteriormente expuesta servirá para el desarrollo de los siguientes capítulos que conforman este trabajo de investigación.

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE REPUESTOS DE GUATEMALA, S.A.

2.1 Justificación de la investigación

Distribuidora de repuestos de Guatemala, S.A. (DIREGUA, S.A), es una empresa con varios años de trayectoria y reconocimiento en el mercado dedicado a la distribución de repuestos para vehículos de origen japonés a mayoristas. La empresa ha crecido en volumen de actividades en los últimos años y para ser más eficiente sus actividades realizó una reorganización administrativa, que ha originado varios cambios en las tareas y en la mayoría de los puestos de trabajo.

Posterior a estos cambios se han dado varias deficiencias en el trabajo ejecutado, dificultades en las tareas que son asignadas, reclamos por retrasos en entrega de información a otros departamentos y la insatisfacción de las actividades realizadas.

Para el buen funcionamiento de la empresa es importante que los empleados se adapten a las nuevas tareas, pero los resultados que se han obtenido con los cambios difieren de lo esperado por los jefes y clientes internos.

Debido a lo anterior se realizó la investigación, para conocer las razones que están originando esta problemática, determinar las debilidades, reducirlas y dar una propuesta de solución apropiada a la empresa.

2.2 Antecedentes de la empresa

Distribuidora de repuestos de Guatemala (DIREGUA, S.A.) fue fundada en 1990. Es una empresa guatemalteca dedicada a la comercialización de repuestos para vehículos livianos de origen japonés. Bajo este nombre inicialmente se conformaron 3 unidades de negocios, la primera dedicada a la importación y distribución de repuestos para vehículos, la segunda distribuía Cal Dolomítica, yeso y la mezcla de estos dos productos, que iban dirigidos a un mercado agrícola, la tercera se dedicaba a comercializar videojuegos. Actualmente la única actividad comercial que realiza DIREGUA es la importación y comercialización de repuestos.

El negocio de importación y distribución de repuestos inició aprovechando que una empresa dedicada a la comercialización de repuestos había quebrado, se compraron los inventarios y se inicio la venta con un volumen bajo. Inicialmente se contrató a un ejecutivo con experiencia en repuestos, para preparar los pedidos y a 2 vendedores. Durante los primeros cinco años la empresa creció sosteniblemente con lo cual los exportadores de El Japón adjudicaron más líneas para su distribución.

La comercialización de repuestos para vehículos livianos se puede especializar en la venta de repuestos de marca, genéricos y usados. DIREGUA, se especializa en la venta de repuestos genéricos que pueden ser de diferente calidades, procedencias de origen y marcas.

En 1995, se trasladó la operación desde una casa particular a una bodega en la zona 11 que fue alquilada. Se incrementó la cantidad del personal para empezar a reforzar el desarrollo de prácticas ordenadas en bodega, contabilidad, fuerzas de ventas y manejo de información gerencial.

En los años posteriores fueron creadas las gerencias de finanzas y administración, la gerencia de abastecimiento, el departamento de ventas por

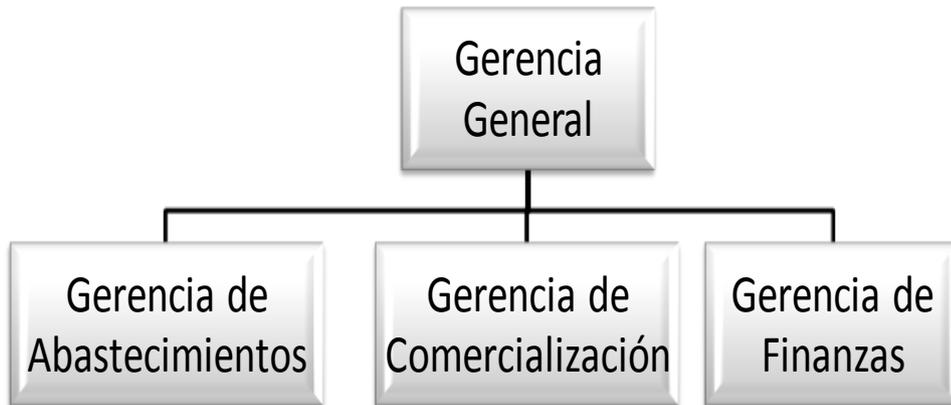
teléfono y departamento de reparto. Hasta el año 2008 se creó la jefatura de recursos humanos por lo que anteriormente no se tenía un proceso de recursos humanos formal. En el año 2009 se adquieren nuevas y más amplias instalaciones, esto por el crecimiento considerable en variedad de productos y número de empleados.

La empresa realiza la importación, internación, almacenaje y comercialización al por mayor y cuenta con 20 proveedores en su mayoría extranjeros, su centro de almacenaje, logística y oficinas administrativas se encuentran ubicados en el municipio de Mixco del departamento de Guatemala, donde se distribuye el producto al resto del país. Actualmente DIREGUA cuenta con 20 años de trayectoria en el mercado guatemalteco con 56 empleados dentro de su estructura organizacional.

2.3 Estructura administrativa

DIREGUA, S.A. cuenta en la actualidad con 56 empleados y está conformada administrativamente en cuatro gerencias principales que velan por la adecuada administración de todas las operaciones de la empresa. A continuación se muestra el organigrama general en la figura 9:

Figura 9
Organigrama general actual
Distribuidora de repuestos de Guatemala, S.A.



Fuente: Elaboración propia - año 2012

A continuación se describen las principales funciones de las diferentes áreas que componen la empresa:

Gerencia general

Está integrado por el puesto de gerente general, que tiene como función principal planificar y dirigir la operación de la empresa y evaluar los resultados que las otras gerencias le proporcionen, para establecer las estrategias y directrices a tomar, para el buen funcionamiento de la organización.

Gerencia de abastecimientos

Está conformada por los puestos de gerente de abastecimientos, jefe de bodega, jefe de reparto, motoristas repartidores, piloto de panel de reparto, encargados de selección y facturación, auxiliares de bodega, encargado de importaciones y conserje. Ésta área es la encargada de la entrega del producto a clientes dentro del perímetro de la ciudad de Guatemala y municipios aledaños, del manejo del inventario, de realizar las compras de producto y del manejo de la bodega de almacenaje. La distribución al resto del país se realiza por subcontratación de otras empresas especializadas en envíos y entregas de mensajería y paquetes.

Gerencia de comercialización

Está integrada por los puestos de gerente de comercialización, vendedores, supervisor de ventas, supervisor de ventas por teléfono, asistente de ventas por teléfono y recepcionista. Su función principal es realizar y lograr la meta de ventas propuesta. El proceso de venta se realiza con apoyo del personal del departamento de ventas por teléfono y del departamento de ventas, con el apoyo de asesores con rutas bien definidas que visitan directamente a los clientes, para ofrecer los productos y efectuar también el proceso de cobro. DIREGUA cuenta con en actualidad con 600 clientes distribuidos en todo el país.

Gerencia de finanzas

Está integrada por los puestos de gerente de finanzas, jefe de créditos, jefe de contabilidad, encargado de tecnología, jefe de recursos humanos, asistente de créditos, asistente contable y mensajero. Es el área encargada de velar porque los recursos sean administrados de una manera eficiente en toda la organización.

2.4 Objetivo de la investigación

Recopilar la información necesaria para determinar las razones por la que se presentan debilidades en la ejecución de actividades asignadas al personal, retrasos e insatisfacción por la falta de conocimientos en las funciones desempeñadas por los empleados de DIREGUA, S.A.

La investigación está orientada a determinar la situación actual de la empresa con respecto al proceso de capacitación, para elaborar una propuesta que sea de utilidad para lograr que los conocimientos, habilidades y destrezas que los empleados adquieran, sean los requeridos para cada puesto y puedan desempeñar sus actividades con eficiencia y se logren los objetivos que la organización se ha trazado.

2.5 Alcance

La fase de investigación se enfocó en conocer la opinión de gerentes, jefes y empleados de la empresa, en relación a la capacitación que se realiza actualmente, para conocer las opiniones que tienen respecto al tema.

La investigación se realizó al 100% del personal en todos los niveles y departamentos administrativos, para determinar cómo se efectúa el proceso de capacitación en general.

2.6 Metodología

Para realizar este trabajo de investigación se utilizaron las técnicas e instrumentos que se mencionan a continuación:

2.6.1 Técnicas

Para conocer la situación actual del proceso de capacitación en la empresa objeto de estudio, se utilizaron las técnicas siguientes:

- a) Observación directa de los procedimientos que se realizan para desarrollar el proceso de capacitación en la empresa.
- b) Encuesta a 4 gerentes y 7 jefes de departamento, para conocer cómo se realiza la capacitación en cada departamento, y la participación que cada uno de ellos tiene en el proceso.
- c) Encuestas a 45 empleados de los distintos departamentos de la empresa en estudio, para confirmar y cruzar la información de gerentes y jefes con respecto a la capacitación.

2.6.2 Instrumentos

Se elaboró un cuestionario dirigido a gerentes y jefes de departamento para obtener la información del proceso de capacitación dentro de la empresa.

Se elaboró un cuestionario dirigido al personal que no posee puesto de gerente o jefe de departamento, para conocer y obtener más información sobre la capacitación que se ha brindado a los empleados de la empresa objeto de estudio.

También se realizó una prueba piloto con 6 empleados y 3 jefes de departamento de otra empresa con giro diferente de negocio, pero dedicada a la distribución de productos, para determinar si cada una de las preguntas del cuestionario eran comprensibles, y con la información obtenida realizar los ajustes y las modificaciones necesarias.

Realizado lo anterior se trasladó el cuestionario a todos los empleados de la empresa objeto de estudio, para obtener la información necesaria a esta investigación y con esto deducir las causas que originan el problema investigado.

2.7 Población

Se encuestó a todo el personal que tiene puestos de gerencias y jefaturas para conocer su opinión del tema, que en total son 11 personas. Y se encuestó al resto del personal que son 45 empleados de todos los departamentos que componen la organización. En total se entrevistaron y encuestaron a 56 personas que representan el total del universo a investigar.

2.8 Situación actual

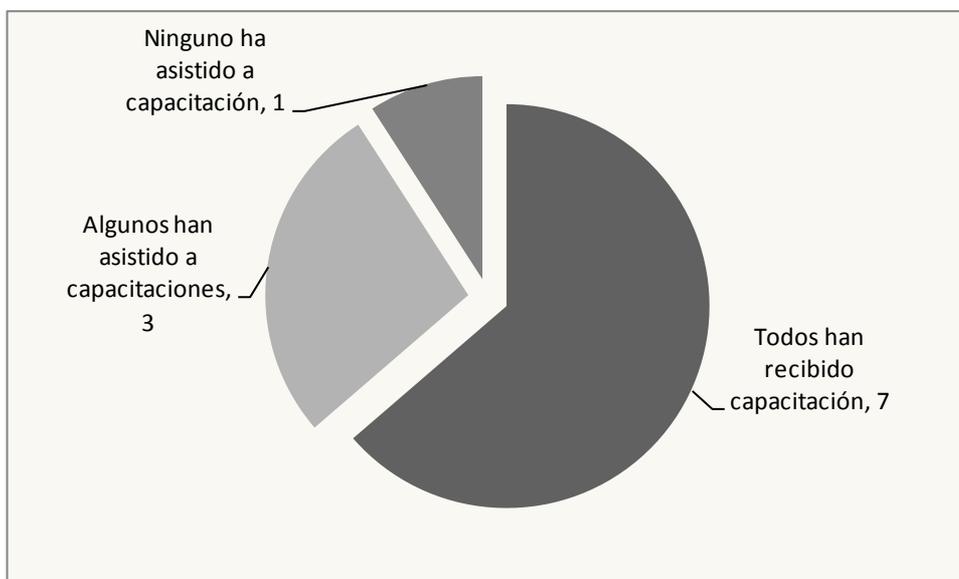
Actualmente la empresa presenta deficiencias en todo el proceso de capacitación de la organización y existe malestar entre departamentos por tareas que no son ejecutadas eficientemente.

La encuesta sirvió para investigar la situación actual del proceso de capacitación para todo el personal. Los resultados de los datos obtenidos se presentan a continuación:

2.8.1 Información de jefes

La información obtenida de los 11 jefes entre gerentes de división y jefes de departamentos de DIREGUA, S.A. sobre el proceso de capacitación, se detalla y muestra a continuación en las siguientes gráficas.

Gráfica 1
Capacitación proporcionada a los empleados



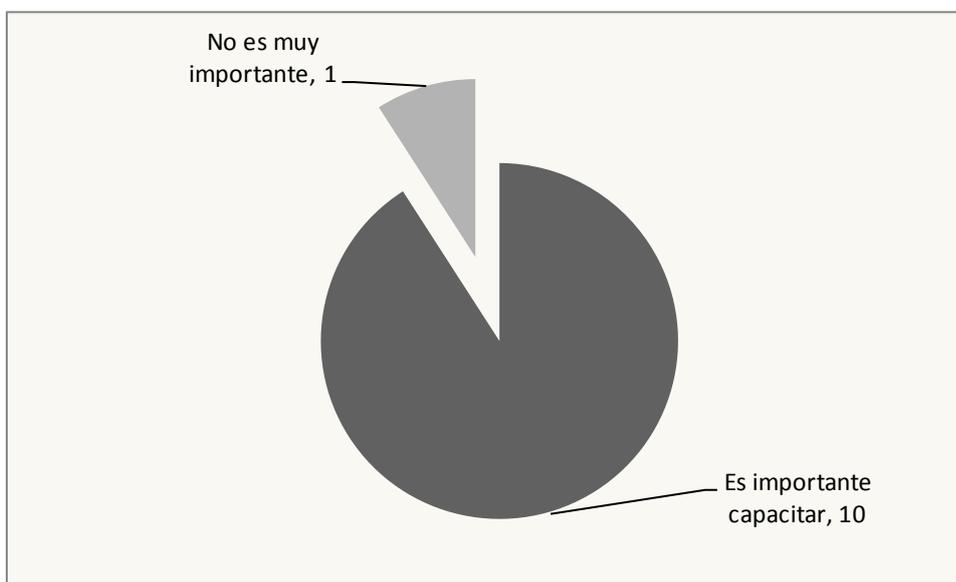
Fuente: Investigación de campo, mayo 2012.

De las capacitaciones que se han proporcionado, 7 jefes contestaron que todos los empleados a su cargo han recibido capacitaciones, pero coinciden que se ha enfatizado en proporcionar cursos de mejoramiento de actitud y muy pocos cursos dirigidos a proporcionar conocimientos, habilidades y destrezas propias del puesto de trabajo. Lo anterior se ha realizado a criterio del jefe inmediato o bien a solicitud del empleado, por información recibida en distintos medios escritos y por referencias de empresas de capacitación que publican ofertas de cursos que brindan al público en general.

De los jefes que han proporcionado solo a algunos de sus empleados capacitación, 3 de ellos opinaron que no han brindado capacitación a todos, debido a que algunos no necesitan más conocimientos, pues desempeñan bien su trabajo, olvidándose del desarrollo y mejora de otras habilidades que pueden aportar más beneficios a la organización. Por último solo 1 de los jefes respondió que ninguno de sus subordinados ha asistido a una capacitación. En consecuencia los empleados no han adquirido nuevos

conocimientos, ni desarrollado otras habilidades que los preparen, para asumir nuevos roles y les provea de herramientas adicionales que les ayuden a adaptarse con rapidez a los cambios que la empresa necesite implementar para lograr sus objetivos.

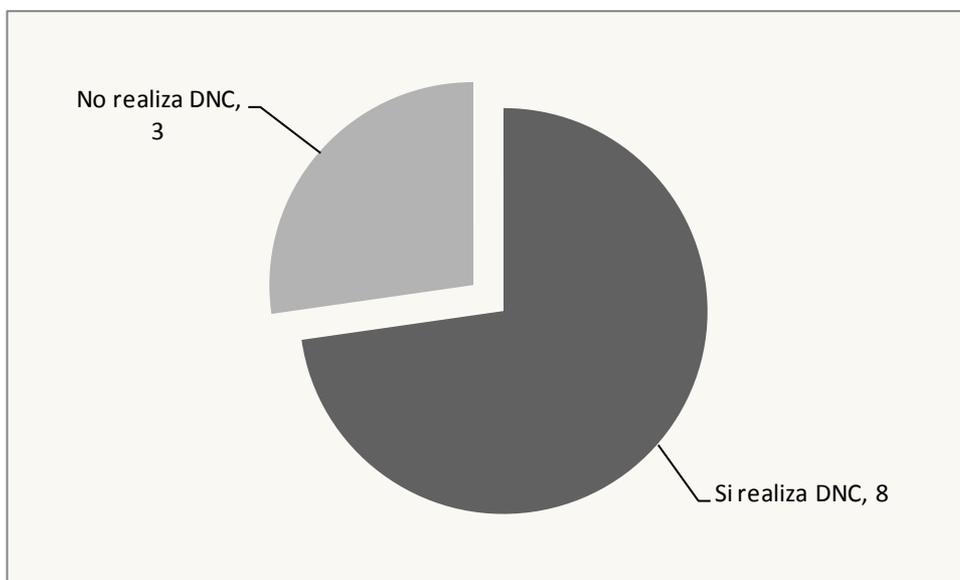
Gráfica 2
Importancia de capacitar al personal



Fuente: Investigación de campo, mayo 2012.

Respecto a la importancia de capacitar al personal, 10 de los jefes indicaron que es importante capacitar al personal, para mejorar el desempeño, mantener la actitud positiva del empleado, para mejorar el servicio al cliente y para aumentar los conocimientos de los colaboradores, por lo que si consideran de gran importancia el mejorar y aportar nuevos conocimientos y habilidades al personal. Mientras que solo 1 jefe indicó que no considera importante capacitar a los empleados ya que cuentan con todos los conocimientos necesarios para desempeñar el puesto actual, limitando el aprendizaje y el desarrollo del empleado, para estar al día en nuevas técnicas y procedimientos y evitar con esto el estancamiento y conformismo en los empleados.

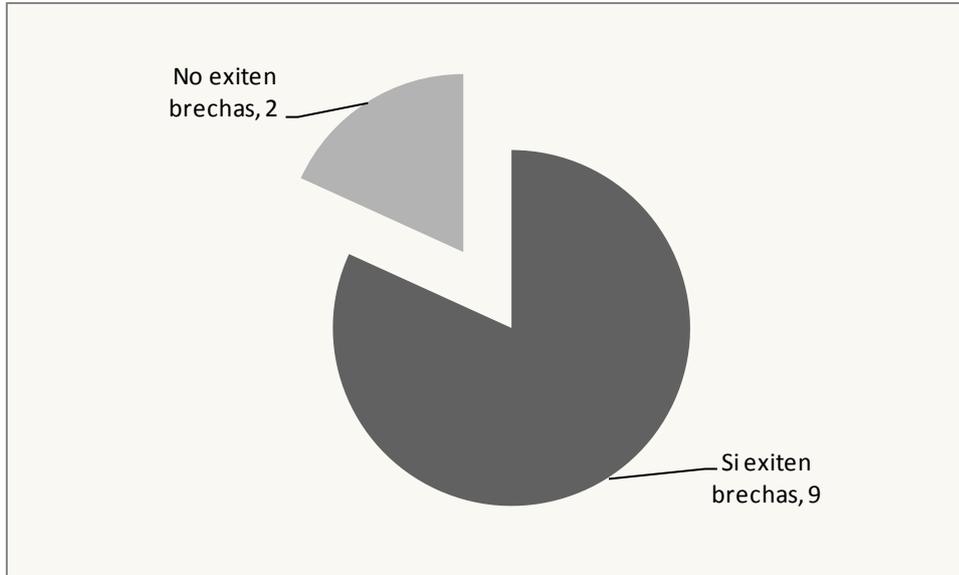
Gráfica 3
Método para determinar necesidades de capacitación



Fuente: Investigación de campo, mayo 2012.

Del total de jefes 8 indicaron que no tienen una metodología específica para detectar necesidades de capacitación del personal a su cargo, los cursos que se han proporcionado los establece el gerente general por referencias de información que le envían por diferentes medios de comunicación. Los 3 jefes restantes mencionaron que tienen una metodología para determinar necesidades de capacitación, pero lo realizan en algunas reuniones con los empleados, a solicitud del empleado por algún anuncio que él vio o recibió por diferentes medios escritos, por simple observación de deficiencias y mala actitud del empleado, sin embargo, estos métodos no son los más apropiados, para determinar los requerimientos de capacitación que cada empleado necesita. Lo anterior indica que no se detectan necesidades de capacitación con una metodología adecuada, por lo tanto la empresa no podrá conocer las deficiencias reales de conocimiento que poseen sus empleados y como consecuencia se seguirán presentando los mismos problemas e inconvenientes actuales.

Gráfica 4
Brechas entre perfil ideal y actual

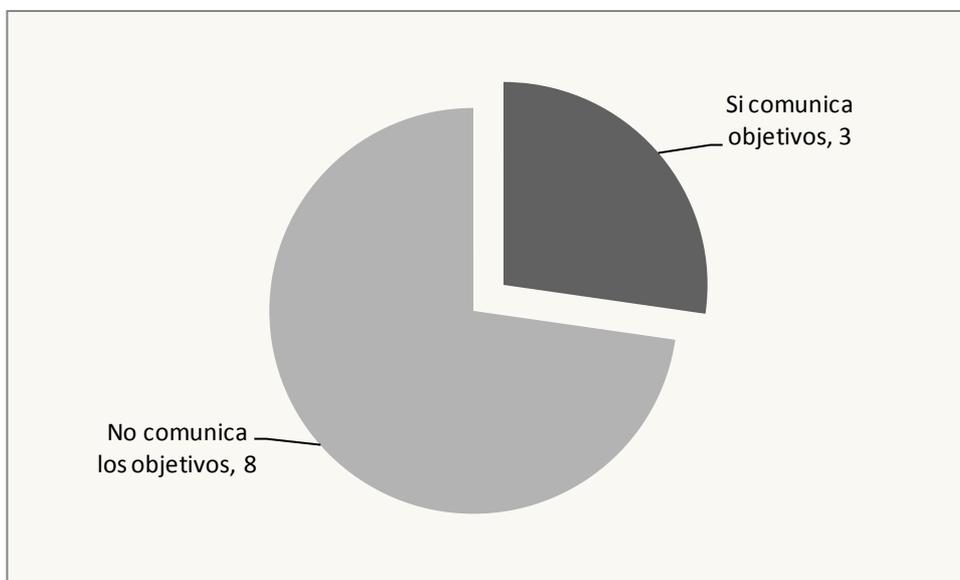


Fuente: Investigación de campo, mayo 2012.

De total de jefes, un 9 indicaron que si consideraban que existen brechas entre el perfil de puesto ideal y el actual de los colaboradores a su cargo, que hay conocimientos y habilidades que aún faltan perfeccionar y que con capacitación era posible reducirlas y mejorar la eficiencia de los empleados, pero a la fecha, no se cuenta con un método de determinación de brechas de capacitación, que proporcione una referencia de la situación actual de cada empleado, en relación al perfil ideal según el puesto, y con esta información se puedan proporcionar los cursos que disminuyan esas carencias de conocimientos, habilidades y destrezas encontradas.

Solo 2 de ellos indicaron que no observan brechas en los puestos ideales y los actuales porque se encuentran satisfechos con el trabajo de sus colaboradores, sin embargo esta apreciación es subjetiva debido a que no se realiza una metodología de detección formal que confirme esta opinión.

Gráfica 5
Comunicación de los objetivos de cursos proporcionados a colaboradores

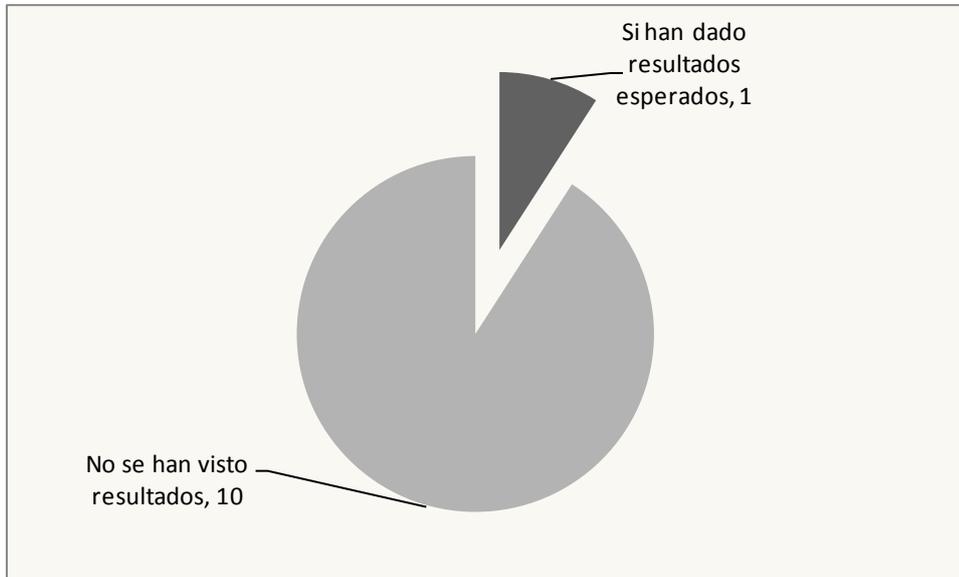


Fuente: Investigación de campo, mayo 2012.

Con respecto a la comunicación de los objetivos de la capacitación, 8 de los jefes no les comunican a sus empleados los objetivos de recibir determinado curso de capacitación, indicando que no es una costumbre, ni un procedimiento obligatorio, y otros opinaron que no lo consideran necesario. Con lo anterior se demuestra que se está omitiendo una parte importante del proceso de capacitación, ya que sin objetivos bien definidos, la empresa no tendrá forma de saber hacia dónde se dirigen los esfuerzos de capacitación.

Solo el 3 jefes indicaron que si proporcionaban información previamente de los cursos que reciben sus colaboradores, pero consiste en información general enfocada más en horario, lugar y tema a tratar, no así en comunicar el propósito por el cual el empleado recibirá la capacitación. A criterio de los jefes esta actividad le corresponde al capacitador o facilitador de los cursos, restándole la importancia que tiene este aspecto dentro del proceso de capacitación.

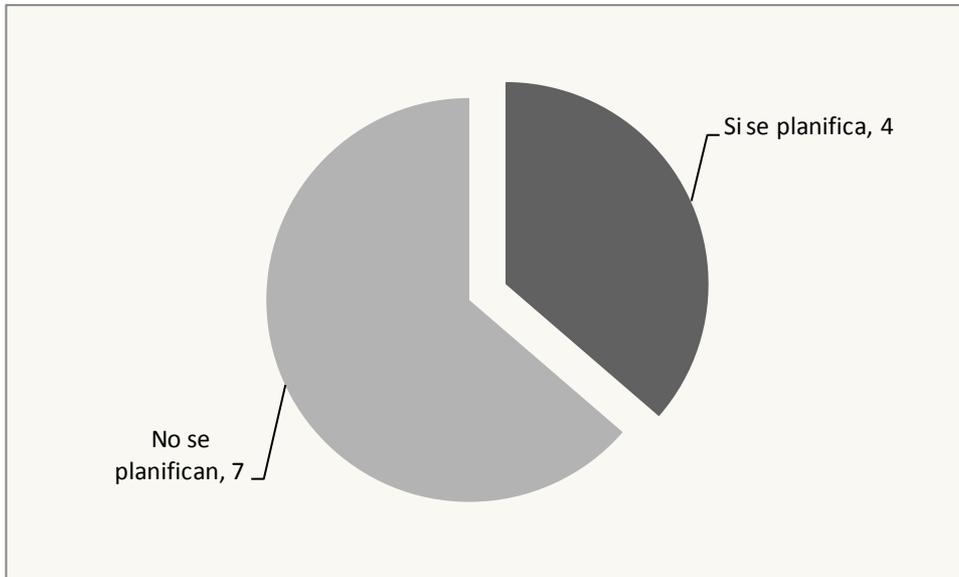
Gráfica 6 Resultados de las capacitaciones



Fuente: Investigación de campo, mayo 2012.

Al consultar a los jefes si las capacitaciones brindadas al personal han proporcionado los resultados que ellos esperar, 10 informaron que no se han observado cambios considerables después de las capacitaciones, y se han dado algunos resultados pero parcialmente. Debido a que no se tiene un análisis previo de las necesidades de capacitación es difícil determinar si las capacitaciones han proporcionado todos los conocimientos que los empleados necesitan, debido a esto, no se han de presentado resultados reales y medibles que respalden la inversión en capacitación, presentando posteriormente el inconveniente de no contar con el apoyo financiero de gerencia para reforzar el aprendizaje.

Gráfica 7
Planificación de cursos de capacitación



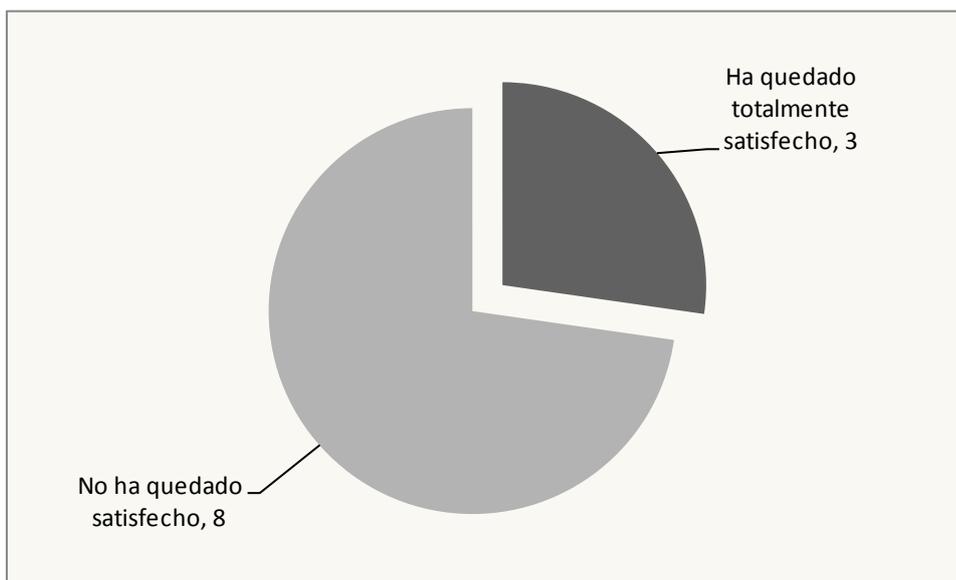
Fuente: Investigación de campo, mayo 2012.

