

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL (PD)

**"DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE LOS COLABORADORES DE
CENTRO COMERCIAL PLAZA MAGDALENA, COBÁN ALTA VERAPAZ."
TESIS DE GRADO**

RENATA ISABEL HEINEMANN GRIJALVA
CARNET 25360-11

SAN JUAN CHAMELCO, ALTA VERAPAZ, ABRIL DE 2016
CAMPUS "SAN PEDRO CLAVER, S . J." DE LA VERAPAZ

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL (PD)

**"DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE LOS COLABORADORES DE
CENTRO COMERCIAL PLAZA MAGDALENA, COBÁN ALTA VERAPAZ."**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
HUMANIDADES

POR

RENATA ISABEL HEINEMANN GRIJALVA

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA

SAN JUAN CHAMELCO, ALTA VERAPAZ, ABRIL DE 2016
CAMPUS "SAN PEDRO CLAVER, S . J." DE LA VERAPAZ

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES

DECANA: MGTR. MARIA HILDA CABALLEROS ALVARADO DE MAZARIEGOS
VICEDECANO: MGTR. HOSY BENJAMER OROZCO
SECRETARIA: MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY
DIRECTORA DE CARRERA: MGTR. GEORGINA MARIA MARISCAL CASTILLO DE JURADO

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

MGTR. ARNALDO ADEMAR ALVARADO CIFUENTES

REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

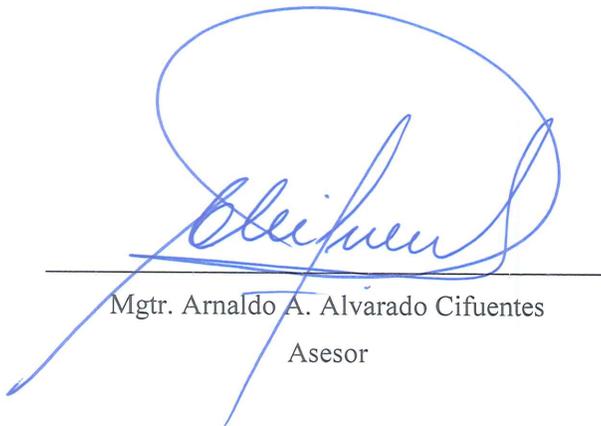
MGTR. PATRICIA JUDITH ROSADA CHAJON

Cobán, Alta Verapaz 10 de Noviembre de 2015

Señores
Consejo Facultad de Humanidades
Presente.

Tengo el agrado de dirigirme a ustedes para someter a su consideración el informe final de la tesis “Diagnóstico de Necesidades de Capacitación de los colaboradores de Centro Comercial Plaza Magdalena, Cobán Alta Verapaz”, de la estudiante **Renata Isabel Heinemann Grijalva**; con No. de carnet 25360-11, de la carrera de Psicología Industrial/Organizacional.

He revisado el mismo y considero que llena los requisitos metodológicos y de contenido que exige la facultad de humanidades para trabajos de esta naturaleza, por lo que solicito sea revisado y se le otorgue la aprobación respectiva.



Mgtr. Arnaldo A. Alvarado Cifuentes
Asesor

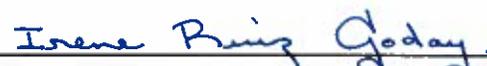
Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante RENATA ISABEL HEINEMANN GRIJALVA, Carnet 25360-11 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL (PD), del Campus de La Verapaz, que consta en el Acta No. 05792-2016 de fecha 11 de abril de 2016, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE LOS COLABORADORES DE CENTRO COMERCIAL PLAZA MAGDALENA, COBÁN ALTA VERAPAZ."

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 11 días del mes de abril del año 2016.



MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODÓY, SECRETARIA
HUMANIDADES
Universidad Rafael Landívar

DEDICATORIA

- A Dios: Proverbios 23:12 Aplica tu corazón a la enseñanza, y tus oídos a las palabras de sabiduría.
Te dedico a ti mi Dios, por instruirme a través de tu palabra y ser el guía en cada paso que doy, por otorgarme la sabiduría para apegarme a tus enseñanzas y no desmayar en los momentos difíciles.
De mi ser hasta el cielo; Cristo, TÚ eres el centro.
- A mis Padres: Por su amor y su lucha constante para verme crecer como persona y profesionalmente, por inculcarme los valores que hoy rigen mi vida, por hacerme una mujer fuerte que lucha por alcanzar sus objetivos, por apostar por mí desde muy pequeña, por ser los mejores padre y madre que Dios pudo poner en mi vida, por cometer errores y enseñarme a partir de ellos. Ustedes me amaron desde el momento que supieron de mi llegada; y yo a ustedes los he amado toda mi vida, y es por ello que éste triunfo es también suyo, Los amo.
- A mi Abuelita
“Madrecita”: Por tu amor incondicional, por tu deseo de verme triunfar, por tu apoyo continuo a lo largo de mi vida; en todos los sentidos, por creer en mí y depositar en mí tus esperanzas, por exigir de mí cada día más y por ser para mí como un ángel enviado del cielo para hacer de mí una mejor persona; te dedico a ti Madrecita por ser mi más grande tesoro.
- A mi hermanita
“Saraí”: Mi princesa; te dedico a ti, porque desde siempre fuiste para mí una ilusión, un gran anhelo y tenerte en mi vida fue un sueño hecho realidad, te dedico porque quiero ser un ejemplo para tu vida, porque quiero que sepas que esto es posible por obra de Dios y que tu existencia, representa mis ganas de superarme y salir adelante para demostrarte a ti, que sí se puede y que estaré para ti toda mi vida.

