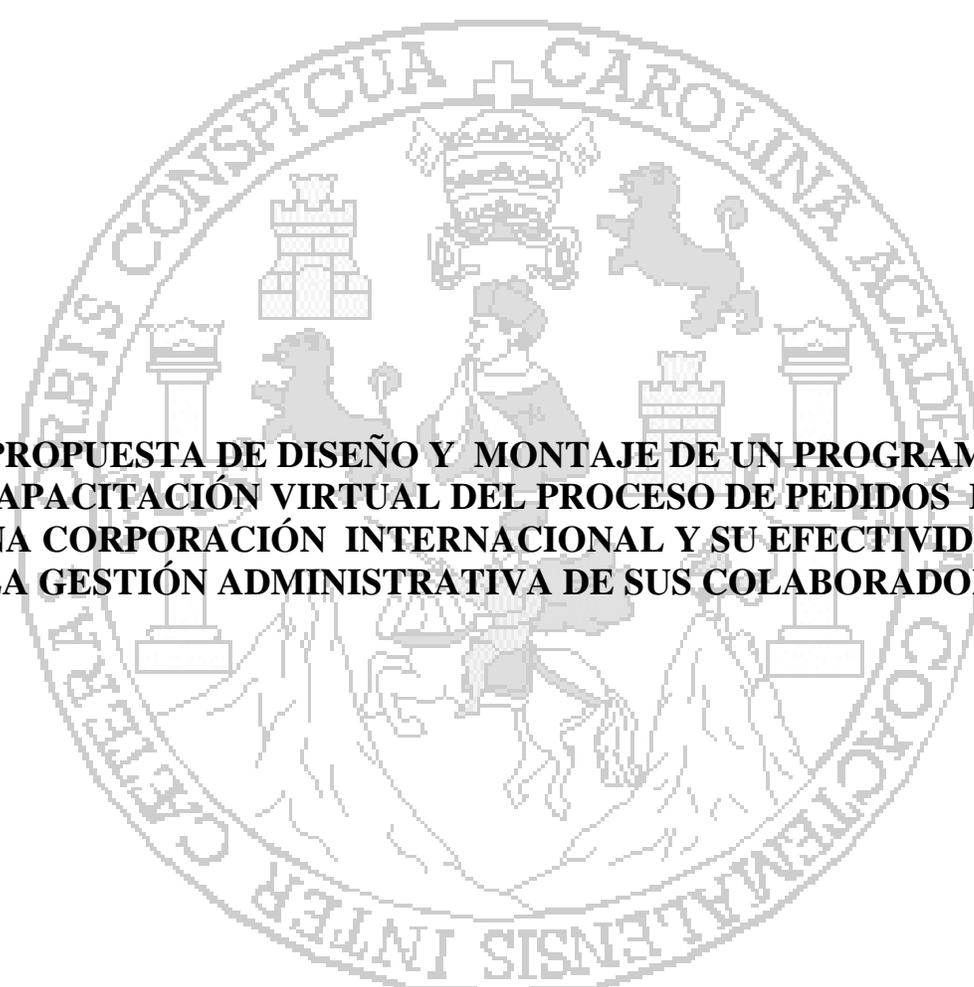


**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

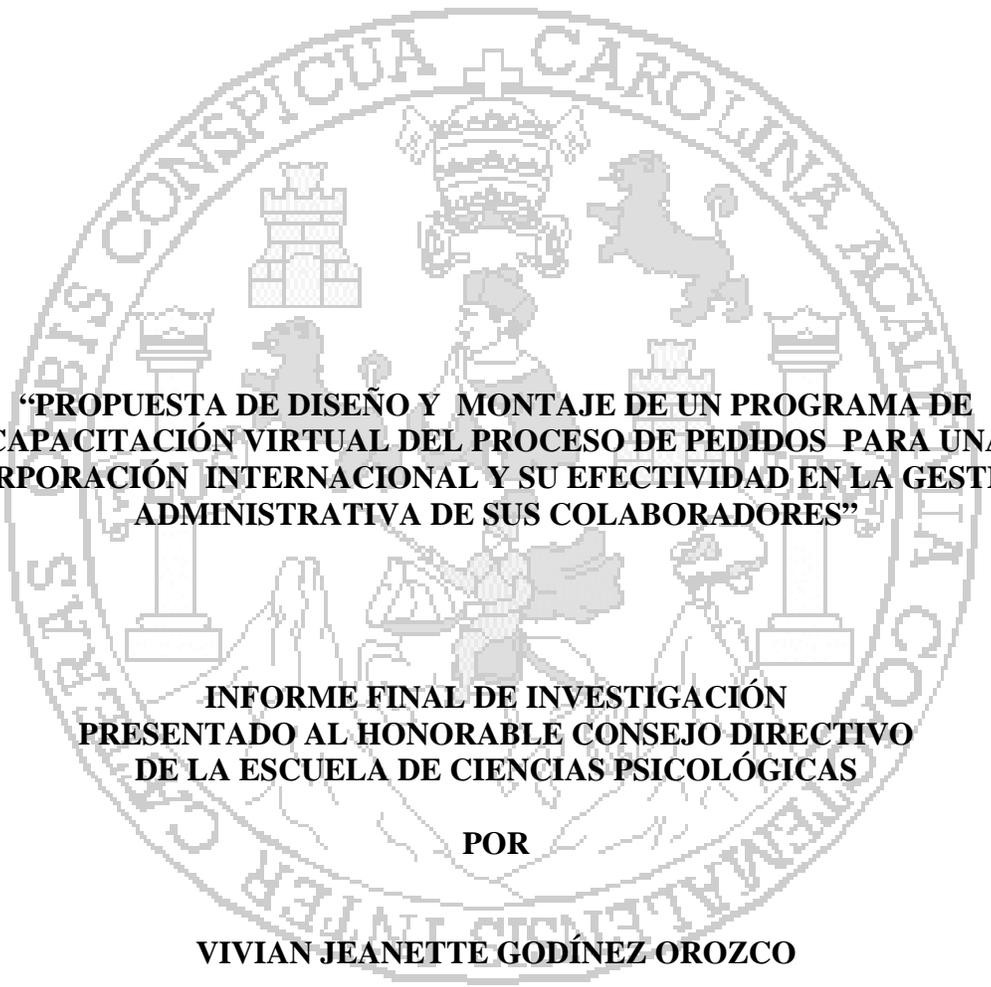


**“PROPUESTA DE DISEÑO Y MONTAJE DE UN PROGRAMA DE
CAPACITACIÓN VIRTUAL DEL PROCESO DE PEDIDOS PARA
UNA CORPORACIÓN INTERNACIONAL Y SU EFECTIVIDAD EN
LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE SUS COLABORADORES”**

VIVIAN JEANETTE GODÍNEZ OROZCO

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2005

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**



**“PROPUESTA DE DISEÑO Y MONTAJE DE UN PROGRAMA DE
CAPACITACIÓN VIRTUAL DEL PROCESO DE PEDIDOS PARA UNA
CORPORACIÓN INTERNACIONAL Y SU EFECTIVIDAD EN LA GESTIÓN
ADMINISTRATIVA DE SUS COLABORADORES”**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN
PRESENTADO AL HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

POR

VIVIAN JEANETTE GODÍNEZ OROZCO

PREVIO A OPTAR EL TÍTULO DE

PSICÓLOGA

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIATURA

GUATEMALA, OCTUBRE 2005

CONSEJO DIRECTIVO

**Licenciado Riquelmi Gasparico Barrientos
DIRECTOR ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**Licenciada Blanca Leonor Peralta Yanes
SECRETARIA a.i. ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**Licenciada María Lourdes Gonzáles Monzón
Licenciada Liliana del Rosario Álvarez de García
REPRESENTANTES DEL CLAUSTRO DE CATEDRÁTICOS
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**Licenciado Evodio Juber Orozco Edelman
REPRESENTANTE DE LOS PROFESIONALES EGRESADOS
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**Estudiante Elsy Maricruz Barillas Divas
Estudiante José Carlos Argueta Gaitán
REPRESENTANTES ESTUDIANTILES**

ACTO QUE DEDICO

A DIOS: Por el don de mi vida, el permitirme elegir mi destino y alcanzar una de mis metas más anheladas.

A MIS PADRES: Rubén Godínez y Julieta Orozco de Godínez, con eterna gratitud por haberme regalado la vida, por su orientación y por ser mis mejores amigos. Que el triunfo de hoy sea una pequeña recompensa por todo lo que me han dado.

A MIS HERMANOS: Juan Carlos y Rubén Francisco por la vida que hemos compartido, por el apoyo y cariño que me han brindado.

A ALBERTO CIFUENTES: Por todo su amor y apoyo y por permitirme compartir los mejores momentos de mi vida a su lado.

A TODA MI FAMILIA: Quienes siempre han brindado su interés y apoyo en todo lo que he realizado en cada momento de mi vida.

A MIS AMIGOS: Con quienes he compartido valiosos momentos en diferentes aspectos de mi vida y que con su cariño me han demostrado su amistad en todo momento.

AGRADECIMIENTOS

A LA CORPORACION
ALKEMY, S.A,

Por el apoyo incondicional que me ha brindado la gerencia y todos los colaboradores para la elaboración de la presente investigación.

A LIC. CLAUDIUS
THOMAS

Por el asesoramiento del presente trabajo y por todo el apoyo que me ha brindado en el inicio de mi vida profesional.

A LIC. MARCO
ANTONIO GARCIA

Revisor de este trabajo, por el apoyo, interés y profesionalismo dedicado a esta investigación.

PADRINOS

Licenciada Zoila Irma Orozco de Agustín
Psicóloga, Colegiada No. 3437

Doctor Rubén Godínez Fuentes
Médico Pediatra, Colegiado No. 3658

Licenciado Claudius Victor Thomas
Psicólogo, Colegiado No. 2038

INDICE

Prologo	1
Capitulo I	
Introducción	3
1. Marco Teórico	5
1.1 Concepto y Definición de Capacitación	5
1.1.1 Etapas del Proceso de Capacitación	6
1.1.1.1 Diagnóstico de Necesidades de Capacitación	6
1.1.1.2 Diseño y Programación de la capacitación	8
1.1.1.3 Ejecución de la capacitación	12
1.1.1.4 Evaluación de la capacitación	13
1.2. Psicología del Aprendizaje	14
1.2.1. Conceptualización de Aprendizaje	14
1.2.2 Principios del Aprendizaje	16
1.2.3 Diferencias Individuales en cuanto a Capacidad	18
1.2.3.1 Motivación	18
1.2.3.2 Teorías de la Motivación.	19
1.3. Psicología del Trabajo	20
1.3.1 Psicología y Trabajador	21
1.3.2 Psicología y Educación en el Trabajo	22
1.3.3 ¿Qué brindan las organizaciones a los trabajadores?	23
1.4. Administración dentro de la Organización	23
1.4.1 ¿Qué es la administración?	24
1.4.2 ¿Por qué es necesario administrar?	24
1.4.3 El proceso de Administración	24
1.4.4 Administración de Operaciones y Productividad	25
1.4.5 Proceso de ingreso de Pedidos dentro de una organización	26
1.4.5.1 Ejecución de una gestión de pedidos	27
1.5. Tecnología en la Capacitación	28
1.5.1 E-learning	29
1.5.2 Educación Virtual	29
1.5.2.1 ¿Qué es lo virtual?	29
1.5.2.2 ¿Qué es la educación virtual?	30
1.5.2.3 Ventajas y desventajas de la Educación Virtual.	30
1.5.2.4 Capacitación Virtual dentro de la Organización	31
1.5.3 Educación a Distancia un reto de Recursos Humanos	32
1.6. Reseña Histórica de la Corporación Alkemy S.A.	33
Premisas	35
Hipótesis	37
Capitulo II	
2. Técnicas e Instrumentos	39

Capítulo III	
3. Presentación, Análisis e Interpretación de Resultados	42
Capítulo IV	
4. Conclusiones y Recomendaciones	60
Bibliografía	63
Anexos	65
Resumen	

PRÓLOGO

En la actualidad uno de los aspectos que contribuyen a que las empresas tengan éxito ante el cambio constante, es el desarrollo integral de sus recursos humanos. Uno de los subsistemas de la administración de Recursos Humanos, que permite hacer frente a estos cambios es la Capacitación, la cual brinda al personal de una organización, la oportunidad de adecuarse a la modernidad, modificar actitudes y desarrollar destrezas; sin embargo en nuestro país como en otros países en desarrollo, se utilizan técnicas o métodos de capacitación que en su mayoría pueden ser funcionales pero que al llevarlos a cabo puede necesitar hacer uso de una serie de recursos y altos costos para una organización.

De estas técnicas o métodos se puede mencionar a la capacitación de tipo presencial la cual cumple con sus objetivos, sí es bien desarrollada, sin embargo en la actualidad los avances tecnológicos nos permiten optimizar este proceso. La tecnología brinda a las organizaciones nuevas formas de llevar aprendizaje a sus colaboradores, por lo que el no hacer uso de estos recursos se puede considerar como una falta de innovación e integración a la globalización.

Los modernos métodos de capacitación de hoy en día incluyen la participación activa y la experimentación del conocimiento. A su vez, los programas deben ser flexibles, acordes con la disponibilidad del trabajador y la organización. La capacitación puramente teórica esta en desuso; las nuevas generaciones quieren rápida experimentación práctica.

La capacitación es el tema central de esta investigación, plasmada en el Diseño y Montaje de un Programa de Capacitación Virtual que recopila en su contenido el funcionamiento y modo de operación de uno de los procesos administrativos del sistema de red de la Corporación Alkemy, S.A. El programa esta basado en las necesidades reales de los colaboradores y de la organización además de hacer uso de avances tecnológicos que permitirá ahorrar una serie de recursos a la organización.

El programa se realizó en primer lugar con la finalidad de capacitar a los colaboradores en la implementación de este nuevo sistema de red en la empresa y posteriormente para ser utilizado como parte de la capacitación de inducción de los nuevos colaboradores.

La metodología que se utilizó para elaborar el proyecto consistió en abordar a un usuario experto en el uso de este proceso para recopilar la información del contenido del programa de capacitación, toda esta recopilación basada en una planificación que permitiera recopilar la información más precisa del proceso, seguido a esto se desarrolló el programa de capacitación en un Sitio Web el cual fue grabado en Cds para posteriormente ser entregado a cada una de las personas que realizan este procesos. Cada uno de estos colaboradores dio seguimiento al programa de manera individual y finalmente ellos a través del cuestionario diseñado evaluaron la funcionalidad y efectividad del mismo.

Con la presente propuesta se pretende contribuir al proceso de globalización de la Corporación Alkemy, permitiendo desarrollar y modificar habilidades en los colaboradores, orientadas directamente al desempeño efectivo de su posición actual. El Programa de Capacitación Virtual pretende ser una herramienta con soporte en avances tecnológicos, que permita al personal de la organización innovar constantemente su aprendizaje.

Al diseñar un Programa de Capacitación Virtual, se desarrolló un nuevo modelo de aprendizaje, para que sirva de guía y pueda ser utilizado en cualquier otra necesidad de formación dentro de toda la corporación, considerando que esta una empresa que necesita estandarizar procesos dentro de todas sus compañías filiales ubicadas en Centro América y que el tiempo y la distancia serán factores grandemente beneficiados con el proyecto.

De igual manera con el proyecto se buscó promover la proactividad en los colaboradores, dado que en este proyecto ellos deben asumir un rol mucho más activo al tomar las decisiones sobre su propio proceso de aprendizaje.

Agradecemos a la gerencia y a los colaboradores de Alkemy, S.A. por el apoyo brindado en todo momento, en especial al departamento de Desarrollo Humano, quienes nos introdujeron a las diferentes áreas de trabajo y han creído en este proyecto.

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

Desde hace ya un número considerable de años, las principales fuerzas productivas de la sociedad las constituyen la ciencia y la técnica. Para el quehacer científico, patrimonial del ser humano, resulta imprescindible el haber aprendido y mantenerse debidamente actualizado en la rama del conocimiento de que se trate. Así mismo, el trabajo técnico además de las capacidades y habilidades requeridas, también conllevan información y la necesidad de un aprendizaje sostenido, continuo.

En la actualidad tanto el hombre, como la humanidad, están obligados a una globalización del aprendizaje educativo que garantice su capacitación adecuada para el enfrentamiento y solución de la problemática económica, productiva y social.

Surge entonces, como necesidad imperiosa, la búsqueda de una solución plausible al problema de la formación y actualización de profesionales sin sus altos costos, que sirvan a las mismas de manera eficiente y eficaz, no sólo en relación con la producción de bienes materiales de consumo y de servicios convencionales sino también en busca de su desarrollo personal.

Como una de las soluciones a esta necesidad de aprendizaje surge la elaboración del Programa de Capacitación Virtual como una propuesta que permitirá ahorrar costos y tiempo sin sacrificar la calidad de los resultados, considerando la importancia que en la actualidad posee la capacitación tanto para el entorno laboral como social.

El estudio se llevó cabo en la empresa Alkemy S.A, empresa dedicada a la manufactura y comercialización de especialidades químicas para la industria a nivel internacional. Alkemy® es una empresa que lleva 15 años brindando sus servicios especializados. Las empresas que conforman la corporación Alkemy® en la actualidad son seis y estas se encuentran localizadas en *Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica y Miami en Estados Unidos*. El proyecto fue realizado específicamente en Alkemy, S.A.

empresa encargada de atender el mercado guatemalteco en las diferentes líneas de especialización de productos químicos con que cuenta.