Al preguntar si se realizaba alguna planificación de cursos para los empleados, 7 jefes mencionaron que no existe una planificación formal de cursos, porque no existen herramientas de apoyo para su elaboración, porque no se acostumbra realizar una programación y los cursos se dan de acuerdo al criterio de cada jefe de departamento. Debido a que la empresa no cuenta con una adecuada planificación, se vuelve difícil organizar de manera sistemática la formación del personal y la falta de formalidad, propicia que las jefaturas no se involucren y dejen de respetar los horarios y días asignados para capacitación, generando desánimo en los empleados y la pérdida de recursos para la organización.

Solo 4 encuestados, que en su totalidad corresponde a puestos gerenciales, indicaron que si se realiza una planificación, pero que esta se elabora únicamente en reunión anual de gerentes, en el momento que se elabora el presupuesto anual para el siguiente año. En esta reunión se determina una cantidad aproximada del presupuesto, para la capacitación de cada área, pero esta información solo la conocen los gerentes. También se elabora un listado preliminar de posibles cursos, pero en muchas oportunidades solo se asigna

un presupuesto para cada área, sin definir los cursos que se impartirán y en el transcurso del año se toma de esta asignación, para pagar los que sean solicitados o que se necesiten a criterio de cada gerente.

Gráfica 8
Grado de satisfacción de los colaboradores por los cursos recibidos

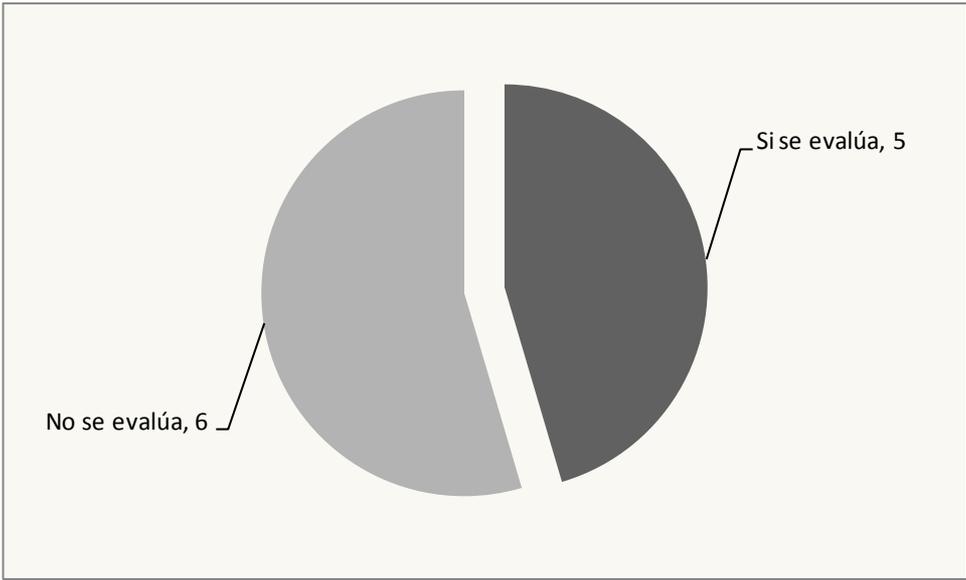


Fuente: Investigación de campo, mayo 2012.

En relación al grado de satisfacción posterior a las capacitaciones brindadas, 8 de los jefes indicaron que ellos y el personal no ha quedado totalmente complacidos con los cursos proporcionado, algunos indicaron que han tenido comentarios que los cursos han sido muy repetitivos, otros empleados les han indicado que los cursos no han profundizado en los temas y que ha faltado más información, otros han indicado que no se han programado bien los cursos y por no notificar a los demás departamentos de los horarios de capacitación, no han podido asistir y se pierde la inversión de la capacitación. Los jefes tampoco han visto un cambio y aplicación de todos los conocimientos y habilidades esperados. Todo esto reduce la credibilidad en la capacitación y el entusiasmo que los empleados puedan tener en recibir los cursos.

Mientras que solo 3 jefes han tenido comentarios buenos de los cursos recibidos, pero más enfocados en el lugar, la atención y hasta la alimentación proporcionada, no así en el contenido de los cursos y en los conocimientos adquiridos. Estos mismos también indicaron que no han recibido comentario alguno de parte de algunos empleados y por esta razón asumen que los cursos han sido satisfactorios, esto afecta a la empresa porque no se puede verificar si los cursos proporcionaron los conocimientos que el empleado necesita.

Gráfica 9
Evaluación de la capacitación

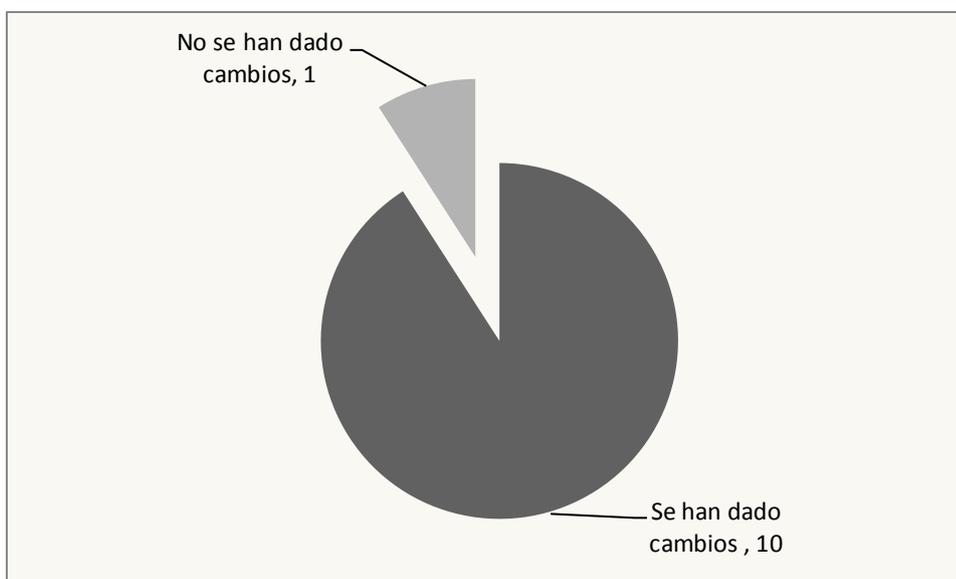


Fuente: Investigación de campo, mayo 2012.

Del total de jefes 6 respondieron que no realizan evaluación después de la capacitación que reciben sus colaboradores, muchos de ellos por falta de tiempo y porque no tienen conocimiento de una metodología para evaluar la capacitación del personal, debido a que no se acostumbra dar este seguimiento. En consecuencia, no se puede medir si las capacitaciones fueron las apropiadas para los empleados y si servirán para mejorar la eficiencia en el puesto.

Del total de encuestados, un 5 contestaron que realizan alguna evaluación posterior a la capacitación, pero la mayoría de ocasiones lo hacen por observación directa, pero no le dan al empleado una retroalimentación de los puntos a seguir mejorando, en muy pocas oportunidades realizan pruebas verbales o escritas, pues según su opinión, les corresponde a los capacitadores realizar esta actividad al finalizar cada curso.

Gráfica 10
Cambio de procedimientos y atribuciones a los colaboradores

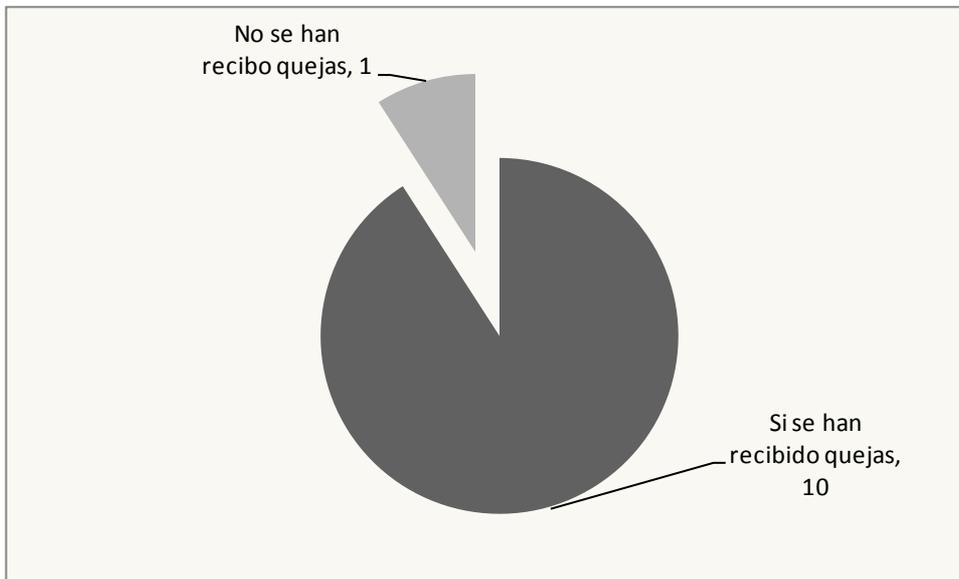


Fuente: Investigación de campo, mayo 2012.

Del total de encuestado 10 comentaron que han tenido necesidad de realizar varios cambios de procedimientos y atribuciones, para hacer más eficientes las actividades de sus departamentos, debido a lo anterior, se han presentado en varias oportunidades resistencias al cambio, y en el período de adaptación de estas modificaciones, se han dado varias confusiones con otros departamentos, con el consecuente descontento y retraso en el trabajo, todo esto porque no se ha brindado una adecuada capacitación de las nuevas funciones y procedimientos a todos los empleados involucrados en estos cambios.

Lo anterior demuestra que la empresa no cuenta con un plan de capacitación donde los gerentes y jefes programen con anticipación los cursos que se impartirán y al no determinarlo de manera formal se presentan los inconvenientes que se mencionaron en el párrafo anterior.

Gráfica 11
Quejas de clientes internos y externos



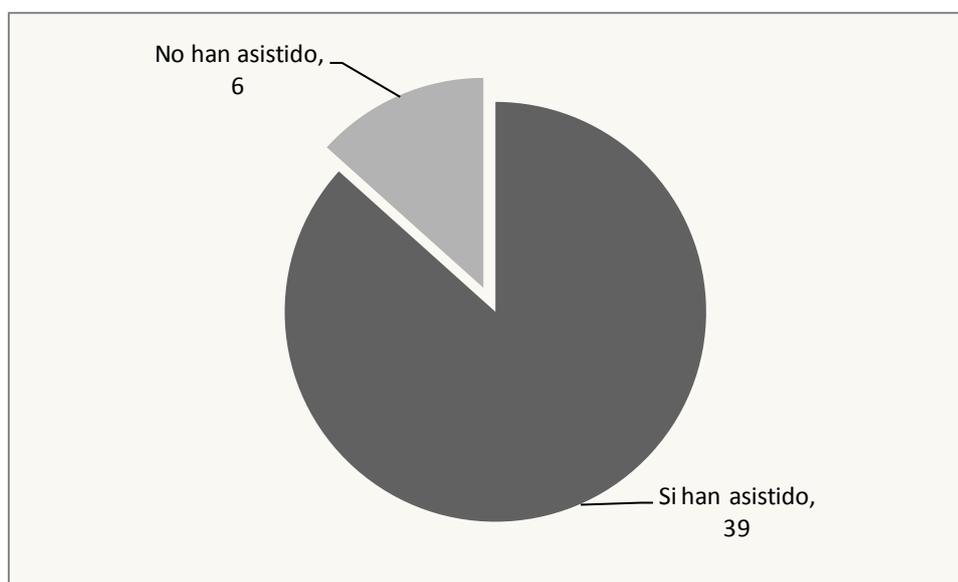
Fuente: Investigación de campo, mayo 2012

Se determinó que 10 de los jefes han recibido quejas de clientes internos y externos por la carencia de conocimiento de sus colaboradores, algunas de las quejas han sido por carencia de conocimientos en el uso del sistema de computo, mala toma de decisiones, entrega al cliente de producto incorrecto por mala utilización de catálogos, mala selección de producto en estanterías por desconocimiento de códigos, todo lo anterior ha ocasionado la pérdida de la confianza y credibilidad en el trabajo realizado, y esto como consecuencia afecta el buen funcionamiento y prestigio de la organización. Solo 1 jefe comentó que no se han recibido quejas de clientes externos e internos en los procesos y actividades laborales que realizan sus colaboradores.

2.8.2 Información de empleados

La información que se obtuvo de los 45 empleados de puesto de nivel operativo en DIREGUA, S.A. sobre el proceso de capacitación, se detalla y muestra a continuación en las siguientes gráficas.

Gráfica 12
Asistencia de empleados a cursos de capacitación

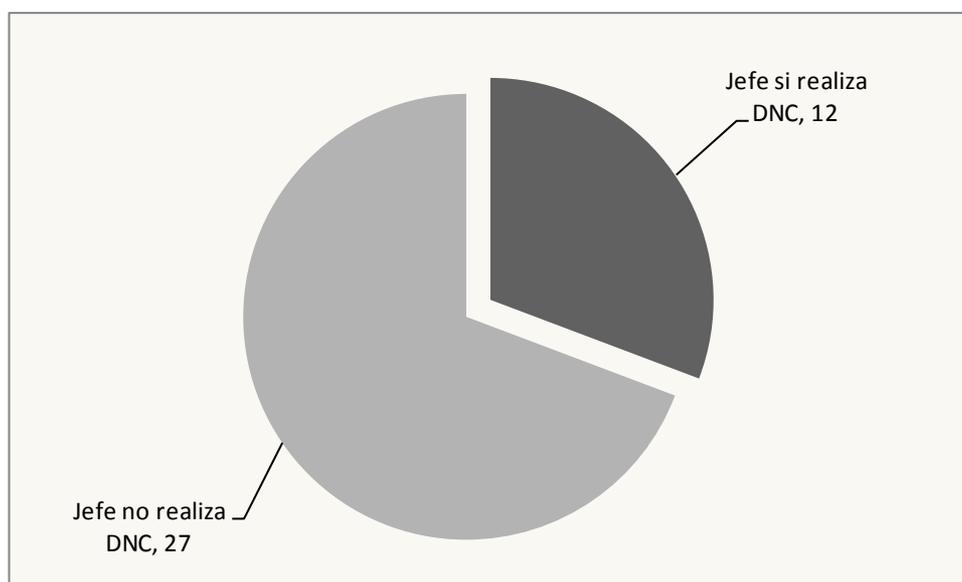


Fuente: Investigación de campo, mayo 2012

Del total de empleados encuestados, 39 contestaron que han recibido cursos de capacitación, pero en su mayoría han sido enfocados más a mejoramiento de actitudes y trabajo en equipo, no así en adquisición de conocimientos y habilidades necesarias y propias del puesto de trabajo. Esto ha provocado que los empleados vean la capacitación solo como un distractor que les apoya a mejorar su actitud temporalmente, pero no están comprometidos en adquirir más conocimientos y habilidades para mejorar su eficiencia en el trabajo, lo anterior, debido a que no se le ha brindado cursos que les provean de herramientas adicionales que agreguen valor a su desempeño y que la empresa se vea beneficiada por la aplicación de esos nuevos conocimientos.

Únicamente 6 empleados contestaron no haber asistido a cursos de capacitación e indicaron que los jefes inmediatos no consideran necesario invertir en su capacitación, aunque ellos desearían adquirir más conocimientos, consideran que por políticas y alto costo de cursos no se les proporciona.

Gráfica 13
Detección de necesidades de capacitación previa a recibir cursos



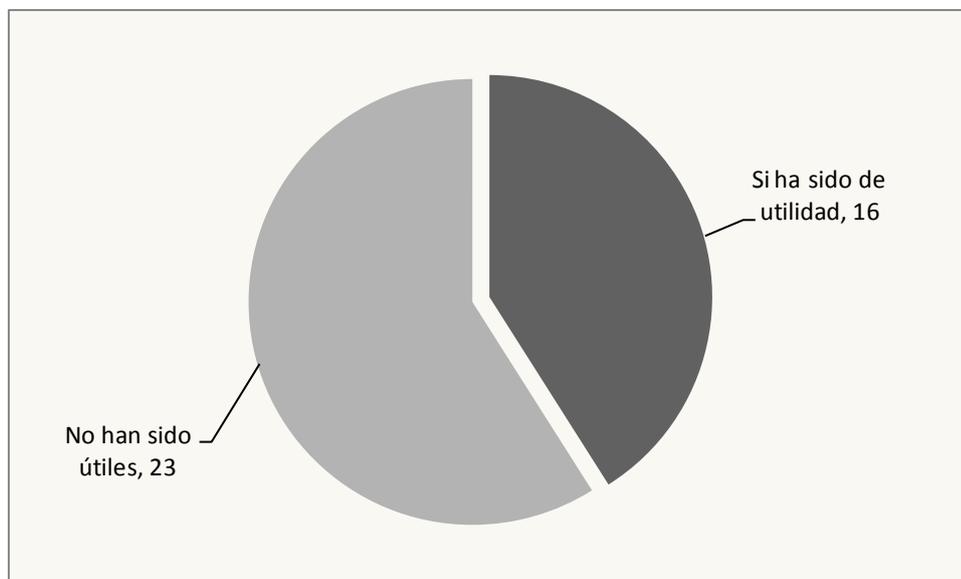
Fuente: Investigación de campo, mayo 2012

Del total de empleados 27 contestaron que su jefe inmediato no realiza ningún método de diagnóstico de necesidades de capacitación, comentaron que es por falta de conocimiento del jefe en el tema y porque la empresa no cuenta con un procedimiento formalmente establecido. Lo anterior demuestra que no existe un método de detección para cada puesto y que los cursos son proporcionados a criterio del gerente o jefe de área, afectando la obtención de conocimientos y habilidades del personal y en consecuencia la productividad de la organización.

De los encuestados 12 indicaron que el jefe inmediato si realiza una investigación previa antes de enviarlos a los cursos de capacitación, sin embargo, al preguntar sobre la manera que se utiliza para determina los requerimientos de conocimientos, todos coincidieron en que no se utiliza una

metodología formal de detección de necesidades. El jefe envía un correo electrónico para consultar los cursos que los empleados desearían recibir, o bien realizan la solicitud de manera verbal en una charla, sin un procedimiento objetivo y formalmente establecido, para conocer el requerimiento de conocimientos de cada empleado.

Gráfica 14
Utilidad de los cursos para cumplir totalmente con las necesidades de conocimiento y mejorar el desempeño



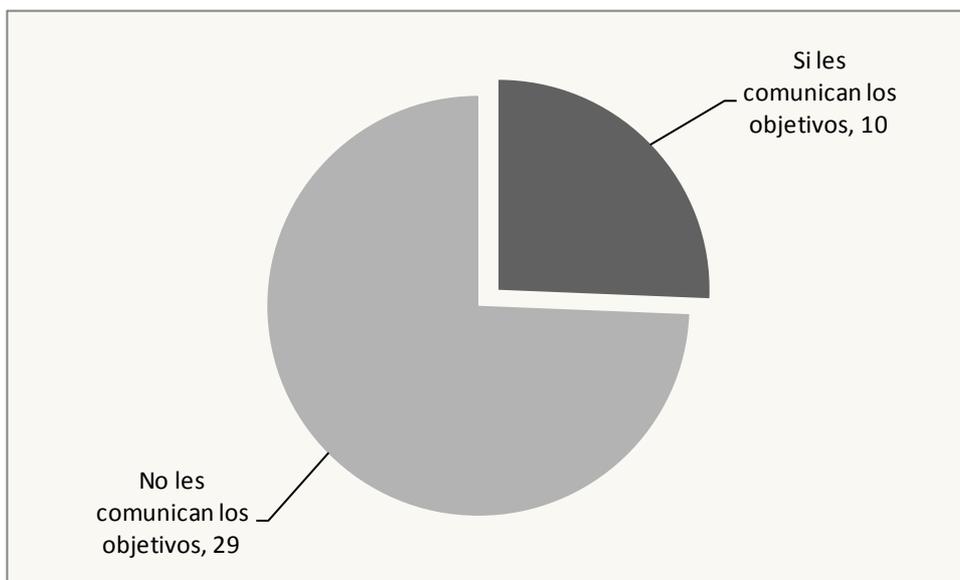
Fuente: Investigación de campo, mayo 2012.

De los empleados que han recibido capacitación, 23 respondieron que los cursos no han cumplido totalmente las necesidades de conocimientos que esperaban, porque se han enfocado en charlas motivacionales de mejoramiento de actitudes y ha faltado proporcionar conocimientos técnicos importantes para mejorar sus habilidades en el puesto de trabajo. Los empleados que han recibido cursos técnicos, los consideran repetitivos y aunque algunos han aportado algunos conocimientos nuevos, ha faltado profundizar en los temas, porque los consideran muy básicos. Lo anterior no es de beneficio para la empresa, pues los recursos destinados para capacitación no son enfocados en proporcionar la calidad de conocimientos,

habilidades y destrezas requeridas para cada puesto, y como resultado se dan deficiencias en las actividades que ejecutadas por los empleados.

Del total de encuestados que han recibido capacitación 16 comentaron que los cursos si han llenado sus expectativas, indicaron que han ayudado a mejorar su actitud y motivación en el trabajo por un tiempo, pero que luego regresan a la actitud original, porque no hay continuidad por parte del jefe inmediato.

Gráfica 15
Comunicación de objetivos de cursos a empleados

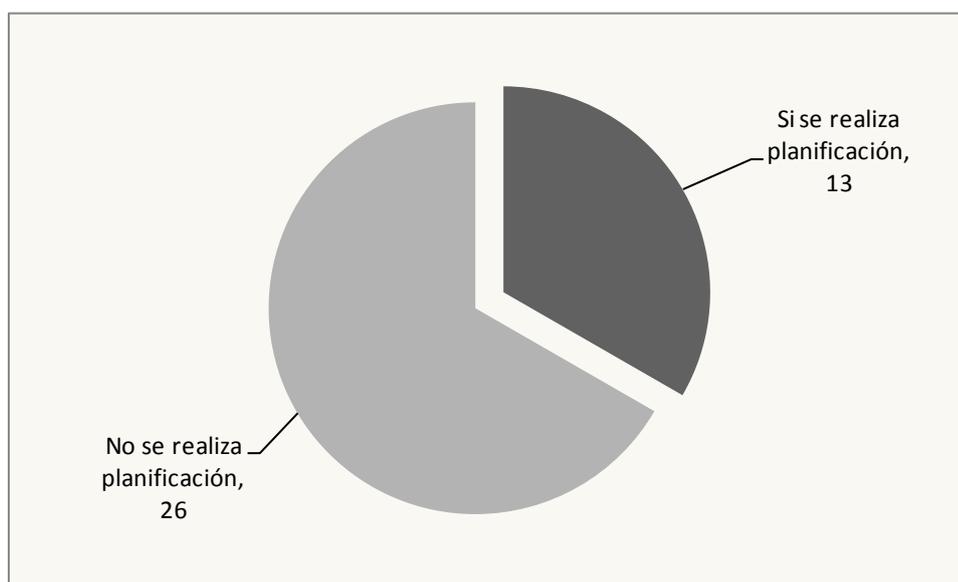


Fuente: Investigación de campo, mayo 2012.

En relación a la comunicación de objetivos de los cursos de capacitación por parte de los jefes inmediatos, 29 de los empleados encuestados contestó que no recibe indicación alguna, previo a recibir un curso de capacitación. Los 10 empleados restante que reciben capacitación comentaron que reciben únicamente información general del curso por medio de una nota que es colocada en una parte visible del departamento o bien un correo electrónico con información del horario y tema del curso, sin mayores especificaciones. Los objetivos son proporcionados por el capacitador en el momento de iniciar el curso y no son comunicados por el jefe inmediato. Lo anterior demuestra

que la empresa no tiene un proceso de capacitación formal, y por esto suelen perderse los objetivos de la capacitación y no se determinan con precisión si los resultados coinciden con las metas de productividad trazadas para el empleado y la empresa.

Gráfica 16
Planificación de cursos de capacitación



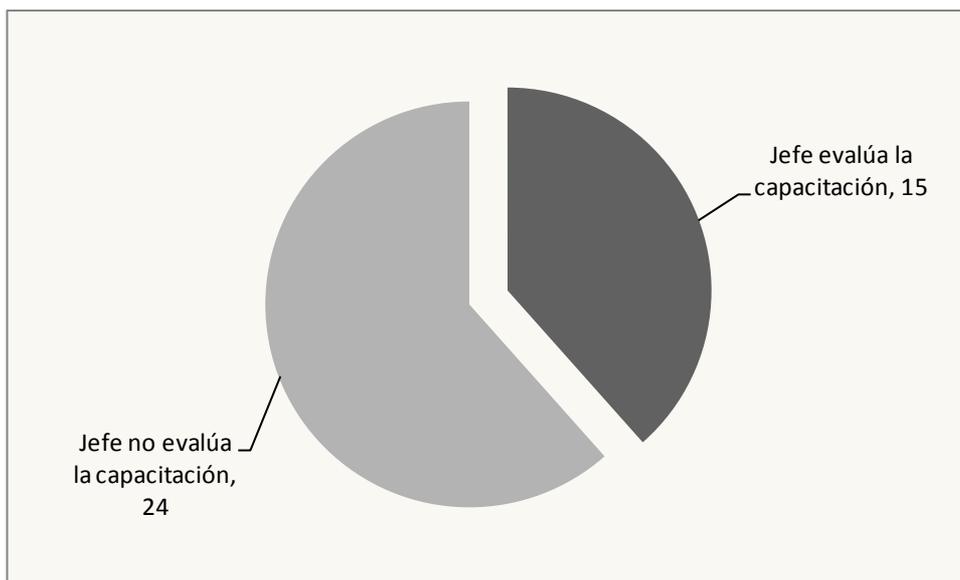
Fuente: Investigación de campo, mayo 2012

En relación a los empleados que han recibido cursos de capacitación 26 de ellos indicaron que no se realiza una planificación formal de los cursos, porque hay varios factores que inciden en que esta no se pueda efectuar, entre los que destacan: falta de interés de jefe inmediato en proporcionar capacitación, se considera que no hay tiempo para capacitación, no hay suficiente interés por parte del personal en recibir los cursos, no hay comprensión y apoyo de jefes de otras áreas, no se programan adecuadamente los horarios, los jefes esperan a que el empleado solicite los cursos, solo se proporcionan capacitación cuando se cambia algún procedimiento y por necesidades emergentes.

Los 13 empleados que completan el número de encuestados manifestaron que la capacitación se ha planificado pero de manera informal porque no se

ha involucrado a todas las jefaturas, para que sean parte del proceso y no se establece un procedimiento de planificación porque solo de manera verbal o por medio de correo electrónico se informa de los cursos de capacitación ya cuando estos están por proporcionarse.

Gráfica 17
Evaluación de capacitación por el jefe inmediato



Fuente: Investigación de campo, mayo 2012.

Respecto a la evaluación de la capacitación 24 encuestados expusieron que su jefe inmediato no evalúa la capacitación que se brinda a cada empleado, en la mayoría de veces se asiste a los cursos por cumplir un requisito y algunos jefes realizan una evaluación solo por observación, pero el empleado no recibe retroalimentación, ni seguimiento al curso recibido. Al no contar con una evaluación de la capacitación, no se puede determinar si el empleado adquirió los conocimientos, habilidades y destrezas que necesita para mejorar su desempeño en el trabajo. En consecuencia el empleado pierde la oportunidad de reforzar y profundizar en los temas que le ayudaran a realizar mejor sus funciones y que afectan a los demás puestos que tiene relación con él.

Del total de encuestados que han recibido capacitación 15 contestaron que son evaluados pero no siempre por su jefe inmediato, en la mayoría de casos,

la evaluación es realizada por el capacitador de manera oral o escrita al finalizar el curso, unos cuantos son evaluados al poner los conocimientos en práctica, otros son evaluados por observación al mejorar su actitud con sus compañeros de trabajo, pero no hay un seguimiento posterior que apoye a mantener ese cambio de actitud, ni tampoco una metodología de evaluación y seguimiento para todo el personal que recibe la capacitación.

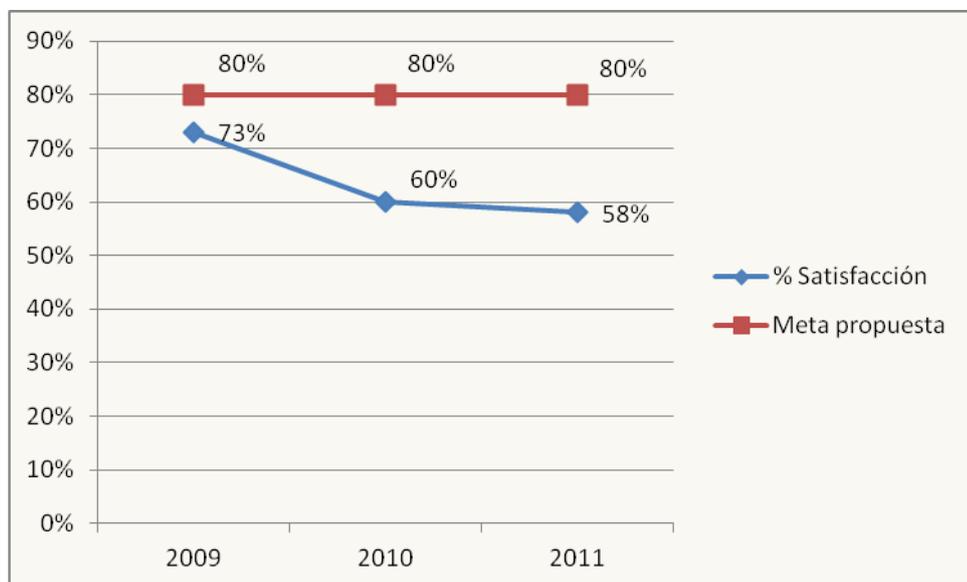
2.8.3 Efectos de la falta de capacitación

El servicio que los empleados brinden y la percepción que el cliente tenga del mismo es un factor muy importante que es tomado en cuenta en el momento de la venta.