AGRADECIMIENTOS

- A Dios: Por guiarme en el camino y sostenerme en los más difíciles momentos, por darme la vida y la oportunidad de realizarme como persona y cumplir mis objetivos y metas personales, por hacer de mí una persona feliz y enamorada de la vida, alabado sea TÚ nombre.
- A mi padre: Tengo tanto que agradecerte papi; qué estas líneas, me quedarán muy cortas; el primer amor de mi vida, el hombre que Diosito puso en mi camino para instruirme, tú mi ejemplo, mi pilar, mi orgullo más grande, te agradezco por ser no solo un padre para mí, sino el mejor de todos, por creer en mí y hacer tuyos mis triunfos y mis caídas, por ser mi respaldo en todo momento, te amo con todas las fuerzas que una hija enamorada de su padre puede llegar a amar; gracias por dejarme ser tu orgullo, te amo.
- A mi madre: Mami gracias a ti soy lo que soy; gracias por tu amor incondicional y tus palabras de aliento en momentos de tristeza, por tu inconmensurable paciencia, gracias por enseñarme a amar a Dios por sobre todas las cosas y por darme el mejor ejemplo de perseverancia y esmero, gracias por enseñarme que la mujer no es el sexo débil y que todo lo que mi mente se atreva a soñar, puedo ser capaz de lograrlo. Te amo mami y te amaré toda mi vida.
- A mi abuelita:
“Madrecita” Gracias Madrecita por ser mi luz de guía y esperanza, gracias por tener siempre palabras de dirección para mi vida y por querer hacer de mí una mujer de bien, gracias madre por tu amor incondicional, por amarme cómo a una hija más y por darme siempre lo mejor de ti, quiero que sepas que siempre estaré para ti y que voy a lograr; por ti, nuestros sueños más anhelados.
- A mi asesor y padrino académico Tanto que agradecerle; mi querido Ingeniero Arnaldo Alvarado Cifuentes; gracias por hacer de mí una profesional, por acompañarme a lo largo de estos años de aprendizaje y por ser el catedrático que marcó mi vida, gracias por confiar en mí y a lo que podía llegar, gracias por compartir sus conocimientos sin recelo y sobre todo, muchas gracias por exigir de mí el 101%.
- A mis hermanos: Saraí; mi princesa, te agradezco por ser mi pedacito de cielo y por ser mis ganas de salir adelante.
Eduardo, Arturo y Guillermo; mis superhéroes, gracias por su amor incondicional, por su instinto de protección hacia mí y por verme como parte de cada uno de ustedes, los amo con toda el alma.

- A mi familia: A mi abuelita Ericka y tía Carmen, gracias por su cariño tan grande y su fe en mí y en lo que puedo alcanzar, a mi tía Regy y a mi tío Henry por estar al pendiente de mi educación y del cumplimiento de mis metas, por apoyarme de cerca en todo aspecto de mi vida y por quererme desde siempre, a Ileana por su apoyo y ánimos a lo largo de mi carrera.
- A mi mejor amigo Tu amistad sobrepasa todos los gracias que hoy podré decirte; Allan Leonardo, mi gran e incondicional amigo, gracias por ser la persona a la que puedo recurrir en todo momento, gracias por brindarme tu amistad desinteresada y todo el amor que me das, gracias por demostrarme que una amistad puede prevalecer con el paso de los años, eres una bendición tan grande y te agradezco por estar en mi vida, te amo.
- A mi hermana por elección Las amistades más valiosas no son las que no tienen problemas, sino las que aprenden a superarlos; y tú querida amiga me has enseñado de mil maneras que una amistad sincera puede superar cualquier prueba que el destino nos ponga, gracias Taty por ser mi hermana, mi amiga, mi confidente y ahora mi colega; gracias por tu amor tan sincero y demostrármelo día con día, gracias porque al final del día yo sé que puedo contar contigo y sabes que tú conmigo, gracias por estar a mi lado en mis momentos más torpes y los más lúcidos, por darme mil y una alegrías, te amo y hoy puedo decirte ¡Lo logramos!.
- A mis amigas Mis queridas y especiales amigas; Zarhita, Alejandra, Ingrid, Quetzaly y Stefany, gracias amigas por estar a mi lado, por demostrarme su cariño y enseñarme el poder de un grupo de amigas como el nuestro, gracias por permitirme aprender de cada una de ustedes y por dejarme entregarles mi más sincera amistad, las amo a todas y cada una y espero que éste sea el primero de tantísimos logros que tengamos juntas.

ÍNDICE

	No. De Página
I. Resumen	
II. Introducción	1
III. Planteamiento Del Problema	35
3.1. Objetivos	37
3.2. Variables o elementos de estudio	38
3.3. Alcances y límites	39
3.4. Aporte	39
IV. Método	
3.4. Tipo de investigación, diseño y metodología estadística	47
V. Presentación y análisis de resultados	51
VI. Discusión de resultados	64
VII. Conclusiones	68
VIII. Recomendaciones	70
IX. Referencias	72

RESUMEN

La presente investigación de tipo descriptiva, pretende determinar las necesidades de capacitación de los colaboradores del área administrativa y operativa del Centro Comercial Plaza Magdalena. Para llevar a cabo dicho proyecto fueron tomadas en cuenta 59 personas; las cuales representan actualmente el 100% de los colaboradores directos del centro comercial.

Para poder llevar a cabo el proceso de recolección de información, se utilizaron dos encuestas; una para los administrativos y otra para operativos, las cuales poseen 12 y 16 reactivos respectivamente; ambas encuestas abordan factores que evalúan aspectos socioeconómicos, record de programas de capacitación, conocimientos, actitudes y habilidades propias de cada colaborador, tomando en cuenta los puestos específicos que los mismos ocupen. También fue abordado el factor evaluaciones del desempeño, para determinar el nivel de tecnificación de los colaboradores y las responsabilidades de los mismos.