Uno de los beneficios que ofrece el proyecto es la reducción de costos y tiempo, esto debido a que el colaborador solo necesita acceder a su computadora y aquí puede encontrar la información necesaria para capacitarse, sin tener que movilizarse de su lugar de trabajo. Además de mencionar que para los colaboradores de primer ingreso el programa representa una gran herramienta de inducción a su puesto de trabajo.

El contenido de la investigación fue diseñado y recabado de acuerdo a las necesidades específicas de la organización lo que permitió que el aprendizaje fuera aplicable al puesto de trabajo.

Este estudio para la Escuela de Ciencias Psicológicas representa un gran aporte acerca del aprendizaje individual ya que es necesario recordar que todo el proyecto estuvo basado en este aspecto fundamental de la psicología. A través de este se pueden explorar diferentes aspectos psicopedagógicos que permiten que se de este tipo de educación así como el investigar aspectos de innovación. La aplicación de un proyecto como el presente permitiría tanto a la Escuela de Psicología como a la Universidad de San Carlos romper barreras para que la educación y formación sea fomentada de una manera simple pero integral.

El trabajo mediante el sistema virtual abre grandes posibilidades en el campo de la educación; las características que presenta facilitan y abundan el acceso al conocimiento, y puede considerarse como un nuevo modelo de formación para brindar educación técnica o superior.

1. MARCO TEORICO

1.1 CONCEPTO Y DEFINICIÓN DE CAPACITACIÓN:

El término capacitación se utiliza con frecuencia para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros. La razón fundamental de capacitar a los empleados es darles los conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño satisfactorio.

La capacitación ayuda a alcanzar los objetivos de la empresa, proporcionando oportunidades a los empleados de todos los niveles para obtener el conocimiento, la práctica y la conducta requeridos por la organización y el perfil del puesto.

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

Una de las tareas que debe abordar la función de la Capacitación es colaborar con las empresas que necesitan que sus empleados desempeñen mejor su tarea. “Vasto terreno para la acción, ya que todas las organizaciones necesitan que su gente mejore la forma de trabajar. Y mejor aún que sean capaces de realizar más tareas distintas a las que tradicionalmente realizan.”¹

La capacitación ayuda a los empleados a desempeñar su trabajo actual y los beneficios de ésta pueden extenderse a toda su vida laboral o profesional de la persona y de igual manera permite preparar a la persona para responsabilidades futuras.

En la actualidad la capacitación ha cobrado mayor importancia para el éxito de las

¹ Alles, Martha Alicia, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Buenos Aires Argentina, Ediciones Granica 2000, Pág. 304.

organizaciones por lo que para el área de Recursos Humanos se ha convertido en uno de sus procesos más importantes.

Las tecnologías en rápido cambio requieren que los empleados afinen de manera continua su conocimiento, aptitudes y habilidades, a fin de manejar los nuevos procesos y sistemas.

Existen dos grandes desafíos a los que hoy se enfrenta la capacitación, estos son: “Promover la generación de conocimiento y ponerlo a disposición de todos los actores de una organización y desarrollar habilidades y actitudes que faciliten el trabajo así como el aprendizaje en entornos virtuales”.²

1.1.1 Etapas del Proceso de Capacitación:

El entrenamiento cubre una secuencia programada de eventos que pueden expresarse como un proceso continuo cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite. En términos amplios, el entrenamiento implica un proceso de cuatro etapas:

1. Inventario de Necesidades de Entrenamiento.
2. Diseño y Programación de entrenamiento para cubrir las necesidades.
3. Implementación y ejecución.
4. Evaluación de los resultados.”

1.1.1.1 Diagnóstico de Necesidades de Capacitación:

Primera etapa del entrenamiento; corresponde al diagnóstico preliminar de lo que debe hacerse. El inventario de necesidades puede efectuarse entre niveles de análisis:

1. *Análisis de la organización total:* se refiere al análisis de la organización como un todo, -su misión, sus objetivos, sus recursos, la distribución de estos recursos para la consecución de los objetivos, así también el ambiente socioeconómico y tecnológico en el que se encuentra situada la empresa. Este análisis ayuda a conocer que es lo que debe enseñarse y como debe realizarse.

² Idem, Alles, Martha Alicia, Pág. 309

2. *Análisis de los recursos humanos*: este análisis trata de verificar si los recursos humanos son suficientes cuantitativa y cualitativamente, para llevar a cabo las actividades actuales de la organización.
3. *Análisis de las operaciones y tareas*: toma como base los requisitos que el cargo exige a su ocupante. Es de importancia tener en cuenta los cargos para los cuales las personas van a ser capacitadas.

“El análisis de los cargos sirve para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes y comportamientos, y las características de personalidad exigidas para el desempeño de los cargos.

“El análisis de operaciones son estudios definidos para determinar qué tipos de comportamiento deben adoptar los empleados para desempeñar con eficacia las funciones de sus cargos”.³

Los principales medios utilizados para efectuar el inventario de necesidades de entrenamiento son:

- **Evaluación del Desempeño:** Mediante la evaluación de desempeño es posible descubrir no solo a los empleados que vienen efectuando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino también averiguar qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables del entrenamiento.
- **Observación:** Verificar donde haya evidencia de trabajo ineficiente, como excesivo daño de equipo, atraso con relación al cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número acentuado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, etc.

³ Chiavenato, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos* Quinta Edición, Traducción de Germán Alberto Villamizar, Bogotá, Colombia: Editorial McGrawHill, 1998. Pág. 566

- **Cuestionario:** Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (check list) que pongan en evidencia las necesidades de entrenamiento.
- **Solicitud de Supervisores:** Cuando la necesidad de entrenamiento apunta a un nivel muy alto, los propios gerentes y supervisores se hacen propensos a solicitar entrenamiento para su personal.
- **Entrevistas con supervisores y gerentes:** Contactos directos con supervisores y gerentes, con respecto a posibles problemas solucionables mediante entrenamiento, por lo general se descubren en las entrevistas con los responsables de diversos sectores.
- **Análisis de cargos:** El conocimiento y la definición de lo que se quiere en cuanto a aptitudes, conocimientos y capacidad, hace que se puedan preparar programas adecuados de capacitación para desarrollar la capacidad y proveer conocimientos específicos según las tareas, además de formular planes de capacitación concretos y económicos y de adaptar métodos didácticos.

1.1.1.2 Diseño y Programación de la Capacitación:

Una vez se han inventariado y determinado las necesidades de entrenamiento, se procede a la programación de la capacitación, esta sistematizada y fundamentada sobre los siguientes preguntas, que han sido suministradas por el diagnóstico de necesidades.

- ¿Qué debe enseñarse?
- ¿Quién debe aprender?
- ¿Cuándo debe enseñarse?
- ¿Dónde debe enseñarse?
- ¿Cómo debe enseñarse?

La respuesta a estas preguntas permite diseñar el programa con las características necesarias y específicas que requiere la organización en la actualidad.

La programación de la capacitación exige una planeación que incluya lo siguiente:

- Enfoque de una necesidad específica cada vez.
- Definición clara del objetivo de la capacitación.
- División del trabajo a ser desarrollado, en módulos, paquetes o ciclos.
- Elección de los métodos de capacitación, considerando la tecnología disponible.
- Definición de los recursos necesarios para la implementación de la capacitación, como tipo de entrenador o instructor, recursos audiovisuales, maquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales, manuales, etc.
- Definición de la población objetivo, es decir, el personal que va a ser capacitado, considerando:
 - Numero de personas.
 - Disponibilidad de tiempo.
 - Grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitud.
 - Características personales de comportamiento.
- Local donde se efectuara la capacitación, considerando las alternativas en el puesto de trabajo o fuera del mismo, en la empresa o fuera de ella.
- Época o periodicidad de la capacitación, considerando el horario más oportuno o la ocasión más propicia.
- Calculo de la relación costo-beneficio del programa.
- Control y evaluación de los resultados, considerando la verificación de puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficiencia.

Métodos de Capacitación:

Una vez que han sido determinados los conocimientos y habilidades que van a desarrollarse a través de la capacitación, el siguiente paso es determinar el método o técnica que va utilizarse, esto con el fin de optimizar el aprendizaje.

- **Conferencia:** “El método tradicionalmente más ampliamente usado aún, en situaciones de aprendizaje, es la conferencia. En el contexto de nuestros tiempos es considerada como deficiente. En esta no hay participación activa del participante y la retroalimentación y los resultados surgen solamente después de intervalos

largos al momento de aplicar exámenes no bien definidos. Sin embargo, el conferencista diestro que ha planeado los objetivos del curso, puede capturar por lo menos una parte de su auditorio y asegurar su atención activa.”⁴

Se han diseñado varios métodos de capacitación para lograr una participación activa del sujeto. Entre ellos están la discusión de grupo, el estudio de casos y las técnicas de desempeño de roles, entre otras.

- **La Discusión de Grupo:** Consiste sencillamente en una discusión activa de grupo de los temas que se van a aprender. El instructor del adiestramiento debe ser capaz de dirigir la discusión hacia las respuestas relacionadas con los objetivos.
- **El Método de Estudios de Casos:** Utiliza una situación o problema sobre el que discuten los sujetos para tratar de descubrir la mejor solución del mismo. Además de aprender gracias al caso que se estudia, la persona puede desarrollar habilidades de toma de decisiones. Cuando los casos están bien seleccionados, poseen relevancia y semejan las circunstancias diarias, también hay cierta transferencia. Existe también la ventaja de la participación mediante la discusión del caso. No es frecuente encontrar elementos de retroalimentación y repetición.
- **Desempeño de Roles:** Esta técnica se desarrolla dentro de una situación simulada en la que los participantes desempeñan el papel de determinadas personas que intervienen dentro de una situación. Los dos métodos anteriores poseen la ventaja de un alto interés intrínseco, participación activa del sujeto y significación elevada del material enseñado.
- **Enseñanza Programada:** El esfuerzo de incorporar todos los principios de un aprendizaje activo da como resultado el método de enseñanza programada. En este tipo de enseñanza el contenido de la capacitación aprendizaje se organiza en pasos

⁴ Dunnette Marvin y Wayne Kirchner. **Psicología Industrial**, Traducción de Javier Aguilar Villalobos, México: Editorial Trillas, 1982. Pág. 85.

lógicos que exigen la respuesta activa del alumno para que reciba el conocimiento inmediato de los resultados y el reforzamiento.

La sucesión cuidadosa del contenido se llama *programación* y los diferentes pasos que componen el programa se llaman unidades. Una respuesta correcta por lo regular ya es un reforzamiento positivo, esto hace que el estudiante incremente su interés intrínseco en el aprendizaje. Por lo tanto conviene que el estudiante casi siempre de la respuesta correcta, y esto se logra al darle el conocimiento necesario para responder correctamente a través de sugerencias e indicaciones.

Este es un proceso desarrollado por Skinner (1954, 1958) el cual fue denominado *programa de tipo lineal*, dicho proceso funciona al crear un intercambio constante entre el programa y el estudiante. El programa insiste en un punto determinado para que se aprenda, presenta el material para el cual está preparado el estudiante, lo ayuda a contestar la respuesta correcta y lo refuerza de inmediato cuando la da.

Un segundo tipo de programa usado en enseñanza programada es el método de *ramificación de elección múltiple* de N.A. Crowder (1960). El método proporciona unidades en las que se presente un párrafo o página enteras. El estudiante, contesta una pregunta de elección múltiple al final de cada unidad; cuando contesta de modo correcto pasa a nuevo material. Pero cuando contesta mal se le envía a una unidad en donde se le explica porque se equivocó, a menudo se le envía a una *rama* de aprendizaje donde se le da el conocimiento para que de su respuesta correcta, y de esa manera pueda dar seguimiento al resto del programa.

En la experiencia industrial se ha utilizado la enseñanza programada en cursos relativamente cortos y especializados como conocimientos de productos para vendedores, nomenclatura de máquinas y equipos. Estos cursos sugieren que este tipo de enseñanza es muy eficiente para capacitar empleados. Sus resultados de evaluación demuestran que da niveles más altos de conocimientos del contenido del

curso y en un lapso más corto que los métodos convencionales como la conferencia. Aunque sus resultados han sido sorprendentes es necesario tomar en cuenta que hay materia o áreas de conocimiento que no han resultado adecuados para esta técnica, como los factores de actitud y heurísticos.

- **Instrucción dirigida por computadoras:** Esta ocurre cuando la persona que es capacitada interactúa con el material programado en la computadora. La computadora dirige las actividades de aprendizaje del capacitado de tal forma que se optimice el aprendizaje.

Estos sistemas de instrucción poseen varias ventajas, entre estas se puede mencionar:

- instrucción individualizada al propio ritmo del estudiante,
- fácil de utilizar,
- retroalimentación inmediata con respecto al esfuerzo de la persona,
- seguimiento del progreso individual en el aprendizaje,
- acceso flexible dado que el capacitado puede recibir la capacitación en el momento y en el lugar que desee, y
- participación activa en el proceso de aprendizaje,

1.1.1.3 Ejecución de la capacitación.

La ejecución del entrenamiento presupone el binomio instructor/aprendiz. Los aprendices son personas situadas en cualquier nivel jerárquico de la empresa, expertos o especializados en determinada actividad o trabajo, que transmiten sus conocimientos a los aprendices. Los auxiliares, jefes o gerentes pueden ser aprendices; asimismo pueden ser instructores, carga que también puede desempeñar el encargado o gerente de entrenamiento.

La ejecución del entrenamiento depende de los siguientes factores:

1. Adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades de la organización.
2. Calidad del material de entrenamiento presentado.

3. Cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa.
4. Calidad y preparación de los instructores.
5. Calidad de los aprendices.

1.1.1.4 Evaluación de la Capacitación.

Esta es la etapa final del proceso, y evalúa su eficiencia considerando dos aspectos:

- Determinar si el entrenamiento produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
- Certificar si los resultados del entrenamiento presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

La evaluación permite al capacitador medir los resultados. Los capacitadores deben medir los programas para demostrar a la gerencia el valor de la función de capacitación. Para la organización la capacitación representa una inversión, por lo que su valor debe expresarse en términos de beneficio-costos.

Modelos de Evaluación

Uno de los modelos utilizados en la evaluación es el modelo de Kirkpatrick, tiene 4 etapas consecutivas e independientes a nivel micro y macro:

Reacción: percepción de los participantes en su efectividad, por medio de cuestionarios. Se revisa también la adecuación de contenidos, el dominio del instructor, el manejo del tiempo de parte del instructor, claridad de exposición, aspectos útiles y menos útiles.

Aprendizaje: nivel de adquisición de conocimientos. Por medio de evaluación pre - post, a través de pruebas de contenidos (con validez de contenido, sobre muestras representativas de los contenidos impartidos).

Conductas: el más importante y difícil de evaluar. Por medio del reporte de otros: reclamos, productos defectuosos, costos, etc. que lo miden indirectamente.

Resultados: impacto en la organización. ROI (return on investment), o el retorno de inversión. Se usan informes de gestión, niveles de producción, calidad, costos, niveles de ausentismo - rotación, licencias médicas, etc.

Se pueden realizar 3 diferentes tipos de evaluación:

- **Evaluación de los procesos:** la cual examina los procedimientos y las tareas implicados en la ejecución de un programa o de una intervención.
- **Evaluación de los impactos:** es más cabal y se centra en los resultados de largo alcance del Programa o en los cambios o mejoras al estado de la actividad.
- **Evaluación de los resultados:** se usa para obtener datos descriptivos en un proyecto o programa y para documentar los resultados a corto plazo.

A fin de evaluar los niveles de conocimiento del personal y la efectividad de los métodos de capacitación es necesario instrumentar programas de evaluación continua durante la capacitación y, de ser posible, poner en práctica cualquier medida correctiva antes de empezar a cumplir con sus responsabilidades.

Cuando se han programado múltiples sesiones de capacitación, la retroalimentación sobre la pertinencia y la cobertura de los métodos utilizados puede ayudar a su mejora a lo largo del programa en su conjunto. Si se determina que es necesaria una mayor capacitación, la programación de sesiones adicionales puede ser una respuesta para a la misma

1.2 PSICOLOGÍA DEL APRENDIZAJE:

1.2.1 Conceptualización de 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”.⁵ El aprendizaje provoca cambios o

⁵Op.Cit. Idalberto Chiavenato, Pág. 550

modificaciones permanentes en el comportamiento de un individuo, dichos cambios ocurren día a día tomando como base la experiencia del individuo.

El aprendizaje es un factor fundamental del comportamiento humano ya que afecta poderosamente no solo la manera como las personas piensa, sienten y hacen, sino también sus creencias, valores y objetivos. Todo esto aprendido del factor ambiental que rodea al ser humano a diferencia del factor hereditario (instintos e impulsos (biológicos) que es todo el bagaje genético con que nacemos.

El aprendizaje es esencial para la capacitación dado que se considera que este proceso es un acto intencional que busca proporcionar los medios para posibilitar el aprendizaje.