Debido a esto, la empresa realiza de manera telefónica una encuesta anual de evaluación de servicio al cliente, teniendo como referencia una base del 80% como objetivo de satisfacción a alcanzar.

A continuación se presentan los resultados de la encuesta anual de los últimos 3 años:

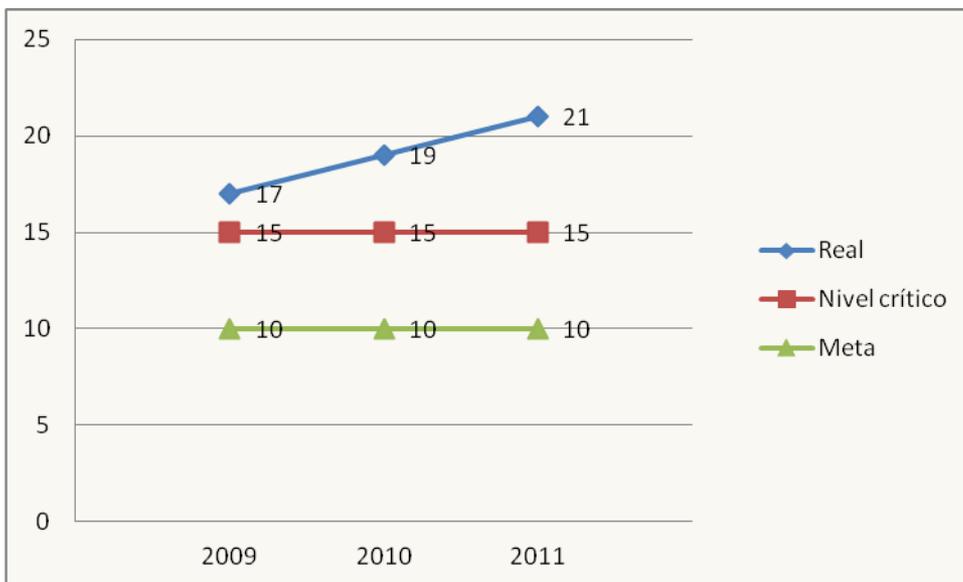
Gráfica 18
Grado de satisfacción del cliente



Fuente: información proporcionada por la empresa – marzo 2012

Los porcentajes logrados de satisfacción al cliente externo han decrecido de 73% al 58% en los últimos 3 años, esto significa que la relación de la empresa con el cliente se ve afectada comercialmente. Mucha de esta insatisfacción se debe a que no han sido atendidos adecuadamente por los empleados y no han sido cumplidas todas las expectativas.

Gráfica 19
Quejas por mala asesoría al cliente externo

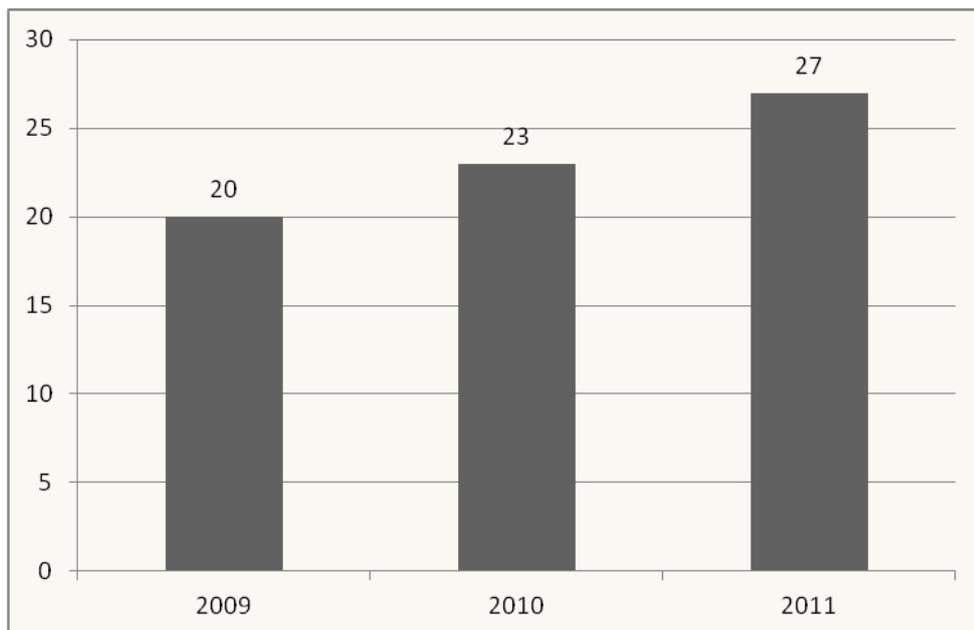


Fuente: información proporcionada por la empresa – Marzo 2012

En los últimos 3 años del 2009 al 2011, se han recibido un promedio mensual de 17, 19 y 21 quejas respectivamente, de clientes disgustados porque se le ha informado mal o no se ha informado adecuadamente del producto que se le ha vendido. La empresa tiene un máximo mensual aceptable de 10 quejas, y un nivel crítico de 15, sin embargo no se ha podido cumplir con esta meta y los reclamos recibidos por mala asesoría técnica en cuanto a la venta de repuestos para vehículos han aumentado en lugar de disminuir.

Según algunas observaciones de los clientes en la encuesta anual de cliente externo del año 2011, en el momento de realizar su queja, han indicado que los empleados han mostrado inseguridad en el momento de la venta, los han retenido en el teléfono por largo tiempo en búsqueda del código del producto y al final les han vendido producto que corresponden a un código equivocado o a un modelo de vehículo diferente, lo que evidencia que les hace falta conocimiento del producto, sistema y catálogos que son importantes para desempeñar adecuadamente el puesto.

Gráfica 20
Devolución mensual de producto



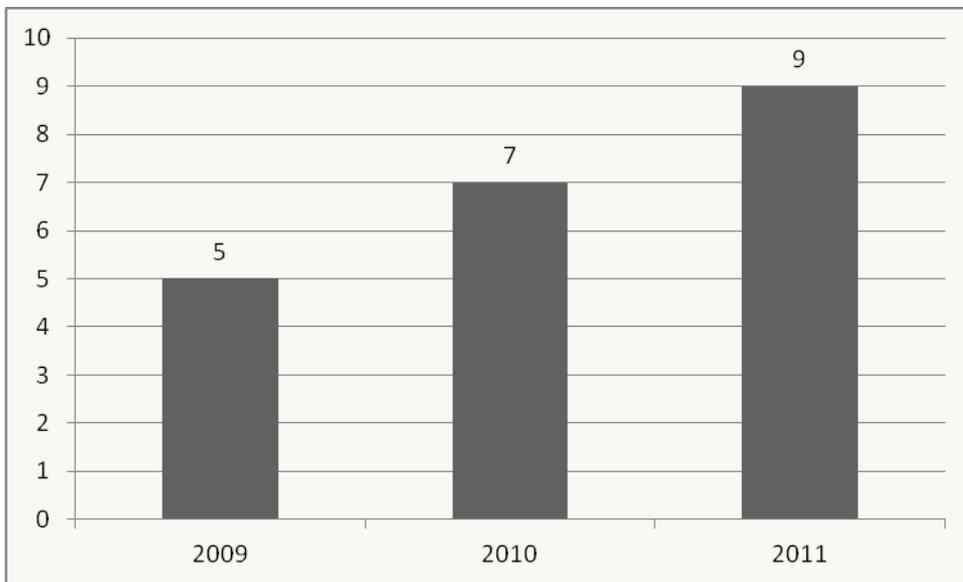
Fuente: información proporcionada por la empresa – Marzo 2012

Las devoluciones de producto según promedio mensual han aumentado en los últimos 3 años de 20, 23 y 27 devoluciones, siendo estas por selección incorrecta del producto por parte personal de bodega, por errores en la facturación y por mala asesoría del personal de ventas.

Esto afecta el tiempo de entrega al cliente y el servicio que se le brinda, porque el período de entrega aumenta al devolver y solicitar de nuevo el

producto y enviarlo de nuevo al cliente. Esta situación ocasiona que la venta se pierda y que el cliente opte por comprar el mismo producto o uno similar con otro distribuidor que considere más calificado y con una respuesta más rápida.

Gráfica 21
Pérdida de clientes por mal servicio



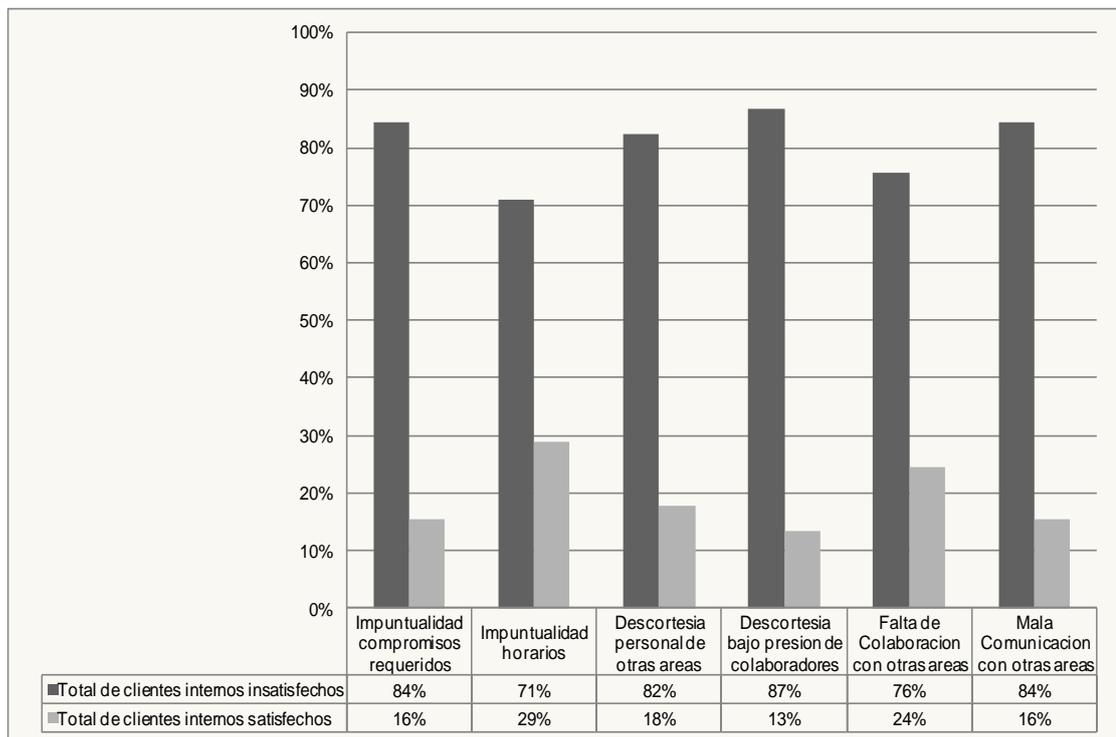
Fuente: información proporcionada por la empresa – Marzo 2012

Del año 2009 al 2011 se han incrementado la pérdida de clientes, de 5, 7 a 9 anuales respectivamente, debido a la mala asesoría y servicio que han recibido de los empleados de la empresa, pues han optado por cambiar de proveedor al considerarlo con más experiencia y conocimientos en el producto.

Lo que evidencia que es de vital importancia capacitar al personal para evitar que a corto y largo plazo se continúe con la pérdida de clientes y que el prestigio de la empresa se vea afectado al igual que los objetivos de ventas trazados.

La empresa DIREGUA, S.A. realizó en el año 2011 una encuesta de cliente interno para conocer la percepción que tienen los empleados del servicio que se brinda internamente entre departamentos, los resultados de esta investigación aportaron información de relevancia para este estudio. A continuación se muestra en la gráfica 22 el resumen de los datos que facilitó la empresa en mención:

Gráfica 22
Servicio al cliente interno Insatisfecho



Fuente: información proporcionada por la empresa – Marzo 2012, 45 encuestados.

La empresa encuestó a 45 empleados y obtuvo los siguientes resultados respecto a varios factores que afectan el servicio al cliente interno: el 84% comentó impuntualidad en los compromisos adquiridos como entrega de reportes de ventas, reportes de rotación de inventarios, documentos financieros que no cumplen con el tiempo y la calidad de la información que se requiere. El 71% expresó que hay impuntualidad en reuniones y

actividades laborales cuando se convoca a otras personas de otras áreas. El 82% mencionó que son atendidas de manera poco cordial por colaboradores de otras áreas, mientras que el 87% expresó que bajo presión existía descortesía con compañeros de área y colaboradores externos a su departamento y que esto creaba un ambiente laboral tenso.

Además el 76% indicó falta de colaboración de otras áreas en actividades donde se involucra a varios departamentos y que no existe trabajo en equipo. Por último el 84% expresó tener mala comunicación con colaboradores de otras áreas y esta situación afecta directamente la eficiencia en el trabajo.

Como demuestran los resultados de la evaluación de cliente interno, la mayoría de colaboradores indican malestar porque existe una insatisfacción de parte del trato y la convivencia con compañeros de trabajo de otras áreas, el resto de las personas que representan un porcentaje menor, mencionaron estar satisfechas del trato que le reciben de colaboradores de otros departamentos.

Rotación de personal

Según información brindada por los gerentes y jefes de la empresa objeto de estudio, a principio del año 2011 fue necesario realizar una reorganización administrativa, y se vieron obligados a realizar varios despidos de personal y de contratar empleados para algunos puestos operativos, como consecuencia de esta reestructuración se presentaron varios problemas en la ejecución de funciones en varios puestos de trabajo. Para comprobar esta información se procedió que verificar el índice de rotación del personal que se obtuvo en ese período. Se verificó esta información con los registros que posee el departamento de recursos humanos, solicitando un listado de la cantidad de personas que fueron despedidas o bien se retiraron voluntariamente, en relación a las personas que fueron contratadas en ese año. A continuación se presenta la fórmula de rotación de personal:

$$\text{IRP} = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{\frac{F1 + F2}{2}}$$

Fuente: Planificación de los recursos humanos, Vértice, Pág. 23

A= admisiones de personal durante el período considerado (entradas)

D= desvinculaciones del personal (por iniciativa de la empresa o por decisión del empleado)

F1= cantidad de empleados existentes al inicio del período considerado.

F2= cantidad de empleados al final del período considerado

$$\text{IRP} = \frac{\frac{14 + 22}{2} \times 100}{\frac{62 + 56}{2}} = 30.50\%$$

Para obtener el índice de rotación, se sumaron las 14 admisiones y las 22 desvinculaciones, dividiendo esta sumatoria entre 2 y multiplicando este resultado entre 100, para obtener la relación porcentual de entradas y desvinculaciones de empleados durante un año. Luego se sumaron los 62 empleados existentes al inicio del período mas los 56 empleados al final del mismo período, dividiendo esta sumatoria entre 2, para obtener el promedio de empleados en el período analizado. Por último se procedió a dividir la relación porcentual de entradas y desvinculaciones entre el resultado de la cantidad promedio de empleados, obteniendo un resultado del 30.50%.

Según la fórmula anterior la empresa presenta un 30.50% de rotación de personal, esto en relación al promedio anual de empleados de la

organización. Este resultado refleja una alta rotación de personal que se dio debido a la reorganización administrativa y que originó adecuar funciones y nuevo personal a varios puestos de trabajo.

2.9 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En la actualidad no existe un proceso de capacitación formal, ni una metodología de detección de necesidades de capacitación eficiente, que respalde la decisión de proporcionar cursos de capacitación a los empleados. Lo anterior se comprobó en los resultados del cuestionario a empleados donde 27 han asistido a cursos sin que se realice una consulta sobre sus necesidades de conocimientos y los 12 restantes aunque han sido consultados sobre los cursos que desearía recibir, esto ha sido a gusto del propio empleado o por criterio del jefe inmediato, lo anterior por necesidades supuestas para todo el departamento, dejando por un lado la necesidad individual de cada empleado. El resultado de jefes obtuvo que 8 de ellos afirmaron que no tiene un metodología formal para realizaban una detección preliminar, esto confirma que no se determina adecuadamente las necesidades reales de cada empleado.

Del total de gerentes y jefes encuestados 10 consideran importante contar con personal capacitado que realice su funciones de manera más eficiente, pero a la fecha no se ha realizado una planificación formal de cursos que pueda ser comunicada a todas las áreas, para contribuir a mejorar la eficiencia no solo de los empleado sino apoyando a toda la organización a un mejor desempeño.

Los jefes y empleados confirman que los cursos proporcionados no han llenado las expectativas esperadas y en consecuencia aún existen brechas que deben ser llenadas, para mejorar la eficiencia en las tareas asignadas.

La empresa cuenta con un manual de descripción de puestos, que se actualiza periódicamente, pero esta información no se toma en cuenta para la toma de decisiones en relación a la capacitación del personal.

Los cursos proporcionados no han coadyuvado a reducir el malestar de otros departamentos en relación a deficiencias que se han determinado por la carencia de conocimientos.

Esto se demuestra en el cuestionario, donde el 10 de los jefes indicaron que han recibido quejas de otros departamentos, por la falta de conocimientos de varios empleados al realizar sus funciones, ocasionando malestar por errores ocasionados debido a la falta de conocimientos, habilidades y destrezas en la realización de varias actividades, principalmente en los puestos de las áreas operativas.

Debido a que no existe una planificación y evaluación de la capacitación de manera formal, se hace difícil para los jefes determinar si existen brechas que deban cubrirse con capacitación adicional, esto se demuestra en el cuestionario que se efectuó a 11 jefes debido a que 6 de ellos manifestaron no realizar evaluación para determinar resultados y 7 no planifican de manera adecuada las capacitaciones, esto se relaciona con la información adquirida de 39 empleados que si han asistido a cursos de capacitación, de este total 26 de ellos indicaron no conocer que se realice una planificación de cursos y 24 encuestados expresaron que sus jefes no los han evaluado después de una capacitación.

Adicionalmente se determinó que la empresa alcanzó un 30.5% de rotación de personal a nivel general, esto debido a una reorganización administrativa durante el año 2011, posterior a este cambio los empleados manifestaron varios problemas en la ejecución de sus funciones y esto se originó debido a que la empresa no cuenta con capacitación formal que prevea y ayude a minimizar los efectos de estos cambios, proporcionando todos los

conocimientos que los empleados necesiten para la eficiente ejecución de sus funciones.

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede decir que las debilidades en la realización de la funciones de los empleados en la empresa objeto de estudio, se deben a la falta de un proceso de capacitación formal y a una metodología de detección de necesidades que proporcione toda la información necesaria, para determinar los requerimientos reales de conocimientos, habilidades y actitudes que cada empleado necesita para desempeñar mejor sus funciones.

Para utilizar de manera eficiente los recursos de capacitación y debido a que la empresa no cuenta actualmente con un proceso de capacitación formal, se propone una metodología de detección de necesidades de capacitación puesto-persona. Posteriormente se realiza una propuesta de planificación, ejecución y evaluación del proceso de capacitación, que se adapte a los requerimientos de la empresa objeto de estudio.

CAPÍTULO III

PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA IMPORTACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE REPUESTOS

3.1 Presentación de la propuesta

Esta propuesta contiene los lineamientos necesarios para la implementación de un proceso de capacitación, que sirva como herramienta de apoyo en la consecución de los objetivos de la organización.

Con la implementación de este proceso se pretende eliminar las carencias de conocimientos, habilidades y actitudes que existen actualmente en las áreas y puestos seleccionados, y que han ocasionado varias dificultades en el desempeño de varias actividades dentro de la organización.

Se debe enfatizar que la capacitación debe ser un tema de importancia dentro de una organización, no solo por los recursos que son invertidos en su ejecución, sino también, porque de su buena administración depende que los empleados tengan todas las herramientas necesarias para lograr el desempeño requerido y con esto se puedan alcanzar las metas trazadas a corto, mediano y largo plazo de la organización.

3.2 Objetivos de la propuesta

Dentro de la propuesta que se presenta a continuación se establecieron los siguientes objetivos.

3.2.1 Objetivo general

Brindar las herramientas y metodología necesaria para la implementación de un proceso de capacitación que logre proporcionar a los empleados los

conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para desempeñar un trabajo eficiente.

3.2.2 Objetivos específicos

- Proponer una metodología de detección de necesidades de capacitación para obtener información objetiva sobre las carencias del personal.
- Proporcionar las guías de las fases de detección de necesidades, planeación, ejecución y evaluación de la capacitación, que puedan implementarse con facilidad en la organización.
- Brindar una propuesta que ayude mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal, haciendo énfasis en las tareas que se realizan con deficiencia actualmente.

3.2.3 Alcance de la propuesta

La presente propuesta pretende disminuir en un 80% las deficiencias de conocimientos y habilidades de once puestos de trabajo de la empresa objeto de estudio que se dividen de la siguiente forma: tres puestos que pertenecen a gerencia de comercialización, cuatro puestos de gerencia de abastecimientos y cuatro puestos que pertenecen a la gerencia financiera.

3.2.4 Meta de la propuesta

Implementar el plan de capacitación propuesto en el tiempo establecido y que se cumplan al menos en un 80% la ejecución de los cursos programados dentro del mismo.

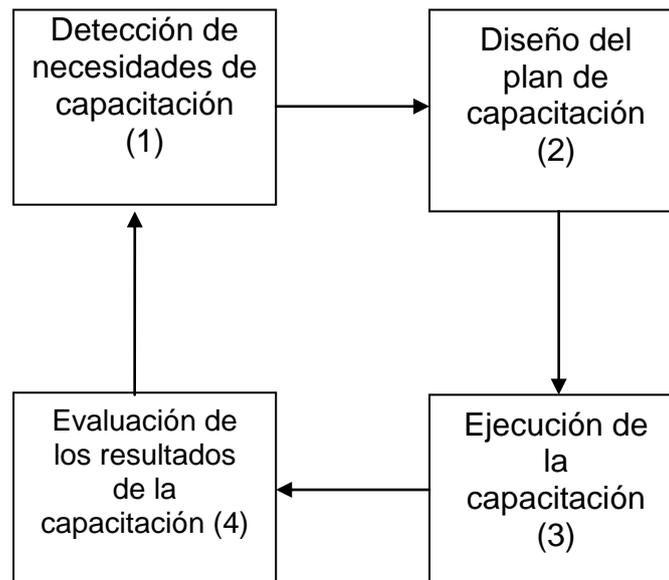
3.3 Proceso de capacitación

Para realizar el proceso de capacitación se propone desarrollar las cuatro fases que se muestran en la figura 10:

Figura 10

Fases del proceso de capacitación a aplicarse en

Distribuidora de repuestos de Guatemala, S.A. (DIREGUA, S.A.)



Cada fase se debe realizar de manera metódica y tomando en consideración los aspectos más relevantes que se adecúen a cada puesto y a la organización.

3.4 Detección de necesidades de capacitación

Como se mencionó anteriormente la detección de necesidades de capacitación (DNC) es la primera fase del proceso de capacitación y debe ser realizada de manera eficiente.

3.4.1 Metodología y técnica para la detección de necesidades de capacitación

La metodología que se propone es la de puesto-persona, utilizando la herramienta de inventario de habilidades, que permitirá determinar las brechas de conocimiento que los empleados poseen y que pueden ser reducidas a corto plazo.

Lo que se determinó en esta fase fueron las carencias de habilidades del personal, de acuerdo a los requerimientos de los once puestos establecidos en el alcance de esta propuesta y de los objetivos organizacionales. Las descripciones de los puestos que se analizaron (ver anexo 4), al igual que la información proporcionada por los gerentes de cada división, sirvieron de base para el diseño y desarrollo esta fase.

3.4.2 Guía para la determinación de necesidades de capacitación

Para realizar la fase de detección de necesidades de capacitación, se sugiere el siguiente procedimiento:

1. El jefe de recursos humanos citará una vez al año, durante el mes de julio a los gerentes y jefes, para acordar los puestos y áreas que se investigarán de acuerdo a los objetivos previstos para el siguiente año. Se aprovechará esta reunión para informarles de la metodología a

utilizar para determinar las necesidades de capacitación y coordinar las fechas en que se realizará la actividad.

2. El jefe de recursos humanos enviará correo electrónico y se colocará un documento impreso en las áreas acostumbradas, para informar a los colaboradores de las actividades y fechas en que se realizarán
3. El jefe de recursos humanos elaborará instrumentos a utilizar y los trasladará durante el mes de agosto a los gerentes y jefes de áreas de los puestos que se analizarán.
4. Gerentes y jefes deberán llenar los formularios para determinar las necesidades de capacitación del personal, en un lapso no mayor de tres semanas, luego de completarlos lo trasladarán al jefe de recursos humanos para continuar con el proceso.
5. El jefe de recursos humanos revisará los formularios y confirmará las brechas de capacitación que correspondan, para elaborar el informe de detección de necesidades de capacitación.

Para esta propuesta se han establecido cuatro diferentes niveles para clasificar los conocimientos y prácticas necesarias para cada una de las habilidades (técnicas, administrativas y sociales) que se evaluarán en el personal.

Para realizar la detección de necesidades de capacitación se proponen en el cuadro 1 los niveles y prioridades a utilizar en el formato del inventario de habilidades:

Cuadro 1

Niveles de profundidad de conocimientos y/o destrezas

NIVEL	PROFUNDIDAD DE CONOCIMIENTOS Y/O DESTREZAS
1	0-50
2	51-75
3	76-90
4	91-100

Fuente: Elaboración propia – Año 2012

A cada una de las habilidades debe corresponderle cierta prioridad, la que depende de las exigencias de cada una de las actividades o tareas necesarias para cumplir con el puesto. Las prioridades de importancia de muestran en el cuadro 2:

Cuadro 2

Prioridades de importancia

PRIORIDAD	NIVEL DE IMPORTANCIA
A	Indispensable
B	Necesario
C	Deseable

Fuente: Elaboración propia – Año 2012

Para realizar el inventario de habilidades se propone el formato que se muestra a continuación en el cuadro 3:

Cuadro 3
Matriz de habilidades

PUESTO:

NIVEL ACADEMICO:

ACTIVIDADES QUE REALIZA	1		
	2		
	3		
	4		
	5		
	6		

HABILIDADES TECNICAS		PRIORIDAD	NIVEL
	A		
	B		
	C		
	D		
	E		

HABILIDADES ADMINISTRATIVAS	F		
	G		
	H		

HABILIDADES SOCIALES	I		
	J		
	K		

Prioridad		Nivel	
Indispensable	A	1	0-50
Necesario	B	2	51-75
Deseable	C	3	76-90
		4	91-100

Fuente: Elaboración propia – Año 2012

Para llenar el formato de inventario de habilidad a continuación se describe la forma de completarlo:

1. Colocar el puesto y el nivel académico requerido según información de la descripción de puesto que corresponda.
2. Luego llenar la primera sección con la lista de actividades más importantes que debe realizar el puesto según su descripción (ver anexo 4).
3. En la sección de habilidades técnicas colocar los conocimientos y prácticas específicos que se requieren para ejecutar en forma correcta todas las tareas de que consta una operación, colocar nivel y prioridad. A cada actividad se debe colocar una letra en orden ascendente del abecedario para identificar cada habilidad requerida.
4. Para la sección de habilidades administrativas colocar los conocimientos y prácticas que se requieren para realizar correctamente las tareas administrativas que se refieren a la comprensión y logros de objetivos, la capacidad que se tiene para utilizar los recursos a través de la planeación, dirección, control, etc. También debe colocarse el nivel y prioridad de esta habilidad, y asignarle la letra del abecedario que le corresponda a cada habilidad.
5. En el apartado correspondiente a habilidades sociales se debe colocar los conocimientos y prácticas que se requieren para realizar correctamente las actividades sociales, como la capacidad de relacionarse con otros en forma constructiva. Para cada habilidad al igual que en las dos secciones anteriores debe asignarse la letra del abecedario que corresponda para identificar cada habilidad.
6. La información anterior deben ser elaboradas por el jefe de recursos humanos tomando como base la descripción del puesto y con la participación del gerente o jefe de departamento.

A manera de ejemplo se muestra este formato en el cuadro 4, aplicado a uno de los puestos que se investigaron, el inventario del resto de puestos se encuentra en la sección de anexo 1:

Cuadro 4
Inventario de habilidades

PUESTO: ENCARGADO DE SELECCIÓN Y FACTURACIÓN
NIVEL ACADEMICO: DIVERSIFICADO

ACTIVIDADES QUE REALIZA	1	Selecciona producto de estanterías según orden de pedido
	2	Facturación de producto en sistema SAP
	3	Empaque de producto facturado

HABILIDADES TECNICAS			PRIORIDAD	NIVEL
	A	Conocimientos de la codificación de productos	A	4
	B	Conocimientos de líneas y productos	A	3
	C	Rápidez para localizar producto y facturarlos	B	4
	D	Uso y manejo adecuado de sistema SAP (modulo inventarios)	A	3

HABILIDADES ADMINISTRATIVAS	E	Limpieza y orden en lugar de trabajo	A	3
	F	Control de pedidos según ingresan en el sistema	A	4

HABILIDADES SOCIALES	G	Comunicación con clientes internos	A	3
	H	Trabajo en equipo	B	4
	I	Relaciones interpersonales	B	3

Prioridad		Nivel	
Indispensable	A	1	0-50
Necesario	B	2	51-75
Deseable	C	3	76-90
		4	91-100

Firma de jefe inmediato

Fuente: Elaboración propia – Año 2012

Posterior a la elaboración del inventario de habilidades se proporcionará a cada gerente o jefe una copia del formato de inventario de habilidades de los puestos de trabajo que están a su cargo y también se le proporcionará el formato o matriz de habilidades, niveles y prioridades para que lo complete con los niveles que correspondan para cada empleado.

En el cuadro 5 se muestra el formato de matriz de habilidades, niveles y prioridades que se entregará al gerente o jefe de de departamento.