Con base en lo anterior se concluyó que, paralelo a los conocimientos y habilidades de cada colaborador, debe trabajarse toda el área actitudinal; tomando en cuenta que las actitudes son las que rigen el comportamiento de todo ser humano, aportando de esta manera a la motivación intrínseca de cada uno de ellos.

El proceso se dio por finalizado proponiendo al centro comercial un programa de capacitaciones para todo el año dos mil dieciséis, así mismo recomendando la evaluación periódica del desempeño de los colaboradores, dando inicio con la continuidad de la propuesta, aportando directamente al mejoramiento continuo de los procesos dentro del centro comercial.

I. INTRODUCCIÓN

Al hablar del término capacitación se hace referencia a un proceso que se lleva a cabo dentro de las organizaciones con la finalidad de que los colaboradores adquieran las habilidades y/o conocimientos necesarios para desempeñar su puesto de trabajo, es decir que al hacer referencia a necesidades de capacitación, se habla de las necesidades actuales de los colaboradores en cuanto a herramientas, conocimientos y estrategias para desempeñar de la mejor forma las actividades que su puesto requiere, es por ello que la detección de dichas necesidades se torna como algo indispensable dentro de las organizaciones.

Según Dessler y Varela (2011) la capacitación se refiere a los métodos que se utilizan para dar a los trabajadores nuevos o actuales; las habilidades, que necesitan para realizar sus labores. Así mismo en cuanto a la detección de necesidades de capacitación (DNC), que según Chicaiza (2010) es el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma.

Los autores mencionados anteriormente hacen referencia a la singularidad que representan las capacitaciones en sí y la importancia que tiene la DNC, dentro de las organizaciones, según el tipo de empresa que sea y el rol de las mismas.

El estudio de esta área, actualmente ha tenido auge debido a que las organizaciones apuestan más por los conocimientos y el desarrollo personal de los colaboradores tornándose una inversión a corto, mediano o largo plazo para la empresa en sí, a pesar de ello dichos ejercicios son realizados más que todo en empresas catalogadas como “grandes empresas”; es por ello que las empresas medianas o pequeñas no adoptan aún el valor que aporta a la empresa un colaborador capacitado o entrenado, y el incremento al desempeño que representa para la organización.

El objetivo principal del presente estudio es aportar a Centro Comercial Plaza Magdalena un diagnóstico de necesidades de capacitación para las personas que ahí laboran, ya que en dicha empresa no se tienen precedentes en cuanto a capacitaciones acordes a cada colaborador en relación a su puesto, área de trabajo, departamento, así como a nivel organización.

Para ampliar el concepto en cuanto a diagnóstico de necesidades de capacitación y la utilidad de los mismos se presentan investigaciones de tipo nacional para justificar la importancia y valoración de dichos diagnósticos.

Aldana (2015), elaboró un estudio de tipo descriptivo, donde se planteó como objetivo general el análisis de las necesidades de capacitación del personal administrativo de la Municipalidad de Gualán del departamento de Zacapa; en cuanto al instrumento utilizado como medio de recopilación de datos, se utilizó un cuestionario con opción de respuesta múltiple y preguntas con opción dicotómica, estructurado para identificar las necesidades de capacitación dirigida al personal administrativo de la Municipalidad tanto a jefes como colaboradores; siendo estos en su totalidad 47 colaboradores, entre ellos 7 jefes administrativos, y 40 colaboradores de tipo operativo. Se utilizó también la guía de observación directa para evaluar las condiciones de la institución, a raíz de esto pensando en la obtención de la información que sería necesaria para obtener mayores resultados selecciono una muestra en donde se incluyó la totalidad de los empleados administrativos quienes conforman la población, y con base a ello se realizó un censo, en cuanto a los resultados y la condición de lo hallado por medio de la encuesta, se definió que los beneficios que esperan recibir los jefes de un programa de capacitación están relacionados con: mayor productividad, mejor imagen de la institución, y mejor disposición de los empleados. También fueron tomados en cuenta los beneficios que los jefes esperan obtener están relacionados con: mayor productividad, mejor imagen de la institución y mejor disposición de los empleados. Como recomendaciones de la investigación hecha, Aldana (2015) aporta a la institución lo siguiente: en cuanto al departamento de recursos humanos; que debe tomar en cuenta como herramienta el diagnóstico de necesidades de capacitación en los colaboradores para identificar fortalezas, necesidades, debilidades que haya que superar,

y así convertirlas en oportunidades para crear un clima más satisfactorio y así lograr los objetivos y metas de la institución.

Por su parte De Juan (2015), realizó una investigación de carácter descriptivo en Finca Agrícola Los Laureles, con el fin de realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación, obteniendo como objetivo principal de la investigación el de establecer necesidades de capacitación según puestos de trabajo existentes en una finca agrícola. En esta ocasión, en cuanto al instrumento utilizado para el proceso de la determinación de necesidades, se estableció un cuestionario creado por el investigador, para llevar a cabo la administración de dicho instrumentos fueron tomadas en cuenta 40 personas en su mayoría hombres comprendidos en las edades de 20 a 55 años, quienes ejercen diferentes actividades según los puestos que ocupan dividiéndolos en administrativos y operativos, es importante mencionar que la selección del personal fue analizada y se definió a los trabajadores permanentes, ya que son ellos quienes se encargan de enseñar los distintos procesos que se realizan en la finca a los trabajadores eventuales que se contratan solo en tiempos de producción o cosecha. La totalidad de estos colaboradores ejercen las tareas asignadas a base de la experiencia u observación; como conclusión el investigador propone que es necesario aplicar una determinación de los requerimientos de aprendizaje para el puesto. Esto ayuda de tal manera a crear espacios de capacitación, constante evaluación de capacidades, el cumplimiento de los perfiles del puesto que ocupa cada colaborador, entendiendo que debe manejar una similitud o experiencia con el puesto que tiene y el conocimiento práctico para la aplicación de sus conocimientos en el área que trabaja siendo administrativo u operativo tomando en