El aprendizaje es un proceso complejo donde influyen varios factores, como los que se mencionarán a continuación:

- *El aprendizaje obedece a la ley de efecto:* el individuo tiende a continuar la respuesta que percibe como recompensa. De manera similar, tiende a discontinuar al comportamiento que no le trae ninguna recompensa. Por lo que, tiende a repetir el comportamiento recompensador y eliminar el comportamiento no recompensador.
- *El aprendizaje obedece a la ley del estímulo:* la frecuencia de los estímulos es otro factor importante en el aprendizaje. Por lo general, los estímulos repetidos tienden a desarrollar patrones estables de reacción, en tanto que los estímulos no frecuentes tienden a ser respondidos con mayor variación.
- *El aprendizaje obedece a la ley de la intensidad:* la intensidad de la recompensa afecta el aprendizaje. Si la recompensa es grande, el aprendizaje tiende a ser rápido; sin embargo, si la recompensa es pequeña, esta no consigue atraer la misma atención del individuo.
- *El aprendizaje obedece a la ley de la frecuencia:* la práctica y los ejercicios tienden a servir de refuerzo al aprendizaje. Para aprender se necesita ejecutar con frecuencia y constancia el nuevo conocimiento.

- *El aprendizaje obedece a la ley del descongelamiento:* otro factor es la dificultad para desaprender varios viejos patrones de comportamiento, que entran en conflictos con los nuevos que deberán sustituirlos. Se necesitan tres condiciones para esta sustitución: operación diferente, tiempo y nuevo ambiente. Estas condiciones deberán estar asociadas a recompensas mayores para llevar a la persona a desaprender cosas viejas y adquirir cosas nuevas.

-*El aprendizaje obedece a la ley de la complejidad creciente:* el aprendizaje esta afectado por el esfuerzo exigido para producir la respuesta. Algunas respuestas son mucho más difíciles y complejas, el proceso de aprendizaje debe comenzar por los aspectos más simples y concretos y, paulatinamente encaminarse, hacia los más complejos y abstractos.

1.2.2 Principios de Aprendizaje:

Algunos principios del aprendizaje que se emplean para que el proceso de capacitación tenga un efecto máximo, son universales y estos han demostrado ser eficaces cuando se usan de acuerdo al enfoque y a las necesidades de la capacitación.

- **Aprendizaje Activo:** el aprendizaje suele ser más rápido y de efectos más duraderos cuando quien aprende puede participar en forma activa. Este tipo de aprendizaje se describe a menudo como <aprender haciendo>. Este proporciona oportunidades tanto en las sesiones como en el programa para que la persona capacitada practique activamente lo que esta aprendiendo.
- **Retroalimentación:** en este principio las personas capacitadas necesitan retroalimentarse acerca de cómo están progresando. Esta puede ser simple o no simple, desde la explicación del porqué una respuesta es o no correcta hasta el comentario acerca del desempeño de una persona que es capacitada. No importa cual se utilice, cuando más inmediata se realice la retroalimentación es de mayor valor.

- **Sobreaprendizaje:** a menudo que pasa el tiempo, si los conocimientos no son practicados estos se van olvidando. El sobreaprendizaje consiste en aprender hasta que uno tiene un recuerdo perfecto de lo que conocía, por lo que aprende aún más. Es decir, que el recuerdo se reduce intentando recordad frecuentemente el material aprendido.
- **Reforzamiento:** “el aprendizaje que se premia es mucho más probable que se retenga. Esto es bastante evidente en la vida diaria, pero es una idea tan básica que muchos capacitadores la soslayan cuando conducen una sesión. “Sí, es correcto” o reconocer el intento de contribuir puede significar mucho para el capacitando”⁶

Es importante recordar que el castigo sólo enseña a la persona capacitada que su respuesta era equivocada. El castigo no proporciona una orientación de qué respuestas hubiese sido la correcta. El reforzamiento confirma específicamente la respuesta y esto se busca en la capacitación.

- **Repetición:** aunque esta no es considerada muy entretenida, es posible que deje conocimientos más o menos permanentes en la memoria. Muchas actividades del aprendizaje se realizan de esta manera.
- **Relevancia:** se refiere a todo el material que es significativo para la persona dado que le encuentra sentido e importancia personal del pasado que le permitirá vincularlo con el conocimiento a aprender.
- **Transferencia:** esto significa que la información adquirida durante la capacitación debe ayudar o facilitar la realización de las labores, esto como producto de la existencia de la semejanza estrecha entre los requisitos del trabajo y la capacitación.

⁶ Smith Barry J. y Brian L. Delahaye, El ABC de la Capacitación Práctica, Traducción de Federico Ling Altamirano, México: Editorial McGrawHill, 1997. Pág. 19.

La cantidad de aprendizaje que las personas transfieren del salón de capacitación a su lugar de trabajo depende, principalmente de dos variables:

1. El grado de semejanza de lo que aprendió con lo que ocurren su lugar de trabajo. Por ejemplo, que el colaborador puede aplicar sus nuevos conocimientos y habilidades directamente al trabajo sin que tenga que modificar la capacitación en alguna forma.
2. Que tan fácilmente pueden integrar las personas capacitadas los conocimientos y habilidades obtenidos en la capacitación al entorno de trabajo. Por ejemplo, el sistema de trabajo o el supervisor permitirá el uso de las nuevas habilidades.

1.2.3 Diferencias Individuales en cuanto a Capacidad:

Las personas difieren en cuanto a la capacidad de aprovechar una instrucción, en común que los de mayor capacidad mental aprenden a ejecutar una tarea en poco tiempo, en tanto que a otros, les cuesta mucho esfuerzo aprender los aspectos fundamentales. Algunos renuncian al no conseguir entender los rudimentos. Por ello surge la necesidad de ajustar el ritmo de la instrucción a la inteligencia de los aprendices. Por lo que se debe estar enterado de las diferencias individuales de capacidad. Diferencias en el aprendizaje que pueden preverse a través de una evaluación que nos permitirá obtener una eficiencia posterior.

1.2.31 Motivación:

El deseo o motivación de aprender brinda gran importancia al éxito de la capacitación. “El aprendizaje no siempre se consume a menos que el discente realmente quiera aprender, y esto sucede prescindiendo de la habilidad en cuestión. En ciertos casos, un gran nivel de motivación compensa la existencia de una escasa capacidad.”⁷ Esto se refiere a que en toda profesión u oficio hay personas que han logrado una posición con una inteligencia normal pero que están dotados de un gran impulso y motivación de logro.

⁷ D.P. Schultz, Psicología Industrial, 3a. Edición, México: Editorial McGrawHill, 1997. Pág. 182.

Hay personas que parecen traer la motivación innata y no necesitan ningún otro estímulo para dar un buen rendimiento en un programa de capacitación. Existen otras personas que tienen que inspirarse para lograr la eficiencia y es aquí donde resulta indispensable la habilidad del capacitador. Si él logra convencer a la persona de que el programa puede influir decisivamente en su futuro y si el material es ameno, se relaciona con el puesto y les interesa, hay un gran porcentaje de probabilidades de que los colaboradores se sientan motivados para aprender.

Además de presentar el material y conducir la capacitación, el instructor debe entender las diferencias individuales de motivación entre las personas y en base a esto hacer los ajustes pertinentes para llegar al nivel de instrucción necesaria. El instructor debe idear la forma adecuada de impartir un curso con el fin de que las personas sientan el deseo de aprender los contenidos.

Existen varios principios del aprendizaje sobre la organización y técnicas didácticas que permiten aprender los materiales que resulta esencial conocer.

1.2.3.2 Teorías de la Motivación:

Las teorías de la motivación pueden caracterizarse como de contenido, de procedimiento o de refuerzo. Las teorías de *contenido* recalcan la importancia de los impulsos o necesidades del individuo como motivos de sus acciones. Las de *procedimientos* destacan las vías de acción y las metas que motivan a las personas. Y las teorías de *refuerzo o aprendizaje* se enfocan sobre cómo las acciones pasadas del individuo afectan su comportamiento en el futuro. Estas teorías han evolucionado del modelo tradicional, que sugería que la gente es motivada por la necesidad económica, pasando por el modelo de relaciones humanas que recalcababa satisfacción en el oficio como motivador, hasta el modelo de recursos humanos que insinúa que el alto desempeño conduce a la satisfacción.

Según este último modelo el individuo se desempeña mejor cuando puede lograr sus metas personales al tiempo con las organizaciones.

La perspectiva de sistema identifican tres variables que afectan la motivación en el lugar de trabajo: las características individuales entre ellas los intereses, actitudes y necesidades del individuo; las características del oficio, que son los tributos inherentes a la tarea; y las características del ambiente de trabajo.

Maslow teorizaba que al individuo se le motiva para llenar una jerarquía de necesidades, en la cúspide de las cuáles esta la autorrealización. Mc-Clelland determinó que la necesidad de logro esta estrechamente asociaba al desempeño feliz en el trabajo. Herzberg ideó un enfoque de dos factores, en que la satisfacción en el oficio se atribuía a diversos factores relacionados con el *contenido* del oficio y la insatisfacción a actores relacionados con el contexto del oficio.

1.3. PSICOLOGÍA DEL TRABAJO:

La psicología laboral al igual que la psicología general tienen como objeto de estudio la conducta humana, La conducta es conocida simplemente, como lo que es posible que hagan una o varias personas. Los psicólogos estudian la conducta en todas sus formas, y la gama de conductas que estudian los psicólogos industriales es tan amplia como los psicólogos de las otras áreas. Por una parte los psicólogos de factores humanos se interesan por abordar las capacidades y limitaciones del individuo como tal, mientras que el psicólogo laboral trata de conocer la conducta humana que se manifiesta en situaciones de grupo. Estos especialistas se interesan en la conducta total de los grupos y organizaciones y con las interacciones entre los individuos en el grado en que afectan al esfuerzo del grupo total o de la organización.

El enfoque de la psicología en lo relativo al trabajo abarca una perspectiva muy amplia y una gama notable de posibles abordajes, con características múltiples y con enfoques ideológicos correspondientes a una gran variedad de posiciones políticas, donde la expresión de las ideas conllevan a utilidades prácticas muy diferentes.

La psicología en el trabajo debe buscar adoptar una posición social crítica, que permita desarrollar la conciencia de los trabajadores como individuos y como grupo, identificando

su individualidad, el entorno que les rodea, su pertenencia de grupo, la organización en la que se desarrollan, y desde luego su trascendencia social. Es decir, alcanzar la visión integral del trabajador con la apreciación justa de la perspectiva humana de su esfuerzo y en conocimiento de su interacción como sujeto productivo.

El trabajo es un lugar para estudiar la conducta, es atractivo sencillamente porque la conducta tiene ahí gran relación con el bienestar de nuestra sociedad. Un psicólogo que se encuentra interesado en la conducta dentro del trabajo está interesado en crear circunstancias óptimas para la utilización de los recursos humanos dentro de una organización, su interés gira hacia la productividad humana, la ejecución del trabajo, el aprendizaje laboral, la adquisición de destrezas y la motivación entre otros factores.

Por lo tanto el objetivo básico de la psicología laboral es introducir el método científico como base de las decisiones que envuelven la conducta humana, o en la utilización de recursos humanos dentro de una organización.

Dentro de las corrientes de la psicología del trabajo, encontramos la denominada psicología Industrial aplicada frecuentemente a los procesos de reclutamiento y selección de personal para las empresas, en donde los especialistas en esta área utilizan un sin número de pruebas o test psicológicos para evaluar las capacidades y estructuras del pensamiento de los aspirantes a empleo. Así mismo, se evalúan las necesidades psicológicas de los trabajadores, sus requerimientos de capacitación y las posibilidades de los grupos de trabajadores de empresas para realizar cambios en su organización del trabajo, esto es el desarrollo organizacional de las empresas.

En la actualidad la necesidad de psicólogos dedicados al área laboral es cada vez más, por que queda claro el gran aporte funcional que brinda la psicología y sus ramas al desarrollo de la ciencia.

1.3.1 Psicología y Trabajador:

Al trabajador dentro de su esfera de desarrollo laboral le siguen una serie de situaciones psicológicas que deben ser consideradas con objeto de favorecer su realización profesional,

el mejoramiento de sus condiciones de trabajo y desde luego el aumento de su productividad y de la calidad del producto de su trabajo.

El trabajo tiene como fin primordial, favorecer el desarrollo de las personas y asegurar la subsistencia de los trabajadores, su familia y el núcleo laboral; las empresas como organización social cumplen objetivos similares, donde es importante favorecer las condiciones de vida y desarrollo de los elementos que contribuyen con esos núcleos productivos. El trabajo tiene la potencialidad de poder generar seguridad, estabilidad emocional, satisfacción, creatividad, desarrollo del autoestima, superación personal y felicidad para los trabajadores.

Pero de la misma manera, cuando el trabajo se realiza en condiciones psicológicas no favorables, asume características de gran compromiso, malestar, enfermedad y rápido deterioro para la integridad física y mental de los trabajadores.

1.3.2 Psicología y Educación en el Trabajo:

Otro aspecto psicológico muy relevante consiste en modificar la actitud del trabajador en relación con la responsabilidad del autocuidado de la salud, elevando su capacidad para cumplir con las medidas de seguridad y con el uso del equipo de protección personal como parte fundamental de la cultura de la prevención, bajo situación de conciencia de su beneficio personal.

En forma complementaria, desde el punto de vista psicológico el factor de aprendizaje tiene una gran relevancia, la teoría del reforzamiento es vital para los programas preventivos, lo mismo que en función de los reconocimientos e incentivos y para eliminar hábitos y conductas inadecuadas o peligrosas.

Dentro de la psicología colectiva es necesario contemplar la identidad del grupo, sus reglas explícitas e implícitas, sus normas, los valores, la pertenencia o afiliación, la comunicación formal e informal, las expectativas y la dinámica propia de cada grupo de trabajo.

1.3.3 ¿Qué brindan las organizaciones a los trabajadores?

Las organizaciones brindan a sus empleados la manera de ganarse la vida y de obtener satisfacciones personales y autorrealización, muchos asociamos la oportunidad de una carrera con las empresas de negocios, pero en realidad hay muchas otras organizaciones, como las iglesias, las dependencias del gobierno, las escuelas, los hospitales y demás que también ofrecen carreras.

Las organizaciones se necesitan en nuestra sociedad porque realizan cosas que los individuos no pueden hacer de forma independiente, porque ayudan a mantener la continuidad de los conocimientos y son fuente de carreras. Las personas dentro de las organizaciones forman parte esencial para la evolución de la misma y es a través del desarrollo individual de las personas que surge el desarrollo de la organización.

Debido a lo anterior las empresas en la actualidad se encuentran con el reto día a día de preparar y actualizar a su personal, esto se logra únicamente utilizando procesos de adiestramiento que permitan obtener resultados eficientes orientados a los objetivos de la organización.

1.4 ADMINISTRACIÓN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN:

1.4.1 ¿Qué es la Administración?

La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas. La meta de todos los administradores es crear un superávit y ser productivos, es decir, lograr una relación resultados (productos)-insumos favorable dentro de un periodo de tiempo específico tomando en cuenta la calidad.

La administración como práctica es un arte; el conocimiento organizado acerca de esta materia es una ciencia. La evolución de la teoría de la administración comprende el desarrollo de conceptos, principios y técnicas.

La administración busca realizar acciones que permitan que las personas hagan sus mejores aportaciones a los objetivos del grupo. Por lo tanto, la administración se aplica a organizaciones pequeñas y grandes, a empresas lucrativas y no lucrativas, a las empresas manufactureras y de servicios.

1.4.2 ¿Por qué es necesario administrar?

Es necesario administrar porque esto permite dirigir y controlar los esfuerzos humanos dentro de la organización, así mismo la administración permite el uso adecuado de los recursos –sus finanzas, su equipo, su información, lo mismo que su personal -con que cuenta la organización, tomando como base la productividad, la eficacia y la eficiencia.

La productividad implica eficacia y eficiencia en el desempeño individual y organizacional. La **eficacia** es el logro de los objetivos y la **eficiencia** es la obtención de los fines con la mínima cantidad de recursos.

Se considera que el fin último de la administración es llegar a cumplir las metas propuestas por la empresa, haciendo uso de un método sistemático y organizado.

1.4.3 El Proceso de Administración:

“La **administración**, es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de una organización, y de utilizar todos los demás recursos para alcanzar metas declaradas.

Un proceso es una manera sistemática de hacer las cosas. Y se define la administración como un proceso porque todos los gerentes, cualesquiera sean sus particulares aptitudes o destrezas, se dedican a ciertas actividades relacionadas entre sí a fin de lograr las metas deseadas.”

1. La planeación implica que los gerentes piensen en sus metas y acciones de antemano. Sus acciones suelen basarse en algún método, plan o lógica, más bien que en una corazonada.

2. La organización significa que los gerentes coordinan los recursos humanos y materiales de la organización. La efectividad de una empresa depende de su capacidad para poner sus recursos al servicio de sus metas obviamente, cuanto más integrado y coordinado sera el trabajo más efectivo será.

3. La dirección describe cómo los gerentes dirigen a sus subalternos e influyen sobre ellos haciendo que otros lleven a cabo las taras. Estableciendo la atmósfera apropiada, desde la dirección ayudan a sus subalternos a dar lo mejor de sí.