Cuadro 5

Matriz de habilidades, niveles y prioridades

DIREGUA, S.A.											
MATRIZ DE HABILIDADES, NIVELES Y PRIORIDADES											
DEPARTAMENTO:											
PUESTO DE TRABAJO:											
HABILIDADES	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
PRIORIDAD											
NIVEL DE PROFUNDIDAD											
NOMBRE DE EMPLEADO:	NIVELES ACTUALES										
TOTAL											

Fuente: Elaboración propia – Año 2012

Para llenar el formato de matriz de habilidades, niveles y prioridades se propone la siguiente metodología:

1. Completar el área de departamento y puesto de trabajo.
2. Las letras que aparecen en la fila de habilidades deben de corresponder a las mismas que fueron completadas en el formato de inventario de habilidades que deben ir en el mismo orden de las

habilidades técnicas, administrativas y sociales que aparecen en el formato ya mencionado y que corresponde a cada puesto.

3. La fila de prioridad y nivel de profundidad debe corresponder de igual manera a los indicados en la sección respectiva de cada habilidad que fueron colocados en el formato de inventario de habilidades como se encuentran en el cuadro 4.
4. En el espacio que corresponda se coloca el nombre del empleado y se completa los niveles actuales de cada habilidad. Esta sección la debe completar el jefe inmediato.
5. Al completar el formato el gerente o jefe de departamento debe firmarlo y entregarlo al jefe de recursos humanos para que sean determinadas las brechas.

3.4.3 Metodología para la determinación de brechas

Después que los gerentes y jefes inmediatos han completado el formulario de matriz de habilidades, niveles y prioridades, el jefe de recursos humanos completará la sección de totales, para determinar si existen brechas que corresponda a cada empleado. La brecha de capacitación consiste en la diferencia entre las habilidades óptimas o requeridas para desempeñar el puesto y las habilidades reales.

Las brechas se determinan restando la fila de nivel de profundidad ideal, menos el nivel de profundidad real que fue determinado por el jefe inmediato. Si el resultado es un valor negativo o cero, significa que el trabajador no requiere capacitación. Cuando el resultado está entre el rango de 1 y 3 el empleado necesitará capacitación en esa habilidad.

Se dará la prioridad de capacitación a las brechas que tengan literal “A” de indispensables y estén en el nivel de profundidad 3 y 4.

A continuación se presenta el cuadro 6 con los resultados obtenidos de la determinación de brechas según matriz de habilidades, niveles y prioridades para el puesto de encargado de selección y facturación, el resultado de los demás puestos se pueden observar en la sección de anexos 2:

Cuadro 6
Determinación de brechas para el puesto de
Encargado de selección y facturación

DIREGUA, S.A.									
MATRIZ DE HABILIDADES, NIVELES Y PRIORIDADES									
DEPARTAMENTO:	BODEGA								
PUESTO DE TRABAJO:	ENCARGADO DE SELECCIÓN Y FACTURACIÓN								
HABILIDADES	A	B	C	D	E	F	G	H	I
PRIORIDAD	A	A	B	A	A	A	A	B	B
NIVEL DE PROFUNDIDAD	4	3	4	3	3	4	3	4	3
NOMBRE DE EMPLEADO:	NIVELES ACTUALES								
Empleado A	4	3	4	3	2	3	2	3	3
TOTAL	0	0	0	0	1	1	1	1	0
Empleado B	4	3	3	3	1	4	2	3	2
TOTAL	0	0	1	0	2	0	1	1	1
Empleado C	4	3	3	2	3	3	3	3	3
TOTAL	0	0	1	1	0	1	0	1	0
Empleado D	4	3	2	2	2	3	3	3	2
TOTAL	0	0	2	1	1	1	0	1	1

Fuente: Elaboración propia – Año 2012

Posterior a la determinación de brechas, se debe elaborar de acuerdo a todas las matrices el listado de requerimientos. Para elaborarlo se hace un listado revisando cada matriz, y tomando únicamente las habilidades que tengan prioridad “A”, nivel de profundidad 3 ó 4 y en donde aparezca una brecha por empleado de “2” o más, que son las habilidades que deben priorizarse y dónde es necesario mejorar para cada empleado.

Para identificar la descripción de la habilidad que se trate, es necesario ir a la matriz de habilidades de cada puesto y según la letra del abecedario que corresponda anotar la descripción en el listado o bien el nombre del curso que se considere necesario para cubrir la brecha determinada. Es importante que se divida el listado en tres secciones, según la habilidad de que se trate (técnicas, administrativas y sociales) y que se numeren de manera correlativa. En la tabla 4, se puede observar el listado propuesto para este caso:

Tabla 4

Listado de requerimientos según brechas

	FORMACIÓN TÉCNICA
1	Programa Sap (módulo ventas)
2	Líneas y marcas de productos
3	Repuestos de vehículos
4	Catálogos de repuestos
5	Programa Open Office
6	Técnicas de ventas
7	Programa Sap (módulo inventarios)
8	Programa Sap (módulo finanzas)
9	Trámites de importación
10	Lógica y Distribución
11	Cobro telefónico
12	Administración de recursos humanos
	FORMACIÓN ADMINISTRATIVA
13	Dirección de personal
14	Administración del tiempo
15	Orden y limpieza
16	Control de pedidos
	FORMACIÓN SOCIAL
17	Comunicación efectiva y atención clientes
18	Relaciones interpersonales

Fuente: Elaboración propia – Año 2012

De acuerdo al listado de requerimientos según brecha se elaborará un resumen de las necesidades detectadas por cada empleado. Para elaborar este resumen se realiza una tabulación de los resultados de los cuadros de matrices de brechas. De manera horizontal se coloca únicamente el número correlativo asignado a curso y de forma vertical se colocan los puestos y el nombre de los empleados. Se marca en el cuadro el requerimiento de curso que corresponda a cada empleado según la brecha encontrada. Al finalizar la tabulación, se suman en la última fila la cantidad de empleados que aparecen con el mismo requerimiento.

3.5 Diseño del plan de capacitación

Después de determinar las necesidades de capacitación se debe elaborar el plan de capacitación que corresponda a los requerimientos encontrados.

3.5.1 Guía para el diseño del plan de capacitación

Para esto realizar el proceso del diseño del plan de capacitación se propone el siguiente procedimiento:

1. El jefe de recursos humanos se reunirá con los gerentes y jefes de departamento para informarles los resultados de la detección de necesidades de capacitación.
2. De común acuerdo se seleccionará los métodos de capacitación más apropiados, los contenidos y se establecerá la conveniencia de capacitadores internos o externos.
3. Se determinarán el lugar que más convenga para la capacitación y de igual manera las fechas y horarios para no interferir con las épocas altas de trabajo.

Esta información servirá para determinar a quién debe capacitarse, cómo capacitar, quién debe capacitar, dónde y cuándo capacitar. A continuación se presentan las tablas 5 y 6 que muestra la información para formular el plan de capacitación.

Tabla 5

Diseño de la capacitación

A quién debe capacitarse:	De acuerdo a los puestos de trabajo analizados en la detección de necesidades se debe capacitar al siguiente personal: Supervisor de ventas por teléfono (1), asistente de ventas por teléfono (10), supervisores de ventas (2), jefe de bodega (1), encargado de facturación (4), encargado de importaciones (1), jefe de reparto (1), jefe de contabilidad (1), encargado de tecnología, jefe de créditos (1) y jefe de recursos humanos (1).
Cómo se entrenará	Para este programa se utilizarán los siguientes métodos: <ul style="list-style-type: none">• Capacitación en el trabajo• Conferencias• Talleres
Quién debe entrenar	Para este programa se contará con el apoyo de los siguientes facilitadores: <ul style="list-style-type: none">• Centro Líder• INTECAP• Fundación Og Mandino• Cámara de Comercio de Guatemala• AGEXPORT• Inforum y personal interno de la empresa

Fuente: Elaboración propia – Año 2012

Tabla 6

Diseño de la capacitación

Dónde entrenar	Se utilizarán las siguientes instalaciones: <ul style="list-style-type: none">• Sala de reuniones del departamento de ventas de la empresa objeto de estudio• Instalaciones de empresas de capacitación externas.
Cuándo entrenar	Horarios: De 8:00 a 12:00 día sábado, para cursos impartidos por capacitadores internos Una vez a la semana de 8:00 a 12:00 o bien de 1:00 a 5:00 p.m. para los cursos impartidos por capacitadores externos.

Fuente: Elaboración propia – Año 2012

Posteriormente se debe programar los cursos que ayudarán a cerrar las brechas encontradas y que afectan el buen desempeño de los empleados y el logro de objetivos de la empresa.

A continuación se presenta la propuesta del plan de capacitación:

3.5.2 Propuesta del plan de Capacitación

Distribuidora de Repuestos de Guatemala, Sociedad Anónima

(DIREGUA, S.A)

Objetivo General:

1. Proporcionar los lineamientos necesarios para desarrollar las habilidades de los empleados que ocupan puestos críticos y mejorar con el desempeño dentro de la organización.

Objetivos específicos:

1. Fortalecer las habilidades técnicas requeridas en los puestos de trabajo, para apoyar a los empleados a su mejor desempeño y eficiencia en el puesto.
2. Dotar de habilidades administrativas necesarias al personal para que administren adecuadamente su trabajo y sus habilidades de planificación, organización, dirección y control.
3. Mejorar las habilidades sociales de los empleados para lograr un buen trato al cliente interno y externo, disminuyendo las quejas reportadas y aumentando la satisfacción en el servicio proporcionado.

Metas:

1. Brindar capacitación a los empleados de acuerdo a lo planificado.
2. Lograr el 85% de asistencia a los cursos planificados para grupos de empleados.
3. Cubrir el 75% de necesidades de capacitación detectadas durante el primer año de implementación del plan.

4. Evaluar a los resultados de la capacitación 3 meses después de la implementación de cada curso.

Alcance:

Este plan de capacitación va dirigido a once puestos de trabajo en la empresa Distribuidora de Repuestos de Guatemala, S.A. como son: jefaturas y algunos puestos que tienen relación directa con el cliente externo. Este plan pretende disminuir en un 80% las deficiencias de conocimientos y habilidades de estos puestos.

Para alcanzar los objetivos y lograr las metas propuestas en este plan, se presenta a continuación los cuadros 8, 9 10 y 11 con la propuesta del plan anual de capacitación dividido en tres programas de acuerdo a las habilidades técnicas, administrativas y sociales:

Cuadro 8

Propuesta de plan anual de capacitación para habilidades técnicas

PROGRAMA: HABILIDADES TÉCNICAS										
INFORMACIÓN CONCENTRADA DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN										
ACCIÓN DE CAPACITACIÓN	DIRIGIDO A	OBJETIVO	FECHA ESTIMADA	DURACIÓN (HORAS)	No. PARTICIPANTES	NÚMERO DE GRUPOS	PRECIO TOTAL	PROVEEDOR	METODOLOGÍA	LUGAR
Programa Sap (módulo ventas)	Personal de ventas por teléfono	Mejorar el proceso de ventas por teléfono y agilizar la toma de pedidos.	Ene-13	10	7	2	Q4,200.00	INFORUM	Entrenamiento en aula	Oficinas zona 4 de Mixco
Lineas y marcas de productos	Personal de ventas por teléfono	Que el empleado pueda proveer asesoría sobre todas las líneas y marcas de producto que distribuye la empresa.	Feb-13	4	3	1	Q600.00	Supervisores de Ventas DIREGUA	Conferencia, taller	Oficinas zona 4 de Mixco
Repuestos de vehículos	Personal de ventas por teléfono y jefe de reparto	Que el empleado pueda proveer asesoría técnica sobre el producto que convenga al cliente.	Febrero y Marzo 2013	20	7	4	Q1,400.00	INTECAP	Conferencia, taller	Oficinas zona 4 de Mixco
Catálogos de repuestos y su uso	Personal de ventas por teléfono	Proveer al cliente de forma rápida de la información necesaria sobre el repuesto que solicita.	Mar-13	4	5	2	Q1,000.00	INTECAP	Conferencia, taller	Oficinas zona 4 de Mixco
Programa Open Office	Todo el personal de puestos críticos	Agilizar y mejorar la elaboración de reportes administrativos	Abr-13	16	16	4	Q12,800.00	INFORUM	Entrenamiento en aula	Oficinas zona 4 de Mixco
Técnicas de ventas	Personal de ventas por teléfono	Ayudar al proceso de ventas para que puedan lograr las metas propuestas por la gerencia de comercialización	Abr-13	16	2	4	Q5,000.00	CÁMARA DE COMERCION	Conferencia	Aula de empresa capacitadora
						TOTAL	Q25,000.00			

Fuente: elaboración propia – Año 2012

Cuadro 9

Propuesta de plan anual de capacitación para habilidades técnicas

PROGRAMA: HABILIDADES TÉCNICAS										
INFORMACIÓN CONCENTRADA DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN										
ACCIÓN DE CAPACITACIÓN	DIRIGIDO A	OBJETIVO	FECHA ESTIMADA	DURACIÓN (HORAS)	No. PARTIcipANTES	NUMERO DE GRUPOS	PRECIO TOTAL	PROVEEDOR	METODOLOGÍA	LUGAR
Programa Sap (módulo inventarios)	Encargados de facturación y empaque	Mejorar la selección y facturación de productos para despacho.	Feb-13	10	2	1	Q2,800.00	INFORUM	Entrenamiento en aula	Oficinas zona 4 de Mixco
Programa Sap (módulo finanzas)	Encargado de importaciones	Minimizar errores en la elaboración de registros contables.	Mar-13	10	1	1	Q1,200.00	INFORUM	Entrenamiento en aula	Oficinas zona 4 de Mixco
Trámites de importación	Encargado de importaciones	Eliminar los errores en el proceso de importación de productos.	Abr-13	20	1	1	Q2,400.00	AGEXPORT	Conferencia	Aula de empresa capacitadora
Lógica y Distribución	Jefe de reparto	Establecer rutas de despachos eficientes para la entrega del productos a tiempo a los clientes	Abr-13	5	1	1	Q2,500.00	CÁMARA DE COMERCION	Conferencia	Aula de empresa capacitadora
Cobro telefónico	Jefe de créditos y cobros	Disminuir el tiempo de mora en el crédito otorgado al cliente.	May-13	10	1	1	Q700.00	FUNDACIÓN OGMANDINO	Conferencia,, taller	Aula de empresa capacitadora
Administración de recursos humanos	Jefe de Recursos Humanos	Lograr una eficiente gestión de recursos humanos que sea acorde a los objetivos de la organización	May-13	20	1	1	Q2,800.00	CÁMARA DE COMERCION	E-learnig	Oficinas zona 4 de Mixco
						TOTAL	Q12,400.00			

Fuente: elaboración propia – Año 2012

Cuadro 10

Propuesta de plan anual de capacitación para habilidades administrativas

PROGRAMA: HABILIDADES ADMINISTRATIVAS										
INFORMACIÓN CONCENTRADA DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN										
ACCIÓN DE CAPACITACIÓN	DIRIGIDO A	OBJETIVO	FECHA ESTIMADA	DURACIÓN (HORAS)	No. PARTICIPANTES	NÚMERO DE GRUPOS	PRECIO TOTAL	PROVEEDOR	METODOLOGÍA	LUGAR
Liderazgo y dirección de personal	Supervisora de ventas por teléfono, supervisores de ventas, jefe de reparo y contador general	Incrementar las habilidades de liderazgo y dirección de los participantes, para lograr el desarrollo del personal a cargo.	Jun-13	5	5	1	Q3,500.00	FUNDACIÓN OGMANDINO	Conferencia, taller	Oficinas zona 4 de Mixco
Administración del tiempo para mandos medios	Personal de mandos medios	Utilizar al máximo el tiempo laboral dentro de la organización .	Jul-13	4	11	1	Q7,700.00	FUNDACIÓN OGMANDINO	Conferencia, taller	Oficinas zona 4 de Mixco
Organización y limpieza en el trabajo	Encargados de facturación y empaque	Adquirir conocimientos que apoyen al colaborador a ordenar y organizar su espacio de trabajo.	Ago-13	10	4	2	Q3,600.00	CENTRO LÍDER	Entrenamiento en aula	Oficinas zona 4 de Mixco
Elaboración de cuadros de control	Encargado de facturación y empaque	Mejorar el control de los productos a seleccionar en bodega para despachos a clientes.	Ago-13	4	1	1	Q1,200.00	CÁMARA DE COMERCIO	Conferencia, taller	Oficinas zona 4 de Mixco
						TOTAL	Q16,000.00			

Fuente: elaboración propia – Año 2012

Cuadro 11

Propuesta de plan anual de capacitación para habilidades sociales

PROGRAMA: HABILIDADES SOCIALES										
INFORMACIÓN CONCENTRADA DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN										
ACCIÓN DE CAPACITACIÓN	DIRIGIDO A	OBJETIVO	FECHA ESTIMADA	DURACIÓN (HORAS)	No. PARTES	NUMERO DE GRUPOS	PRECIO TOTAL	PROVEEDOR	METODOLOGÍA	LUGAR
La atención al cliente y la buena comunicación	Personal de puestos críticos	Mejorar la comunicación y atención al cliente interno y externo.	Ago-13	10	18	3	Q.16,200.00	FUNDACIÓN OGMANDINO	Conferencia	Oficinas zona 4 de Mxco
	Asistentes de ventas por teléfono, supervisores de ventas y jefes del área financiera	Mejorar las relaciones interpersonales entre los colaboradores.	Oct-13	16	9	1	Q.9,900.00	CENTRO LÍDER	Conferencia	Oficinas zona 4 de Mxco
TOTAL						1	Q.26,100.00			

Fuente: elaboración propia – Año 2012

Contenidos de cursos por programa:

A continuación se presenta en la tabla 7 un ejemplo de currícula de formación que contiene los temas principales a tratar en uno de los cursos de capacitación propuestos, el resto de currículas se pueden encontrar en el anexo 3.

Tabla 7

CURRICULA DE FORMACIÓN
Nombre del curso: Programa SAP (módulo ventas)
Objetivo: Mejorar el proceso de ventas por teléfono y agilizar la toma de pedidos.
Metodología de formación: Entrenamiento en el aula
Dirigido a: Asistentes de ventas por teléfono
No. de horas: 10
Contenido: <ul style="list-style-type: none">• Generalidades de SAP• Módulos que integran el programa• Módulo de Ventas• Cómo elaborar una cotización• Cómo elaborar una orden de pedido• Cómo realizar búsqueda de códigos• Elaboración de reportes de ventas en SAP

Fuente: Elaboración Propia – Año 2012

3.6 Ejecución de la capacitación

Posterior a la elaboración del plan de capacitación se deben ejecutar los cursos planificados. Para que cada actividad de capacitación se realice de manera adecuada y eficiente es importante contar con una guía para verificar que se cumpla con los requerimientos básicos para cada curso. A continuación se presenta una propuesta de esta guía.

3.6.1 Guía para la ejecución del plan de capacitación

1. El jefe de recursos humanos debe revisar que el plan se realice de acuerdo a lo programado.
2. Se debe elaborar una lista que permita revisar que se realicen todos los aspectos relacionados con el buen desarrollo de cada curso. Este listado se debe utilizar en cada actividad de capacitación tomando en cuenta lo siguiente:
 - a) Se deben incluir todas las actividades a realizar.
 - b) Los materiales a utilizar en cada actividad
 - c) Las fechas en que se realizará cada actividad
3. Realizar reuniones con gerentes cada 2 meses para evaluar la ejecución del programa.

En la tabla 8 se presenta una sugerencia del listado que se puede utilizar para verificar la ejecución de la capacitación:

Tabla 8

Lista de verificación para el control de las capacitaciones

Nombre del curso: _____			
Fecha de la capacitación: _____			
Impartido por: _____			
No.	Actividad	Fecha prevista de conclusión de actividad	Grado de avance
1	Verificar fecha de curso en programa	3 semanas (antes)	
2	Invitar a participantes de curso	3 semanas (antes)	
3	Contactar a instructor	3 semanas (antes)	
4	Reservar lugar para sesión de capacitación	3 semanas (antes)	
5	Elaboración de material de apoyo	2 semanas (antes)	
6	Verificar y reservar equipo a utilizar	2 semanas (antes)	
7	Coordinar materiales para el curso	1 semana (antes)	
8	Realizar planificación de servicio de alimentos	1 semana (antes)	
9	Preparar presentación de capacitador a participantes	4 días (antes)	
10	Impresión de materiales	2 días (antes)	
11	Confirmar asistencia de participantes	2 días (antes)	
12	Preparar material de evaluación de capacitación	2 días (antes)	
13	Que los participantes firmen en listado de asistencia	Antes de iniciar evento	
14	Conducir acto inaugural y presentar al (los) instructor(es)	Al iniciar evento	
15	Distribuir material didactico	Al iniciar evento	
16	Supervisar servicio de alimentos y bebidas	Durante el evento	
17	Aplicar cuestionarios de evaluación	al finalizar evento	
18	Acto de clausura	al finalizar evento	
19	Tabular evaluaciones	2 días (después)	
20	Elaborar informe de capacitación	1 semana (después)	
21	Dar seguimiento a capacitación	2 meses (después)	
Nota: Para llenar la columna de grado de avance, se utilizará la siguiente nomenclatura:			
T = Terminado			
A = Atrasado			
D = En desarrollo			
S = Suspendido			

Fuente: Elaboración propia - Año 2012

3.6.2 Escenarios económicos para realizar la capacitación

Para implementar la propuesta es importante considerar el presupuesto que servirá para el pago a los instructores, material didáctico y en general todos los gastos para el desarrollo del mismo.

A continuación se presenta el detalle de los costos considerando varias alternativas que permitirán adaptarlas según la disponibilidad de la organización y tomando en consideración que su ejecución apoyará a resolver los problemas determinados por falta de capacitación.

Escenario 1:

Este escenario contempla la contratación de instructores de empresas externas para impartir los cursos del plan de capacitación propuesto. A continuación se muestra el cuadro 12 con la información del plan de capacitación para este escenario.

Cuadro 12

Costo anual del plan de capacitación del escenario 1

EMPRESA	COSTO
INFORUM	Q 21,000.00
INSTITUTO TÉCNICO DE CAPACITACIÓN (INTECAP)	Q 2,400.00
CAMARA DE COMERCIO DE GUATEMALA	Q 11,500.00
FUNDACIÓN OGMANDINO	Q 28,100.00
CENTRO LIDER DE CAPACITACIÓN	Q 13,500.00
AGEXPORT	Q 2,400.00
OTROS	Q 600.00
TOTAL	Q 79,500.00

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Ventajas de la capacitación externa:

1. La capacitación de instituciones externas es mejor para tratar temas más especializados.
2. La capacitación puede realizarse en una o pocas sesiones.
3. Aportan conocimientos externos a la organización.
4. Se pueden identificar debilidades que no se visualizan internamente.
5. El personal sale del ambiente cotidiano de trabajo.

Desventajas:

1. En la mayoría de casos estas capacitaciones son muy costosas.

Escenario 2:

Para este escenario se propone utilizar tanto a personal de instituciones externas especializadas en los temas, como a personal propio de la organización. La información de costo de este escenario se muestra en el cuadro 13:

Cuadro 13

Costo anual del plan de capacitación del escenario 2

EMPRESA	COSTO
Cursos de programas de computación (Open Office y módulos de programa SAP)	Q -
CAMARA DE COMERCIO DE GUATEMALA, curso para jefe de recursos humanos y jefe de reparto	Q 10,300.00
FUNDACIÓN OGMANDINO, capacitación para personal de mandos medios	Q 19,700.00
CENTRO LIDER DE CAPACITACIÓN, capacitación a personal de bodega	Q 13,500.00
AGEXPORT, capacitación a encargado de importaciones	Q 2,400.00
Materiales para cursos	Q 900.00
Refacciones	Q 7,000.00
OTROS	Q 600.00
TOTAL	Q 54,400.00

Fuente: elaboración propia – Año 2012.

Ventajas:

1. Utilizar las instalaciones propias reduce los costos de la capacitación.
2. Al utilizar al personal de la organización para proporcionar las capacitaciones se promueve un ambiente de confianza y una mejor relación entre colaboradores.
3. Las capacitaciones son más adecuadas a las necesidades de la organización pues es proporcionada por personal que conoce a la organización y sus necesidades.

Desventajas:

1. En algunos casos los métodos didácticos pueden no ser los más adecuados.
2. Los cursos impartidos por personal de la organización pueden parecer poco atractivos por la familiaridad que tienen con el instructor.

Escenario 3:

Para este escenario se plantea que la mayoría de capacitaciones sean realizadas utilizando personal interno y aprovechar las capacitaciones de instituciones externas que sean más económicas. El cuadro 14 muestra los costos de este escenario.

Cuadro 14

Costo anual del plan de capacitación del escenario 3

EMPRESA	COSTO
Cursos de programas de computación (Open Office y módulos de programa SAP)	Q -
Cursos de capacitación específicos para el departamento de ventas por teléfono, impartido por supervisores de ventas	Q -
CAMARA DE COMERCIO DE GUATEMALA, curso para jefe de reparto, capacitación a personal recursos humanos, técnicas de ventas, liderazgo y dirección de personal	Q 13,800.00
Cursos de habilidades administrativas y sociales (impartidos por personal de DIREGUA)	Q -
AGEXPORT, capacitación a encargado de importaciones	Q 2,400.00
Materiales para cursos	Q 900.00
Refacciones	Q 7,000.00
OTROS	Q 600.00
TOTAL	Q 24,700.00

Fuente: elaboración propia – Año 2012.

Análisis:

Es importante para la empresa que se equilibre adecuadamente las capacitaciones externas e internas. Cada una provee ventajas que la empresa debe aprovechar para su beneficio y para que el personal obtenga los conocimientos que necesita y aumentar su productividad.

Después de realizar el estudio de costos de cada escenario, se sugiere utilizar la opción 2 que es la que se adapta a los requerimientos de capacitación planteados. Con un total de Q 54,400.00 lo que representa un costo promedio por persona de Q 2,266.67, que no es significativo si se toma en cuenta que se espera eliminar las brechas de conocimiento del personal,

aumentando la eficiencia, la satisfacción del cliente y en consecuencia la rentabilidad de la empresa.

3.7 Evaluación de la capacitación

Para efectos de esta propuesta se sugiere realizar la evaluación de cada curso de capacitación por medio de las siguientes técnicas:

3.7.1 Evaluación de reacción

Al final de cada curso de capacitación es importante conocer por medio de un cuestionario anónimo como se ha desarrollado la actividad. Se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Opinión sobre el instructor
- b) Opinión sobre el curso
- c) Opinión sobre la coordinación del curso

Este cuestionario se aplicará al terminar el curso proporcionado. Los resultados obtenidos servirán para hacer las correcciones necesarias, y proporcionar la retroalimentación que eleve en las siguientes capacitaciones la calidad de la prestación del servicio. A continuación se propone en la tabla 9 una hoja de evaluación que puede utilizarse para la evaluación de reacción:

Tabla 9

Hoja de evaluación de las actividades de capacitación

Instrucciones: el objetivo de este cuestionario es conocer su opinión sobre la actividad de capacitación recibida. Esta información nos servirá para mejorar el servicio en posteriores capacitaciones. Marque con una "X" su respuesta. Conteste con sinceridad todas las preguntas.

Nombre del curso: _____

Impartido por: _____

Lugar: _____

Fecha: _____

FACILITADOR	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Dominio del tema				
Expuso los contenidos de maner clara, precisa y abundante				
El lenguaje utilizado fue sencillo y comprensible				
Disposición para aclarar dudas				
Apoyo para reforzar el contenido del curso				
Relación y trato con los participantes				
Puntualidad y buen manejo del tiempo				
OPINIÓN DEL CURSO	100%	75%	50%	25% o menos
Al iniciar el curso conocía los objetivos y los contenidos				
El curso cumplió con los objetivos en su totalidad				
Los conocimientos adquiridos son totalmente aplicables en su área de trabajo				
El curso cumplió con sus expectativas				
COORDINACIÓN	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Programación y convocatoria				
La duración del curso fue adecuada para los contenidos				
El lugar fue el más apropiado para el desarrollo del curso				
El horario fue el más conveniente para usted				
Observaciones para mejorar: _____				

Fuente: Elaboración propia Año – 2012

3.7.2 Evaluación del aprendizaje (Pre-test y Post-test)

Para evaluar si el empleado obtuvo efectivamente los conocimientos esperados de la capacitación se sugiere la siguiente guía:

Guía para evaluar el aprendizaje

1. El jefe de recursos humanos o bien el facilitador aplicarán al inicio del curso un cuestionario, que será elaborado con los aportes de conocimientos del facilitador y el gerente de área.
2. El cuestionario ayudará a conocer los conocimientos y habilidades que tiene el participante sobre el tema, previo a recibir el curso.
3. El facilitador hará una revisión rápida a las respuestas para determinar en que temas deberá poner más énfasis.
4. Lo ideal es retroalimentar en todo el desarrollo del curso a los participantes, realizando algunos cuestionamientos y escuchando sus respuestas para corregir y ampliar dudas.
5. Al final del curso el facilitador o el jefe de recursos humanos deberá aplicar la misma prueba entregada al inicio, esto para comparar posteriormente si el empleado asimiló lo aprendido y evaluar la efectividad del curso.
6. Se debe elaborar un cuadro para tabular los resultados de cada cuestionario y presentar los resultados de esa capacitación.

Se sugiere que los resultados de la tabulación se presente en un formato como el que se muestra en el cuadro 15 como el que se presenta a continuación:

Cuadro 15

Cuadro de tabulación

Prueba pre test y post test

CUADRO PARA TABULACION PRUEBA PRE TEST Y POST TEST				
CURSO: LOGISTICA Y DISTRIBUCIÓN				
FECHA:				
NOMBRE DEL COLABORADOR	Punteo cuestionario Pre test	Punteo cuestionario Post test	Variación	Variación en %
Anibal L.	56	90	34	60.71
Víctor O.	60	85	25	41.67

Fuente: Elaboración propia – Año 2012.

3.7.3 Evaluación de impacto y seguimiento a la capacitación

El seguimiento a la capacitación proporcionada deberá realizarse por lo menos 2 meses después de impartida. De tal forma que el colaborador pueda aplicar los conocimientos y las habilidades aprendidas en su puesto de trabajo.

Los resultados que se esperan después de proveer la capacitación son los siguientes:

1. Disminución de quejas de clientes internos y externos.
2. Mejorar la atención telefónica de empleos de ventas por teléfono (encuesta)
3. Disminuir la devolución de productos por envío incorrecto de códigos.