cuenta los aspectos esenciales que reflejen una necesidad de aprendizaje, se realizaron ciertas recomendaciones para el uso adecuado del Diagnóstico, las cuales consisten en: Utilizar adecuadamente el perfil de puesto al momento que requiera contratar la finca, esto ayudara agilizar la supervisión del trabajador sabiendo sus responsabilidades diarias, también el hecho de aplicar los temas de capacitación por puesto, según nivel de prioridad y profundidad como resultado de la investigación realizada, con el fin de fortalecer conocimiento básico y técnico de los colaboradores, y no menos importante ejecutar las unidades de aprendizaje detalladas en los resultados de la investigación realizada, fortaleciendo el conocimiento empírico de cada trabajador.

Así mismo, Ordoñez (2015) planteó una investigación de tipo descriptivo, teniendo como objetivo principal el de determinar las necesidades de capacitación de servicio al cliente que tiene el grupo de meseros del área operativa de una empresa privada que presta servicio ubicada en el municipio de Estanzuela, Zacapa. Para llevar a cabo dicha investigación utilizó una serie de instrumentos los cuales fueron: la entrevista dirigida al administrador de la empresa, en la que el instrumento que se utilizó contiene una serie de 20 preguntas, donde 10 fueron de respuestas múltiples y 10 de respuestas cerradas, la cual busca conocer como es la atención que les brinda el personal a los clientes dentro de la empresa, así mismo el cuestionario dirigido al grupo de meseros del área operativa; el cual fue integrado por 11 colaboradores, dicho instrumento fue conformado por una serie 24 preguntas, las cuales 19 fueron de respuestas múltiples, 5 de respuestas cerradas, con el propósito de conocer cómo es que el personal le brinda una buena atención al cliente en la empresa, en cuanto a sus

conocimientos, habilidades y actitudes que el colaborador tiene y debe reforzar, también se administra la encuesta a clientes para medir la satisfacción con el servicio; este instrumento, está conformado por una serie de 10 preguntas de respuesta múltiples, en el cual se busca identificar y medir como es la atención que el personal les brinda hacia su persona, la hoja de observación de práctica de mesero, tuvo como objetivo observar al grupo de meseros para ver si ellos siguen paso a paso con el procedimiento que se tiene que llevar al momento que el cliente entra a la empresa. En relación a los resultados obtenidos el investigador logró concluir con lo siguiente: los conocimientos con los que cuentan los meseros son sobre la atención de mesas, servicio de mesas, conocimientos en cuanto a la carta o variedad del menú y también conocimientos sobre la preparación e ingredientes que lleva el platillo que el cliente desee. Esto permite que el grupo de meseros puedan ofrecer cualquier tipo de platillos al cliente sin ninguna dificultad, pero sin embargo son conocimientos que deben de ser reforzados para una mejor atención hacia el cliente igualmente en cuanto a las habilidades, los meseros desarrollan de buena manera el trabajo en equipo y tienen buena comunicación con el cliente y con sus compañeros de trabajo, sin embargo necesitan reforzarse en habilidades como el manejo de quejas de parte del cliente, atención al cliente como darle la bienvenida al restaurante y hacer que tenga una buena estancia dentro de él; ahora bien en cuanto al hallazgo realizado en cuanto a las actitudes fue lo siguiente; actitudes positivas tales como: buena actitud con el cliente, dispuestos a escuchar al cliente y buscar soluciones, asumen responsabilidad cuando surge algún problema, estas actitudes generan que los meseros brinden un buen servicio al cliente dentro del restaurante y se puede notar en la percepción de los clientes. Para dar por finalizado su

aporte el investigador realizó una serie de recomendaciones de las cuales se resaltan las más destacadas, para la empresa en donde ha realizado su intervención siendo las siguientes: establecer un procesos de diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) para que se realice anualmente o que vaya ligado a la evaluación de desempeño para que se identifique las debilidades que se generen dentro del puesto de mesero y que les impide de alguna forma desempeñarse eficientemente en su trabajo, así mismo capacitar a los meseros en cuanto a las necesidades identificadas según el DNC para que puedan brindar un servicio de calidad hacia las personas que visitan el restaurante así como promover diferentes formas de capacitación para que los empleados vayan adquiriendo y reforzando de manera constante sus conocimientos, habilidades y actitudes para que así mismo pongan en práctica lo aprendiendo al momento de prestar algún tipo de servicio dentro del restaurante.