4. El control significa que los altos mandos tratan de asegurarse de que la organización esta encaminando a sus metas.

Dentro de lo que es el proceso de administración también se indica que los gerentes utilizan todos los recursos de la organización –sus finanzas, su equipo y su información, lo mismo que su personal- para obtener las metas. El recurso más importante de cualquier organización son las **personas**, pero la organización se limitaría sino tomara en cuenta también otros factores. Finalmente se puede definir a la administración como el proceso que implica la obtención de “metas declaradas” de la empresa.

1.4.4 Administración de Operaciones y Productividad

“La administración de operaciones o de la producción es un oficio clave en una empresa e igualmente importante para la sociedad y para nosotros como individuos. La eficiencia con que funcionen los sistemas de producción se relaciona íntimamente con la salud organizacional y con nuestro nivel de vida. En un tiempo sólo se pensaba en las fábricas

pero hoy en día se reconoce que también es necesaria en las industrias de servicios y por eso se les ha dado el nombre de “administración de operaciones.”⁸

Los sistemas de operaciones se pueden ver como “un conjunto de componentes cuya función es transformar una serie de insumos en algún producto deseado”. Los insumos-trabajadores, equipo y tecnología se transforman por medio de un proceso particular en el producto, que es el artículo terminado o el servicio.

Diseñar un sistema de operaciones significa resolver (1) los bienes o servicios que se van a producir; (2) la calidad o cantidad del producto –planeación de capacidad; (3) el proceso que se va a emplear; (4) el lugar donde se va a hacer la producción; (5) el trazado de las instalaciones, y (6) cómo se van a estructurar y asignar los oficios.

La medida de la eficiencia con que funciona un sistema operativo se denomina **productividad**. Esta se mide por la razón de producto a insumo. Su importancia para nuestro bienestar económico y para la supervivencia de las organizaciones individuales se demuestra por la amplia discusión de que este tema es objeto en la actualidad. El aumento de productividad permite economizar recursos escasos puesto que se consumen menos recursos por unidad de producto; contribuye a mitigar la inflación porque contrarrestar las alzas de costo de mano de obra, materiales y energía; así también fortalece la posición competitiva de una empresa o de un país en el importante mercado internacional.

Las mejores prácticas de productividad generalmente ocurren cuando la empresa mejora su relación producto-insumo mediante un análisis artículo por artículo, proceso por proceso, tarea por tarea.

1.4.5 Proceso de Ingreso de Pedidos dentro de una organización

El proceso de ingreso de pedidos es parte de la gestión administrativa y contable de los empleados una organización, generalmente los departamentos que se encuentran

⁸ Op.Cit., Stones, James A.F., Pág. 225.

relacionados con este proceso son el de facturación, el de despacho, y el de servicio al cliente.

Desarrollar un proceso estandarizado del ingreso de pedidos es imposible dado que existen parámetros que cambian en cada empresa, pero existe una dinámica de funcionamiento similar que se da para este proceso en la mayoría de empresas. A continuación se presenta como opera la gestión de pedidos de una pequeña empresa la cual brinda parámetros generales de dicho proceso.

1.4.5.1 Ejecución de una Gestión de Pedidos

Los vendedores conciertan los pedidos con los clientes. Para cada pedido el cliente especifica qué artículos desea y la cantidad de cada uno de ellos. Interesa guardar la fecha en la que se realiza el pedido.

El Jefe de Ventas, posteriormente, debe analizar la viabilidad de cada pedido realizado. Como resultado de este análisis puede aceptar el pedido, o bien, lo puede denegar por dos causas diferentes:

1. El cliente que ha realizado el pedido es un **cliente moroso**, esto es, es un cliente que no ha pagado alguna factura emitida a su nombre al menos tres meses antes. En ese caso se le envía una carta al cliente explicándole que no se le acepta el pedido hasta que abone dichas facturas. El pedido queda registrado como rechazado. Aunque no va a volver a reconsiderarse en el futuro, es decir, que el cliente deberá realizar el pedido de nuevo si lo desea, interesa guardar los pedidos rechazados.
2. En el pedido que se está analizando existe un **artículo que todavía no ha sido servido** en un pedido aceptado y realizado por un cliente preferente¹. En ese caso, el pedido queda registrado como retrasado y el jefe de ventas volverá a ver la viabilidad del mismo la próxima vez.

El encargado de bodega, todos los días, prepara las entregas de los pedidos. Comprueba cada pedido aceptado para ver si puede servirlo completamente, esto es, a ver si dispone en el almacén de todos los artículos y sus cantidades. En el caso en que sí pueda, realiza el comprobante correspondiente y registra el pedido como servido. Si no puede servirlo completamente, entonces, intenta servir todo lo que pueda, realiza el comprobante correspondiente y registra el pedido como servido parcialmente. Los pedidos servidos parcialmente volverán a ser considerados por el encargado de bodega al día siguiente para ver si pueden servirlos completamente (lo que falte, claro) y así sucesivamente.

En todo comprobante debe aparecer la fecha de entrega, el nombre del encargado de bodega que ha preparado la entrega, el nombre del cliente y todos los artículos con sus cantidades y el pedido en el que se solicitaron. Es posible que en un comprobante se mezclen productos de distintos pedidos.

Las facturas son generadas mensualmente por el jefe de ventas. En cada factura deben aparecer los datos del cliente y los pedidos servidos completamente en dicho mes. El jefe de ventas también se encarga de comprobar cuándo se pagan las facturas para anotarlo en el sistema.

El jefe de ventas debe estar pendiente de comprobar en todo momento si un cliente es moroso y puede enviar cartas a los clientes (para darle la bienvenida como cliente, para informarle de que debe alguna factura, etc.). Además, el encargado de bodega puede comprobar el stock de cualquier artículo en cualquier momento, para saber si es posible aprovisionar este pedido.

1.5. TECNOLOGÍA EN CAPACITACIÓN:

La formación y la tecnología son los elementos más destacados para aprovechar las fortalezas de la empresa frente a las amenazas del entorno. El uso generalizado de las aplicaciones tecnológicas tiene que ver con las siguientes condiciones:

- Equipos con un precio accesible y de fácil uso.
- Disponibilidad de infraestructura de comunicaciones.
- Mayor calidad y menor coste de los equipos.
- En consecuencia, rentabilidad de las inversiones en formación.

1.5.1 e-learning:

Como su nombre lo indica, esta resulta ser la forma mediante la cual el propio empleado se hace responsable de su aprendizaje con la ayuda de medios electrónicos a través de la Internet y que la empresa le proporciona, (en algunos casos) cuando sus propias limitantes no le dejan participar en la instrucción grupal.

Pueden incluirse dentro de esas limitantes la falta de tiempo para asistir a los seminarios o cursos, las grandes distancias, entre sitio de trabajo y el lugar de instrucción, la necesidad de estar en el puesto de trabajo en el momento del curso, etc.

El e-learning proporciona una solución de aprendizaje basada, en instrumentos electrónicos y tecnológicos (Internet, intranet, Cds, videos) conveniente y eficaz en términos de costo, para cualquier persona, en cualquier momento y en cualquier lugar. Esta es una herramienta simple y fácil de usar que permite el aprendizaje integrado del alumno. Este aprendizaje consiste en proveer una infraestructura que le brinde al alumno un entorno del que pueda extraer lo mejor de los materiales auxiliares, como referencias, guías de estudio, evaluaciones, prácticas, y seminarios pre grabados, para complementar y reforzar lo aprendido en clase.

Además se le brinda un entorno de colaboración, con elementos tradicionales, como email, foros y chats, de manera de obtener algo equivalente a un ecosistema en el que el alumno pueda interactuar con sus pares.

1.5.2 Educación Virtual

1.5.2.1 ¿Qué es lo virtual?

“El término “virtual” está siendo utilizado ampliamente alrededor del mundo e incluso se le ha tomado como sinónimo de Educación Abierta y a Distancia, Conocimiento basado en las

Redes y Conocimiento Digital entre muchas otras designaciones. Más aún, en algunas regiones es empleado al referirse a los sistemas que combinan las transmisiones televisivas con teleconferencias interactivas que operan en tiempo real.”⁹

Los mundos virtuales pueden hacernos experimentar espacios artificiales. Producto de la correlación que dentro de ellos existe entre los movimientos del cuerpo y las percepciones visuales y táctiles, experimentadas producen la sensación de un verdadero desplazamiento físico.

1.5.2.2 ¿Qué es la educación virtual?

Esta educación enmarca la utilización de las nuevas tecnologías, hacia el desarrollo de metodologías alternativas para el aprendizaje de alumnos de poblaciones especiales que están limitadas por su ubicación geográfica, la calidad de docencia y el tiempo disponible.

La educación virtual se caracteriza por el aprendizaje interactivo, tanto de redes y materiales de estudio, es a través de un sistema de autoaprendizaje, el educando no requiere concurrir al centro de estudio, pero se puede realizar trabajos y debates en comunidades virtuales, el educando puede estar en su lugar de trabajo o en su hogar a través de la **capacitación virtual electrónica**, la cual puede tomar, según el medio que se utilice, las acepciones sobre "**Internet**", "**Intranet**" o "**Extranet**" (capacitación virtual electrónica global).

1.5.2.3 Ventajas y desventajas de la Educación Virtual

Ventajas	Desventajas
- Puede adaptar el estudio a su horario.	- El acceso desigual en la población.
- El alumno tiene un papel activo	- Limitaciones técnicas:

⁹ Farrel, Glen M. (1999). The Development of Virtual Education: A global perspective. The Commonwealth of Learning: Vancouver, Canadá. p. 3.

<p>que no limita recibir información sino que forma parte de su propia formación.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existe mejora de la calidad de aprendizaje. - Optimización del aprendizaje significativo. - Ahorro de tiempo y dinero. - Instrucción más personalizada. 	<p>desconexiones, imprecisiones.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fallas técnicas que pueden interrumpir las clases. - Alto costo del material de los equipos y de la producción del material. - Puede ser lenta y por lo tanto desmotivadora. - Se requiere un esfuerzo de mayor responsabilidad y disciplina por parte del estudiante. - No todo se puede aprender del Internet. - Escasez de docentes entrenados para dar clases por Internet.
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

1.5.2.4 Capacitación Virtual dentro de la Organización

La capacitación virtual puede ser adecuadamente aprovechada cuando se planifica como parte del propio sistema de capacitación y esta incluida en el mismo.

En este sentido, entran en juego aspectos propios de las habilidades requeridas para cada puesto y sobre todo la disposición y compromiso que los propios empleados asuman ante esta metodología, principalmente en lo referente a querer aprender y por alguna razón no poder participar de los cursos programados.

En el otro lado, la capacitación virtual, requiere por parte de los encargados de área, administración de los programas y adecuados parámetros de evaluación que en muchos casos son proporcionados por empresas especializadas en el tema.

Las empresas que contemplan el uso de la capacitación virtual, deben tener prevista dentro de su inversión los medios que se utilizarán en la misma: redes con conexión permanente a Internet, salones de capacitación virtual y personas que den seguimiento a los programas preparados o adquiridos por la empresa.

Con el avance tecnológico también estaría incluida en esta categoría los accesos a sitios de Internet, en donde con la disponibilidad de tiempo del participante pueda dar seguimiento a esto e inclusive traen consigo las propias evaluaciones de los contenidos en los cursos.

Este tipo de sistemas puede influir favorablemente en los costos de los departamentos de capacitación. Al mismo tiempo también con ellos es posible aumentar las oportunidades de los empleados en cuanto a medio para aprender y conocimientos a su disposición.

La capacitación virtual, también ofrece una alternativa a las grandes empresas con muchas filiales, pudiendo ser respuesta ideal a la instrucción de programas técnicos y teóricos a grandes distancias, no obstante todos los beneficios mencionados es conveniente en las organizaciones que pongan en práctica un alto nivel de difusión y concientización hacia el empleado sobre las bondades de la misma.

1.5.3 Educación a Distancia un reto de Recursos Humanos.

El desarrollo de las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación y especialmente desde la aparición de Internet, han provocado una revolución en la enseñanza abierta y a distancia.

Existen diferentes concepciones de enseñanza a distancia, entre la que se encuentra la enseñanza virtual, también la denominada *e-learning*, *on-line learning*, formación on line, formación por Internet donde estamos ante una forma de enseñanza a distancia con un uso predominante de Internet como medio tecnológico. Otras concepciones de enseñanza a

distancia, muy tradicionales son la educación por correspondencia, la clase a distancia, la teleformación y la enseñanza semipresencial.

A raíz de la educación a distancia surge la Educación Capacitiva a Distancia la cual es considerada como una mediación pedagógica, es decir, un conjunto de acciones que promuevan y faciliten, a corto y largo plazo el aprendizaje, por lo que este en este siglo se convierte en un reto para Recursos Humanos tomando como consideración que nos encontramos en un mundo donde la necesidad de hombres instruidos, capacitados y hábiles es impostergable.

6. RESEÑA HISTÓRICA DE LA CORPORACIÓN ALKEMY™

En los albores de la década de los 80's, el mercado de las especialidades químicas estaba constituido por clientes exigentes, para ese entonces, las compañías de productos químicos especializados existentes, satisfacían en mayor o menor grado esas demandas y a la vez se caracterizaban porque su excelencia era evaluada por su tamaño y volumen de operaciones y por su rentabilidad. El ciclo de vida de estas empresas, giraba alrededor de los 10 años al final de los cuales su presencia era intrascendente.

Considerando esos antecedentes, a finales de la misma década, surgió Alkemy, y había que pensar en una proposición de valor para los clientes que maximizara su satisfacción y en construir una compañía no con esas características de excelencias, sino en tener una *Compañía Afortunada*, la cual sería evaluada por la calidad de sus servicios, las satisfacciones del cliente y por la calidad de vida accesible a sus empleados.

Su visión y su sueño, apuntó hacia la necesidad de diseñar una compañía fundamentada en esta noción de afortuna y que modificara positiva y significativamente la curva de desarrollo de las empresas dedicadas a las especialidades químicas, superando el ciclo de vida de los 10 años y trascendiendo a través del tiempo. Fue así como surgieron las

empresas (seis en total), y Alkemy, con identidad propia, pronto fue reconocida plenamente en el mercado centroamericano.

Hoy la Corporación Alkemy esta conformada por seis empresas, ubicadas en *Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica y Miami en Estados Unidos.*

A lo largo de 15 años de vida, Alkemy, ha tenido un acelerado y continuo crecimiento. Sus logros en el mercado son altamente reconocidos. En Guatemala, Alkemy S A. se dedica a la producción y manufactura de cada uno de los productos que las otras empresas Alkemy comercializan en el mercado centroamericano, manteniendo alto estándares de calidad y respuesta a las necesidades que se le demanden. Así mismo es la encargada de atender el mercado guatemalteco en las diferentes líneas de especialización de productos químicos con que cuenta.

Para poder atender las diferentes áreas y problemas que se presentan en la industria e instituciones, Alkemy se ha conformado por divisiones integradas por profesionales y líneas de productos altamente especializados. Cualquier necesidad que se tenga, dentro de las especialidades químicas y de equipamiento para tratamiento de aguas, puede ser satisfecha por una de las líneas con que cuenta Alkemy. Estas áreas son: Limpieza y Sanitización, Mantenimiento y Preparación de Superficies Metálicas, Acondicionamiento de Aguas.

Alkemy S.A. se encuentra conformada por los siguientes departamentos de *Administración, de Comercialización y de Manufactura.* y la coordinación e integración de la seis empresas de la Corporación, están siendo cubiertas por el Equipo Corporativo de la organización.

PREMISAS

“El desarrollo de personal conforma uno de los estratos de Recursos Humanos, y se encuentran ubicados dentro de lo que es la Psicología Industrial por lo que es de comprender el interés que esta ciencia brinda al aprendizaje individual dentro de una organización” (**Chiavenato, Idalberto**).

“La capacitación es el acto intencional de proporcionar los medios para posibilitar el aprendizaje. El aprendizaje es un cambio del comportamiento, que ocurre día tras día en todos los individuos y surge como resultado de sus esfuerzos. La capacitación debe tratar de orientar tales experiencias de aprendizaje hacia lo positivo y benéfico y complementarlas con actividades para los colaboradores en todos los niveles de la empresa que les permitan desarrollar actitudes y habilidades que los beneficien a si mismo y a su empresa.” (**Chiavenato, Idalberto**).