4. Disminuir el tiempo de entrega del trabajo a otros departamentos
5. Aumentar la confiabilidad en la información presentada

Para poder realizar esta evaluación se sugieren los siguientes pasos:

1. Si el grupo de participantes no es muy numeroso se podrá dar seguimiento a todos. De lo contrario se deberá tomar una muestra representativa para hacer el estudio.
2. Investigar si los problemas que originaron las necesidades de capacitación han disminuido consecuentemente a los cursos impartidos. Esto se puede verificar de la manera siguiente:
 - a) Por observación directa del trabajo ejecutado.
 - b) Por entrevistas con jefe inmediato o gerente de área.
 - c) Por revisión y análisis de indicadores antes de la capacitación y posterior a ella.
3. Llevar el registro de los seguimientos en un formato que pueda establecerse para todos los casos. En la tabla 10 se muestra un ejemplo de formato para seguimiento y verificación del impacto de la capacitación.
4. El tiempo de seguimiento dependerá del impacto del problema y de su mejora para aumentar la productividad de la organización.

Tabla 10
Seguimiento e impacto de la capacitación

FORMATO DE SEGUIMIENTO E IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN	
Nombre del empleado:	
Curso de capacitación al que asistió:	
Fecha en que recibió curso:	
Fecha en que se realiza seguimiento:	
1	Objetivos del seguimiento:
2	Personas entrevistadas:
3	Conocimientos principales adquiridos:
4	Problemas o carencias iniciales detectadas en el trabajo:
5	Aplicación de los conocimientos en el trabajo. Cambio y mejoras en las habilidades del empleados.
6	Indicadores de referencia antes y después de la capacitación:
7	Apoyo adicional requerido para facilitar la aplicación de los nuevos conocimientos y habilidades.
8	Recomendaciones y/u observaciones:

Fuente: Elaboración propia – Año 2012

3.7.4 Indicadores para medir la efectividad de la capacitación

La efectividad de los planes de capacitación no puede medirse únicamente por un indicador, sino por la suma de varios.

Los indicadores que se definan serán aquellos que respondan a los objetivos definidos por la empresa en materia de capacitación. Algunos de estos indicadores se mencionan a continuación:

Costo de capacitación por trabajador: permite ver, analizar y optimizar la forma en que se asignan presupuestos y se utilizan los recursos de la compañía. Se obtiene de dividir el total del costo de capacitación entre el total de trabajadores que serán capacitados.

$$\text{Costo promedio por persona} = \frac{\text{Costo total}}{\text{Total de participantes}}$$

Horas hombre: permite conocer cuantas horas se invertirán por persona en cada programa o bien curso de capacitación. La fórmula es como sigue:

$$\text{H.H.} = \text{total de participantes} * \text{total de horas de capacitación}$$

Rotación de personal: permite detectar deficiencias en la gestión de la empresa, en la supervisión, en clima organizacional, en retención de talento, etc. La fórmula para el índice de rotación de personal es la siguiente:

$$\text{IRP} = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{\frac{F1 + F2}{2}}$$

A= admisiones de personal durante el período considerado (entradas)

D= desvinculaciones del personal (por iniciativa de la empresa o por decisión del empleado)

F1= cantidad de empleados existentes al inicio del período considerado.

F2= cantidad de empleados al final del período considerado.

Se pueden utilizar diversidad de indicadores para conocer si la capacitación tuvo un impacto positivo, entre los que se pueden mencionar están los siguientes: número de reclamos de clientes internos y externos, porcentaje de reportes bien elaborados, impacto en conocimientos, impacto en mejoras, impacto en mejora de clima laboral, impacto en resultados de ventas, etc.

Lo importante en la medición del impacto de la capacitación es contar con indicadores de referencia iniciales, para luego compararlos con los resultados posteriores a la capacitación.

CONCLUSIONES

1. Se estableció que la razón principal por la cual se presentan deficiencias relacionadas con la ejecución de actividades y en la atención de clientes internos y externos, es porque el personal no cuenta con un proceso de capacitación formal debido a que no hay una metodología para determinar las carencias de conocimientos, ni se elabora una planeación y ejecución de capacitación para proveer a los empleados los conocimientos y las habilidades necesarias para que realicen sus funciones de una forma eficiente en su puesto de trabajo. Esto comprueba la hipótesis número uno planteada en el plan de investigación.
2. A través de la detección de necesidades de capacitación que se realizó se comprobó que es necesario capacitar al personal de acuerdo a las brechas encontradas en los conocimientos propios de cada puesto de trabajo, para mejorar el desempeño de los colaboradores de dicha organización.
3. Se determinó que no existe una evaluación periódica de los resultados de cada capacitación y los beneficios que estos han aportado a la empresa objeto de estudio.
4. Se estableció que no se lleva un método de detección de necesidades de capacitación que ayude a conocer las brechas de conocimientos y habilidades en los puestos de trabajo.
5. Se estableció que no existe una planificación y un programa de ejecución de la capacitación que sirvan de guía para proporcionar los cursos que se imparten a los empleados de la organización.

RECOMENDACIONES

1. El departamento de recursos humanos con el apoyo de la gerencia general deberá implementar un proceso de capacitación formal que proporcione al personal todos los conocimientos y habilidades para trabajar de manera eficiente, por lo que se recomienda utilizar el proceso propuesto en este trabajo.
2. Los jefes de cada área según las necesidades detectadas de capacitación deberán proporcionar al personal los conocimientos propios de cada puesto de trabajo, esto de acuerdo a la planificación de capacitación propuestos tanto de cursos internos como externos en los distintos puestos analizados.
3. Los jefes de cada área con el apoyo del jefe de recursos humanos deberán evaluar los resultados de la capacitación involucrando a los empleados para analizar los logros que se han alcanzado con los nuevos conocimientos y habilidades adquiridas.
4. El departamento de recursos humanos deberá utilizar una metodología en lo que respecta a la detección de necesidades de capacitación en la cual se pueda determinar las brechas de conocimientos y habilidades existentes, por ello se propone que se realice la metodología propuesta en este trabajo.
5. El departamento de recursos humanos deberá proponer un modelo de planificación y una guía de ejecución de la capacitación a los jefes de cada área que sirva de referencia, para proporcionar los cursos necesarios que cierren las brechas de conocimientos y habilidades que se determinen en la detección de necesidades de capacitación.

BIBLIOGRAFÍA

1. Anzuetto Figueroa, Vivian Ibeth, Aplicación de la detección de necesidades de capacitación en el departamento de mantenimiento eléctrico del área de generación para un ingenio azucarero, Tesis Facultad de Ingeniería Universidad de San Carlos de Guatemala, mayo 2005, 122 páginas.
2. Calderón Córdova Hugo, Manual para la administración del proceso de capacitación del personal, 1ra edición, México, Limusa, 1,982, 129 páginas.
3. Chiavenato Idalberto, Administración de recursos humanos, Quinta edición, Santafé de Bogotá, Colombia, Mc Graw Hill, 2000, 699 páginas
4. Chiavenato Idalberto, Gestión del talento humano, 1a. edición, Bogotá, D. C., Colombia., Mc Graw Hill, 2002, 475 páginas.
5. Dessler Gary, Administración de personal, 4ta. Edición, México, Prentice-Hall Hispanoamericana, Falta año, 811 páginas.
6. Diccionario Sopena Lexigran, 1ra. Edición, Barceló, España, Ramón Sopena, S.A., 1,987. s/n.
7. Domínguez Collins, Humberto, El servicio invisible, fundamentos de un buen servicio al cliente, 1ra. Edición, Bogotá, Colombia, Ecoe Ediciones, 2006, 176 páginas.
8. Knowles Malcom, Práctica moderna de la educación de adultos, revista de Andragogía, Año III, No. 7, 1,980, Caracas, Venezuela, 45 páginas
9. Manual 1: puntos de partida para desarrollar un programa de capacitación, Costa Rica, Mater Litho, 2,003, 124 páginas.

10. Méndez Álvarez, Carlos Eduardo, Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación, 3ra. Edición, Colombia, Mc Graw Hill, 2,001, 246 páginas.
11. Mendoza Nuñez, Alejandro, Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo, 4ta. Edición, México, Trillas, 2,000, 175 páginas.
12. Mondy Wayne & Noe Robert, Administración de Recursos Humanos, 9ª. edición, México, Pearson, 2,005, 527 páginas.
13. Pinto Villatoro, Roberto, Planeación estratégica de la capacitación empresarial, 2da. Edición, México D.F., Mc Graw Hill, 2000, 206 páginas.
14. Reyes Ponce, Agustín, Administración moderna, 1ra. Edición, México, Editorial Limusa, 2004, 480 páginas.
15. Siliceo Aguilar Alfonso, Capacitación y desarrollo de personal, 2da. Edición, México, Limusa, 1,983, 152 páginas.
16. Vértice, Planificación de los recursos humanos, 1ra. Edición, Málaga, España, Publicaciones vértice, S.L. 2007, 138 páginas.
17. Werther, Willian y Davis Keith, Administración de recursos humanos, Sexta Edición, México, McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V., 2008, 610 páginas.
18. Madrid, organización. Crea tu empresa. (en línea). España. Consultado el 15 de noviembre de 2011. Artículo publicado en: <http://www.madrimasd.org>
19. Wikipedia, organización. Empresa. (en línea). España. Consultado el 15 de noviembre de 2011. Artículo publicado en: <http://www.es.wikipedia.org>

ANEXOS

ANEXO 1

CUADROS DE INVENTARIO DE HABILIDADES

INVENTARIO DE HABILIDADES SUPERVISOR DE VENTAS POR TELÉFONO

MATRIZ DE HABILIDADES				
PUESTO: SUPERVISOR DE VENTAS POR TELEFONO				
NIVEL ACADEMICO: PENSUM CERRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS				
ACTIVIDADES QUE REALIZA	1	Supervisa que el trabajo de ventas por telefono se realicé según la planificación asignada		
	2	Atiende llamadas de venta a clientes para apoyar a asistentes con toma de pedidos		
	3	Apoya a gerente de comercialización en la reuniones semanales programadas		
	4	Entrega papelería a créditos y da seguimiento a apertura de código de clientes nuevos		
	5	Solicita aumentos de límite de créditos para clientes		
	6	Realiza reportes de ventas semanal consolidado		
HABILIDADES TECNICAS	A	Uso y manejo adecuado de catálogos de productos	PRIORIDAD	NIVEL
	B	Conocimiento, uso y manejo eficiente del programa SAP	A	4
	C	Conocimiento de repuestos de vehiculos	A	4
	D	Conocimiento de marcas que distribuye la empresa	A	3
	E	Uso y manejo adecuado de sistema Open Office para elaboración de reportes	A	3
HABILIDADES ADMINISTRATIVAS	F	Planificación de trabajo	A	3
	G	Dirección de personal	A	3
	H	Controles de llamadas	B	4
HABILIDADES SOCIALES	I	Comunicación y atención con clientes internos y externos	A	4
	J	Trabajo en equipo	A	3
	K	Relaciones interpersonales	A	3
Prioridad			Nivel	
Indispensable	A		1	0-50
Necesario	B		2	51-75
Deseable	C		3	76-90
			4	91-100
Firma de jefe inmediato				

Fuente: Elaboración propia – Año 2012

INVENTARIO DE HABILIDADES ASISTENTE DE VENTAS POR TELEFONO

PUESTO: ASISTENTE DE VENTAS POR TELÉFONO				
NIVEL ACADÉMICO: TÍTULO DE EDUCACIÓN MEDIA				
ACTIVIDADES QUE REALIZA	1	Realiza llamadas para la venta de productos, según su programación		
	2	Atiende llamadas de venta a clientes		
	3	Apoya a asesor de ventas asignado a realizar cobro a clientes vía telefónica		
	4	Entrega papelería y da seguimiento a apertura de código de clientes nuevos		
	5	Colabora con la atención de llamadas entrantes de otros compañeros		
	6	Realiza reportes de ventas semanal		
HABILIDADES TÉCNICAS			PRIORIDAD	
	A	Uso y manejo adecuado de catálogos de productos	NIVEL	
	B	Conocimiento, uso y manejo eficiente del programa SAP	A	4
	C	Conocimiento de repuestos de vehículos	A	3
	D	Conocimiento de marcas que distribuye la empresa	A	4
	E	Uso y manejo adecuado de sistema Open Office para elaboración de reportes	A	3
HABILIDADES ADMINISTRATIVAS	F	Administración del tiempo	A	3
	G	Control de pedidos	B	3
	H	Realizar reportes	B	3
HABILIDADES SOCIALES	I	Comunicación y atención con clientes internos y externos	A	4
	J	Trabajo en equipo	B	4
	K	Relaciones interpersonales	A	3
Prioridad			Nivel	
Indispensable	A		1	0-50
Necesario	B		2	51-75
Deseable	C		3	76-90
			4	91-100
Firma de jefe inmediato				

Fuente: Elaboración propia – Año 2012

INVENTARIO DE HABILIDADES JEFE DE BODEGA

MATRIZ DE HABILIDADES				
PUESTO: JEFE DE BODEGA				
NIVEL ACADÉMICO: ESTUDIANTE DEL TERCER AÑO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS				
ACTIVIDADES QUE REALIZA	1	Supervisa el trabajo de colaboradores		
	2	Control diario del inventario de la bodega general, préstamos y devoluciones (entradas y salidas)		
	3	Dirección del trabajo diario del personal a cargo		
	4	Elaboración de reportes diversos para gerencia de abastecimientos		
HABILIDADES TÉCNICAS			PRIORIDAD	NIVEL
	A	Conocimientos de manejo de inventario	A	4
	B	Conocimientos de la codificación de productos	A	4
	C	Conocimientos de líneas y productos	A	3
	D	Uso y manejo adecuado de sistema SAP (modulo inventarios)	A	3
	E	Uso y manejo de programa Oppen Office	B	4
HABILIDADES ADMINISTRATIVAS	F	Control de inventarios	A	4
	G	Dirección y control de personal	A	3
	H	Orden y limpieza	B	4
HABILIDADES SOCIALES	I	Comunicación con clientes internos y externos	A	3
	J	Trabajo en equipo	B	4
	K	Relaciones interpersonales	B	4
Prioridad			Nivel	
Indispensable	A		1	0-50
Necesario	B		2	51-75
Deseable	C		3	76-90
			4	91-100
Firma de jefe inmediato				

Fuente: Elaboración propia – Año 2012

INVENTARIO DE HABILIDADES JEFE DE REPARTO

MATRIZ DE HABILIDADES				
PUESTO: JEFE DE REPARTO				
NIVEL ACADEMICO: 4to. AÑO DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS				
ACTIVIDADES QUE REALIZA	1	Elaboración de rutas para entrega de pedidos diarios		
	2	Organización de pedidos de entrega diarias		
	3	Elaboración de guías para entrega a transporte externo		
	4	Entrega de cambio y devolución de producto a clientes		
	5	Elaboración de reportes de no conformidades de clientes		
HABILIDADES TECNICAS			PRIORIDAD	NIVEL
	A	Conocimientos de repuestos para vehiculos	A	3
	B	Conocimiento, uso y manejo eficiente del programa SAP	A	4
	C	Conocimientos de zonas y municipios aledaños a la ciudad de Guatemala	A	4
	D	Conocimiento en logística y distribución	A	3
	E	Uso y manejo adecuado de sistema Open Office para elaboración de reportes	A	3
HABILIDADES ADMINISTRATIVAS	F	Planificación de actividades de trabajo	A	4
	G	Dirección de personal	A	4
	H	Control de despachos	A	3
HABILIDADES SOCIALES	I	Comunicación y atención con clientes internos y externos	A	4
	J	Trabajo en equipo	A	3
	K	Relaciones interpersonales	A	3
Prioridad			Nivel	
Indispensable	A		1	0-50
Necesario	B		2	51-75
Deseable	C		3	76-90
			4	91-100
		Firma de jefe inmediato		

Fuente: Elaboración propia – Año 2012

INVENTARIO DE HABILIDADES JEFE DE CONTABILIDAD

PUESTO: JEFE DE CONTABILIDAD				
NIVEL ACADÉMICO: PENSUM CERRADO EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA				
ACTIVIDADES QUE REALIZA	1	Elabora los estados financieros de la empresa		
	2	Presentación y pago de impuestos		
	3	Elaboración de inventarios de producto		
	4	Administración y control de la contabilidad general de la empresa		
	5	Elaboración de informes a gerencia financiera		
HABILIDADES TÉCNICAS			PRIORIDAD	NIVEL
	A	Conocimiento de leyes fiscales	A	4
	B	Conocimiento, uso y manejo eficiente del programa SAP	A	4
	C	Conocimiento de Normas contables	A	3
	D	Conocimientos contables	A	4
	E	Uso y manejo adecuado de sistema Open Office para elaboración de reportes	A	3
HABILIDADES ADMINISTRATIVAS	F	Planificación de actividades de trabajo	A	3
	G	Dirección de personal	A	3
	H	Controles contables	B	4
HABILIDADES SOCIALES	I	Comunicación y atención con clientes internos	A	4
	J	Trabajo en equipo	A	3
	K	Relaciones interpersonales	A	3
Prioridad			Nivel	
Indispensable	A		1	0-50
Necesario	B		2	51-75
Deseable	C		3	76-90
			4	91-100
Firma de jefe inmediato				

Fuente: Elaboración propia – Año 2012

INVENTARIO DE HABILIDADES ENCARGADO DE TECNOLOGÍA

PUESTO: ENCARGADO DE TECNOLOGÍA			
NIVEL ACADÉMICO: ESTUDIANTE 3er. AÑO DE INGENIERÍA EN SISTEMAS			
ACTIVIDADES QUE REALIZA	1	Realizar mantenimiento preventivo y correctivo al equipo de computo y comunicación.	
	2	Desarrollar aplicaciones innovadoras que apoyen a mejorar las operaciones de la empresa	
	3	Atención y resolución de problemas y requerimientos	
	4	Proporcionar asesoría en soporte técnico, desarrollo de sistemas y administración de tecnología y/o comunicación	
	5	Realiza adquisiciones de equipo de comunicación, nuevo software y hardware	
	6	Controla los software de la compañía y proporciona asesoría sobre el uso de las aplicaciones	
HABILIDADES TECNICAS			PRIORIDAD
	A	Conocimiento en SQL, base de datos relacionales, MS SQL, reporting service, Crystal Reports y Visual Basic	4
	B	Conocimientos en sistema SAP Business One	4
	C	Conocimientos en sistemas operativos y de información, mantenimiento de bases de datos, equipo de cómputo y equipo electrónico de comunicación	4
	D	Conocimientos en análisis y diseño de bases de datos	3
	E	Inglés técnico	3
HABILIDADES ADMINISTRATIVAS	F	Planificación de actividades del departamento	4
	G	Control del responsabilidades asignadas	3
	H	Supevisión de utilización de equipo	4
HABILIDADES SOCIALES	I	Comunicación y atención con clientes internos	4
	J	Trabajo en equipo	3
	K	Relaciones interpersonales	3
Prioridad			Nivel
Indispensable	A		1 0-50
Necesario	B		2 51-75
Deseable	C		3 76-90
			4 91-100
Firma de jefe inmediato			

Fuente: Elaboración propia – Año 2012

INVENTARIO DE HABILIDADES JEFE DE CRÉDITOS

PUESTO: JEFE DE CREDITOS				
NIVEL ACADÉMICO: ESTUDIANTE 3er. AÑO DE AUDITORIA O ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS				
ACTIVIDADES QUE REALIZA	1	Investigar y analizar solicitudes de crédito		
	2	Crear y modificar límites de créditos para clientes		
	3	Control de las cuentas por cobrar		
	4	Planificación y organización de cobro a nivel departamental y local		
	5	Elaboración de informes de la situación de créditos y cobros		
HABILIDADES TECNICAS			PRIORIDAD	NIVEL
	A	Conocimiento y manejo del programa SAP (módulo clientes)	A	4
	B	Conocimientos contables de cuentas por cobrar	A	4
	C	Conocimientos de técnicas de cobros telefónicos	A	3
	D	Agilidad para ingreso de información al sistema y manejo de efectivo	A	4
	E	Uso y manejo adecuado de sistema Open Office para elaboración de reportes	A	3
HABILIDADES ADMINISTRATIVAS	F	Planificación de actividades de trabajo	A	4
	G	Dirección de personal	A	4
	H	Controles relacionados con el puesto	A	3
HABILIDADES SOCIALES	I	Comunicación y atención a clientes internos y externos	A	4
	J	Trabajo en equipo	A	3
	K	Relaciones interpersonales	A	3
Prioridad			Nivel	
Indispensable	A		1	0-50
Necesario	B		2	51-75
Deseable	C		3	76-90
			4	91-100
		Firma de jefe inmediato		

Fuente: Elaboración propia – Año 2012

INVENTARIO DE HABILIDADES JEFE DE RECURSOS HUMANOS

PUESTO: JEFE DE RECURSOS HUMANOS

NIVEL ACADEMICO: PENSUM CERRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS O RECURSOS HUMANOS

ACTIVIDADES QUE REALIZA	1	Proporcionar a la empresa del personal idóneo para cada puesto
	2	Administración de asuntos burocráticos relativos al personal (nómina, IGSS, IRTRA, contratos, etc.)
	3	Elaboración de estructura salarial e incentivos
	4	Dirección y desarrollo del personal
	5	Apoyo en el mejoramiento de relaciones laborales y servicios sociales
	6	Elaboración de reportes relacionados con el área

HABILIDADES TECNICAS	A	Conocimiento, uso y manejo de programas de nómina	A	4
	B	Conocimiento en trámites de IGSS, IRTRA y contratos	A	4
	C	Conocimientos en todo el proceso de Administración de Recursos Humanos	A	4
	D	Uso y manejo adecuado de sistema Open Office para elaboración de reportes	A	3

HABILIDADES ADMINISTRATIVAS	E	Administración del tiempo	A	4
	F	Planificación y organización de actividades	A	3
	G	Control de actividades	B	4

HABILIDADES SOCIALES	H	Comunicación y atención con clientes internos	A	4
	I	Trabajo en equipo	A	3
	J	Relaciones interpersonales	A	3

Prioridad		Nivel	
Indispensable	A	1	0-50
Necesario	B	2	51-75
Deseable	C	3	76-90
		4	91-100

Firma de jefe inmediato

Fuente: Elaboración propia – Año 2012

ANEXO 2

CUADROS DE TERMINACIÓN DE BRECHAS

DETERMINACIÓN DE BRECHAS PARA EL PUESTO DE SUPERVISOR DE VENTAS POR TELÉFONO

DIREGUA, S.A.											
MATRIZ DE HABILIDADES, NIVELES Y PRIORIDADES											
DEPARTAMENTO:	VENTAS POR TELEFONO										
PUESTO DE TRABAJO:	SUPERVISORA DE VENTAS POR TELEFONO										
HABILIDADES	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
PRIORIDAD	A	A	A	A	A	A	A	B	A	A	A
NIVEL DE PROFUNDIDAD	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3
NOMBRE DE EMPLEADO:	NIVELES ACTUALES										
Empleado A	4	4	4	3	2	3	1	4	2	3	2
TOTAL	0	0	0	0	1	0	2	0	2	0	1

Fuente: Elaboración propia – Año 2012

DETERMINACIÓN DE BRECHAS PARA EL PUESTO DE
ASISTENTE DE VENTAS POR TELÉFONO

DIREGUA, S.A.											
MATRIZ DE HABILIDADES, NIVELES Y PRIORIDADES											
DEPARTAMENTO:	VENTAS POR TELEFONO										
PUESTO DE TRABAJO:	ASISTENTE DE VENTAS POR TELÉFONO										
HABILIDADES	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
PRIORIDAD	A	A	A	A	A	A	B	B	A	B	A
NIVEL DE PROFUNDIDAD	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3
NOMBRE DE EMPLEADO:	NIVELES ACTUALES										
Empleado A	4	3	3	3	3	2	3	2	3	4	2
TOTAL	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1
Empleado B	4	3	4	3	1	2	2	2	1	3	1
TOTAL	0	0	0	0	2	1	1	1	3	1	2
Empleado C	2	2	1	1	2	2	2	1	3	3	3
TOTAL	2	1	3	2	1	1	1	2	1	1	0
Empleado D	3	1	3	1	2	1	1	1	4	4	3
TOTAL	1	2	1	2	1	2	2	2	0	0	0
Empleado E	3	2	4	3	1	2	3	2	3	3	3
TOTAL	1	1	0	0	2	1	0	1	1	1	0
Empleado F	3	3	4	3	1	1	2	1	1	2	1
TOTAL	1	0	0	0	2	2	1	2	3	2	2
Empleado G	3	2	2	2	1	3	2	1	1	2	1
TOTAL	1	1	2	1	2	0	1	2	3	2	2
Empleado H	4	2	4	3	1	1	2	1	4	3	3
TOTAL	0	1	0	0	2	2	1	2	0	1	0
Empleado I	4	2	4	3	1	3	3	1	3	4	3
TOTAL	0	1	0	0	2	0	0	2	1	0	0
Empleado J	3	2	3	3	1	1	2	1	3	2	2
TOTAL	1	1	1	0	2	2	1	2	1	2	1

Fuente: Elaboración propia – Año 2012

DETERMINACIÓN DE BRECHAS PARA EL PUESTO DE
SUPERVISOR DE VENTAS

DIREGUA, S.A.												
MATRIZ DE HABILIDADES, NIVELES Y PRIORIDADES												
DEPARTAMENTO:	VENTAS											
PUESTO DE TRABAJO:	SUPERVISOR DE VENTAS											
HABILIDADES	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
PRIORIDAD	A	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
NIVEL DE PROFUNDIDAD	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3
NOMBRE DE EMPLEADO:	NIVELES ACTUALES											
Empleado A	4	2	4	3	1	3	3	4	3	3	3	2
TOTAL	0	1	-1	0	2	1	0	0	0	1	0	1
Empleado B	4	2	3	3	2	3	3	3	3	4	3	2
TOTAL	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1

Fuente: Elaboración propia – Año 2012

DETERMINACIÓN DE BRECHAS PARA EL PUESTO DE
JEFE DE BODEGA

DIREGUA, S.A.											
MATRIZ DE HABILIDADES, NIVELES Y PRIORIDADES											
DEPARTAMENTO:	BODEGA										
PUESTO DE TRABAJO:	JEFE DE BODEGA										
HABILIDADES	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
PRIORIDAD	A	A	A	A	B	A	A	B	A	B	B
NIVEL DE PROFUNDIDAD	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4
NOMBRE DE EMPLEADO:	NIVELES ACTUALES										
Empleado A	4	4	3	3	3	4	1	4	2	4	4
TOTAL	0	0	0	0	1	0	2	0	1	0	0

Fuente: Elaboración propia – Año 2012

DETERMINACIÓN DE BRECHAS PARA EL PUESTO DE
JEFE DE REPARTO

DIREGUA, S.A.											
MATRIZ DE HABILIDADES, NIVELES Y PRIORIDADES											
DEPARTAMENTO:	REPARTO										
PUESTO DE TRABAJO:	JEFE DE REPARTO										
HABILIDADES	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
PRIORIDAD	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
NIVEL DE PROFUNDIDAD	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3
NOMBRE DE EMPLEADO:	NIVELES ACTUALES										
Empleado A	2	4	4	2	2	4	3	3	4	3	3
TOTAL	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia – Año 2012

DETERMINACIÓN DE BRECHAS PARA EL PUESTO DE
ENCARGADO DE IMPORTACIONES

DIREGUA, S.A.												
MATRIZ DE HABILIDADES, NIVELES Y PRIORIDADES												
DEPARTAMENTO:	BODEGA											
PUESTO DE TRABAJO:	ENCARGADO DE IMPORTACIONES											
HABILIDADES	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
PRIORIDAD	A	A	A	B	B	A	B	A	B	A	B	B
NIVEL DE PROFUNDIDAD	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4
NOMBRE DE EMPLEADO:	NIVELES ACTUALES											
Empleado A	3	2	4	2	2	3	3	4	3	3	3	4
TOTAL	1	1	0	1	2	1	1	0	0	0	1	0

Fuente: Elaboración propia – Año 2012

DETERMINACIÓN DE BRECHAS PARA EL PUESTO DE
JEFE DE CONTABILIDAD

DIREGUA, S.A.												
MATRIZ DE HABILIDADES, NIVELES Y PRIORIDADES												
DEPARTAMENTO:	CONTABILIDAD											
PUESTO DE TRABAJO:	JEFE DE CONTABILIDAD											
HABILIDADES	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	
PRIORIDAD	A	A	A	A	A	A	A	B	B	A	A	
NIVEL DE PROFUNDIDAD	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	
NOMBRE DE EMPLEADO:	NIVELES ACTUALES											
Empleado A	4	4	3	4	2	3	2	4	2	3	2	
TOTAL	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	

Fuente: Elaboración propia – Año 2012

DETERMINACIÓN DE BRECHAS PARA EL PUESTO DE
ENCARGADO DE TECNOLOGÍA

DIREGUA, S.A.												
MATRIZ DE HABILIDADES, NIVELES Y PRIORIDADES												
DEPARTAMENTO:	TECNOLOGÍA											
PUESTO DE TRABAJO:	ENCARGADO DE TECNOLOGÍA											
HABILIDADES	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	
PRIORIDAD	A	A	A	A	A	A	A	B	A	A	A	
NIVEL DE PROFUNDIDAD	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	
NOMBRE DE EMPLEADO:	NIVELES ACTUALES											
Empleado A	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	2	
TOTAL	0	0	0	-1	0	1	0	0	1	0	1	

Fuente: Elaboración propia – Año 2012

DETERMINACIÓN DE BRECHAS PARA EL PUESTO DE
JEFE DE CRÉDITOS

DIREGUA, S.A.											
MATRIZ DE HABILIDADES, NIVELES Y PRIORIDADES											
DEPARTAMENTO:	CRÉDITOS										
PUESTO DE TRABAJO:	JEFE DE CRÉDITOS										
HABILIDADES	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
PRIORIDAD	A	A	A	A	B	A	A	A	A	A	A
NIVEL DE PROFUNDIDAD	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3
NOMBRE DE EMPLEADO:	NIVELES ACTUALES										
Empleado A	4	4	2	4	2	4	4	3	3	3	2
TOTAL	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1

Fuente: Elaboración propia – Año 2012

DETERMINACIÓN DE BRECHAS PARA EL PUESTO DE
JEFE DE RECURSOS HUMANOS

DIREGUA, S.A.											
MATRIZ DE HABILIDADES, NIVELES Y PRIORIDADES											
DEPARTAMENTO:	RECURSOS HUMANOS										
PUESTO DE TRABAJO:	JEFE DE RECURSOS HUMANOS										
HABILIDADES	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	
PRIORIDAD	A	A	A	A	A	A	B	A	A	A	
NIVEL DE PROFUNDIDAD	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	
NOMBRE DE EMPLEADO:	NIVELES ACTUALES										
Empleado A	4	4	3	2	3	3	4	4	3	3	
TOTAL	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	

Fuente: Elaboración propia – Año 2012

ANEXO 3

CURRICULAS DE FORMACIÓN

1. Programa de habilidades técnicas

CURRICULA DE FORMACIÓN
Nombre del curso: Líneas y marcas de productos
Objetivo: Que el empleado pueda proveer asesoría sobre todas las líneas y marcas de productos que distribuye la empresa.
Metodología de formación: Conferencia, taller
Dirigido a: Asistentes de ventas por teléfono
No. de horas: 4
Contenido: <ul style="list-style-type: none">• Qué es una línea de producto• Qué es una marca• Proveedores de repuestos para vehículos para Guatemala• Canales de distribución de productos• Marcas de productos que DIREGUA, S.A. distribuye• Líneas de productos que DIREGUA, S.A. distribuye• Productos, líneas y marcas líderes de DIREGUA• Distribución de clientes en todo el país• Competencia• Planes de expansión y venta de líneas y productos.