Rodríguez (2015) realizó una investigación de tipo descriptivo con la finalidad principal de diagnosticar las principales necesidades de capacitación que tienen los empleados de la empresa eléctrica municipal de Huehuetenango, para llevar a cabo dicha investigación utilizó un instrumento dirigido a los noventa y nueve trabajadores de la empresa eléctrica municipal, fue un cuestionario elaborado con la finalidad de conocer las necesidades de conocimientos, habilidades y actitudes que poseen y cuales deben reforzar para desempeñar las funciones requeridas en el puesto de trabajo, el instrumento utilizado para el gerente general de la empresa eléctrica municipal de Huehuetenango, fue un cuestionario para determinar cuáles son los requisitos del puesto, la inducción que se recibe, la capacitación que se imparte, habilidades, actitudes

y conocimientos requeridos por los trabajadores para el desarrollo de sus puestos de trabajo, dicho instrumento consta de 19 preguntas (opción múltiple, abierta y cerrada), A raíz de la información recolectada los resultados obtenidos muestran diferencia respecto a la investigación anterior, pues en la presente se determinó que los trabajadores de la empresa Eléctrica de Huehuetenango, se encuentran en un nivel alto, seguido por el nivel medio de conocimientos. Con base a los resultados obtenidos las principales conclusiones que surgieron para el investigador son las siguientes: Las principales necesidades de capacitación que tienen los trabajadores de la Empresa Eléctrica Municipal de Huehuetenango son las que se refieren a conocimientos y habilidades, así mismo se determinó que los trabajadores de la Empresa Eléctrica Municipal de Huehuetenango presentan como necesidades principales de capacitación, en cuanto a conocimiento, aquellas que tienen que ver con la resolución de conflictos, manejo de programas informáticos, así como los procedimientos que deben seguir en diferentes circunstancias. Sin más que agregar en cuanto a las conclusiones del investigador, este presentó una serie de recomendaciones, entre ellas destacan: Evaluar constantemente los conocimientos y habilidades actuales que tienen los trabajadores con el fin de mantener un programa de refuerzos, de manera que éstas mejoren paulatinamente, así mismo el investigador recomienda implementar manuales de inducción para los colaboradores que ya están dentro de la Empresa para que estos refuercen el conocimiento necesario para llevar a cabo las actividades propias de su puesto de trabajo y de igual manera como un proceso sistemático, introducir talleres mensuales cuyo propósito sería la demostración de procedimientos a realizar para

diferentes circunstancias que puedan presentarse. Lo anterior, con el objetivo de que la práctica genere la confianza necesaria y desarrolle las habilidades necesarias.

De León (2014), elaboró una investigación de tipo descriptiva, con el objetivo principal de determinar las necesidades de capacitación del personal del Hospital Nacional de Huehuetenango, Doctor Jorge Vides Molina. Para llevar a cabo dicha investigación, utilizó como medio para la recolección de datos el cuestionario, con preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple, dirigida al personal administrativo, asistencial y de servicio, así mismo se utilizó un segundo instrumento, el cual fue una guía validada por Argueta (2011), tesis de Licenciatura de la Universidad Rafael Landívar. Con base a ello, debido a las características propias de la institución se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, el cual se conformó por 139 colaboradores, entre los cuales se agrupan por administrativos, de servicio y asistenciales; es decir, de acuerdo a los turnos que correspondieron durante el trabajo de campo. A partir de los hallazgos encontrados en la aplicación de los instrumentos se logró determinar que las necesidades de capacitación del personal administrativo debían darse en los temas de comunicación, relaciones interpersonales y clima organizacional. En cuanto a los colaboradores asistenciales el adiestramiento se requiere en aspectos como: trato correcto al paciente, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, comunicación y motivación. Por otra parte los trabajadores del área de servicio determinaron que los factores a mejorar en el área de trabajo son: la motivación, relaciones interpersonales y manejo de desechos hospitalarios. En relación a sus conclusiones el investigador recomendó a la empresa en donde se realizó la

investigación lo siguiente: Es importante divulgar a los empleados el perfil de puestos de trabajo y el manual de funciones; para que tengan conocimiento certero del papel que tiene que desempeñan en la institución, las obligaciones y responsabilidades a las que están sujetos así como la importancia de implementar un programa de capacitación, que incluya los temas encontrados por medio del DNC, dando a conocer el respectivo cronograma al personal y el responsable de ejecutarlo, dicho instrumento se elaboró como propuesta en esta investigación, por lo cual se puede utilizar o el departamento de personal puede aplicar nuevamente el DNC para crear otro.

Así mismo encontramos investigaciones de tipo internacional, relacionadas con la temática de la presente investigación; de las cuales, por interés propio cuentan las siguientes:

Pacheco (2013) realizó una investigación con un enfoque cualitativo, con el objetivo principal de detectar las necesidades de capacitación de las MiPyMEs de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, México. Para llevar a cabo dicha investigación, tomó en cuenta que su proyecto también fue una investigación no experimental transeccional, al considerar que la investigación se llevó a cabo durante un período establecido para poder recabar la información necesaria y requerida de las MiPyMEs de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, así mismo es considerada de tipo exploratorio, porque es un estudio que se realizó por primera vez para detectar las necesidades de capacitación de las MiPyMEs de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León. Finalmente, es un estudio descriptivo, porque en esta investigación se recolectó,

analizó y presentó información relacionada con las MiPyMEs a nivel nacional y local. Esta indagación permitió determinar cuáles son los conocimientos y/o habilidades que necesitan adquirir las MiPyMEs industriales, comerciales y de servicios de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, mediante la capacitación. Para llevar a cabo tan interesante investigación consideró como muestra cumplir con el siguiente criterio: aplicar entrevistas a empresas de todos los sectores económicos que se tienen en la Ciudad de Huajuapán de León, siendo un total de 63 empresas, de las cuales fueron 42 micro empresas, 16 empresas pequeñas y 5 empresas medianas. Además de considerar que por su tamaño deben ser micro, pequeñas o medianas empresas y tener como mínimo 3 años de operación en el mercado. Al dar por finalizado dicho proyecto el investigador aportó como resultados el hecho de que la mayoría de las necesidades de capacitación de los empleados y propietarios hayan coincidido entre la percepción de los empresarios y las otras fuentes utilizadas de información, confirmó que los propietarios realmente conocen cuáles son las deficiencias que presentan y la forma en que éstas han impactado en la empresa, lo cual fortalece las necesidades de capacitación que fueron manifestadas por ellos. A partir de los resultados obtenidos el investigador concluyó de la siguiente manera ya que como para de la investigación se abstiene a las recomendaciones a las empresas; las MiPyMEs en México representan el 99.9% del sector empresarial (INEGI, 2011c), las cuales, participan activamente en la generación de bienes o servicios para satisfacer las necesidades de la población mexicana y contribuyen de manera importante en la generación de empleos.