“El entrenamiento cubre una secuencia programada de eventos que pueden expresarse como un proceso continuo cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite. En términos amplios, el entrenamiento implica un proceso de cuatro etapas:

1. Inventario de Necesidades de Entrenamiento.
2. Programación de entrenamiento para cubrir las necesidades.
3. Implementación y ejecución.
4. Evaluación de los resultados.”(**Chiavenato, Idalberto,**)

“El adiestramiento de personal es el proceso por medio del cual los individuos aprenden las habilidades, conocimiento, actitudes y conductas necesarias para cumplir con las responsabilidades de trabajo que se les asigna. El adiestramiento industrial tiene propósitos específicos mientras que los objetivos de la educación son multifacéticos y no siempre se definen específicamente.” (**Dunnete Marvin y Wayne Kirchner**)

“La capacitación debe estar siempre en relación con el puesto o con el plan de carreras, y con los planes de la organización, su visión, y valores. No puede estar dissociada de las políticas generales de la empresa. La capacitación son actividades estructuradas,

generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados. Por lo tanto, es un proceso organizado, planificado y evaluable.” (Alles, **Marta Alicia**)

“Entrenar y capacitar al personal, además de mantenerlo empleable, actualiza el capital intelectual de la empresa. Por ello la capacitación tiene un *valor estratégico* para la organización. Realmente puede marcar la diferencia entre una organización y otra.”(Alles, **Marta Alicia**)

“La innovación tecnológica obliga a implantar procesos de formación continua que permitan una adecuación de las calificaciones profesionales a las demandas cambiantes del entorno. Estos procesos se refieren tanto al aprendizaje de nuevas aplicaciones de tecnologías de la información y las comunicaciones, como el aprovechamiento de las nuevas tecnologías en las labores formativas.” (Alles, **Marta Alicia**,)

“La administración, es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de una organización, y de utilizar todos los demás recursos para alcanzar metas declaradas.” (Stoner, **James A. F**)

“La Educación Virtual enmarca la utilización de las nuevas tecnologías, hacia el desarrollo de metodologías alternativas para el aprendizaje de alumnos de poblaciones especiales que están limitadas por su ubicación geográfica, la calidad de docencia y el tiempo disponible.” (Tintaya, **Eliseo**)

“La Educación Capacitiva a Distancia es, en su esencia, considerada como una mediación pedagógica, es decir, un conjunto de acciones concebidas, estructuradas y desarrolladas de tal forma que promuevan y faciliten, a corto y largo plazo el aprendizaje y la retención de la información útil en los interlocutores.” (Sánchez, **Ileana Alfonso y Troadio LinoGonzáles**)

HIPOTESIS

Hipótesis de Investigación

“La creación de la Propuesta de Diseño y Montaje de un Programa Virtual de Capacitación del Proceso de Pedidos para una Corporación Internacional tendrá como resultado una efectividad en la gestión administrativa de sus colaboradores”

Operacionalización de la Hipótesis de Investigación

1. Identificación de las variables.

Variable Independiente: Programa Virtual de Capacitación del Proceso de Pedido

Variable Dependiente: Efectividad en la gestión administrativa de los colaboradores de una corporación internacional.

2. Teorización de cada una de las variables.

- **Variable Independiente:** Un programa de capacitación virtual de proceso de Pedidos es un instrumento de aprendizaje para una organización, el cual es planificado con la intención de promover actitudes o destrezas administrativas que se desean desarrollar dentro del personal a capacitar.

La capacitación permite que una persona obtenga mayor aptitud para poder desempeñarse con éxito en su puesto. Este proceso hace que su perfil se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y aptitudes requeridos para el puesto, adaptándole a los permanentes cambios que la tecnología y el mundo globalizado exigen. La capacitación debe estar siempre en relación con el puesto, con el plan de carreras, y con los planes de la organización.

Un programa virtual brinda la oportunidad de capacitar a los colaboradores de una empresa haciendo uso de avances tecnológicos, esto transfiriendo el aprendizaje a través de un portal de internet establecido o a través de Cd's interactivos. Este tipo de capacitación tiene dentro sus ventajas reducción de costos, tiempo y el lugar entre otros.

- **Variable Dependiente:** La efectividad en la gestión administrativa de los colaboradores de la organización, es considerada para esta investigación como un efecto del desarrollo del programa de capacitación virtual. Esto dado que al proporcionar a los colaboradores el aprendizaje oportuno para el buen desempeño de sus labores, generará efectividad en su gestión, es decir el cumplimiento de sus objetivos con el menor tiempo y recursos necesarios.

Indicadores Variable Independiente:

- Claridad en el contenido.
- Comprensión
- Precisión en el contenido
- Amplitud del programa
- Atractivo
- Interesante
- Fácil de utilizar
- Precisión del contenido
- Innovación en el instrumento de capacitación
- Modelo de capacitación
- Resolución de dudas

Indicadores Variable Dependiente:

- Aprendizaje sólido
- Herramienta para realizar el trabajo diario
- Aplicación Inmediata a la práctica
- Unifica criterios
- Destrezas en el trabajo
- Habilidad
- Actitud
- Facilita las tareas diarias del trabajo

CAPITULO II

2. TECNICAS E INSTRUMENTOS

Para fines de esta investigación el muestreo que se utilizó fue de forma *no aleatoria*, esto en virtud a que se tomó como población a todos los colaboradores que forman parte de las áreas administrativas de Servicio al Cliente, Ventas (Administración) y Créditos y Cobros. El personal que integra estas áreas son usuarios directos del proceso de Gestión de Pedidos y están comprendidos entre 20 y 45 años de edad, de ambos sexos con variados niveles de formación académica así como también una amplia gama de experiencia laboral tanto interna como externamente.

En el área de Servicio al Cliente el personal cuenta con una escolaridad de nivel medio o superior, y la experiencia para desarrollarse dentro de estos puestos gira alrededor de un año a tres. Las actividades realizadas en este departamento van dirigidas hacia la captación y procesamiento de pedidos nacionales e internacionales así como el despacho y distribución de los mismos hacia los clientes, exportación de productos e investigación de los niveles de satisfacción del cliente tanto interno como externo.

El personal del área de Ventas (a nivel administrativo) cuenta con una escolaridad de nivel medio y con uno a tres años de experiencia laboral. Sus actividades administrativas son desarrolladas hacia la captura, el proceso, la distribución y el seguimiento de la información generada en servicio al cliente que involucre esta área. Además son los encargados de procesar el histórico de ventas tanto a nivel de productos como de clientes, al ingreso de pedidos al sistema de red y a la coordinación del trabajo de atención a asesores técnicos de las líneas comerciales existentes en la organización.

Finalmente en el área de Créditos y Cobros el personal cuenta una educación formal a nivel medio y con una experiencia laboral entre uno a tres años en puesto similares. Las actividades hacia las cuales van dirigidas las operaciones de este departamento son de origen administrativo contables de manera que permitan velar por la correcta emisión de

la facturación de las actividades comerciales de la compañía, así como la coordinación de la gestión de cobranza de la misma.

Las condiciones de infraestructura bajo las cuales se encuentra esta población son adecuadas, debido a que en su mayoría la empresa cuenta con el espacio físico y los recursos de equipo y mobiliario necesarios para el desempeño adecuado de sus colaboradores.

El instrumento utilizado para la propuesta de investigación fue una **boleta de evaluación** la cual permitió valorar los resultados finales de la implementación del programa de capacitación virtual

Esta boleta de evaluación esta conformada por 3 incisos y dos apartados de comentarios, consta de 15 preguntas en total, divididas en 13 preguntas en la Escala Likert y 2 preguntas abiertas. Los incisos que conforman el cuestionario son los siguientes:

- a) **Del Material del Programa:** Consta de 6 preguntas en la Escala de Likert, dirigidas a investigar acerca de la eficiencia del material que contiene el programa capacitación autodirigida.
- b) **De la Utilidad:** Consta de 4 preguntas en la Escala de Likert, orientadas a obtener información acerca de la utilidad y funcionalidad que brinda el programa de capacitación virtual.
- c) **Opinión:** Compuesta de 3 preguntas en la Escala de Likert, diseñadas para recabar la opinión de los colaboradores que harán uso de programa en cuanto al aprendizaje el seguimiento y la tecnología del programa de capacitación.

Comentarios: Consta de 2 preguntas abiertas, que fueron dirigidas para obtener comentarios acerca de las expectativas de la formación y de la innovación en este modelo de aprendizaje

Comentarios Adicionales: Este es un apartado adicional para que los usuarios escriban cualquier sugerencia o crítica que las preguntas no logran reflejar de acuerdo a su criterio personal.

El instrumento fue elaborado por el investigador, puesto que se necesitó crear información acorde al contexto de la organización y del proyecto.

La recolección de datos se inició con la elaboración de un *Programa de trabajo para la recopilación de la información*, en el cual se establecieron los temas a tratar en cada reunión de trabajo con el experto en el proceso. Además aquí se definió la fecha en que fueron tratados estos temas, se desglosó el tiempo a utilizar expresado en horas y la fecha de inicio y finalización.

Seguido a esto se elaboró el programa de capacitación en un sitio web haciendo uso del programa Frontpage 2003 que sirve para la elaboración y diseño de páginas y sitios web, para el cual la investigadora fue previamente capacitada en el uso manejo del mismo. Al terminar el montaje del programa se grabó en cds los cuales posteriormente fueron brindados a cada uno de los colaboradores de las áreas mencionadas para que dieran seguimiento a la formación autodirigida.

Finalmente cada uno de los colaboradores que dio seguimiento al programa contestó la *boleta de evaluación* diseñada para medir la funcionalidad y eficiencia del programa.

El tipo de investigación que se utilizó fue de *Diseño*, dado que trató de sintetizar la experiencia empírica y la teórica respecto a la organización de un modelo a seguir para la solución de determinadas necesidades de la población a estudiar.

Además de considerar al proyecto una investigación de diseño, también es una investigación de tipo *Exploratoria*, dado a que el tema de innovación tecnológica en los programas de capacitación ha sido estudiado con poca frecuencia. Esta técnica utilizó como base el análisis estadístico de tipo porcentual. Los resultados se presentaron por medio de gráficas de barras con su respectivo cuadro de análisis para su fácil comprensión, además de su interpretación cualitativa.

CAPITULO III

3. PRESENTACIÓN, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Este capítulo tiene como finalidad presentar los resultados que se obtuvieron al suministrar una boleta de evaluación dirigida a una población de 7 colaboradores de la empresa Alkemy S.A., los colaboradores que forman parte de este estudio son usuarios del proceso de Captura de Pedidos del sistema de red de la empresa y pertenecen a las áreas administrativas de Servicio al Cliente, Créditos y Cobros y Ventas (a nivel Administrativo).

El instrumento fue contestado por cada uno de los colaboradores después de haber dado seguimiento al sitio Web de Capacitación de manera que a través del mismo pudiera evaluar la funcionalidad y eficiencia de esta nueva modalidad de aprendizaje.

Este capítulo esta conformado por tablas de tabulación de los datos; éstas contienen categorías y su frecuencia de medición.

Siguiente a cada tabla de tabulación, se presentó su respectiva gráfica, éstas constituidas por medio de barras, mostrando su valor en la parte superior de la misma.

Para la fácil interpretación de los resultados, se presentó una breve interpretación de cada gráfica. Los resultados son presentados de manera específica de acuerdo a las áreas evaluadas y finalmente en una gráfica se recopila todas las áreas evaluadas para su adecuada interpretación.

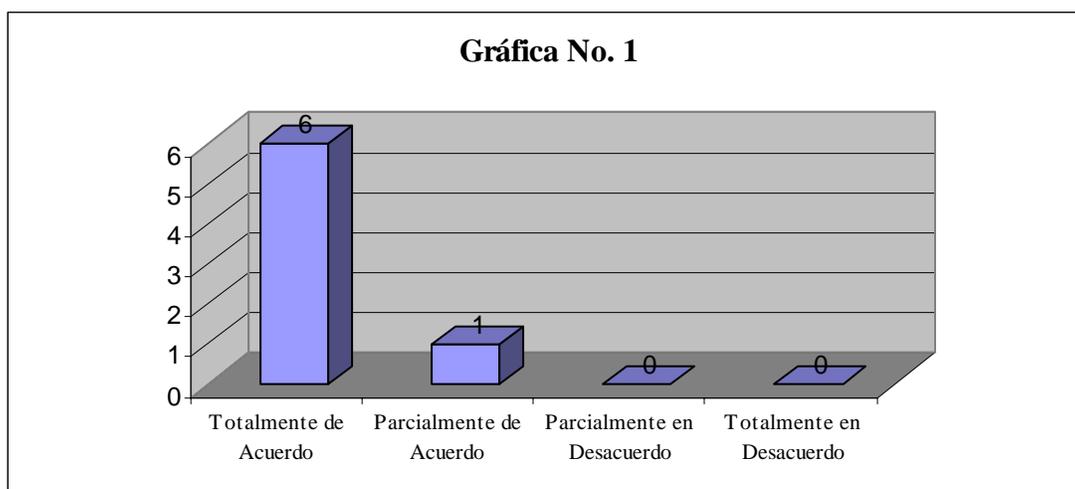
A. DEL MATERIAL DEL PROGRAMA

1. EL MATERIAL DE LA CAPACITACIÓN AUTODIRIGIDA EXPONE LAS IDEAS DEL MÓDULO CON CLARIDAD

Tabla No. 1

	Personas
Totalmente de Acuerdo	6
Parcialmente de Acuerdo	1
Parcialmente en Desacuerdo	0
Totalmente en Desacuerdo	0
Total	7

Gráfica No. 1



Fuente: Información recabada en la empresa Alkemy S.A.

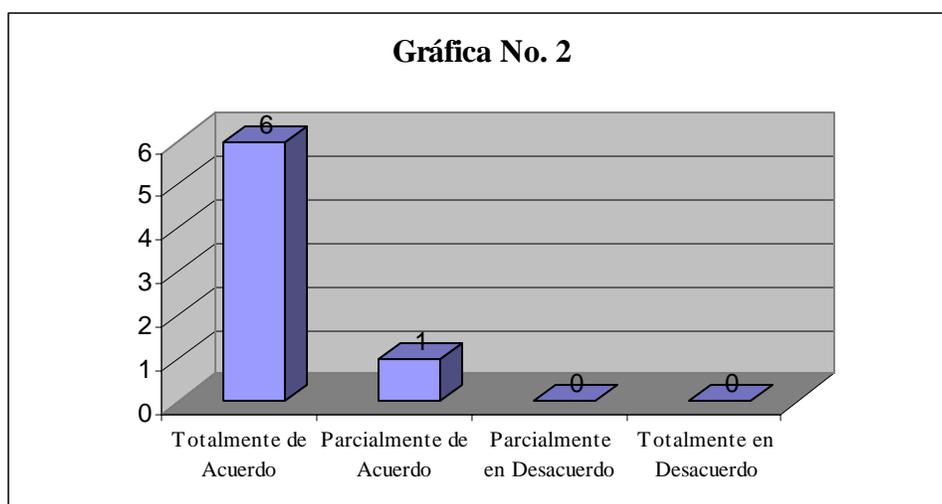
De acuerdo a los resultados planteados en la gráfica No.1, 6 de 7 colaboradores están Totalmente de Acuerdo en que el material de la capacitación autodirigida expone las ideas del módulo del sistema e-CMF con claridad, el resto de la población, que equivale a 1 de 7 colaboradores opina que Parcialmente se encuentra de Acuerdo con la claridad del material.

Esto demuestra que en su mayoría el material del programa presenta las ideas generales de la operación del proceso de pedidos en forma sencilla y clara.

2. EXISTE PRECISIÓN DEL CONTENIDO EN EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Tabla No. 2

	Personas
Totalmente de Acuerdo	6
Parcialmente de Acuerdo	1
Parcialmente en Desacuerdo	0
Totalmente en Desacuerdo	0
Total	7



Fuente: Información recabada en la empresa Alkemy S.A.

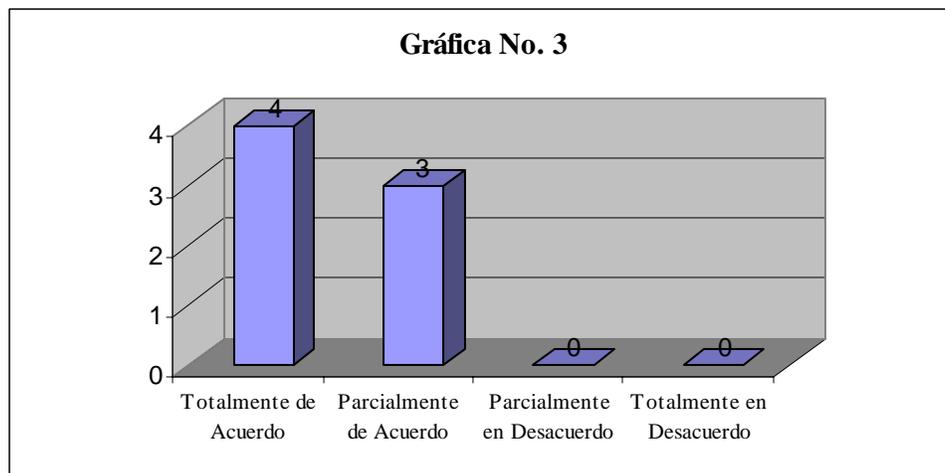
Los resultados planteados en la gráfica No. 2 reflejan que 6 de 7 colaboradores se encuentran en concordancia en que el contenido del programa de capacitación es preciso, lo cual permite inferir que para la mayoría de los colaboradores el programa brinda la información concreta y la necesaria para su comprensión.

Finalmente, el estudio presenta que solo uno de las personas que conforman la población se encuentra Parcialmente de Acuerdo con la precisión del contenido lo cual puede indicar que para este colaborador le es necesario puntualizar un poco más la información presentada en el programa.

3. LA CAPACITACIÓN AUTODIRIGIDA POSEE LA AMPLITUD NECESARIA EN SU CONTENIDO

Tabla No. 3

	Personas
Totalmente de Acuerdo	4
Parcialmente de Acuerdo	3
Parcialmente en Desacuerdo	0
Totalmente en Desacuerdo	0
Total	7



Fuente: Información recabada en la empresa Alkemy S.A.