CURRICULA DE FORMACIÓN

Nombre del curso: Repuestos de vehículos

Objetivo: Que el empleado pueda proveer asesoría técnica sobre el producto que convenga al cliente.

Metodología de formación: Conferencia, taller

Dirigido a: Asistentes de ventas por teléfono y jefe de reparto

No. de horas: 20

Contenido:

- Identificación de las partes del motor
- Funcionamiento del motor
- Sistema de transmisión y elementos que lo componen
- Sistema de suspensión y elementos que lo componen
- Sistema de alimentación y elementos que lo componen
- Sistema de frenos y elementos que lo componen
- Sistema de dirección y elementos que los componen
- Repuestos para vehículos que DIREGUA, S.A. distribuye

CURRICULA DE FORMACIÓN

Nombre del curso: Catálogos de repuestos y su uso

Objetivo: Proveer al cliente de forma rápida de la información necesaria sobre los repuestos para vehículo que solicita.

Metodología de formación: Conferencia taller

Dirigido a: Asistentes de ventas por teléfono

No. de horas: 4

Contenido:

- Qué es un catálogo de repuestos
- Tipos de catálogos
- Nomenclaturas de códigos
- Cómo buscar un producto según las especificaciones de vehículo
- Concejos a tomar en cuenta

CURRICULA DE FORMACIÓN
Nombre del curso: Programa de computación Open Office (Calc)
Objetivo: Agilizar y mejorar la elaboración de reportes administrativos.
Metodología de formación: Entrenamiento en el aula
Dirigido a: Personal de mandos medios, asistentes de ventas por teléfono y personal de facturación.
No. de horas: 16
<p>Contenido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generalidades del sistema y similitudes con Microsoft Office • Crear nuevo documento y guardar hojas de cálculo • Modificar o eliminar contenido de celda • Combinar celdas u utilizar pegado especial • Asignar formato a una celda y autoformato • Insertar filas, columnas y celdas • Modificar el tamaño de filas y columnas • Ocultar o mostrar filas o columnas • Proteger hoja o documento y exportar documento a PDF • Insertar hoja de archivo original, insertar y eliminar hoja • Configuración de página para Calc y vista preliminar • Guardar documentos en un formato predeterminado • Salto de página, encabezado y pie de página • Cómo crear un fondo con una imagen, series y listas • Crear plantillas, gestión de ventanas de Calc y fórmulas.

CURRICULA DE FORMACIÓN

Nombre del curso: Técnicas de ventas

Objetivo: Ayudar al proceso de ventas para lograr las metas propuestas por la gerencia de comercialización

Metodología de formación: Conferencia

Dirigido a: Asistentes de ventas por teléfono y supervisores

No. de horas: 16

Contenido:

- Negociación y empresa
- Principios de la negociación
- El proceso de la negociación
- El plan de la negociación
- Tipos de negociación y sus características
- Comunicación y motivación
- Negociación orientada a la venta
- Perfiles y tipos de clientes
- Técnicas y tácticas más adecuadas para cada situación
- Mitos y mentiras de la negociación
- Situación de cobro y post venta

CURRICULA DE FORMACIÓN	
Nombre del curso:	Programa SAP (Módulo inventarios)
Objetivo:	Mejorar la selección y facturación de productos para despacho
Metodología de formación:	Entrenamiento en el aula
Dirigido a:	Encargados de facturación y empaque
No. de horas:	10
Contenido:	<ul style="list-style-type: none"> • Generalidades de SAP • Módulos que integran el programa • Módulo de inventarios • Creación y eliminación de códigos • Impresión de pedido de cliente • Creación de factura • Impresión de factura • Generación de reportes

CURRICULA DE FORMACIÓN

Nombre del curso: Programa SAP (Módulo finanzas)

Objetivo: Minimizar errores en la elaboración de registros contables

Metodología de formación: Entrenamiento en el aula

Dirigido a: Encargados de importaciones

No. de horas: 10

Contenido:

- Generalidades de SAP
- Módulos que integran el programa
- Módulo de finanzas
- Ingreso de factura proveedores
- Prorratio de importaciones
- Asiento contable
- Generación de reportes

CURRICULA DE FORMACIÓN

Nombre del curso: Trámites de importación

Objetivo: Eliminar errores en el proceso de importación de productos

Metodología de formación: Conferencia

Dirigido a: Encargado de importaciones

No. de horas: 20

Contenido:

- Concepto de importación
- Tipos de importación
- Póliza de importación
- Qué son los ICOTERMS
- Proceso de embarque, contratación de flete y seguro
- Productos de importación restringida y prohibida
- Depósito fiscal
- Agencia de Aduanas
- Zona Franca
- Recepción de las mercancías y documentos relacionados
- Sistema aduanero de Guatemala
- Declaración aduanera de mercancías DUA-GT
- FAUCA
- Requisitos para trámites aduaneros

CURRICULA DE FORMACIÓN

Nombre del curso: Logística y Distribución

Objetivo: Establecer rutas de despacho eficientes para la entrega de los productos a tiempo a los clientes

Metodología de formación: Conferencia

Dirigido a: Jefe de reparto

No. de horas: 5

Contenido:

- Definiciones y conceptos básicos
- Evolución de la logística y el juego de la cadena de suministros
- Alinear la estrategia de distribución con la logística del negocio
- Introducción a los costos de la distribución
- Funciones de distribución y canales de distribución
- Costos de distribución física: Transporte terrestre
- Los transportes en la empresa y transportes por cuenta propia
- Optimización de la ruta de transporte
- Tecnología GPS
- Logística de distribución y devoluciones
- Relaciones de apoyo y soporte
- Ventajas y desventajas de la formas de distribución
- Integrantes del Canal de Distribución
- Estrategia de distribución
- Relación tipo de producto con estrategia de distribución

CURRICULA DE FORMACIÓN

Nombre del curso: Cobro telefónico

Objetivo: Disminuir los días de mora del crédito otorgado a clientes

Metodología de formación: Conferencia, taller

Dirigido a: Jefe de créditos y cobros

No. de horas: 10

Contenido:

- Técnicas de cobranza
- Administración de la cobranza
- Semblanza del gestor
- Características del gestor exitoso
- Medios para una cobranza efectiva
- Importancia de la comunicación telefónica
- Elementos de la comunicación con el cliente
- Cobranza telefónica efectiva
- Cómo tratar a los diferentes tipos de clientes
- Nuevas técnicas para lograr el cobro
- Aspectos psicológicos de los deudores
- Cobros por correspondencia
- Características de los documentos de cobros
- Negociaciones de cobranza
- Cuándo mandar al abogado

CURRICULA DE FORMACIÓN

Nombre del curso: Administración de recursos humanos

Objetivo: Lograr una eficiente gestión de recursos humanos que esté alineada con los objetivos de la organización

Metodología de formación: E-learning (aprendizaje por internet)

Dirigido a: Jefe de recursos humanos

No. de horas: 20

Contenido:

- Estructura, objetivos y funciones del departamento de recursos humanos
- Planeación estratégica de recursos humanos en la organización
- Evaluación de la formación de recursos humanos
- Desarrollo de la nómina, aspectos fiscales, legales y organizacionales
- Estrategias de reclutamiento y herramientas de selección
- Contratación e Inducción
- Terminación de la Relación Laboral
- Aspectos físicos que intervienen en la organización
- Administración de compensaciones
- Incentivos y prestaciones laborales
- Seguridad y salud
- Dinámica de las relaciones laborales
- Negociación colectiva y administración de convenio laboral
- Sindicatos y las relaciones laborales

2. Programa de habilidades administrativas

CURRICULA DE FORMACIÓN
Nombre del curso: Liderazgo y dirección de personas
Objetivo: Incrementar las habilidades de liderazgo y dirección de los participantes para lograr el desarrollo del personal a cargo
Metodología de formación: Conferencia, taller
Dirigido a: Supervisora de ventas por teléfono, supervisores de ventas, jefes de reparto y contador general
No. de horas: 5
Contenido: <ul style="list-style-type: none">• Definición de liderazgo• Administración y/o liderazgo• Herramientas para enfrentar el reto del liderazgo• Los cuatro roles del liderazgo• Los siete hábitos de una persona altamente efectiva• La sinergia de los hábitos de la efectividad personal y organizacional• Los tres dones de nacimiento• Las cuatro inteligencias humanas• Definición de inteligencia emocional• Componentes de la inteligencia emocional• ¿Se puede aprender la inteligencia emocional?

CURRICULA DE FORMACIÓN

Nombre del curso: Administración del tiempo para mandos medios

Objetivo: Utilizar al máximo el tiempo laboral dentro de la organización

Metodología de formación: Conferencia, taller

Dirigido a: Personal de mandos medios

No. de horas: 4

Contenido:

- Características del tiempo
- Leyes de gestión del tiempo
- Ley de Pareto
- Ley de Parkinson
- Ley de Carlson
- Ley de Illich
- Tareas de avance y tareas de consolidación
- Tareas delegables y tareas improductivas
- Conceptos de urgencia e importancia
- Herramienta: Matriz de tiempos
- Los ladrones del tiempo
- Planificación de la Agenda
- Manejo de papeles, teléfono, correos y lecturas
- Manejo de reuniones
- Situaciones difíciles y asertividad

CURRICULA DE FORMACIÓN	
Nombre del curso:	Organización y limpieza en el lugar de trabajo
Objetivo:	Adquirir conocimientos que apoyen al empleado a ordenar y organizar su espacio de trabajo
Metodología de formación:	Entrenamiento en el aula
Dirigido a:	Encargados de facturación y empaque
No. de horas:	10
Contenido:	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de la calidad y sus cinco fundamentos • El modelo cliente- proveedor y cómo éste conforma un proceso productivo en las empresas • Proceso productivo y su gestión • El enfoque de procesos • La metodología de las 5-S's y sus conceptos (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke) • Propósito y contenido de cada una de las 5-S's • Fases de implementación de las 5-S' s

CURRICULA DE FORMACIÓN

Nombre del curso: Elaboración de cuadros de control

Objetivo: Mejorar el control de los productos a seleccionados en bodega para despachos a los clientes

Metodología de formación: Conferencia, taller

Dirigido a: Encargado de facturación y empaque

No. de horas: 4

Contenido:

- Fases del proceso administrativo
- Definición de control y proceso de control
- La medición y la comparación
- Tipos de control
- Herramienta y técnicas de control
- Supervisión directa
- Evaluación del rendimiento
- Ensayos escritos para realizar el control
- Incidentes críticos
- Escalas gráficas de calificación
- Escalas de clasificación basadas en el comportamiento
- Comparaciones interpersonales
- Retroalimentación 360 grados
- La disciplina para reencausar los controles
- Control de operaciones

3. Programa de habilidades sociales

CURRICULA DE FORMACIÓN	
Nombre del curso:	Atención al cliente y la buena comunicación
Objetivo:	Mejorar la comunicación y atención al cliente interno y externo
Metodología de formación:	Conferencia
Dirigido a:	Personal de puestos críticos (mandos medios, asistentes de ventas por teléfono y encargados de facturación)
No. de horas:	10
Contenido:	<ul style="list-style-type: none">• Conceptos básicos sobre la atención al cliente• Factores principales en la atención al cliente• La inteligencia emocional y la atención al cliente• Niveles de comunicación y barreras en la comunicación• Los errores más comunes en la comunicación• Saber hablar y saber escuchar• ¿Por qué es importante escuchar activamente?• ¿Cómo se practica la escucha activa?• Los enemigos de la comunicación desde el punto de vista de la escucha activa• Cómo actuar en situaciones difíciles• Puntos clave para una comunicación efectiva en una organización• Consejos para hablar por teléfono• El saludo

CURRICULA DE FORMACIÓN

Nombre del curso: Autoestima y las buenas relaciones con los demás

Objetivo: Mejorar las relaciones interpersonales entre los empleados

Metodología de formación: Conferencia

Dirigido a: Asistentes de ventas por teléfono, supervisores de ventas y jefes de área financiera

No. de horas: 16

Contenido:

- Qué es la autoestima y cómo se forma
- Comportamientos característicos del desestimado
- Comportamiento característicos del autoestimado
- Autoestima y relaciones en el trabajo
- Habilidades sociales, asertividad y conceptos afines
- Pensamientos y creencias
- Comunicación y comunicación no verbal
- Conversaciones y comunicación eficaz
- Hacer y rechazar peticiones
- Resolución de conflictos personales
- Pedir cambio de conducta
- Responder asertivamente a las críticas
- Afrontar el comportamiento irracional de otras personas
- Manejar la ira y técnicas de control de la ansiedad

ANEXO 4

DESCRIPCIONES DE PUESTO

TABLA DE ESTUDIOS Y EXPERIENCIA

PUESTO	ESTUDIOS	EXPERIENCIA
Supervisor de ventas por teléfono	Pensum cerrado en carrera de administración de empresas	5 años como mínimo en venta por teléfono y en venta en mostrador
Asistente de ventas por teléfono	Título de educación media	3 años como mínimo en ventas en mostrador o en ventas por teléfono
Supervisor de ventas	Estudiante de administración o mercadeo 4to. Año	5 años mínimo en venta de repuestos para vehículos
Jefe de Bodega	Estudiante de administración 3er. Año	3 años en manejo de bodega e inventarios
Jefe de Despacho	Estudiante de administración 4to. Año	3 años en el área de despacho
Encargado de importaciones	Estudiante de administración o auditoría 3er. año	2 años en el área de importaciones
Encargado de selección y facturación	Título de educación media	2 años en Bodega o Facturación
Jefe de Contabilidad	Título de perito contador y pensum cerrado en auditoría	3 años como Contador General
Encargado de Tecnología	Estudiante Ingeniería en sistemas 3er. Año	3 años en el área de Tecnología
Jefe de créditos y cobros	Estudiante de auditoría o administración 3er. año	3 años como jefe de créditos
Jefe de recursos humanos	Pensum cerrado en administración de empresas	3 años como jefe de recursos humanos

DESCRIPCIONES DE PUESTOS

DESCRIPCIÓN DE PUESTO SUPERVISOR DE VENTAS POR TELÉFONO

A) Identificación

1. **Nombre del puesto:** supervisor de ventas por teléfono
2. **Número de plazas:** 1
3. **Clave:** STKMGC
4. **Ubicación administrativa:** gerencia de comercialización. Le sigue en nivel jerárquico al Gerente de Comercialización, al mismo nivel que supervisor de ventas.
5. **Tipo de contratación:** tiempo indefinido
6. **Ámbito de operación:** dentro de las instalaciones administrativas.

B) Relaciones de autoridad

1. **Jefe inmediato:** gerente de comercialización
2. **Subordinados directos:** asistente de ventas por teléfono
3. **Dependencia funcional*:** **supervisor de ventas** (solución de problemas a vendedores), **gerente de abastecimientos** (información de códigos mal ingresados, solución de problemas de productos), **gerente financiero** (solicitud de límites de créditos, cheques no operados).

C) Propósito del puesto

Dirigir, motivar, apoyar y medir al personal de ventas por teléfono en el logro de la meta de ventas propuesta mensualmente, manteniendo informada a la Gerencia de comercialización, sobre todo lo referente a las venta de repuestos en el menor tiempo posible.

D) Función general

Administrar y supervisar el trabajo de los asistentes de ventas por teléfono, apoyando al departamento en la recepción y recepción de llamadas, para llegar a la meta de ventas planificada, interactuando todo el personal involucrado en el proceso de ventas.

E) Funciones Específicas:

1.) Diarias

- Revisar el reporte de ventas (semáforo) y trasladarle la información al personal de ventas por teléfono y a los vendedores
- Revisar indicadores de productividad
- Realizar y revisar el reporte de ventas de clientes no atendidos por en departamento de ventas por teléfono (puede realizarse días alternos).
- Realizar y revisar el reporte de ventas de clientes no atendidos por personal de ventas (puede realizarse días alternos).
- Atender a clientes en mostrador, cuando el personal de ventas por teléfono está muy ocupado, facturar y entregar la mercadería requerida a los clientes.
- Apoyar en la solución de problemas a asistentes de ventas por teléfono.
- Brindar asesoría en repuestos a clientes.
- Apoyar y motivar al personal de ventas por teléfono a llegar a metas de ventas mensuales.
- Apoyar en la elaboración de cotizaciones y órdenes de venta.
- Revisión de los reportes de ventas del personal de ventas por teléfono y otras actividades necesarias.
- Realizar el reporte de ventas del área de ventas por teléfono

Fuente: Información propia de la empresa

- Otras actividades que el Gerente de Comercialización considere necesarias al puesto.
- Verificar con el área de créditos los estados de cuenta.

F) Responsabilidad

- **Equipo:** tiene bajo su responsabilidad, el buen uso del equipo computo, teléfono y los útiles de oficina que utiliza en su puesto de trabajo.
- **Papelería:** no aplica para este puesto.
- **Valores monetarios:** no aplica para este puesto
- **Otras responsabilidades:** resguardo de llaves de la puerta principal de la empresa. Clave de alarma.

G) Especificaciones del puesto

Conocimientos:

Nivel de Educación: pensum cerrado en administración de empresas.

Conocimientos adicionales: Windows, Word, Excel, correo electrónico e internet. Manejo de catálogos, amplio conocimiento de repuestos y sus aplicaciones.

Experiencia en el puesto: 5 años en ventas por teléfono, Experiencia amplia en ventas de repuestos en mostrador o de mayoreo.

Edad requerida: 30 años o más.

Habilidades necesarias para el puesto

- Habilidad en Ventas
- Negociación
- Gestión de clientes
- Organizado
- Trabajo en equipo
- Resolución de conflictos
- Supervisión de personal
- Experiencia en cobro por teléfono.

Personalidad requerida

- Liderazgo
- Buenas relaciones interpersonales
- Extrovertido
- Dinámico
- Don de gentes

Vehículo: no es necesario.

Horario de trabajo:

Lunes a Viernes 8:00 am a 6:00 pm
Sábado 8:00 am a 12:00 pm

Disponibilidad de horas extras

Si es requerida eventualmente para actividades extraordinarias, como toma de inventarios u otras actividades que la gerencia considere necesarias.

Fuente: Información propia de la empresa

Sueldo

El sueldo para este puesto está compuesto de la siguiente forma:

- Sueldo base
- Bono por desempeño
- Comisión sobre ventas

Información adicional: no es necesario que la persona viva cerca al lugar de trabajo.

Requisitos de papelería para contratación

Antecedentes penales y policíacos, 3 cartas de recomendación, 2 fotografías tamaño cédula, fotocopia de cédula completa, fotocopia de carnet de IGSS, fotocopia de carnet IRTRA, hoja de vida y solicitud de trabajo.

Fuente: Información propia de la empresa

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS ASISTENTE DE VENTAS POR TELÉFONO

A) Identificación

1. **Nombre del puesto:** asistente de ventas por teléfono
2. **Número de plazas:** 10
3. **Clave:** ATMKGC
4. **Ubicación administrativa:** gerencia de ventas, departamento de ventas por teléfono. Le sigue en nivel jerárquico al supervisor de ventas por teléfono, al mismo nivel que asesor de ventas.
5. **Tipo de contratación:** tiempo indefinido
6. **Ámbito de operación:** dentro de las instalaciones administrativas

B) Relaciones de autoridad

1. **Jefe inmediato:** supervisor de ventas por teléfono
2. **Subordinados directos:** no aplica para este puesto
3. **Dependencia funcional*:** **gerente de comercialización** (Información de ventas en general y Supervisión de Top 30, para verificar servicio al cliente), **supervisor de Venta** (solicita información de crédito de clientes, información de ausencia de compra de clientes), **vendedores** (solicita estado de cuenta de cliente, notas de crédito, información sobre estado de clientes de la ruta asignada).

C) Propósito del puesto

Servir de enlace entre el cliente y la empresa, ofreciendo los productos disponibles para la venta, en el menor tiempo posible, para cumplir con las expectativas del cliente.

D) Función general

Mantener una comunicación telefónica constante con los clientes que el vendedor asignado no puede visitar, para ofrecerle los productos, proporcionándole asesoría en repuestos y gestionando todo lo referente a su cuenta, para cumplir con las metas de ventas planificadas.

E) Funciones Específicas:

1.) Diarias

- Realizar llamadas para ofrecer y vender producto a clientes no visitados por vendedores asignados y con esto cubrir toda el área de ventas asignada.
- Cobrar a clientes que compran únicamente por teléfono.
- Cobro a clientes de vendedor asignado, cuando este así lo solicite.
- Recepción de llamadas de clientes.
- Elaborar reporte de llamadas y presentarlo a la Supervisora de ventas por teléfono.
- Apoyar en empaque de producto que se debe entregar a cliente, cuando el personal de empaque sea insuficiente.
- Monitorear facturación de producto, para que sea ingresado adecuadamente y verificar al final del día que la facturación sea la correcta.
- Elaborar cotizaciones a clientes.
- Elaborar orden de venta, cuando cliente confirmen la cotización respectiva. Apoyar a vendedor asignado, tomando el pedido por teléfono.
- Ingresar en el sistema actividades pendientes de realizar.
- Asesorar a los clientes en piezas que desean comprar, solicitando muestras a personal de bodega.
- Otras actividades que Supervisora de ventas por teléfono y Gerente comercial soliciten respecto al puesto.

Fuente: Información propia de la empresa

2.) Semanales

- Cuadrar total de facturas diarias por vendedores asignados.
- Entregar facturas pendientes de cobro al departamento de créditos y cobros.
- Coordinar con vendedor asignado la ruta de visitas y clientes que deben llamarse en el día.
- Recibir paquetes o encomiendas de devoluciones.

3.) Semestrales

- Participar en la toma física de inventarios.

4.) Ocasionales

- Solicitar a supervisor incremento de límite de crédito de clientes, con la papelería requerida por el departamento de créditos y cobros.

F) Responsabilidad

- **En equipo:** tiene bajo su responsabilidad, el buen uso del equipo computo, teléfono y los útiles de oficina que utiliza en su puesto de trabajo. Vernier y metro.
- **En papelería:** facturas de clientes que deben entregarse a créditos y cobros, talonarios de pedidos. Contraseñas de pago y notas de crédito de clientes en la ciudad. (solo aplica en asistentes que atienden a clientes en esta área)
- **Valores monetarios:** no tiene bajo su responsabilidad.
- **Otras responsabilidades:** buscar siempre el trabajo en equipo para llegar a la meta de ventas mensuales. trabajar al máximo para lograr la meta de ventas de clientes no atendidos.

G) Especificaciones del puesto

Conocimientos:

Nivel de Educación: graduado de nivel diversificado

Conocimientos adicionales: Windows, Word, Excel, correo electrónico e internet.

Experiencia en el puesto: experiencia en venta de repuestos en mostrador por lo menos de 3 años. Experiencia en ventas por teléfono, preferible pero no indispensable.

Edad requerida para el puesto: 22 años o más

Habilidades necesarias para el puesto

- Habilidad en Ventas
- Negociación
- Organizado
- Trabajo en equipo

Personalidad requerida

- Extrovertido
- Buenas relaciones interpersonales
- Dinámico
- Don de gentes

Vehículo: no es necesario.

Horario de trabajo:

Lunes a Viernes 8:00 am a 6:00 pm

Sábado 8:00 am a 12:00 pm

Fuente: Información propia de la empresa

Disponibilidad de horas extras

Si es requerida eventualmente para actividades extraordinarias, como toma de inventarios u otras que la gerencia solicite.

Sueldo

- Sueldo base
- Bono por desempeño

Beneficios adicionales: no aplica

Información adicional: no es necesario que la persona viva cerca al lugar de trabajo.

Requisitos de papelería para contratación

Antecedentes penales y policíacos, 3 cartas de recomendación, 2 fotografías tamaño cédula, fotocopia de cédula completa, fotocopia de carnet de IGSS, fotocopia de carnet IRTRA, hoja de vida y solicitud de trabajo.

Fuente: Información propia de la empresa

DESCRIPCIÓN PUESTO DE SUPERVISOR DE VENTAS

A) Identificación

5. **Nombre del puesto:** supervisor de ventas
6. **Número de plazas:** 2
7. **Clave:** SAVGC
8. **Ubicación (física y administrativa):** gerencia de comercialización (la mayoría del tiempo realiza su trabajo fuera de la oficina, en el interior del país o en una ruta asignada) Le sigue en nivel jerárquico al Gerente de Comercialización, al mismo nivel que Supervisor de ventas por teléfono.
9. **Tipo de contratación:** tiempo indefinido en planilla
10. **Ámbito de operación:** la mayoría del trabajo lo realiza fuera de oficina, supervisando las ventas de los vendedores asignados.

B) Relaciones de autoridad

1. **Jefe inmediato:** gerente de comercialización
2. **Subordinados directos:** vendedores
3. **Dependencia funcional*:** gerente general (información de ventas en general), no tiene otro puesto que pueda ejercer autoridad funcional sobre él.

C) Propósito del puesto

Apoyar al personal de ventas en el logro de la meta de ventas propuesta mensualmente, manteniendo informado al Gerente de comercialización, sobre todo lo referente a la venta de repuestos en el país, trasladando la información obtenida de manera inmediata para la toma de decisiones.

D) Función general

Supervisar el trabajo de los vendedores de ventas, acompañando periódicamente a vendedores y realizando visitas a clientes, para obtener información sobre el servicio brindado y apoyando en el proceso de ventas con una total interacción con todo el personal involucrado.

E) Funciones Específicas:

1.) Diarias

- Autorización de devoluciones de productos a los asistentes de ventas por teléfono.
- Supervisión y acompañamiento de asesores de ventas asignados en las visitas a clientes.
- Apoyar a vendedores en la solución de problemas con cuentas de clientes.
- Autorizar descuentos a clientes.
- Autorizar devoluciones de clientes.
- Ejecutar las instrucciones dadas por el Gerente de Comercialización.
- Apoyar y asesorar a asistentes de ventas por teléfono, en información sobre repuestos de autos.
- Ejecutar cualquier otra instrucción del Gerente de Comercialización en función del puesto.

3.) Semanal

- Elaborar reportes para la gerencia de comercialización.

4.) Quincenal

- Participar en las reuniones de ventas.

Fuente: Información propia de la empresa

5.) Mensual

- Elaborar plan de trabajo mensual.
- Elaborar reporte de cumplimiento de plan.
- Visitar a clientes, para solicitar información de servicio de ventas brindado por el asesor asignado.
- Obtener información de clientes sobre el mercado de repuestos para autos en general (evaluar a la competencia, precios, etc.).
- Elaborar reportes de visitas a clientes.
- Negociar con clientes ventas especiales de producto.
- Realizar reportes y hace comparaciones entre el presupuesto y lo real, explicando las causas por la diferencia.
- Colabora con la programación de compras con la gerencia de abastecimiento.
- Gestiona estrategia por cliente para penetración de líneas y perfil del cliente por vendedor.

6.) Ocasional

- Cubrir rutas de vendedores, cuando no puedan ser visitadas por el asesor asignado.
- Todas las funciones del vendedor, cuando se cubre una ruta.
- Participar en seminarios para clientes.
- Visitar a clientes por cortesía.
- Capacitar a fuerza de ventas.

F) Responsabilidad

- **En equipo:** tiene bajo su responsabilidad, el Vehículo propiedad de DIREGUA. Útiles de oficina que el empleado utiliza en su puesto de trabajo.
- **En papelería:** solo cuando se cubre ruta de vendedores quedan bajo su responsabilidad, el resguardo de recibos de caja, talonarios de pedidos, catálogos de precios y fotos, facturas que deben entregar a clientes.
- **Valores monetarios:** no tiene bajo su responsabilidad, solo cuando se cubre ruta de asesores tiene bajo su responsabilidad el efectivo que debe depositar en el banco. Debe resguardar las boletas de depósitos y cheques de clientes, que debe entregar al departamento Créditos y cobros.
- **Otras responsabilidades:** buscar siempre el trabajo en equipo para llegar a la meta de ventas mensual.

G) Especificaciones del puesto

Conocimientos:

Nivel de educación: estudiante universitario 4to. año de administración de empresas

Conocimientos adicionales: Windows, Word, Excel, correo electrónico e internet. Manejo de catálogos, amplio conocimiento de repuestos y sus aplicaciones. Conocimientos de mecánica automotriz.

Experiencia en el puesto: es indispensable para el puesto, experiencia en ventas de repuestos para vehículos 5 años o más. Supervisión de personal mínimo 1 año.

Edad requerida para el puesto: 28 años o más

Fuente: Información propia de la empresa

Habilidades necesarias para el puesto

- Resolución de conflictos
- Dirección de personal
- Capacidad de transmitir conocimientos
- Habilidad en ventas, cobros y gestión de clientes.
- Organizado
- Trabajo en equipo

Personalidad requerida

- Liderazgo
- Buenas relaciones personales
- Trabajo en equipo

Vehículo: Indispensable para el puesto de vehículo de modelo reciente y en perfecto estado.