López (2013) realizó una investigación de tipo descriptiva en la que el objetivo principal fue el de detectar las necesidades que tiene el personal del área de compras en la empresa Geo Casas del Bajío S.A. de Construcción de Viviendas, Santiago de Querétaro, Querétaro, México. De acuerdo a las necesidades de su puesto para mejorar considerablemente su desempeño dentro de la empresa. Para llevar a la práctica se realizó un cuestionario escrito a las compradoras para conocer el nivel de estudios y conocimientos del área así mismo si han tenido algún tipo de capacitación por parte de la empresa, esto permitió conocer las necesidades de capacitación que requieren así mismo conocer el clima laboral de compras y sus principales problemas. El estudio se inició realizando un análisis actual de la empresa Geo Casas del Bajío SA de CV utilizando herramientas de observación, entrevistas, FADO y encuestas para determinar el nivel de capacitación otorgado por la empresa y las necesidades de capacitación que requieren las compradoras para la realización de su trabajo de una forma óptima y eficiente. Con base a la aplicación del instrumento se obtuvieron los siguientes resultados: en la entrevista realizada al personal de compras alguna de las observaciones que se pudieron apreciar es que existe falta de comunicación entre compras, costos, proyectos, logística y almacén ya que el comprador no tiene la información completa de los prototipos de casas a realizar, las cantidades y menos la cantidad aproximada de los materiales que se necesitaran por vivienda además de desconocer si se necesitara algún material especial ya que estos requieren de más tiempo de espera para su fabricación por parte de los proveedores además de que su precio es mayor y al desconocer esto se enfrentan a complicaciones a la hora de recibir su programación semanal teniendo que cotizar y comprar en ocasiones más caro por las urgencias de material necesario en las

obras, además al desconocer la cantidad aproximada de los materiales a necesitar le es imposible prevenir a sus proveedores para que cuenten con el material necesario y evitar desabastos. Como conclusión se prestó atención a la capacitación que requiere el personal de cada área la empresa, en donde se tuvieron posibilidades de obtener mejores resultados en el rendimiento y resultados de cada uno de los trabajadores además de generar un estímulo de satisfacción y compromiso con la misma empresa, también puede evaluar constantemente el rendimiento y el aprovechamiento de estos cursos. Para finalizar se aportó una serie de recomendaciones las cuales se catalogan a nivel personal como las más relevantes las siguientes: Invertir en la capacitación del personal de las áreas más importantes y de mayor impacto en la empresa por lo menos una vez al año esto no generaría un gasto importante para la empresa pero si un beneficio adicional y la garantía de saber que se cuenta con el personal adecuado a cada área con los conocimientos necesarios para realizar sus labores, así mismo si la capacitación se realiza a inicios de año los trabajadores contarán con 11 meses para aportar nuevos conocimientos y técnicas aprendidas en este curso en cada una de sus actividades permitiendo mejorar y disminuir los errores que se habían estado manejando así año con año la empresa se irá renovando en los procesos internos y forma de trabajar mucha más eficiente.

Así mismo Chicaiza (2013), en la Ciudad de Madrid, España; realizó una investigación de tipo explicativa, toda vez que pretendió establecer las causas del estudio, porque enuncia el cómo y los por qué de las cosas, para inferir conclusiones. Además es un estudio descriptivo, etnográfico, debido a que relata los hechos como

fueron observados, experimentando directamente los escenarios, así mismos, para obtener los datos a ser divulgados fue necesario la aplicación de varias encuestas con la opinión de los docentes en el idioma. En raíz de ello se planteó como objetivo principal el de estudiar en su conjunto razones y circunstancias por las que la formación de los docentes en el área de inglés en educación superior no responden a las necesidades del sistema educativo en cuanto a resultados y expectativas de la práctica laboral con respecto a la capacitación. En cuanto al instrumento el investigador utilizó un cuestionario en el que se utilizaron preguntas cerradas o con posibilidad de respuesta y preguntas abiertas, las cuales proporcionaron información más amplia para el objeto de estudio, toda vez que si se aplicaban solamente preguntas cerradas estas podían limitar el campo de estudio, por lo que los dos tipos de preguntas fueron utilizadas con el propósito de conocer respuestas de interés de acuerdo al tema de estudio. Debido a la magnitud de la investigación se tomaron dos tipos de muestras los cuales fueron: el número de la muestra en esta carrera en cuanto a docentes, la cual es pequeña, 6 profesionales en el idioma inglés nacionales, de los cuales solo 4 formaron parte de la muestra dado que los mismos trabajan en otras carreras dentro de la misma institución, con edades de entre 24 a 36 años, el género predominante es femenino, con experiencia entre 1 a 4 años interinstitucionalmente; en cuanto a los estudiante la muestra es de 39 estudiantes de los últimos niveles, en su mayoría son mujeres tan solo 10 de toda la muestra son varones, y la muestra El DEDI es uno de los departamentos más grandes dentro de la UTA, por lo que de este conseguimos una muestra grande, el número de docentes es de 46 entre nacionales y extranjeros, a pesar del departamento contar con más docentes (60), las encuestas fueron aplicadas a tan solo 46 dado que algunos no se