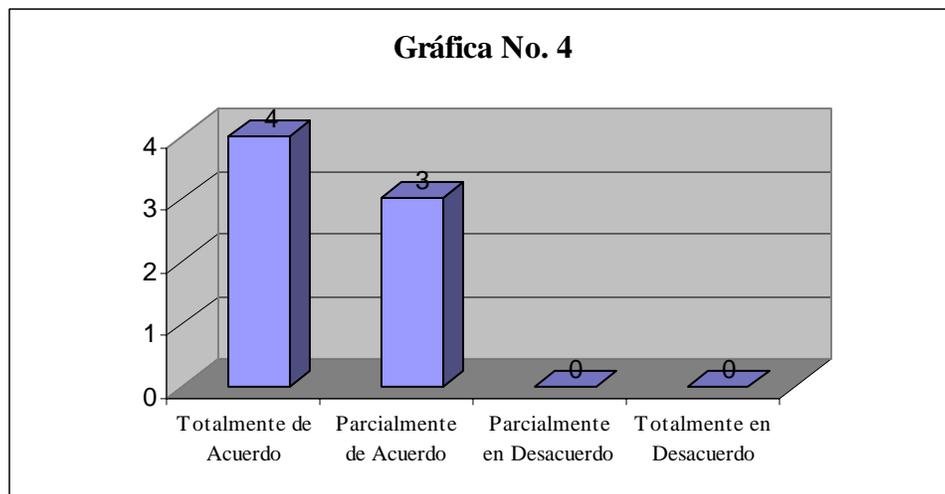
En la gráfica anterior existe poca diferencia entre los colaboradores que consideran que la capacitación autodirigida posee la amplitud necesaria en su contenido y entre los que la consideran parcialmente, dado que 4 de 7 colaboradores están Totalmente de Acuerdo con esta afirmación y el resto que esta conformado por 3 colaboradores de 7 se encuentran Parcialmente de Acuerdo con el enunciado..

Lo anterior denota que en términos generales para un poco menos de la mitad de la población la amplitud que posee el contenido no es justamente lo necesario lo que sugiere que para ellos sería de gran ayuda especificar o ampliar sobre otros puntos para considerar que el programa cuenta con amplitud justa y necesaria.

4. EL CONTENIDO DEL PROGRAMA ES SUFICIENTEMENTE ATRACTIVO PARA MANTENER EL INTERÉS EN EL MISMO

Tabla No. 4

	Personas
Totalmente de Acuerdo	4
Parcialmente de Acuerdo	3
Parcialmente en Desacuerdo	0
Totalmente en Desacuerdo	0
Total	7



Fuente: Información recabada en la empresa Alkemy S.A.

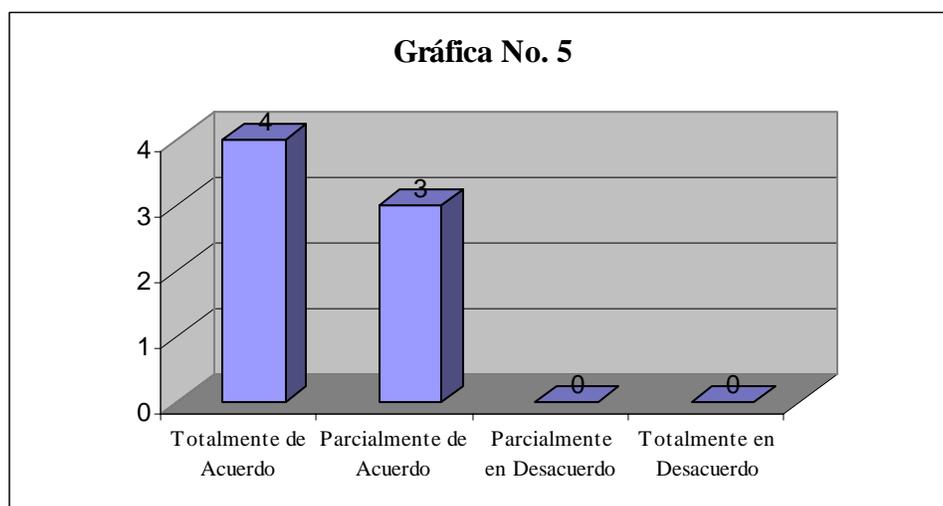
De acuerdo con la gráfica anterior se puede observar que 4 de 7 colaboradores están Totalmente de Acuerdo en que el contenido del programa es lo suficientemente atractivo para mantener el interés en el mismo lo cual indica que esta parte de la población encontró en el programa factores que permiten que se concentren e interesen en darle seguimiento al contenido del mismo.

Por otro lado el resto de la población que esta conformado por 3 de 7 colaboradores indica que se encuentran Parcialmente de Acuerdo con este enunciado, lo cual denota que para esta parte de la población el programa de capacitación autodirigida debería presentar aspectos más llamativos en su contenido que les permitan captar su interés y atención en el estudio del mismo.

5. ES FÁCIL UTILIZAR EL SITIO WEB DE CAPACITACIÓN

Tabla No. 5

	Personas
Totalmente de Acuerdo	4
Parcialmente de Acuerdo	3
Parcialmente en Desacuerdo	0
Totalmente en Desacuerdo	0
Total	7



Fuente: Información recabada en la empresa Alkemy S.A.

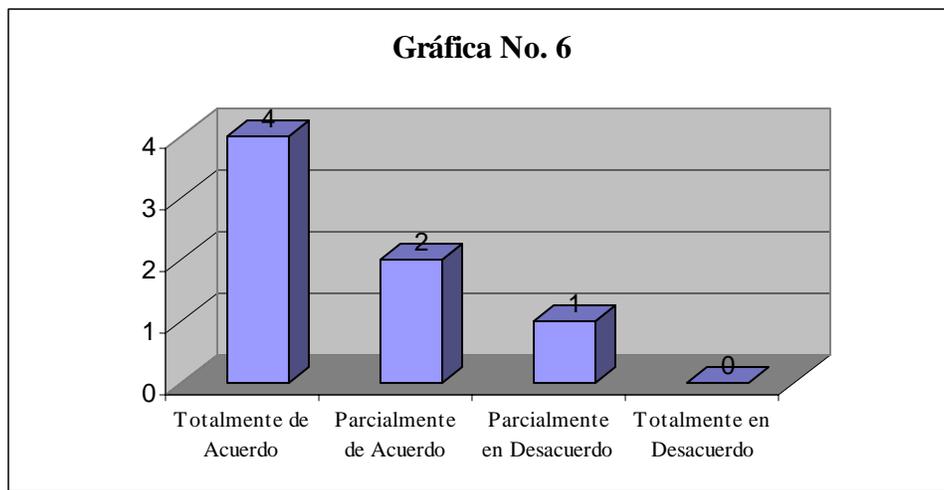
En los resultados de la gráfica No.5 se evidencia que 4 de 7 colaboradores se encuentran Totalmente de Acuerdo en que el utilizar el sitio Web de capacitación es fácil, mientras que el resto de población conformado por 3 de 7 colaboradores indica que se encuentran Parcialmente de Acuerdo con este enunciado.

Lo anterior demuestra que el primer grupo de la población no encontró dificultad alguna en hacer uso del sitio Web de Capacitación mientras que para el segundo grupo del resultado, el manejo del mismo no parece del todo fácil lo cual muy probablemente se encuentre ligado a la familiarización que tenga el colaborador en el uso de este tipo de recurso o tecnología.

6. EL CONTENIDO PRESENTADO EN LA FORMACIÓN PUEDE LLEVARSE RÁPIDAMENTE A LA PRÁCTICA

Tabla No. 6

	Personas
Totalmente de Acuerdo	4
Parcialmente de Acuerdo	2
Parcialmente en Desacuerdo	1
Totalmente en Desacuerdo	0
Total	7



Fuente: Información recabada en la empresa Alkemy S.A.

De acuerdo a los resultados presentados en la gráfica anterior, la mayor parte de la población, conformada por 4 de 7 colaboradores, indica que se encuentra Totalmente de Acuerdo en que el contenido de la formación puede llevarse rápidamente a la práctica.

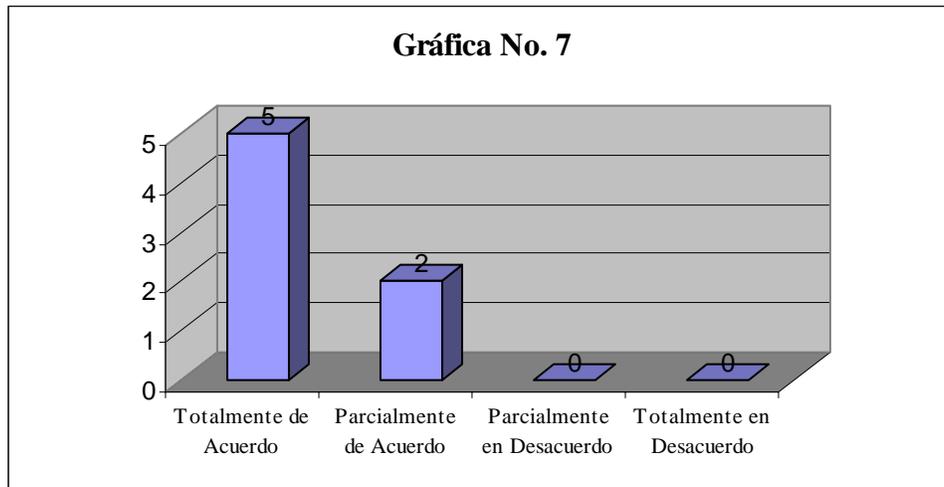
Seguidamente 2 de 7 colaboradores manifiestan estar Parcialmente de Acuerdo con el enunciado, lo cual puede inferirse como la necesidad que existe para ellos de hacer más representativo o explícito el programa de manera que puedan tener una idea clara de cómo debe realizarse este proceso en la práctica. Y finalmente 1 de 7 colaboradores indica que esta Parcialmente en Desacuerdo con este enunciado, lo que representa que el grado de dificultad de llevar rápidamente a la práctica el contenido del programa aún es mayor que para este colaborador que para el grupo anterior.

B. DE LA UTILIDAD

7. EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN AUTODIRIGIDA PERMITE ADQUIRIR HERRAMIENTAS PARA REALIZAR EL TRABAJO DIARIO

Tabla No. 7

	Personas
Totalmente de Acuerdo	5
Parcialmente de Acuerdo	2
Parcialmente en Desacuerdo	0
Totalmente en Desacuerdo	0
Total	7



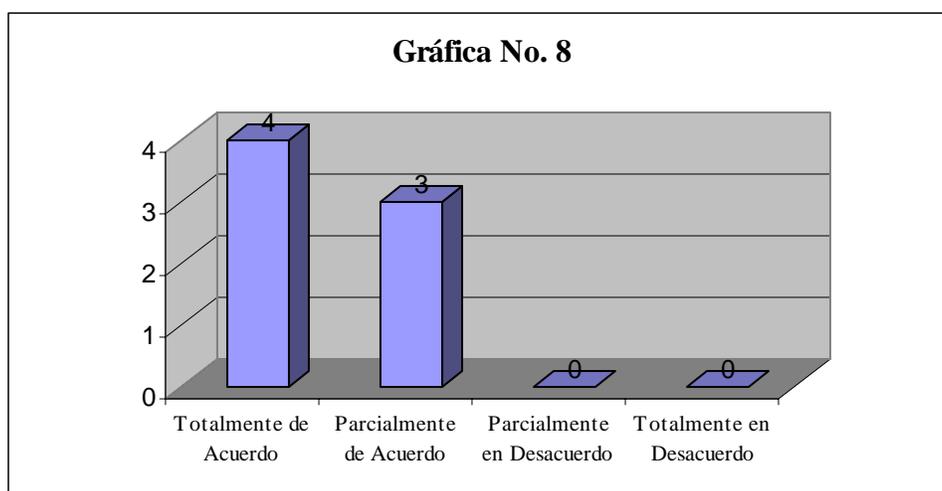
Fuente: Información recabada en la empresa Alkemy S.A.

La gráfica anterior demuestra que la mayoría de la población, que en este caso esta representada por 5 de 7 colaboradores, esta Totalmente de Acuerdo en que el programa de capacitación autodirigida permite adquirir herramientas para realizar el trabajo diario, lo que indica que para este grupo de colaboradores el programa le es útil para adquirir conocimientos que pueden ayudarle a realizar sus funciones y responsabilidades cotidianas en el del trabajo permitiéndoles ser más eficientes y productivos. El resto de la población, representado por 2 de 7 colaboradores indica que se encuentran Parcialmente de Acuerdo con el enunciado, a lo cual se puede inferir como la necesidad de incrementar algunas otras características que le permitan considerarlo como una herramienta de aprendizaje que le facilite adquirir conocimientos para realizar sus tareas laborales.

8. EL PROGRAMA PERMITE APRENDER SÓLIDAMENTE LOS CONTENIDOS PRESENTADOS

Tabla No. 8

	Personas
Totalmente de Acuerdo	4
Parcialmente de Acuerdo	3
Parcialmente en Desacuerdo	0
Totalmente en Desacuerdo	0
Total	7



Fuente: Información recabada en la empresa Alkemy S.A.

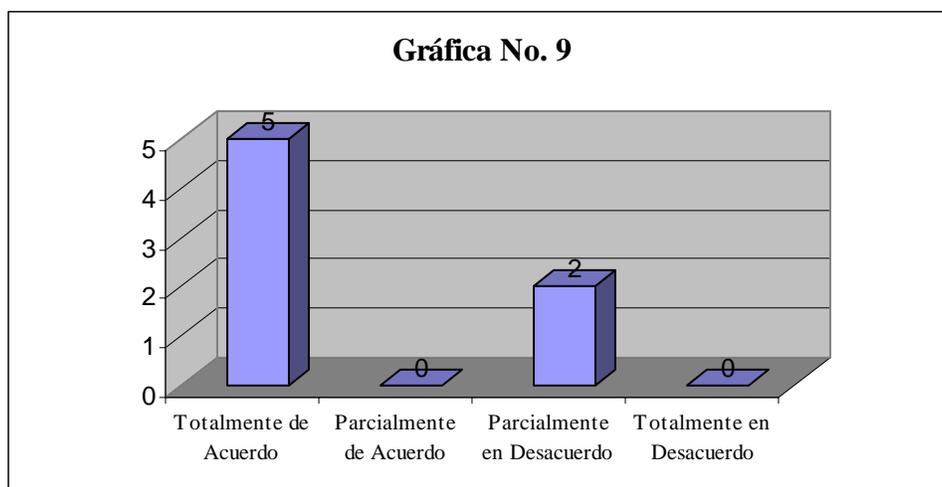
De acuerdo con los resultados planteados en la gráfica No.8, 4 de 7 personas están Totalmente de Acuerdo en que el programa de capacitación autodirigida les permite aprender sólidamente los contenidos presentados, lo cual pone en evidencia que para este grupo de la población el programa le brinda la oportunidad de obtener un aprendizaje concreto y consistente.

El resto de la población que en este caso esta conformado por 3 de 7 personas se encuentra Parcialmente de Acuerdo con el enunciado de la gráfica No.8, a lo cual se infiere que para este grupo de colaboradores es necesario reforzar algunos aspectos del programa para poder estar totalmente de acuerdo en que el programa le brinda conocimientos sólidos.

9. EL PROGRAMA RESUELVE DUDAS EN LA OPERACIÓN DEL SISTEMA e-CMF

Tabla No. 9

	Personas
Totalmente de Acuerdo	5
Parcialmente de Acuerdo	2
Parcialmente en Desacuerdo	0
Totalmente en Desacuerdo	0
Total	7



Fuente: Información recabada en la empresa Alkemy S.A.

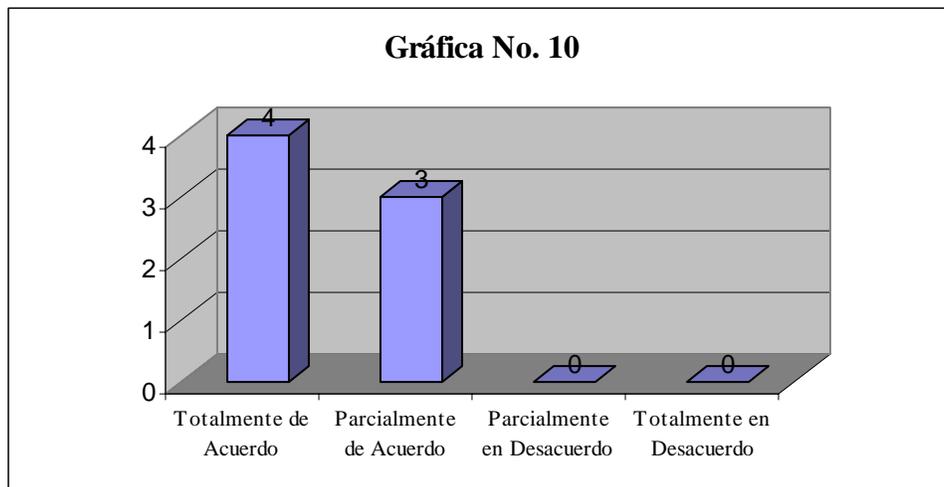
Los resultados de la gráfica anterior indican que la mayoría de la población, la cual es representada por 5 de 7 colaboradores, esta Totalmente de Acuerdo en que el programa le resuelve dudas en la operación del sistema e-CMF, lo cual indica que las dudas que ellos pueden tener en cuanto al manejo y uso del este sistema de red de la compañía y específicamente del proceso de pedidos, pueden ser resueltas con este programa.