Horario de trabajo

Jornada laboral mínima.

Lunes a Viernes: 8:00am a 6:00 pm
Sábados: 8:00am a 12:00 pm

Disponibilidad de horas extras

Si es requerida la disponibilidad de horario adicional y de viajar al interior de la República.

Sueldo

- Sueldo base
- Bono por desempeño

Beneficios adicionales: viáticos, celular, combustible.

Información adicional

Es necesario que viva en la capital.

Requisitos de papelería para contratación

Antecedentes penales y policíacos, 3 cartas de recomendación, 2 fotografías tamaño cédula, fotocopia de cédula completa, fotocopia de carnet de IGSS, fotocopia de carnet IRTRA, hoja de vida y solicitud de trabajo llena.

Fuente: Información propia de la empresa

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS JEFE DE BODEGA

A) Identificación

1. **Nombre del puesto:** jefe de bodega
2. **Número de plazas:** 1
3. **Clave:** JBGA
4. **Ubicación (física y administrativa):** gerencia de abastecimientos. Le sigue en nivel jerárquico al Gerente de Abastecimientos, al mismo nivel que el Jefe de Despacho
5. **Tipo de contratación:** tiempo indefinido
6. **Ámbito de operación:** dentro de las instalaciones administrativas

B) Relaciones de autoridad

1. **Jefe inmediato:** gerente de abastecimientos
2. **Subordinados directos:** encargado de selección y facturación, encargado de importación y conserje.
3. **Dependencia funcional*:** gerente financiero (para temas de compras de material de empaque y otros relacionados con el departamento de bodega) y gerente comercial (por eventos de mercadeo).

C) Propósito del puesto

Mantener el control, el flujo de inventario desde que ingresan productos de importación, pasando por las etapas de almacenamiento, selección y facturación, hasta que este sale de la bodega por medio de la factura.

D) Función general

Gestionar de manera eficiente el manejo de la bodega, con total interacción con el resto de la empresa. Liderar al grupo de colaboradores que tiene bajo su cargo el funcionamiento de la bodega y controlar los gastos del área.

E) Funciones específicas:

1.) Diarias

- Facturación de Cotizaciones y Órdenes de Venta.
- Control de correlativos de facturas de cliente (copia amarilla) para entregar a créditos y cobros.
- Operar Préstamos (cotizaciones).
- Facturar préstamos.
- Supervisar los inventarios diarios
- Mantener el control de mercadería que se tiene en consignación.
- Supervisar a personal a cargo (bodega, importación y conserjería) y velar porque el producto esté bien ubicado, etiquetado y se empaque adecuadamente. Otras actividades que Gerente de Abastecimientos considere necesarias.
- Realizar traslados de bodega por préstamos a clientes.

3.) Quincenal

- Control de personal temporal.
- Solicitar autorización de cheque, para pago a personal temporal a Gerente de Abastecimiento.

Fuente: Información propia de la empresa

4.) Mensual

- Evaluación de personal a cargo.
- Control de tiempos de facturación.
- Elaborar reporte de faltantes y sobrantes de inventario.
- Elaborar reportes de bodega en general, que mantengan informado al Gerente de Abastecimientos de las actividades, resultados, gastos, progresos y problemas de bodega.
- Enviar reporte a todos los Gerentes acerca de la mercadería que se tiene en consignación.

5.) Bimensual

- Compra de material de empaque: nylon y cajas de cartón, bolsas para empaque, cinta adhesiva, etiquetas y Ribbon para código de barras.
- Compra de cajas, bisagras y adhesivos.
- Solicitar autorización de cheque para pago de productos de empaque a Gerente de Abastecimientos (en general se debe solicitar autorización para compra de material de empaque en general).
- Solicitar dinero de caja chica a Jefe de créditos y cobros, para compra de útiles de oficina para Bodega o bien solicitarlo a asistente de Gerencia de comercialización, cuando no haya fondos en caja chica.

6.) Semestral

- Participar en la toma de inventario físico.
- Compra de etiquetas para envíos (el tiempo puede variar dependiendo del uso de la etiqueta)
- Coordinar al personal que va estar en el inventario semestral.

7.) Anual

- Elaborar presupuesto de gastos de Bodega.

Ocasionales

- Elaborar Factura de reserva de Deudores a clientes.
- Compra de productos para mantenimiento de instalaciones (compra de lámparas, cera, productos de limpieza en general, otros productos de mantenimiento).
- Compra de productos para atención a empleados.

F) Responsabilidad

- **Equipo:** tiene bajo su responsabilidad, el buen uso del equipo computo, el teléfono y los útiles de oficina que el empleado utiliza en su puesto de trabajo.
- **Papelería:** préstamos de clientes (para archivar), guías de GUATEX y Aéreos (control).
- **Valores monetarios:** dinero de caja chica solicitado a Jefa de crédito y cobros para compras de librería, efectivo para pago a personal temporal y compra de productos de atención a empleados.
- **Otras responsabilidades:** resguardo de llaves de puerta principal de Bodega y persiana. Velar por el resguardo de todo el producto en Bodega. Velar porque se utilice adecuadamente el material de empaque. Mantener la bodega ordenada y limpia. Velar por la seguridad de los colaboradores para evitar accidentes. Mantener ventilación e iluminación adecuada. Velar por la adecuada preparación de pedidos. Velar por la veracidad de la mercadería a empacar con lo facturado. Velar porque los insumos necesarios en bodega y para empaque estén siempre disponibles. Velar porque siempre existan disponibles de cajas. Reclutar, motivar y dirigir al equipo de bodega para maximizar su desempeño. Mantener una búsqueda de mejora continua, con procedimientos y tecnología moderna.

Fuente: Información propia de la empresa

G) Especificaciones del puesto

Conocimientos

Nivel de educación: estudiante universitario 3 años en administración de empresas.

Conocimientos adicionales: Windows, Word, Excel, correo electrónico e internet. Conocimientos de inventarios, de preferencia con conocimiento en repuestos de autos. Preferible si conoce el programa SAP. Inglés 25%.

Experiencia en el puesto: se requiere experiencia de 3 años en manejo de Bodegas e inventarios.

Edad requerida para el puesto: de 30 a 40 años.

Habilidades necesarias para el puesto

- Habilidad para trabajar con personas
- Habilidad numérica
- Resolución de problemas
- Liderar, dirigir y manejar personal
- Capacidad de comunicación
- Orientación al servicio al cliente
- Trabajo en equipo
- Don de mando
- Proactivo
- Análisis y evaluación
- Trabajo bajo presión y con metas específicas

Personalidad requerida

- Analítico
- Objetivo
- Flexible
- Innovador y creativo
- Integro
- Honesto y leal
- Proactivo
- Ordenado
- Puntual
- Actitud de servicio
- Líder y motivador
- Colaborador

Sexo requerido: masculino.

Vehículo: no es indispensable para el puesto.

Fuente: Información propia de la empresa

Horario de trabajo:

Lunes a Viernes: 8:00am a 6:00 pm

Sábados: 8:00am a 12:00 pm

Disponibilidad de horas extras: si es requerida la disponibilidad de horario adicional.

Sueldo

- Sueldo base
- Bonificación decreto

Beneficios adicionales: bono por desempeño mensual después de los 2 meses de prueba. Seguro médico y de vida.

Información adicional: no es indispensable que la persona viva cerca del área.

Requisitos de papelería para contratación

Antecedentes penales y policíacos, 3 cartas de recomendación, 2 fotografías tamaño cédula, fotocopia de cédula completa, fotocopia de carnet de IGSS, fotocopia de carnet IRTRA, hoja de vida y solicitud de trabajo llena.

Fuente: Información propia de la empresa

DESCRIPCIÓN PUESTO DE JEFE DE DESPACHO

A) Identificación

11. **Nombre del puesto:** jefe de reparto
12. **Número de plazas:** 1
13. **Clave:** JDGA
14. **Ubicación (física y administrativa):** gerencia de abastecimiento. Le sigue en nivel jerárquico al gerente de abastecimiento, al mismo nivel que recepcionista.
15. **Tipo de contratación:** tiempo indefinido
16. **Ámbito de operación:** dentro de las instalaciones administrativas

B) Relaciones de autoridad

1. **Jefe inmediato:** gerente de abastecimientos
2. **Subordinados directos:** motorista y piloto de panel
3. **Dependencia funcional*:** **gerente de comercialización** (para solicitar que se cumpla con el tiempo fijado de entrega) **gerente financiero** (para solicitar que personal de despacho vaya a solicitar firma para cheques y para entregar documentos que son de DIREGUA para clientes).

C) Propósito del puesto

Supervisar que la mercadería sea entregada adecuadamente y en el menor tiempo posible, en el tiempo adecuado.

D) Función general

Gestionar de manera eficiente el despacho de productos solicitados por los clientes, dirigiendo y motivando al personal a cargo con una total y constante interacción con el personal de bodega y ventas por teléfono.

E) Funciones Específicas:

1.) Diarias

- Ordenar y coordinar las rutas de motoristas para la entrega de mercadería.
- Recibir y resguardar el cobro que los motoristas realizan a los clientes, tanto en efectivo como cheques.
- Reportar y entregar diariamente los cobros de los motoristas, al departamento de créditos y cobros.
- Entregar a asistentes de ventas por teléfono las facturas de acuerdo a cada vendedor asignado.
- Elaborar Guías para envíos a GUATEX, Aéreos y cualquier otra empresa de transporte externo.
- Aclarar dudas sobre envíos de mercadería a motoristas.
- Coordinar con GUATEX, Aéreos y otras empresas de transporte, la entrega y devolución de mercadería de clientes.
- Control y liquidación de caja chica por compra de combustible para panel. (normalmente se compra combustible cada 2 o 3 días).
- Otorgar dinero para compra de combustible de panel a piloto (normalmente cada 2 días o dependiendo de las entregas).
- Supervisar a todo el personal a cargo.
- Realizar cualquier otra actividad que Gerente de Abastecimientos asigne.

Fuente: Información propia de la empresa

2.) Semanales

- Liquidar caja chica de combustible para panel al departamento de créditos y cobros.

3.) Mensuales

- Verificar el cobro que GUATEX y Aéreos realiza a DIREGUA de los envíos realizados.
- Evaluar el desempeño del personal a cargo, para asignar el bono correspondiente a cada empleado.

4.) Semestrales

- Apoyar en toma de inventario físico.

5.) Ocasionales

- Coordinar rutas para recoger encomiendas de mercadería que devuelven los clientes.
- Autorizar permisos a personal a cargo.

F) Responsabilidad

- **Equipo:** tiene bajo su responsabilidad, el buen uso del equipo computo, el teléfono y los útiles de oficina que el empleado utiliza en su puesto de trabajo.
- **Papelería:** factura de cliente, reporte de cobranza (para archivar), notas de entrega, Guías de GUATEX y Aéreos de producto entregado en el año.
- **Valores monetarios:** dinero de caja chica para compra de combustible de panel (Q 1,500.00 para 15 días aproximadamente), dinero de cobranza a clientes (en efectivo y cheques).
- **Otras responsabilidades:** dirigir y motivar a personal del área de despacho. Velar porque el trabajo se realice en el menor tiempo posible.

G) Especificaciones del puesto

Conocimientos

Nivel de educación: estudiante 4to. año en administración de empresas.

Conocimientos adicionales: Windows, Word, Excel, correo electrónico e internet. Preferible si conoce el programa SAP.

Experiencia en el puesto: se requiere experiencia de 3 años en el área de despacho.

Edad requerida para el puesto: de 25 años o más.

Habilidades necesarias para el puesto

- Habilidad para trabajar con personas
- Habilidad numérica
- Resolución de problemas
- Liderar, dirigir y manejar personal
- Capacidad de comunicación
- Orientación al servicio al cliente
- Trabajo en equipo
- Don de mando
- Proactivo
- Análisis y evaluación
- Trabajo bajo presión y con metas
- Analítico específicas

Fuente: Información propia de la empresa

Personalidad requerida

- Objetivo
- Flexible
- Innovador y creativo
- Integro
- Honesto y leal
- Proactivo
- Ordenado
- Puntual
- Actitud de servicio
- Líder y motivador
- Colaborador

Sexo requerido: hombre

Vehículo: no es indispensable para el puesto.

Horario de trabajo:

Lunes a Viernes: 8:00am a 6:00 pm
Sábados: 8:00am a 12:00 pm

Disponibilidad de horas extras: no es requerida.

Sueldo:

- Sueldo base
- Bonificación decreto
- Bonificación complemento

Beneficios adicionales: bono por desempeño mensual después de los 2 meses de prueba.
Seguro médico y de vida.

Información adicional

No es indispensable que la persona viva cerca del área.

Requisitos de papelería para solicitud

Antecedentes penales y policíacos, 3 cartas de recomendación, 2 fotografías tamaño cédula, fotocopia de cédula completa, fotocopia de carnet de IGSS, fotocopia de carnet IRTRA, hoja de vida y solicitud de trabajo llena.

Fuente: Información propia de la empresa

DESCRIPCIÓN PUESTO DE ENCARGADO DE IMPORTACIONES

A) Identificación

1. **Nombre del puesto:** encargado de importaciones
2. **Número de plazas:** 1
3. **Clave:** AIJBGA
4. **Ubicación (física y administrativa):** gerencia de abastecimientos, bodega. Le sigue en nivel jerárquico al jefe de bodega.
5. **Tipo de contratación:** tiempo indefinido
6. **Ámbito de operación:** dentro de las instalaciones administrativas.

B) Relaciones de autoridad

1. **Jefe inmediato:** jefe de bodega
2. **Subordinados directos:** no aplica para este puesto
3. **Dependencia funcional:** jefe de créditos y cobros (para agilizar elaboración de notas de crédito), gerente de abastecimientos (mantener stock de inventario de bobinas e inventario de bodega general), gerente comercial (para información de los ingresos de las devoluciones de mercadería de los clientes), gerente financiero (para entrega de papelería de costo para cálculo de importaciones, solicitar y cuadrar reporte de cuentas por pagar, y también para pago de proveedores), supervisor de ventas por teléfono (Para ingreso de compras locales de llantas), asistente de ventas por teléfono (para agilizar devoluciones de mercadería).

C) Propósito del puesto

Que las importaciones de repuestos estén prorrateadas y el producto esté colocado en Bodega en el menor tiempo posible. Comprar producto local en tiempo y elaborar las devoluciones de producto eficientemente y en el menor tiempo posible.

D) Función general

Gestionar de manera eficiente el manejo de las importaciones y exportaciones con una total y constante interacción con los agentes aduaneros, naviera y transportes. Realizar un control eficiente de inventarios de compras locales y el manejo de devoluciones, consignaciones, etc.

E) Funciones Específicas:

1.) Diarias

- Llevar control y registro de las cuentas por pagar a proveedores (puede ser semanal)
- Solicitar cheques a contabilidad para el pago a proveedores (puede ser semanal).
- Realizar impresión de etiquetas.
- Realizar los movimientos de inventario para solicitar notas de crédito a proveedores.
- Ingreso de compras locales (puede realizarse semanalmente).
- Mantener comunicación con agentes aduaneros para agilizar importaciones y con navieras para solicitar información sobre fecha en que atracará barco (puede realizarse también semanal).
- Llevar el control de pago de pólizas electrónicas.
- Confirmación de veracidad de importación, realizar prorrateo de importaciones e ingresar datos al sistema.
- Preparar correctamente póliza de exportación y los documentos necesarios para la misma.
- Elaborar devoluciones de producto de clientes para trasladarlas a créditos y cobros.
- Recepción de las compras locales en bodega y verificación contra papelería.
- Revisar inventarios de líneas que se compran en plaza. (compra a otros distribuidores locales).

Fuente: Información propia de la empresa

- Participar en la toma física de inventarios selectivos diarios.
- Elaborar reporte de inventario en el sistema.
- Elaborar reporte de facturas de clientes en el sistema.
- Colocar en bodega el producto devuelto por clientes.
- Apoyo en importaciones.
- Control de existencias de mercadería en compras locales.
- Apoyo en actividades de bodega.
- Cotejar facturas de ventas diariamente y colocarlas en los folders de cada vendedor para la gente de ventas por teléfono (GUATEX y Aéreos).
- Otras actividades que Jefe de Bodega considere necesarias.
- Colaborar en la toma de inventario físico diario

2.) Semanales

- Llevar control y registro de cuentas por pagar a proveedores (se realiza también diariamente).
- Solicitar cheques para pago a proveedores a contabilidad.
- Entregar documentos a agencias aduanales.
- Mantener contacto con transportistas para averiguar cargas en puerto (puede realizarse mensualmente).
- Elaborar ingreso de compras locales de llantas y bobinas (puede realizarse también quincenal).
- Imprimir y cortar etiquetas de importaciones (puede variar el tiempo, dependiendo de importaciones).
- Mantener existencias de etiquetas y avisar a Jefe de Bodega cuando sea necesario comprarlas.

3.) Quincenales

- Elaborar ingresos de compras locales de llantas (puede realizarse también semanalmente).

4.) Semestrales

- Participar en la toma física de inventarios.

5.) Mensuales

- Realizar y actualizar reporte de consignación y productos defectuosos (puede ser semanal).
- Elaborar cuadro de importaciones.
- Elaborar reporte de producto defectuoso y entregar a Representante de proveedores del exterior y enviarlo para facturar a cada proveedor
- Realizar reporte de importaciones para presentarlo a Gerente de Abastecimientos.
- Ingreso de compras locales de bobinas (puede cambiar el tiempo dependiendo de necesidad de compra).
- Compra de enseres y productos de limpieza.

6.) Ocasionales

- Compra local de repuestos que no estén en existencia en la bodega.
- Solicitar pago a proveedores según factura de importación y días de crédito

F) Responsabilidad

- **Equipo:** tiene bajo su responsabilidad, el buen uso del equipo computo, el teléfono y los útiles de oficina que el empleado utiliza en su puesto de trabajo. Impresora de etiquetas.

Fuente: Información propia de la empresa

- **Papelería:** temporalmente facturas de clientes y facturas de compras. Talonarios de devoluciones de asistentes de ventas por teléfono (solo mientras se elabora la devolución en el sistema).
- **Valores monetarios:** no aplica para este puesto.
- **Otras responsabilidades:** velar porque los saldos con los proveedores estén actualizados y notificar los pagos a representantes. Velar por la limpieza de las instalaciones de la empresa. Mantenerse actualizado en conocimientos de las leyes aduanales y todo lo referente a importaciones y aranceles. Mantener existencia de etiquetas. Control de existencias de mercadería en compras locales. Apoyar en actividades de bodega. Apoyar en inventarios físicos generales.

G) Especificaciones del puesto

Conocimientos:

Nivel de educación: Perito contador 3er. año en administración de empresas o auditoría.

Conocimientos adicionales: conocimientos en computación en programas Windows, Word, Excel, correo electrónico e internet. Preferible conocimientos en programas SAP y repuestos de autos. Inglés indispensable 50%.

Experiencia en el puesto: 2 años como mínimo en departamento de importaciones. Conocimientos en importaciones, control de existencia de mercadería, compras locales, elaboración de inventarios físicos. De preferencia con conocimientos en repuestos para autos.

Edad requerida para el puesto: 25 años o más.

Habilidades necesarias para el puesto:

- Capacidad analítica
- Habilidad numérica
- Trabajo en equipo
- Capacidad de trabajar bajo presión y con metas específicas
- Que sepa seguir instrucciones

Personalidad requerida:

- Dinámico
- Honrado
- Leal, alto nivel de ética y responsabilidad.
- Colaborador,
- Proactivo
- Buenas relaciones interpersonales
- Ordenado
- Organizado
- Puntual
- Innovador y creativo

Sexo requerido: de preferencia hombre, dispuesto a realizar trabajo de apoyo en bodega.

Vehículo: no es indispensable para el puesto.

Horario de trabajo:

Lunes a Viernes: 8:00am a 6:00 pm

Sábados: 8:00am a 12:00 pm

Fuente: Información propia de la empresa

Disponibilidad de horas extras: si es necesario.

Sueldo:

- Sueldo base
- Bonificación decreto

Beneficios adicionales: bono por desempeño mensual después de los 2 meses de prueba. Seguro médico y de vida.

Información adicional: de preferencia que la persona viva cerca del lugar de trabajo.

Requisitos de papelería para contratación

Antecedentes penales y policíacos, 3 cartas de recomendación, 2 fotografías tamaño cédula, fotocopia de cédula completa, fotocopia de carnet de IGSS, fotocopia de carnet IRTRA, hoja de vida y solicitud de trabajo llena.

Fuente: Información propia de la empresa

DESCRIPCIÓN DE PUESTO ENCARGADO DE SELECCIÓN Y FACTURACIÓN

A) Identificación

1. **Nombre del puesto:** encargado de selección y facturación
2. **Número de plazas:** 4
3. **Clave:** EEJBGA
4. **Ubicación (física y administrativa):** gerencia de abastecimientos, departamento de bodega Le sigue en nivel jerárquico al jefe de bodega, al mismo nivel que encargado de importaciones.
5. **Tipo de contratación:** tiempo indefinido
6. **Ámbito de operación:** dentro de las instalaciones administrativas.

B) Relaciones de autoridad

1. **Jefe inmediato:** jefe de bodega
2. **Subordinados directos:** auxiliar de bodega
3. **Dependencia funcional*:** **gerente de abastecimientos** (para empaque especial de producto urgente, para solicitar colaboración en bodega), **encargado de importación** (para la descarga de producto, etiquetar producto y apoyo de bodega en general) **supervisora de ventas por teléfono** (para facturación de producto urgente para clientes).

C) Propósito del puesto

Supervisar que todo el producto se seleccione, facture y se empaque bien y con rapidez para proporcionarlo al departamento de despacho en el menor tiempo posible.

D) Función general

Seleccionar y facturar los productos a ser enviados al cliente, asegurándose de que sean los correctos, que este en buen estado y que coincidan con la orden de venta generada por el departamento de ventas por teléfono.

E) Funciones específicas:

1.) Diarias

- Imprimir listado de producto a seleccionar.
- Seleccionar producto según listado impreso.
- Buscar códigos en el sistema, para consultar la existencia de producto.
- Empacar producto que debe enviarse al cliente.
- Facturar mercadería solicitada por asistentes de ventas por teléfono.
- Solucionar problemas de facturación (correlativo de facturas y extravío de las mismas)
- Llevar control en libro respectivo de los pedidos que se entregan al personal de despacho, con la finalidad de saber con certeza quien se lleva el producto y a que cliente.
- Mantener en todo momento limpia el área de facturación.
- Revisar facturas y empaques de producto.
- Supervisar y dirigir el trabajo de personal a cargo.
- Dar producto de muestra a personal de ventas por teléfono y vendedores (siempre que se presenten cotización respectiva y jefe de bodega autorice)
- Colocar producto de devoluciones y de préstamos de clientes en las ubicaciones respectivas.
- Llevar control de productos entregados, solicitando firma en libro de entrega, al personal de ventas por teléfono, vendedores y motoristas.
- Revisar que todas las cajas que se van a ir por transportes vayan debidamente identificadas, con número de factura y peso de la caja

Fuente: Información propia de la empresa

- Apoyar en el etiquetado de productos de importaciones y compras locales.
- Ordenar facturas del día anterior y entregarlas al encargado de importaciones.
- Otras actividades que el Jefe de bodega soliciten en apoyo a la bodega.

2.) Quincenal

- Apoyar en toma de inventarios (también puede ser mensual y semestral).
- Verificar la existencia de material de empaque (cintas, rótulos, bolsas, cajas para empaque, etc.)
- Limpieza y cuidado de impresora de bodega. (exterior, mantenerla sin polvo)

3.) Mensual

- Toma de inventarios cuando sea solicitado (puede ser semestral).

4.) Semestral

- Participar en la toma de inventario físico.

5.) Ocasionales

- Apoyar en el descargo de mercadería de importaciones o de compras locales cuando sea solicitado y haya disponibilidad de tiempo.
- Verificar códigos cuando se necesite verificar la existencia del producto.
- Ayudar a etiquetar y almacenar producto cuando se reciban importaciones y se tenga disponibilidad de tiempo.
- Supervisar a personal temporal.
- Apoyar a Jefe de Bodega en ingreso de préstamos al sistema y en facturarlos cuando se requiera.

F) Responsabilidad

- **Equipo:** tiene bajo su responsabilidad el resguardo de todo el producto de la bodega, el buen uso del equipo de cómputo, el teléfono y los útiles de oficina que el empleado utiliza en su puesto de trabajo. Balanzas, sellos de la Empresa (De entrega y despacho), lectores de código de barras, impresoras, engrapadoras y muebles de computadoras.
- **Papelería:** facturas para entregar a encargado de importaciones. Facturas impresas de clientes (originales y copias). Listas de producto ordenar y archivar lista de producto (órdenes de venta), rótulos para empaques, bolsas, cinta adhesiva y cualquier otro material que se utilice para empaque.
- **Valores monetarios:** no aplica para este puesto.
- **Otras responsabilidades:** velar por la correcta utilización del material de empaque. Revisar que cajas que se envían a GUATEX y Aéreos vayan bien rotuladas. Ver que personal a cargo trabaje adecuadamente. Velar por el resguardo de todo el producto en Bodega. Apoyar en mantener limpia la bodega. Mantener ordenados los productos de la bodega para evitar confusiones a la hora de buscarlos. Verificar que el producto que se está etiquetando sea el que indica la descripción sobre dicha etiqueta. Ver que los códigos que se lleva personal de ventas por teléfono sean devueltos y colocados en el lugar respectivo o bien averiguar si van a ser facturados. Dirigir al personal a cargo, manteniendo orden y disciplina. **No desordenar los productos al momento de seleccionarlos de las estanterías.**

Fuente: Información propia de la empresa

G) Especificaciones del puesto

Conocimientos

Nivel de educación: título de educación media, perito contador o bachiller.

Conocimientos adicionales: Windows, Word, Excel, correo electrónico. Conocimientos básicos de inventario, de preferencia con conocimiento en repuestos de autos. Inglés 25%

Experiencia en el puesto: experiencia de 2 años como mínimo en bodega o facturación.

Edad requerida para el puesto: 20 años o más

Habilidades necesarias para el puesto

- Dirección y manejo de personal
- Habilidad numérica
- Trabajo en equipo, capacidad de manejar personal a su cargo
- Trabajo bajo presión

Personalidad requerida

- Liderazgo
- Proactivo
- Puntual, honrado
- Buenas relaciones interpersonales
- Colaborador
- Motivado y disciplinado
- Buena presentación
- Ordenado
- Organizado

Sexo requerido: de preferencia hombre, dispuesto a realizar trabajo físico.

Vehículo: no es indispensable para el puesto.

Horario de trabajo:

Lunes a Viernes: 8:00am a 6:00 pm

Sábados: 8:00am a 12:00 pm

Disponibilidad de horas extras: si es requerida la disponibilidad de horario adicional.

Sueldo:

- Sueldo base
- Bonificación decreto

Beneficios adicionales: bono por desempeño mensual después de los 2 meses de prueba. Seguro de vida y seguro médico.

Información adicional: de preferencia que viva cerca del área.

Requisitos de papelería para contratación

Antecedentes penales y policíacos, 3 cartas de recomendación, 2 fotografías tamaño cédula, fotocopia de cédula completa, fotocopia de carnet de IGSS, fotocopia de carnet IRTRA, hoja de vida y solicitud de trabajo llena.

Fuente: Información propia de la empresa

DESCRIPCIÓN PUESTO JEFE DE CONTABILIDAD

A) Identificación

1. **Nombre del puesto:** jefe de contabilidad
2. **Número de plazas:** 1
3. **Clave:** CGGF
4. **Ubicación (física y administrativa):** gerencia de finanzas. Le sigue en nivel jerárquico al gerente financiero, al mismo nivel que jefe de créditos y cobros, encargado de tecnología y jefe de recursos humanos.
5. **Tipo de contratación:** tiempo indefinido
6. **Ámbito de operación:** dentro de las instalaciones administrativas.

B) Relaciones de autoridad

1. **Jefe inmediato:** gerente financiero
2. **Subordinados directos:** asistente de contabilidad.
3. **Dependencia funcional*:** **gerente de comercialización, gerente de abastecimiento** (para proporcionar información y documentación contable de cada área) **jefe de bodega** (para proporcionar información de pago a proveedores y gastos de importación).

C) Propósito del puesto

Mantener los registros contables de la empresa actualizados así como las responsabilidades fiscales de la empresa.

D) Función general

Ingresar toda la información contable en el sistema para actualizar los datos, y con esto generar los reportes que sean requeridos para todas las áreas de la Empresa.

E) Funciones específicas:

1.) Diarias

- Jurnalización de partidas en el sistema.
- Supervisión de los ingreso de depósitos del personal de créditos y cobros.
- Ingreso de notas bancarias
- Jurnalización de partidas en el sistema.
- Otras actividades de apoyo a la Gerencia Financiera.
- Emisión de cheques (miércoles de cada semana) (utilizando SAP)
- Ingreso de documentos (lunes de cada semana).
- Archivar documentos (cheques, facturas de proveedores, transferencias, etc.).
- Elaborar provisión de facturas (en SAP).
- Emisión de cheques de cuentas por pagar (miércoles de cada semana), (se utiliza SAP).
- Ingresar liquidación de caja chica (en SAP).
- Elaborar declaración de cheques (confirmación de pago de cheques, por internet a los bancos).
- Realizar transferencias de fondos de Empresa (entre Empresas y entre cuentas de DIREGUA).
- Reconciliación de saldos por anticipos (martes de cada semana).

3.) Quincenal

- Realizar transferencias bancarias (consultando en SAP).
- Elaboración de planilla quincenal (dos días antes del día de pago).
- Elaboración de planilla fin de mes (dos días antes del día de pago)

Fuente: Información propia de la empresa

- Elaboración de planilla de servicios (cálculos de facturas) (dos días antes del día de pago).
- Realizar operaciones para determinar cantidad de impuestos a pagar (ISR retención e ISR mensual).
- Elaborar inventario de formas (existencias de cheques, recibos, notas de crédito y débito, facturas, movimientos de inventario, reporte de cobranza, pedidos, etc., documentos que se entregan a diferentes puestos para llenarlos según requerimiento).