encontraban en el país y otros trabajan en otras carreras de la misma institución. Además, es preciso mencionar que, luego del análisis se pudo constatar que si bien es cierto existen múltiples necesidades de capacitación, estas no tienen un común denominador, toda vez que los docentes del idioma inglés a pesar de trabajar en una misma institución se desempeñan en diversos roles como profesores en la cátedra de lengua extranjera, debido a que varían de acuerdo a la carrera o departamento en donde laboran, por lo tanto las necesidades son distintas. El investigador realizó una serie de conclusiones importantes de las cuales resaltan: las carreras y departamento de acuerdo a los coordinadores y/ o directores, no cuentan con planes de capacitación programados basados en la necesidad del profesorado, sino que brindan cursos basados en las ofertas de las editoriales, o de acuerdo a la gestión realizada por parte del coordinador o director de turno, lo que da como resultado capacitación a largo plazo. Ahora bien como recomendaciones el investigador propuso: la creación de una revista enfocada en temas de docentes investigadores en el idioma inglés, por parte de la Facultad de Ciencias Humanas y la Educación (FCHE) de la UTA, dirigido por la carrera de idiomas-inglés, así como grupos invitados de docentes de los diversos niveles educativos como, primaria y secundaria, interesados en el desarrollo profesional y en elevar su experticia en la carrera docente.

De La Cruz (2012) realizó una investigación de carácter exploratoria cuyo diseño corresponde al diseño de investigación de campo, donde la finalidad principal es la de describir las necesidades de capacitación idiomática de los prestadores de servicios turísticos del municipio Libertador del estado Mérida, Venezuela. En relación al tipo de

investigación y al objetivo primordial de la investigación se trabajó un instrumento en donde el diseño de este cuestionario estuvo enfocado principalmente en preguntas dicotómicas y de selección simple, debido a la facilidad al momento de analizar los datos de numerosas encuestas; sin embargo, también posee dos preguntas semi-abiertas, lo cual lo convierte en un cuestionario mixto. En cuanto a la muestra para esta investigación se optó por la población accesible, que de acuerdo con la base de datos del Fondo Mixto de Turismo del estado Mérida realizada en 2009 son 204 operadores prestadores de servicios turísticos contribuyentes al 1% del Registro Turístico Nacional (RTN). Observando los siguientes resultados, el horario disponible con mayor aceptación por los prestadores de servicios turísticos fue el nocturno, en segundo lugar se encuentra el vespertino y en tercer lugar el diurno. Sin embargo, varias personas encuestadas demostraron inquietudes al ver que no existía la opción de “fines de semana” dentro de los horarios, como conclusión el investigador aportó que el turismo en Venezuela cada día tiene más auge e importancia y si queremos mantenernos a la par con los países líderes en turismo, debemos comprender que es indispensable el manejo de dos o más idiomas (entre ellos el inglés) para poder brindar un mejor servicio a todos los turistas internacionales, la necesidad de aprender inglés para los prestadores de servicios turísticos es una realidad y a medida que el turismo en Venezuela continúe creciendo, el manejo de este idioma será indispensable, finalizada la investigación el investigador recomendó: actualizar semestralmente la base de datos que contiene a los operadores de servicios turísticos, ya que durante la investigación ocurrieron irregularidades como empresas duplicadas, direcciones incorrectas o no actualizadas e igualmente el cierre de empresas, así como la realización de jornadas de promoción de

cursos de idiomas dirigidas a la comunidad turística a través de páginas web y redes sociales, apertura de cursos los fines de semana, se recomendó también hacer una futura investigación a fin de indagar sobre el aprendizaje del inglés como una lengua extranjera en la institución, concientizar a los estudiantes acerca de la importancia del inglés en el turismo y la hotelería.

Catzin (2011) realizó un tipo de investigación que pretende tener una perspectiva “desde adentro”, es decir, desde el punto de vista de los sujetos; ser descriptiva, exploratoria y no generalizable, sino estudiar particularmente las necesidades de los profesores normalistas. Utilizando como objetivo principal el de identificar necesidades de formación de profesores de una institución formadora de docentes normalistas. En base a ello utilizó como instrumentos: el análisis FODA y evaluación de portafolio docente. Antes de describir cada una de las mencionadas actividades, es importante explicitar ciertos lineamientos generales de la investigación, para la muestra el investigador utilizó como población objeto de estudio a: 11 profesores del instituto de la ciudad de Mérida, Yucatán, México, de género y edad diversos y que participaron de manera voluntaria en el estudio. Del análisis FODA (además de identificarse diversas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) se detectaron necesidades que corresponden al apoyo para superarse profesionalmente (respecto de sus áreas disciplinares correspondientes), cursos de educación continua o programa de formación docente (en áreas de interés y necesidad que se presenten a los profesores); apoyo para investigación, difusión del conocimiento y publicaciones; vinculación con otras instituciones para conocer sus estrategias exitosas; recursos para