Por ultimo, la investigación presenta que de 2 de los 7 colaboradores, se encuentran agrupados en la opinión Parcialmente en Desacuerdo, lo cual puede interpretarse como el grupo de colaboradores para los cuales el programa no reúne los aspectos necesarios en su totalidad que les permita resolver dudas en la ejecución del sistema e-CMF.

10. EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN UNIFICA CRITERIOS DE OPERACIÓN CON OTROS USUARIOS DEL MÓDULO

Tabla No. 10

	Personas
Totalmente de Acuerdo	4
Parcialmente de Acuerdo	3
Parcialmente en Desacuerdo	0
Totalmente en Desacuerdo	0
Total	7



Fuente: Información recabada en la empresa Alkemy S.A.

La gráfica anterior indica que la mayoría de los colaboradores, manifiestan estar Totalmente de Acuerdo, en que el programa de capacitación autodirigida unifica criterios de operación con otros usuarios del módulo, presentando que 4 de 7 colaboradores interpretan como una afirmación de que el programa de capacitación posee la capacidad de transmitir el mismo aprendizaje a todo aquel que le de seguimiento.

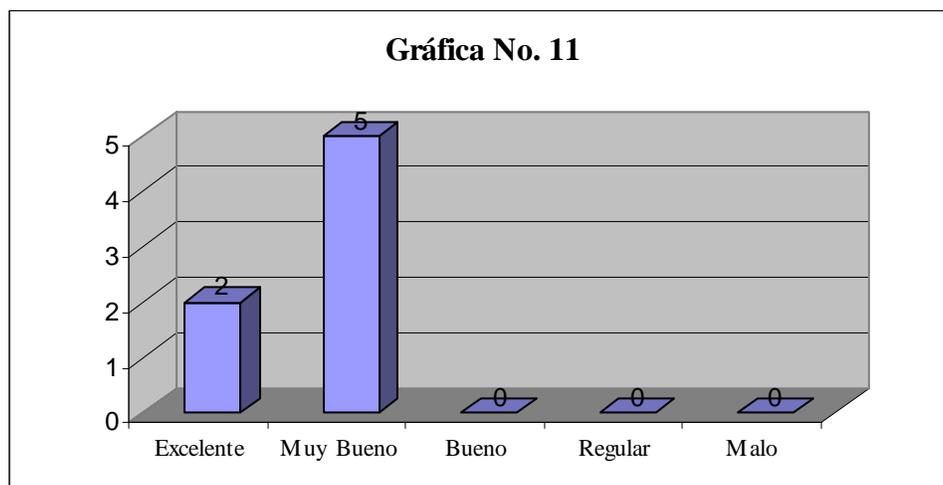
Finalmente 3 de 7 colaboradores indican que se encuentran Parcialmente de Acuerdo con este enunciado, y este resultado puede inferirse a que los colaboradores consideran que al momento de dar seguimiento al programa de capacitación de manera autónoma cada persona aplicará su percepción individual y única ante al proceso.

B. OPINIÓN

11. COMO OPCIÓN PARA EL APRENDIZAJE DE DESTREZAS PARA EL TRABAJO ESTE MATERIAL ES:

Tabla No. 11

	Personas
Excelente	2
Muy Bueno	5
Bueno	0
Bueno	0
Malo	0
Total	7



Fuente: Información recabada en la empresa Alkemy S.A.

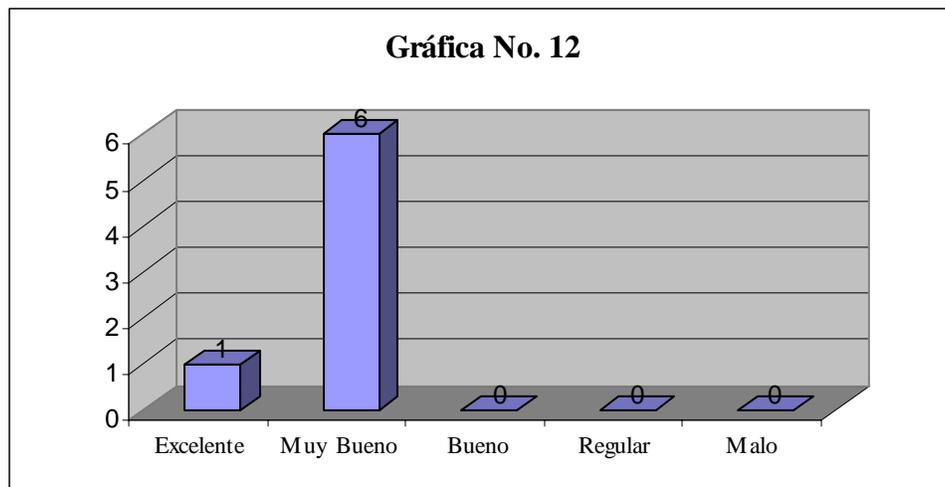
De acuerdo a los resultados planteados en la gráfica No.11, la mayoría de la población representado por 5 de 7 colaboradores, considera como una Muy Buena opción para el aprendizaje de destrezas para el trabajo a este material, lo cual puede interpretarse como la oportunidad que ve este grupo de colaboradores en el programa para desarrollar destrezas en su trabajo a través del seguimiento del mismo.

Por último, 2 de 7 colaboradores consideran Excelente al programa de capacitación como una opción para aprender destrezas para el desarrollo del trabajo.

12. LA TECNOLOGÍA DEL SITIO WEB PARA LA ENSEÑANZA ES:

Tabla No. 12

	Personas
Excelente	1
Muy Bueno	6
Bueno	0
Regular	0
Malo	0
Total	7



fuente: Información recabada en la empresa Alkemy S.A.

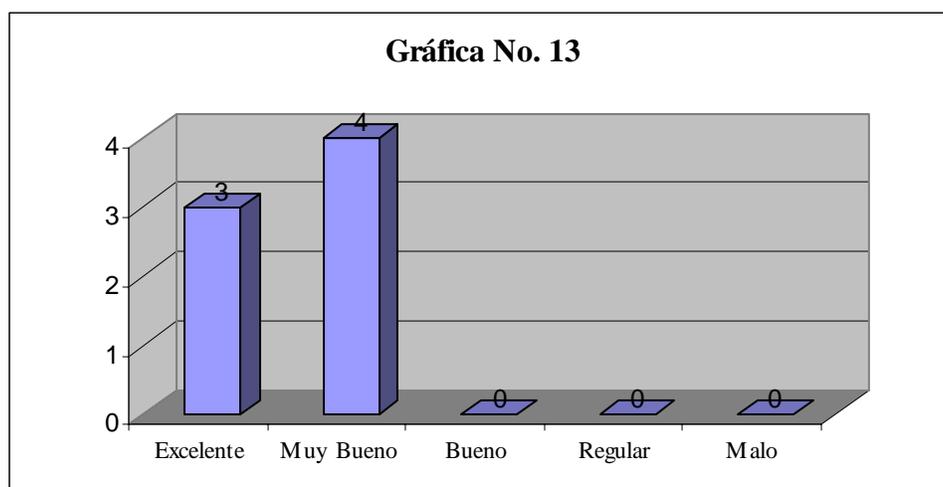
La gráfica anterior indica que 6 de 7 personas de la población, en este caso es la mayoría, consideran que la tecnología utilizada en el sitio Web para la enseñanza es Muy Buena, con lo cual puede inferirse de que en el programa se ha hecho el uso adecuado de los recursos que existen en la actualidad y que es un inicio a la introducción de la globalización.

Por último, el estudio presenta que 1 de 7 de personas considera Excelente la tecnología utilizada en el sitio Web para llevar aprendizaje dentro de la empresa. A lo cual puede inferirse que este colaborador tiene mucha experiencia y conocimiento en el uso de la tecnología aplicada al estudio.

13. EL SEGUIMIENTO QUE SE LE PUEDE DAR A ESTA FORMA DE APRENDIZAJE ES:

Tabla No. 13

	Personas
Excelente	3
Muy Bueno	4
Bueno	0
Regular	0
Malo	0
Total	7



Fuente: Información recabada en la empresa Alkemy S.A.

De acuerdo a los resultados presentados en la gráfica anterior se evidencia que 4 de 7 colaboradores indican que el seguimiento que se le puede dar a esta forma de aprendizaje autodirigida es Muy Buena, por lo tanto puede inferirse que este tipo de aprendizaje en cierta forma es fácil de llevar.

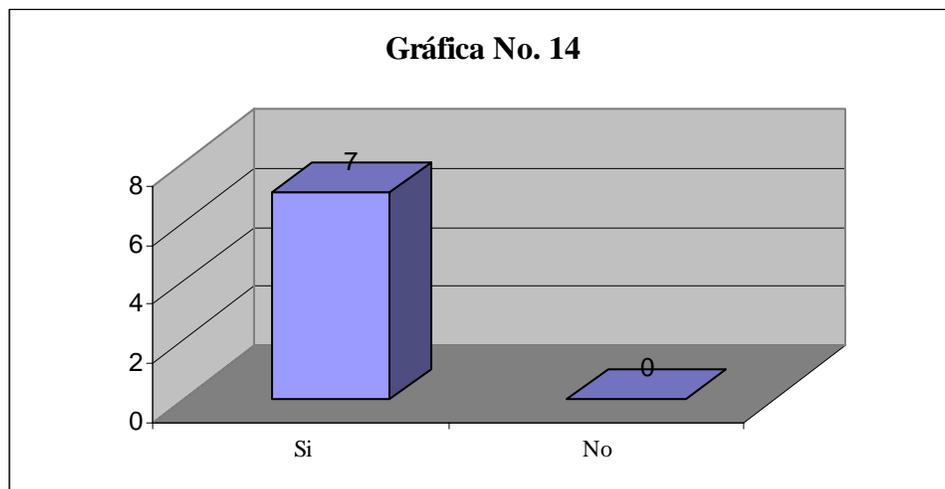
El resto de la población que está representado por 3 de 7 colaboradores consideran Excelente el seguimiento que se le puede dar a esta forma de aprendizaje. La diferencia entre estos dos grupos de colaboradores puede deberse a la experiencia y el conocimiento previo que tengan al utilizar la tecnología tanto del programa de capacitación como del proceso del que se está capacitando.

COMENTARIOS GENERALES

14. ESTE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN CUBRE MIS EXPECTATIVAS EN FORMACIÓN.

Tabla No. 14

	Personas
Si	7
No	0
Total	7



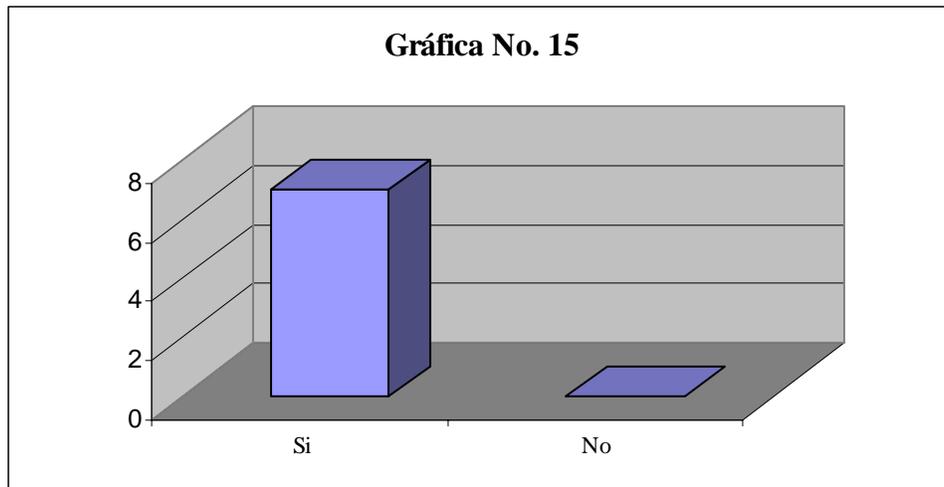
Fuente: Información recabada en la empresa Alkemy S.A.

La gráfica anterior muestra como la totalidad de la población representada por 7 colaboradores, indican que el programa de capacitación cubre sus expectativas de formación, con lo cual puede inferirse de que el programa es lo esperado por los colaboradores. Seguido a manifestar su opinión de manera afirmativa o negativa a esta pregunta se les solicito a los colaboradores describir el porque de su respuesta. Los comentarios son los que se describen a continuación literalmente. “Porque inicialmente no existe ninguno; Aunque lo ideal es que vaya acompañado de práctica para que no queden dudas ya que todos tenemos una percepción distinta de las cosas; Porque es claro y tiene tips que ayudan en el mejor desempeño; Es un material de apoyo para mi inducción muy bueno, pero necesito llevarlo a la práctica para que surjan dudas y resolverlas; Cubre todo lo que es el Ingresar Pedidos al e-CMF teniendo un buen control y manejo de los pedidos; Por considerarse completo; Porque es muy detallado”

15. ESTE MODELO DE APRENDIZAJE ES INNOVADOR

Tabla No. 15

	Personas
Si	7
No	0
Total	7



Fuente: Información recabada en la empresa Alkemy S.A.

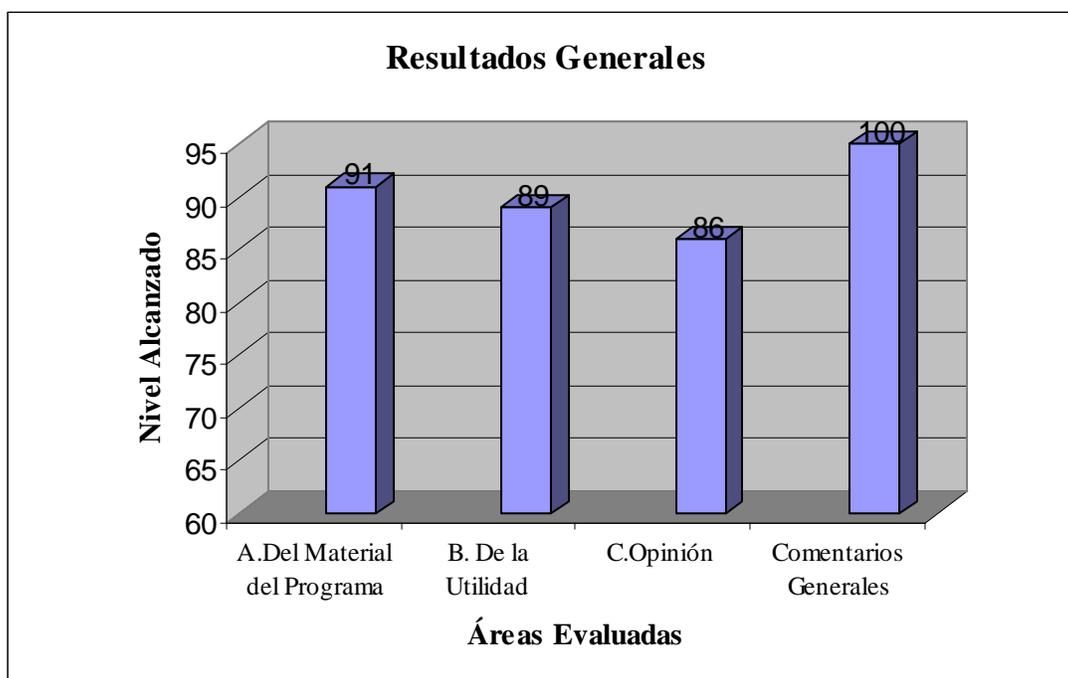
De acuerdo a los resultados planteados en la gráfica anterior puede observarse que la totalidad de la población afirma que este modelo de aprendizaje es innovador, dentro de la empresa. Después de manifestar su opinión de manera afirmativa o negativa a esta pregunta se les solicitó a los colaboradores describir el porqué de su respuesta. Los comentarios son los que se describen a continuación literalmente. “Porque eficiente el aprendizaje; Es interesante y que se pueda utilizar en grupos ya que muestra de forma gráfica las partes del proceso; La mayoría de tutores, si se le puede nombrar así, contiene mucho texto, este es más dinámico y eso lo hace atractivo y funcional; Son muy pocas las compañías que implementan estos modelos de aprendizaje; Si tenemos una duda podemos consultar en cualquier momento; Porque es la primera vez que veo un programa así; Porque se usa tecnología.”.

RESULTADOS GENERALES

Tabla No. 16

	Porcentaje
A. Del Material del Programa	91%
B. De la Utilidad	89%
C. Opinión	86%
Comentarios Generales	100 %
Total	91%

Gráfica No. 16



Fuente: Información recabada en la empresa Alkemy S.A.