4.) Mensual

- Elaborar conciliaciones bancarias (el día 8 de cada mes).
- Elaborar notas de débito y crédito bancarias (en SAP).
- Elaboración de cierre mensual (el día 10 de cada mes).
- Integración de cuentas (el día 10 de cada mes).
- Ingreso de depósitos (transferencias entre cuentas).
- Cálculo y pago el IVA domiciliario (el día 27 de cada mes)
- Determinación y pago del IVA facturas especiales (el día 27 de cada mes).
- Determinación y pago del ISR mensual (los primeros 10 días hábiles del mes)
- Cálculo y pago del las cuotas patronales y laborales IGSS, elaborar planilla del IGSS (el día 17 de cada mes).
- Elaborar certificados del IGSS.
- Desglosar gasto telefónico.
- Trasladar información al libro de Diario (tercer semana del mes siguiente)
- Trasladar información al libro de Mayor (tercer semana del mes siguiente)
- Elaboración de balances en el libro contable respectivo (tercer semana del mes siguiente)
- Trasladar información al libro de Ventas (cuarta semana del mes siguiente)
- Trasladar información al libro de Compras (cuarta semana del mes siguiente)
- Realizar ajustes contables (en SAP).
- Control de inventario de papelería (una vez al mes)
- Liquidación de gastos de vendedores, supervisores y Gerente de comercialización (ingresar viáticos).
- Emisión de facturas especiales (una vez al mes)
- Emisión de facturas a Empleados y otras empresas de grupo.

5.) Trimestral

- Determinación y pago del ISO (el día 27 de cada trimestre enero, abril, julio y octubre)
- Determinación y pago del ISR trimestral (los primeros 10 días hábiles del mes siguiente al trimestre anterior, enero, abril, julio y octubre)
- Proporcionar información de auditorias (enero, abril, julio y octubre).

6.) Semestral

- Trasladar información al libro de Salarios (cuarta semana del mes de enero del semestre anterior y cuarta semana del mes de julio del semestre anterior)
- Realizar el inventario de Activos Fijos (en mayo y noviembre)

7.) Anual

- Cálculo y pago de ISR anual e (el día 27 del mes de marzo de cada año)
- Apoyo a auditoría externa.

Fuente: Información propia de la empresa

- Trasladar información a libro de Inventario (cuarta semana del mes de enero)
- Archivo y desecho de documentos vencidos del plazo estipulado por la ley 4 años atrás de el año en curso (una vez en el año, por el mes de octubre).

8.) Ocasionales

- Emisión de transferencias bancarias (cuando sea necesario).
- Emisión de compras de giros a proveedores (cuando sea necesario).
- Pago de Derechos arancelarios a la importación (DAI) (cuando sea necesario).
- Control y compras de papelería (cada vez que sea necesario).
- Etiquetado de nuevas adquisiciones y elaboración de Tarjetas de responsabilidad. (cada vez que sea necesario).

F) Responsabilidad

- **Equipo:** tiene bajo su responsabilidad el buen uso el equipo de cómputo, teléfono, sumadora y los útiles de oficina que el empleado utiliza en su puesto de trabajo.
- **Papelería:** cheques, respaldos de cheques (por emitir), resguardo y control de papelería que se entrega a personal (nueva) como talonarios de facturas, talonarios de recibos de caja, talonarios de notas de crédito y débito, pedidos, entregas, facturas, recibos de caja, etc. También debe resguardar las pólizas de aduana, papelería de recepción de mercadería, recibos y notas de entrega y facturas de acreedores.
- **Valores monetarios:** tiene acceso a las claves de cuentas bancarias para el pago de impuestos, transferencias bancarias y consulta de saldos.
- **Otras responsabilidades:** desempeñar el cargo como contador general de la empresa. Velar por el resguardo de toda la papelería que está pendiente de llenar y que está su responsabilidad. Estar al pendiente del pago de todos los impuestos.

G) Especificaciones del puesto

Conocimientos

Nivel de educación: título de perito contador. Estudios universitarios avanzados en auditoria con cierre de pensum.

Conocimientos adicionales: cursos sobre leyes fiscales, curso de computación Windows, Word, Excel, Outlook, correo electrónico e internet. Sólidos conocimientos en leyes fiscales y laborales, sólidos conocimientos contables, transferencias bancarias, emisión de cheques, actividades contables en general, elaboración de reportes, manejo de cuentas bancarias, elaboración de presupuestos y actividades relacionadas. Preferible si conoce el programa SAP. Inglés 50% necesario pero no indispensable.

Experiencia en el puesto: mínima de 3 años como contador general de preferencia en empresas afines.

Edad requerida para el puesto: de 24 a 40 años.

Habilidades necesarias para el puesto

- Capacidad analítica
- Habilidad para trabajar con personas a todo nivel
- Habilidad numérica
- Habilidad en el manejo de computadoras
- Resolución de problemas

Fuente: Información propia de la empresa

- Capacidad de comunicación
- Proactivo
- Trabajo bajo presión y para el logro de metas.
- Capacidad para la Planeación

Habilidades necesarias para el puesto

- Alta capacidad de negociación
- Toma de decisiones
- Que sepa seguir instrucciones
- Capacidad de retención
- Buena administración del tiempo
- Cumplimiento en la entrega de tareas
- Don de mando
- Proactivo y con disposición de servicio
- Trabajo por objetivos
- Manejo de conflictos
- Manejo de reuniones
- Capacidad para dirigir personal
- Capacidad de análisis y evaluación

Personalidad requerida

- Buen juicio
- Buena presentación
- Bien organizado
- Buenas relaciones humanas
- Dinámico
- Analítico
- Pragmático
- Flexible, ordenado y organizado
- Integro, colaborador, proactivo
- Honesto, leal, honrado,
- Actitud positiva
- Apegado a normas
- Perseverante
- Comprometido
- Tenaz
- Puntual y responsable
- Actitud de servicio y positiva
- Responsable en el cumplimiento de tareas.
- Emprendedor

Sexo requerido: indistinto

Vehículo: no indispensable para el puesto.

Horario de trabajo:

Lunes a Viernes: 8:00am a 5:00 pm

Sábados: 8:00am a 12:00 pm

Disponibilidad de horario: es indispensable tener tiempo adicional cuando sea necesario.

Fuente: Información propia de la empresa

Sueldo:

- Sueldo base
- Bonificación decreto
- Bonificación complemento

Beneficios adicionales: depreciación de computadora, seguro médico y de vida. Caja de ahorros.

Información adicional:

No es indispensable que la persona viva cerca del área, únicamente que viva en el perímetro de la capital. Debe estar registrado en la superintendencia de administración tributaria como contador.

Requisitos de papelería para contratación:

Antecedentes penales y policíacos, 3 cartas de recomendación, 2 fotografías tamaño cédula, fotocopia de cédula completa, fotocopia de carnet de IGSS, fotocopia de carnet IRTRA, fotocopia de inscripción como contador ante la SAT, hoja de vida y solicitud de trabajo llena.

Fuente: Información propia de la empresa

DESCRIPCIÓN PUESTO DE ENCARGADO DE TECNOLOGÍA

A) Identificación

1. **Nombre del puesto:** encargado de tecnología de la información (TI)
2. **Número de plazas:** 1
3. **Clave:** ETGF
4. **Ubicación (física y administrativa):** gerencia de finanzas. Le sigue en nivel jerárquico al gerente de financiero, al mismo nivel que jefe de créditos y cobros, jefe de contabilidad y jefe de recursos humanos.
5. **Tipo de contratación:** tiempo indefinido
6. **Ámbito de operación:** dentro de las instalaciones administrativas

B) Relaciones de autoridad

1. **Jefe inmediato:** gerente de abastecimiento
2. **Subordinados directos:** no aplica para este puesto.
3. **Dependencia funcional:** **gerente de financiero** (solicitar diseño de reportes en el sistema y aplicaciones del programa SAP en general), **gerente de comercialización** (solicitar diseño de reportes en el sistema y aplicaciones del programa SAP en general).

C) Propósito del puesto

Velar porque los sistemas, bases de datos y programas, funcionen óptimamente para el adecuado funcionamiento de las actividades diarias de la empresa.

D) Función general

Proveer información a toda la empresa y protegerla de manera adecuada, procurando estar al día con la tecnología manteniendo una total interacción con el resto de la empresa.

E) Funciones específicas:

1.) Diarias

- Monitorear servidores.
- Mantenimiento de base de datos
- Proveer nueva información.
- Hacer back-ups de las bases de datos.
- Mejorar constantemente el sistema.
- Encargarse de plan corporativo de comunicaciones.
- Otras actividades que sean necesarias respecto al puesto.

2.) Semanal

- Hacer back-ups de la información.
- Mantenimiento a equipos de comunicaciones y computo.

3.) Ocasionales

- Revisar los vencimientos de las licencias de programas.
- Comprar tintas para impresoras y fotocopiadoras.
- Velar porque las impresoras brinden el adecuado servicio.

Fuente: Información propia de la empresa

F) Responsabilidad

- **Equipo:** computadora de escritorio y útiles de oficina.
- **Valores monetarios:** no aplica para este puesto.
- **Otras responsabilidades:** resguardo de llaves de puerta de entrada principal de bodega. Velar porque se utilice adecuadamente el equipo de cómputo. Mantener una búsqueda de mejora continua, con procedimientos y tecnología moderna.

G) Especificaciones del puesto

Conocimientos

Nivel de educación: estudiante 3er. año de Ingeniería en Sistemas.

Conocimientos adicionales: conocimientos en Redes, Directorio activo, SQL Server, Lenguaje SQL. Conocimiento de SAP, Crystal report. Debe saber programar en Visual Basic, Conocimientos básicos de plantas telefónicas, conocimientos avanzados de Windows, conocimientos intermedios de Office. De preferencia full english (100%).

Experiencia en el puesto: se requiere experiencia mínima de 3 años en el área.

Edad requerida para el puesto: de 25 a 35 años.

Habilidades necesarias para el puesto

- Habilidad para trabajar con personas
- Habilidad numérica
- Resolución de problemas
- Capacidad de comunicación
- Proactivo
- Trabajo bajo presión y con metas específicas
-

Personalidad requerida

- Actitud de servicio
- Analítico
- Innovador y creativo
- Integro
- Honesto y leal
- Alto nivel de ética y responsabilidad
- Ordenado
- Paciente
- Puntual
- Buenas relaciones interpersonales

Sexo requerido: hombre o mujer (sexo indistinto).

Vehículo: no es indispensable para el puesto (deseable).

Horario de trabajo:

Lunes a Viernes: 8:00am a 5:00 pm

Sábado: 8:00am a 12:00 pm

Disponibilidad de horas extras: si es requerida la disponibilidad de horario adicional. Se necesita eventualmente disponibilidad para realizar mantenimiento de equipo fuera de horario de trabajo.

Fuente: Información propia de la empresa

Sueldo:

- Sueldo base
- Bonificación decreto
- Bonificación complemento

Beneficios adicionales: bono por desempeño mensual después de los 2 meses de prueba.
Seguro médico y de vida. Caja de ahorros

Información adicional

No es indispensable que la persona viva cerca del área. Debe poseer una actitud positiva.
Búsqueda constante de soluciones al trabajo cotidiano o eventualidades que se presente.

Requisitos de papelería para contratación

Antecedentes penales y policíacos, 3 cartas de recomendación, 2 fotografías tamaño cédula, fotocopia de cédula completa, fotocopia de carnet de IGSS, fotocopia de carnet IRTRA, fotocopia de inscripción ante la SAT, hoja de vida y solicitud de trabajo llena.

Fuente: Información propia de la empresa

DESCRIPCIÓN PUESTO JEFE DE CRÉDITOS Y COBROS

A) Identificación

1. **Nombre del puesto:** jefe de créditos y cobros
2. **Número de plazas:** 1
3. **Clave:** JCCGF
4. **Ubicación (física y administrativa):** gerencia financiera. Le sigue en nivel jerárquico al gerente financiero, al mismo nivel que jefe de contabilidad, jefe de recursos humanos y encargado de tecnología de la Información.
5. **Tipo de contratación:** tiempo indefinido
6. **Ámbito de operación:** dentro de las instalaciones administrativas

B) Relaciones de autoridad

1. **Jefe inmediato:** gerente financiero
2. **Subordinados directos:** asistentes de créditos y cobros y mensajero.
3. **Dependencia funcional:** **gerente de abastecimientos** (Por devoluciones de producto, sobrantes y defectuosos también por límite de crédito, información de clientes Top 30), **gerente comercial** (clientes especiales, autorización de créditos, reportes, ventas especiales).

C) Propósito del puesto

Administrar la cartera de clientes de la empresa buscando siempre mejorar los niveles de recuperación y reducir al máximo los riesgos de cuentas que no se puedan cobrar a través de la correcta documentación e investigación crediticia.

D) Función general

Ser responsable del manejo, control, coordinación y resultado de la gestión de cartera, encaminados a cumplir con los objetivos y metas de la Institución. Velar por la aplicación y manejo de las cuentas por cobrar, trabajando coordinadamente con el personal encargado de realizar los cobros a clientes.

E) Funciones Específicas:

1.) Diarias

- Llevar control y registro de las cuentas por cobrar.
- Elaborar boletas de depósitos a bancos.
- Aplicación de recibos (se ingresa en el sistema la cantidad que el cliente abona a cuenta).
- Elaborar notas de créditos y débitos.
- Realizar reconciliaciones (se realizan dentro del sistema).
- Verificar información ingresada al sistema.
- Coordinar mensajería.
- Investigar a clientes nuevos para autorización de créditos.
- Apertura de códigos de clientes. (se realiza en el programa SAP).
- Consultar depósitos realizados por clientes a los bancos.
- Administrar caja chica general.
- Control de recibos provisionales.
- Recibir liquidación de cobro a clientes en mostrador (Recepcionista).
- Recibir liquidación de cobro a clientes realizado por repartidores de moto (Jefe de Despacho).
- Autorización de facturas a clientes (dentro del programa SAP).
- Control de cheques rechazados (dentro del programa SAP).
- Supervisar y dirigir al personal a cargo.
- Otras actividades necesarias respecto al puesto.
- Firmar notas de crédito.

Fuente: Información propia de la empresa

2.) Semanales

- Recibir liquidación de vendedores (se puede confirmar algunos datos en el programa SAP).
- Verificar facturas (facturas de Bodega, verificar que estén operadas en el sistema).
- Auditoría a cobros efectuados en mostrador a Supervisora de ventas por teléfono.

4.) Mensuales

- Calcular comisiones de vendedores por cobro a clientes (se utiliza SAP).
- Evaluar el desempeño del personal a cargo para asignar el bono correspondiente a cada empleado.
- Descuentos a empleados (se utiliza el programa SAP).
- Caja de ahorro

5.) Trimestrales

- Conciliar las cuentas por cobrar por vendedor.

6.) Semestrales

- Participar en toma física de inventarios.

F) Responsabilidad

- **Equipo:** tiene bajo su responsabilidad, el buen uso del equipo computo, el teléfono y los útiles de oficina que el empleado utiliza en su puesto de trabajo.
- **Papelería:** recibos de caja (emitidos) y recibos provisionales (nuevos y emitidos).
- **Valores monetarios:** efectivo de caja chica general, cheques de clientes (post-fechaados) y efectivo de los cobros realizados (vendedores, recepcionista y motorista).
- **Otras responsabilidades:** administración eficiente de cuentas por cobrar. Velar porque los saldos de los clientes estén actualizados.

G) Especificaciones del puesto

Nivel de educación: 3er. año de estudio en contaduría pública y auditoria o administración de empresas.

Conocimientos adicionales: Windows, Word, Excel, correo electrónico e Internet. Conocimientos en gestión de créditos y cobros en general. Preferible si conoce el programa SAP. Inglés 25%.

Experiencia en el puesto: se requiere experiencia de 3 años mínimo como jefe de créditos y cobros.

Edad requerida para el puesto: De 30 a 40 años.

Habilidades necesarias para el puesto

- Habilidad numérica
- Capacidad de comunicación
- Trabajo en equipo
- Orientado a logros

Fuente: Información propia de la empresa

- Tolerancia a la presión y por metas específicas
- Planeación
- Toma de decisiones
- Proactivo
- Trabajo por objetivos
- Dirigir personal

Personalidad requerida

- Buen juicio
- Analítico
- Objetivo
- Flexible
- Integro
- Honesto
- Organizado
- Colaborador
- Comprometido
- Responsable
- Ordenado
- Actitud creativa
- Emprendedor

Sexo requerido: Indistinto (Hombre o mujer)

Vehículo: no es indispensable para el puesto.

Horario de trabajo:

Lunes a Viernes: 8:00 am a 6:00 pm

Sábados: 8:00 am a 12:00 pm

Disponibilidad de horas extras: si es requerida la disponibilidad de horario adicional ocasionalmente.

Sueldo:

- Sueldo base
- Bonificación decreto
- Bonificación complemento

Beneficios adicionales: bono por desempeño mensual después de los 2 meses de prueba. Seguro médico y de vida. Caja de ahorros.

Información adicional

No es indispensable que la persona viva cerca del área.

Requisitos de papelería para contratación:

Antecedentes penales y policíacos, 3 cartas de recomendación, 2 fotografías tamaño cédula, fotocopia de cédula completa, fotocopia de carnet de IGSS, fotocopia de carné IRTRA, hoja de vida y solicitud de trabajo llena.

Fuente: Información propia de la empresa

DESCRIPCIÓN PUESTO JEFE DE RECURSOS HUMANOS

A) Identificación

1. **Nombre del puesto:** jefe recursos humanos
2. **Número de plazas:** 1
3. **Clave:** JRHGF
4. **Ubicación (física y administrativa):** gerencia financiera. Le sigue en nivel jerárquico al gerente financiero, al mismo nivel que jefe de créditos y cobros, encargado de tecnología y jefe de contabilidad.
5. **Tipo de contratación:** tiempo indefinido
6. **Ámbito de operación:** dentro de las instalaciones administrativas.

B) Relaciones de autoridad

1. **Jefe inmediato:** gerente financiero
2. **Subordinados directos:** conserje
3. **Dependencia funcional*:** jefe de contabilidad (para proporcionar información de planillas).

C) Propósito del puesto

Realizar con eficiencia y eficacia todas las actividades relacionadas con el puesto en el tiempo estipulado para las mismas.

D) Función general

Gestionar todas las actividades relacionadas con el recurso humano de la Empresa y apoyar en asistencia al Gerente Financiero

E) Funciones específicas:

1.) Diarias

- Apoyo y asistencia al Gerente Financiero
- Elaboración y archivo de cartas para transferencias a proveedores y (puede ser semanal, quincenal o mensual)
- Apoyar en consultas sobre información del seguro médico del empleado.
- Preparar y enviar con el apoyo de mensajero de créditos y cobros, papelería de gerencia general y gerencia financiera a los lugares que sean indicados.
- Elaborar solicitud de cheque de gastos relacionados con el puesto asignado de cursos de capacitación. (puede ser ocasional)
- Buscar información de cursos de capacitación y traslado a interesados. (puede ser ocasional)

2.) Semanal

- Elaborar certificados del IGSS.
- Estar al pendiente del cambio en los procesos para la actualización de los manuales de la empresa.

3.) Quincenal

- Elaboración de planilla quincenal y pago por vía electrónica (cinco a cuatro días antes del día de pago).
- Elaboración de planilla fin de mes (cinco a cuatro días antes del día de pago)
- Elaboración de planilla temporal (cálculos de facturas) (cinco a cuatro días antes del día de pago).

Fuente: Información propia de la empresa

- Entrega a Contador General de reportes para contabilización de descuentos y cuando corresponda solicitud de cheques (clientes quincena, clientes fin de mes, reporte de pago de celular, seguro médico, Fondo Unido, Caja de Ahorro, transferencias de planilla)

4.) Mensual

- Integración de cuentas de empleados (el día 1ro. de cada mes).
- Jornalización de planilla dentro del sistema de computación.
- Cálculo por medio del programa plan IGSS y efectuar el pago en electrónico correspondiente de las cuotas patronales y laborales, elaborar planilla del IGSS (el día 2 ó 3 de cada mes).
- Elaborar actualización de renovación de carné de IRTRA.(la primera semana de cada mes)
- Organizar la celebración de cumpleaños de los empleados.
- Determinación de pago de vacaciones a empleados.
- Solicitud de cheque para pago de gimnasio.
- Elaborar contrato de trabajo de empleados y enviarlos a ministerio de trabajo para su respectivo registro.

5.) Semestral

- Trasladar información al libro de Salarios (cuarta semana del mes de enero del semestre anterior y cuarta semana del mes de julio del semestre anterior)

6.) Anual

- Elaboración de la planificación anual (en el mes de octubre para entregarla en noviembre)
- Cálculo de Conciliación anual de ISR a empleados (los primeros 10 días hábiles de marzo)
- Elaboración de reporte de pasivo laboral para auditoria anual (enero y febrero)
- Apoyo en traslado de información de la Empresas para auditoria anual (enero, febrero y marzo)
- Envío de estadística anual de salarios al ministerio de trabajo (durante el mes de enero)
- Descuento y compra de boletos de ornato empleados (durante el mes de enero o febrero)
- Determinación y solicitud de cheque por pago de tarjetas de circulación de vehículos Empresas del grupo (durante los meses de enero y abril)
- Determinación del aguinaldo (antes del día 10 de diciembre)
- Determinación del Bono 14 (antes del día 10 de julio)
- Archivo y desecho de documentos vencidos del plazo estipulado por la ley 4 años atrás de el año en curso (una vez en el año, por el mes de octubre).
- Renovación de seguros. (octubre, noviembre y enero)
- Apoyar a jefes en la evaluación del desempeño anual.
- Organización de celebración de convivio navideño.

7.) Ocasionales

- Elaboración de liquidaciones laborales (cada vez que sea necesario).
- Constancias de ingresos (cada vez que sea necesario)
- Elaboración de certificados del IGSS.
- Apoyar en la selección y reclutamiento de personal de acuerdo a requerimiento de jefes de área.
- Apoyar a gerentes y jefes de área en la inscripción a cursos de capacitación según sea autorizado.

Fuente: Información propia de la empresa

F) Responsabilidad

- **Equipo:** tiene bajo su responsabilidad el buen uso del equipo de cómputo, teléfono, sumadora y los útiles de oficina que el empleado utiliza en su puesto de trabajo.
- **Papelería:** archivos de planillas, manuales de organización y de normas y procedimientos para modificar, resguardo de recibos de pago quincenal y mensual, expedientes de empleados.
- **Valores monetarios:** no aplica para este puesto.
- **Otras responsabilidades:** proporcionar al personal la resolución de dudas respecto al seguro médico. Estar al pendiente de la fecha de elaboración y pago de planilla de sueldos y otras responsabilidades del puesto.

G) Especificaciones del puesto

Conocimientos

Nivel de educación: estudios universitarios avanzados en administración de empresas o cierre de pensum.

Conocimientos adicionales: curso de computación Windows, Word, Excel, Outlook, correo electrónico e internet. Sólidos conocimientos en leyes laborales, sólidos conocimientos en elaboración de planillas de sueldos, elaboración de reportes, elaboración de presupuestos y actividades relacionadas. Preferible si conoce el programa SAP. Inglés 50% necesario pero no indispensable.

Experiencia en el puesto: Se requiere experiencia mínima de 3 años como Jefe de Recursos Humanos.

Edad requerida para el puesto: De 29 a 40 años.

Habilidades necesarias para el puesto:

- Capacidad analítica
- Habilidad para trabajar con personas a todo nivel
- Habilidad numérica
- Habilidad en el manejo de computadoras
- Resolución de problemas
- Capacidad de comunicación
- Proactivo
- Trabajo bajo presión y para el logro de metas.
- Capacidad para la Planeación
- Alta capacidad de negociación
- Toma de decisiones
- Buena administración del tiempo
- Manejo de conflictos
- Capacidad para dirigir personal

Personalidad requerida:

- Buen juicio
- Buena presentación
- Bien organizado
- Buenas relaciones humanas

Fuente: Información propia de la empresa

- Dinámico
- Flexible, ordenado y organizado
- Actitud positiva
- Apegado a normas
- Perseverante
- Responsable en el cumplimiento de tareas.
- Emprendedor

Sexo requerido: Indistinto

Vehículo: no indispensable para el puesto (preferible)

Horario de trabajo:

Lunes a Viernes: 8:00am a 5:00 pm

Disponibilidad de horario: es indispensable tener tiempo adicional cuando sea requerido.

Sueldo:

- Sueldo base
- Bonificación decreto
- Bonificación complemento

Beneficios adicionales: seguro médico y de vida. Caja de ahorros.

Información adicional

No es indispensable que la persona viva cerca del área, únicamente que viva en el perímetro de la capital.

Requisitos de papelería para contratación

Antecedentes penales y policíacos, 3 cartas de recomendación, 2 fotografías tamaño cédula, fotocopia de cédula completa, fotocopia de carnet de IGSS, fotocopia de carnet IRTRA, fotocopia de inscripción como contador ante la SAT, hoja de vida y solicitud de trabajo llena.

Fuente: Información propia de la empresa

ANEXO 5

Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de administración de Empresas

CUESTIONARIO PARA LEVANTADO DE INFORMACIÓN EN LA ELABORACIÓN DE LA TESIS TITULADA “PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA IMPORTACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS LIVIANOS EN LA CIUDAD DE GUATEMALA” (PARA JEFES)

Este cuestionario consta de 11 preguntas que tienen como objetivo determinar aspectos de las capacitaciones que se han brindado en la Empresa.

INSTRUCCIONES: en la casilla en blanco marque con una “X” (equis) la opción que usted considere se adecue a su situación dentro de su Empresa.

Puesto que ocupa dentro de la organización. _____

1. ¿En los últimos dos años todos los empleados a su cargo han recibido capacitación específica para sus puestos de trabajo?

Si

No ¿Por qué? _____

2. ¿Considera que es importante capacitar al personal?

Si

¿Por qué? _____

No

¿Por qué? _____

3. ¿Utiliza alguna metodología para determinar necesidades de capacitación?

Si

¿Qué método utiliza? _____

No

¿Por qué? _____

4. Considera que existen brechas entre los perfiles de puesto ideal y los actuales, que puedan ser reducidas con capacitación?

Si

¿Por qué existen brechas? _____

No

¿Por qué no hay brechas? _____

5. Cuando se brinda a un empleado un curso de capacitación ¿Se le indican previamente las razones y objetivos que se pretenden alcanzar con ese curso?

Si ¿De qué manera se hace? _____

No ¿Por qué? _____

6. ¿Considera que las capacitaciones proporcionadas han dado los resultados esperados?

Si Qué cambio ha observado _____

No ¿Por qué? _____

7. ¿Se planifican los cursos que se imparten al personal?

Si ¿De qué manera se hace? _____

No ¿Por qué? _____

8. ¿A quedado satisfecho con los cursos que se han impartido al personal?

Si Comente _____

No ¿Por qué? _____

9. ¿Usted como jefe, evalúa al empleado después de recibir la capacitación, para saber si ha obtenido todos los conocimientos y habilidades esperados?

Si ¿Cómo evalúa? _____

No ¿Por qué? _____

10. ¿En los últimos años ha tenido la necesidad de realizar cambios de procedimientos y atribuciones a colaboradores?

Si ¿Qué efectos se han producido? _____

No ¿Por qué? _____

11. ¿Ha tenido problemas con clientes internos y/o externos por la carencia de conocimientos y habilidades del personal de su departamento?

Si ¿Cuáles? _____

No ¿Por qué? _____

ANEXO 6

Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de administración de Empresas

CUESTIONARIO PARA LEVANTADO DE INFORMACIÓN EN LA ELABORACIÓN DE LA TESIS TITULADA “PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA IMPORTACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS LIVIANOS EN LA CIUDAD DE GUATEMALA” (PARA COLABORADORES)

Este cuestionario consta de 9 preguntas y tienen como objetivo conocer sobre la capacitación que ha recibido en la Empresa.

INSTRUCCIONES: en la casilla en blanco marque con una “X” (equis) la opción que usted considere se adecue a su situación en su puesto de trabajo.

Puesto que ocupa dentro de la organización. _____

1. En los últimos dos años ¿Ha asistido a cursos de capacitación?

Si ¿Qué cursos ha recibido? _____

No ¿Por qué? _____

2. Previo a recibir un curso ¿Se acostumbra realizar una investigación de necesidades de conocimientos y/o habilidades?

Si ¿Cómo se realiza? _____

No ¿Por qué? _____

3. ¿Considera que los cursos han llenado totalmente las necesidades de conocimientos que requiere su puesto de trabajo y han sido de utilidad para mejorar considerablemente su desempeño?

Si ¿Por qué? _____

No ¿Por qué? _____

4. Antes de asistir a un curso ¿Su jefe inmediato le ha indicado los objetivos que se pretenden alcanzar con cada capacitación?

Si ¿De que manera? _____

No ¿Por qué? _____

5. Cuando se brinda a un empleado un curso de capacitación ¿Se le indican previamente las razones y objetivos que se pretenden alcanzar con ese curso?

Si ¿De qué manera se hace? _____

No ¿Por qué? _____

6. ¿Conoce si se realiza alguna planificación de cursos para su departamento y el personal que lo conforma?

Si ¿Cómo se realiza? _____

No ¿Por qué? _____

7. ¿Se planifican los cursos que se imparten al personal?

Si ¿De qué manera se hace? _____

No ¿Por qué? _____

8. ¿Su jefe inmediato evalúa si la capacitación que ha recibido le ha proporcionado los conocimientos y/o habilidades esperados?

Si ¿Cómo realiza evaluación? _____

No ¿Por qué? _____

9. De los siguientes factores marque los que a su criterio se siente insatisfecho con el servicio que ha recibido de otro departamentos y comente cada ítem marcado:

a) Impuntualidad en compromisos requeridos

Si marcó comente por qué: _____

b) Impuntualidad en horarios

Si marcó comente por qué: _____

c) Descortesía de compañeros de otros departamentos
Si marcó comente por qué: _____

d) Descortesía bajo presión de otros colaboradores
Si marcó comente por qué: _____

e) Ha faltado colaboración de otras áreas
Si marcó comente por qué: _____

f) Mala comunicación con otros departamentos
Si marcó comente por qué: _____