Los resultados presentados en la gráfica anterior son los resultados generales de las áreas evaluadas con el instrumento diseñado. La gráfica indica que de las áreas evaluadas la más alta y que obtuvo el 100% es el área de *Comentarios Generales* la cual abordó preguntas acerca de las expectativas de formación y del programa como un innovador modelo de aprendizaje, cuestiones a las cuales como puede observarse en la gráfica la población muestra su total aprobación, seguido a esto se encuentra el área *Del Material del Programa* con un 91%, lo cual puede inferirse como un resultado satisfactorio en cuanto a la claridad,

precisión, amplitud, atractivo, fácil uso y de aplicación a la practica del contenido del programa

Seguido a esto se encuentra el área *De la utilidad del Programa*, con un porcentaje de 89%, el cual también se considera presenta resultados satisfactorios en cuanto a la utilidad que se le puede dar a este programa para adquirir herramientas que le permitan a los colaboradores realizar su trabajo diario, además de considerar un programa útil aprender solidamente los contenidos que presente, para resolver dudas en la operación del sistema de red de la empresa y para unificar criterios en la operación con otros usuarios del sistema.

Finalmente se encuentra el área de *Opinión* con un 85.%, el cual recaba opiniones en cuanto a considerar el programa como una opción de aprendizaje de destrezas para el trabajo, en cuanto a la tecnología utilizada en el sitio Web para la enseñanza, y en cuanto al seguimiento de esta nueva forma de aprendizaje.

Por lo tanto puede concluirse que al realizar el análisis global de toda esta información recopilada, el programa de capacitación virtual cumple en su mayoría con los objetivos para el que fue diseñado cubriendo las expectativas de los colaboradores.

CAPITULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

- La hipótesis de investigación “La creación de la Propuesta de Diseño y Montaje de un Programa Virtual de Capacitación del Proceso de Pedidos para una Corporación Internacional tendrá como resultado una efectividad en la gestión administrativa de sus colaboradores” fue aceptada, de acuerdo al análisis de los resultados obtenidos en la evaluación de la implementación del proyecto.
- La Captura de Pedidos es uno de los elementos más importantes que se llevan a cabo en la gestión administrativa de servicio directo a los clientes externos de la Corporación Alkemy, ya que de acuerdo a la precisión, prontitud y seguimiento que se le da al pedido, se crea una experiencia de satisfacción o un evento desagradable en la persona o empresa que solicita un producto.
- A través de la generación de pedidos, se da inicio al proceso de transformación de un producto en recursos financieros para una organización, por lo tanto proyectos como este son fundamentales para mantener la salud económica de la compañía.
- Existe una parte de la población la cual encontró una leve dificultad en hacer uso del sitio Web de Capacitación lo que se interpretó se encuentra ligado a la familiarización que tenga el colaborador en el uso de este tipo de recurso o tecnología.
- El programa de Capacitación Virtual permitió a los colaboradores adquirir herramientas y destrezas para realizar tareas de su trabajo de una forma eficiente y productiva.

- El programa de Capacitación Virtual permitió a los colaboradores resolver dudas importantes sobre el manejo y uso del proceso de pedidos en el sistema de red e-CMF de la Corporación.

- Alkemy, S.A., es una empresa certificada por ISO 9001:2000 por lo tanto este sitio Web de Capacitación brindó un gran aporte en esta área al permitir unificar criterios en los usuarios del sistema e-CMF de la compañía así también como un inicio a la estandarización de procesos a nivel de toda la Corporación.

- El estudio brindo grandes niveles de dirección hacia el interior de la corporación, al implementar un innovador modelo de aprendizaje y formación para los colaboradores, que aunque esta ya se encuentre aplicando en otros ámbitos, para las organizaciones, resulta una respuesta efectiva a las necesidades reales del desarrollo de los colaboradores.

4.2 RECOMENDACIONES

- En la actualidad la globalización exige un cambio constante en el cual las personas no pueden quedarse con los mismos conocimientos que le han sido útiles hasta ahora, es necesario que el conocimiento sea renovado constantemente para poder enfrentarse a los cambios que trae consigo la tecnología. Uno de los elementos importantes de Recursos Humanos que permite hacer frente a estos cambios es la Capacitación, la cual no debe dejarse de implementar para brindar la oportunidad a los colaboradores de adecuarse a la modernidad, modificar actitudes y desarrollar destrezas.
- Promover entre los colaboradores el uso de los recursos tecnológicos que brinda la organización para que formen parte de la globalización ya vigente dentro de nuestro medio.
- Brindar herramientas de aprendizaje como el presente proyecto, dentro de las capacitaciones de inducción a la empresa de manera que permita a los nuevos colaboradores conocer de una manera práctica y eficiente las funciones o procesos que se desarrollan en su puesto de trabajo.
- Desarrollar otros programas de capacitación que permita a los colaboradores resolver dudas sobre la operación de los otros procesos del sistema de red utilizado por la empresa.
- En las organizaciones, las personas se destacan por ser el único elemento vivo e inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por su potencial de desarrollo. Las personas tienen enorme capacidad para aprender nuevas habilidades, captar información, obtener nuevos conocimientos, modificar actitudes y comportamientos, y desarrollar conceptos y abstracciones. Los psicólogos dentro de las organizaciones deben hacer uso de los recursos con que disponen para desarrollar a las personas, para agregarles valor, capacitarlas y habilitarlas cada vez más para el trabajo.

BIBLIOGRAFIA

- Smith Barry J. y Brian L. Delahaye
El ABC de la Capacitación Práctica, Traducción de Federico Ling Altamirano, México: Editorial McGrawHill, 1997.
437 pp.
- Alles, Martha Alicia,
Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Buenos Aires Argentina: Ediciones Granica, 2000.
478 pp.
- Dunnette Marvin y Wayne Kirchner.
Psicología Industrial, Traducción de Javier Aguilar Villalobos, México: Editorial Trillas, 1982.
279 pp.
- Tintaya, Eliseo A.
Desafíos y Fundamentos de Educación Virtual,
www.monografias.com, Bolivia,
Universidad Mayor de San Andrés, Ciencias de la Educación.
15 pp.
- Sánchez Franyuti, María de Lourdes.
La educación en línea una tarea impostergable.
www.monografias.com, México, Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Comercio y Administración, 2003.
14 pp.
- Chiavenato, Idalberto
Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición, Traducción de Germán Alberto Villamizar, Bogota, Colombia: Editorial McGrawHill, 1998.
699 pp.
- Kossen , Stan,
Recursos Humanos en las Organizaciones, Quinta Edición, Traducción de Yolanda Lemus Basurto, México: Editorial Harla, 1995.
534 pp.
- Stoner, James A.F,
Administración, Segunda Edición, Traducción de Jorge Cardenas Nannetti, México: Editorial Prentice Hall, 1982.
643 pp.

- Ζεπεδα Ηερρερα, Φερνανδο
Ψυχολογία Οργανιζαχιοναλ, ΜΫξιχο: Εδιτοριαλ Αδδισον Ωεσλεψ Λο
 νγμαν, 1999.
 355 ππ.

- Ηαρολδ Κοοντζ ψ Ηεινζ Ωειηριχη.
Αδμινιστραχι Γν, υνα Περσπεχιτιπα Γλοβαλ, Δεχιμα Εδιχι Γν, ΜΫξιχο:
 Εδιτοριαλ Μχ-Γραω Ηιλλ, 1993.
 745 ππ.

- Ηερν(νδεζ, Σαμπιερι Ροβερτο, ετ.αλ
Μετοδολογία δε λα Ινπεστιγαχι Γν, Τερχερα Εδιχι Γν, ΜΫξιχο Δ.Φ: Εδι
 τοριαλ Μχ-Γραω Ηιλλ, 2002.
 706 ππ.

ANEXOS

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO
INVESTIGACIÓN DE TESIS
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
INSTRUMENTO DE EVALUACION**

BOLETA DE EVALUACIÓN

La presente es una boleta de evaluación que está diseñada para medir la efectividad y funcionalidad del Sitio Web de Capacitación para el Ingreso de Pedidos. Las opiniones recabadas serán utilizadas para realizar mejoras en este nuevo tipo de formación para la empresa además de ser incluidas en el trabajo de tesis profesional. De antemano le agradezco que responda la presente con la mayor sinceridad y objetividad posible.

INSTRUCCIONES

De acuerdo a su experiencia en el seguimiento de la formación, marque con una **X** la opción que mejor describa su opinión en cuanto a cada uno de los aspectos citados. De igual forma es importante mencionar que habrá respuestas que necesitarán de su redacción.

		Totalmente de Acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
A. DEL MATERIAL DEL PROGRAMA					
1.	El material de la capacitación autodirigida expone las ideas del módulo con claridad.				
2.	Existe precisión del contenido en el programa de capacitación.				
3.	La capacitación autodirigida posee la amplitud necesaria en su contenido.				
4.	El contenido del programa es suficientemente atractivo para mantener el interés en el mismo.				
5.	Es fácil utilizar el Sitio Web de capacitación.				
6.	El contenido presentado en la formación puede llevarse rápidamente a la práctica.				
B. DEL LA UTILIDAD					
7.	El programa de capacitación autodirigida permite adquirir herramientas para realizar el trabajo diario				
8.	El programa permite aprender sólidamente los contenidos presentados				
9.	El programa resuelve dudas en la operación del sistema e-CMF.				

10.	El programa de capacitación unifica criterios de operación con otros usuarios del módulo.				
-----	-------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--

		Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
C. OPINIÓN						
11.	Como opción para el aprendizaje de destrezas para el trabajo este material es:					
12.	La tecnología del Sitio Web para la enseñanza es:					
13.	El seguimiento que se le puede dar a esta forma de aprendizaje es:					

Comentarios:

14. Este programa de capacitación cubre mis expectativas en formación.

Sí

No

¿Por qué? _____

15. Este modelo de aprendizaje es innovador.

Sí

No

¿Por qué? _____

Comentarios Adicionales:

Gracias por su Colaboración.

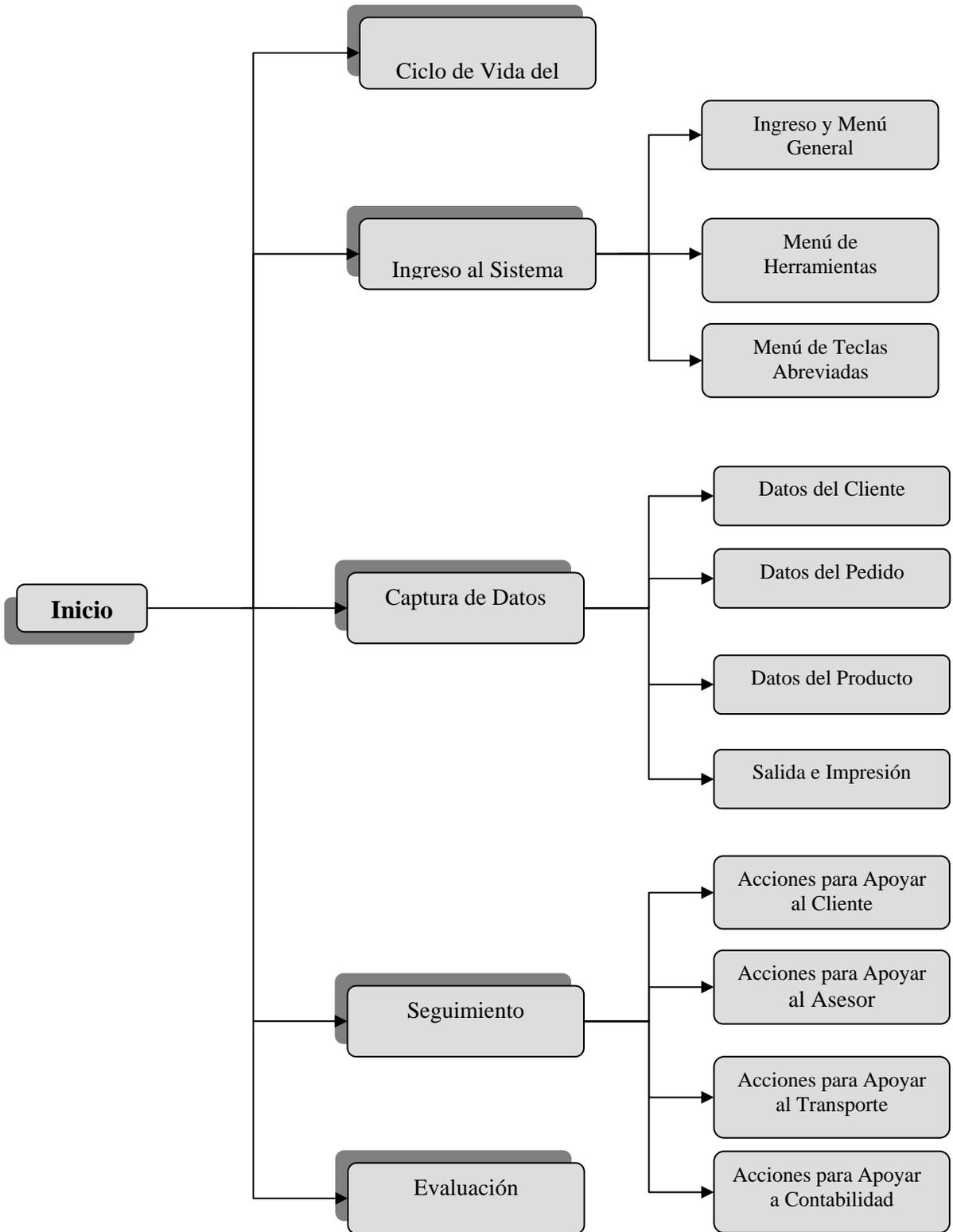
PROGRAMA DE ACTIVIDADES

ANÁLISIS DE INFORMACIÓN SOBRE LA CAPTURA DE PEDIDOS

Actividad	Fecha	Hora	Responsable
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definición del sistema e-CMF. ▪ Definición del proceso de Pedidos. ▪ Puntos importantes del Proceso. ▪ Puntos que en la actualidad no se están realizando y deberían de llevarse a cabo. 	06.09.2004	7:30 a 9:00 a.m	Ing. Jorge Luís Vivas Coordinador de Servicio al Cliente
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ciclo del Proceso de Pedidos ▪ Ingreso al sistema ▪ Descripción general de las áreas que integran el proceso de Pedidos del Módulo de Facturación. 	07.09.2004	7:30 a 9:00 a.m	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Captura de Pedidos ▪ Datos del Cliente <ul style="list-style-type: none"> - Descripción del campo. - Importancia - Sí lo hace bien - Sí lo hace mal 	08.09.2004	7:30 a 9:00 a.m	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Datos del Pedido <ul style="list-style-type: none"> - Descripción del campo. - Importancia - Sí lo hace bien - Sí lo hace mal 	09.09.2004	7:30 a 9:00 a.m	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Datos del Pedido <ul style="list-style-type: none"> - Descripción del campo. - Importancia - Sí lo hace bien - Sí lo hace mal 	10.09.2004	7:30 a 9:00 a.m	

Actividad	Fecha	Hora	Responsable
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Impresión ▪ Salida ▪ Menú de Herramientas 	13.09.2004	7:30 a 9:00 a.m	Ing. Jorge Luís Vivas Coordinador de Servicio al Cliente
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Seguimiento al Cliente <ul style="list-style-type: none"> - Acciones para apoyar al Cliente en cuanto al proceso de Pedidos. ▪ Seguimiento al Despacho del Pedido <ul style="list-style-type: none"> - Acciones para apoyar al Área de Transportes en cuanto al despacho de Pedidos. 	14.09.2004	7:30 a 9:00 a.m	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Seguimiento al Asesor <ul style="list-style-type: none"> - Acciones para apoyar al Asesor Técnicos en cuanto al despacho de Pedidos. 	16.09.2004	10:00 a 11:00 a.m	Omar Escobar Asesor Técnico
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Seguimiento a Contabilidad <ul style="list-style-type: none"> - Acciones para apoyar al Área de Créditos y Cobros e cuanto al despacho de Pedidos. 	17.09.2004	11:00 a 12:00 a.m	Emma Yolanda Barillas Encargada de Créditos y Cobros

ESTRUCTURA DEL PROGRAMA CAPTURA DE PEDIDOS



RESUMEN

La capacitación que se efectuó en la presente investigación tuvo como finalidad desarrollar una forma diferente de llevar conocimientos a los colaboradores la cual además de cumplir con sus objetivos debía brindar ventajas, como permitir que los colaboradores al capacitarse no tuvieran que viajar, que pudieran acomodarla a su horario e incluso que no tuvieran que moverse de su lugar de trabajo.

La propuesta consistió en desarrollar un programa de capacitación virtual del Proceso de Pedidos para el área administrativa de la empresa Alkemy, S.A., el cual tuvo como principal propósito capacitar al personal acerca de este proceso en la implementación de un nuevo sistema de red para la empresa y posteriormente utilizar el material para la capacitación de inducción de los nuevos empleados.

Los resultados obtenidos fueron satisfactorios dado que se logró implementar en la empresa un modelo de aprendizaje innovador el cual brindó a los colaboradores la oportunidad de adquirir conocimientos y habilidades orientadas directamente al desempeño efectivo de su posición actual.

Con la presente propuesta se buscó optimizar los procesos de capacitación en la empresa para hacerlos más efectivos y para ganar ventajas competitivas, esto a través de una capacitación constante, que permita a los colaboradores acceder a ella de una manera fácil y automatizada, generando así el desarrollo permanente de las personas, equiparando la formación con las necesidades generadas por las estrategias de la organización.