conformar cuerpos académicos; y estrategias de enseñanza y de atención a la diversidad de alumnas. De los portafolios docentes se encontró mayor variedad de necesidades de formación de las cuales, una vez clasificadas según las competencias de Perrenoud y jerarquizadas por frecuencia y porcentaje, destacaron las relacionadas con la organización y animación de situaciones de aprendizaje, gestionar la progresión de los aprendizajes e implicar a los alumnos en su aprendizaje y en su trabajo. De igual manera, otras necesidades detectadas que no correspondieron a la mencionada clasificación por competencias son carencias en el correcto uso de acentuación y ortografía de nuestro idioma español. En relación a los resultados obtenidos el investigador concluyó que dichas necesidades de los profesores del instituto deben ser atendidas con urgencia. Ahora bien las recomendaciones que se sugirieron en función de la investigación realizada, en cuanto varios aspectos; siendo estos: la problemática del estudio, dado que la formación del profesorado en escuelas normales es una problemática que aún impera, se sugiere seguir investigando al respecto, sobre todo en el estado de Yucatán donde existen pocos estudios realizados, del desarrollo de la metodología: es importante considerar que, ya sea por la administración de la institución o por los propios sujetos o por alguna otra circunstancia, las actividades planteadas y diseñadas no siempre son llevadas a cabo, por lo que es indispensable que el investigador prevea alternativas de solución para la correcta toma de decisiones que afecten en lo mínimo a los sujetos, al propósito del estudio y a la metodología fundamentada.

En los antecedentes presentados con anterioridad, se manejan conceptos relacionados con la DNC; por lo que a continuación, se presenta el marco teórico que sustenta los conceptos mencionados previamente.

1.1. Marco Teórico

Pinto (2000) define la capacitación como un proceso que cambia y se adapta a las necesidades específicas del trabajo, con lo cual aumenta la productividad de las empresas, y se preparan a los colaboradores, su valor productivo y nivel de vida.

Chiavenato (2009) define a la capacitación como el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en su trabajo, así mismo en otra de sus definiciones que resaltan se encuentra la siguiente: define a la capacitación como el proceso de modificar sistemáticamente el comportamiento de los empleados con el propósito de que alcancen los objetivos de la organización, la capacitación se relaciona con las habilidades y las capacidades que exige actualmente el puesto, su orientación pretende ayudar a los empleados a utilizar sus principales habilidades y capacidades para poder alcanzar el éxito.

Según Dessler y Varela (2011) el término capacitación se refiere a los métodos que se utilizan para dar a los trabajadores nuevos o actuales las habilidades que necesitan para realizar sus labores, la capacitación solía enfocarse en habilidades técnicas, como enseñar a los ensambladores a soldar alambres o capacitar a los profesores para desarrollar planes de clase.

Chiavenato (2011) describe a las capacitaciones como el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.

1.1.1. Proceso de capacitación:

- a. Pinto (2000) plantea el proceso de capacitación como un proceso administrativo que hace posible que las personas contribuyan de mejor manera al logro de los objetivos del grupo.

Así mismo define este proceso en sí en cuatro etapas:

1) Planeación:

Se define como “decidir” con anticipación lo que se va hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién se encargará de hacerlo. En esta etapa se incluye el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), así mismo se definen lo que son los objetivos, los cuales direccionan en parte, al diseño del plan de capacitación. Por lo que se debe estructurar aspectos como:

- Los objetivos generales del plan.
- Los objetivos particulares de los programas.
- Los objetivos terminales para cada evento.
- Los objetivos específicos por cada unidad o tema contenido en un evento.

La estructura de estos objetivos debe ser congruente, pues de otra manera podrían perder efectividad, así mismo los objetivos didácticos deben ser la base y el motivo para capacitar. Y por último se toma en cuenta la elaboración de planes y programas de trabajo, así como los presupuestos.

2) Organización:

La organización es la parte de la administración que implica establecer la estructura formal de responsabilidad y funciones que los trabajadores de un área deben desempeñar, la etapa de organización, en el proceso de capacitación, responde a cómo se van a hacer las cosas y con qué medios y se compone de las siguientes fases:

- Estructura
- Procedimientos.
- Integración de personas.
- Integración de recursos materiales.

3) Ejecución:

Encaminar con armonía los esfuerzos individuales es una actividad esencial del administrador. La ejecución es la puesta en marcha del plan de capacitación e implica la coordinación de los intereses, esfuerzos y tiempos del personal involucrado, tanto interno como externo, en la realización de los eventos, así como el diseño de instrumentos y formas de comunicación para supervisar que aquello que se está haciendo corresponda a lo planeado.

Dicha ejecución consta de 4 sub etapas:

- Contratación de servicios.
- Desarrollo de programas
- Coordinación de eventos.
- Control administrativo y presupuestal.

4) Evaluación:

La evaluación es la medición, y en algunos casos la corrección, de las actividades para asegurar que los hechos se ajusten a los planes. Implica comparar lo alcanzado con lo planeado, y comprende la evaluación del sistema, del proceso instruccional, del seguimiento y de la evaluación de resultados.

Así mismo dicha etapa se sub divide en:

- Macro evaluación.
- Micro evaluación.

- Seguimiento
- Ajustes al sistema.

b. Chiavenato (2009) define a la capacitación como un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas:

1) El diagnóstico:

El cual consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras. Dicha etapa hace referencia a “Las necesidades por satisfacer”, se deben tomar en cuenta los objetivos de la empresa, las competencias necesarias de cada colaborador, los problemas de producción, los problemas de personal y los resultados de las evaluaciones del desempeño.

2) El diseño:

El cual consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.

Hace referencia a la decisión en cuanto a la estrategia, por lo que deben plantearse las siguientes interrogantes: ¿A quién capacitar?, ¿Cómo Capacitar?, ¿En qué capacitar?, ¿Dónde capacitar? Y ¿Cuándo Capacitar?

3) La implantación: la cual se define como ejecutar y dirigir el programa de capacitación.

Se refiere a la conducción de la capacitación, por lo que deben tomarse en cuenta aspectos como el direccionamiento por medio de: Gerente de línea, Asesoría de Recursos Humanos, Por ambos, Por terceros.

4) La evaluación: la cual consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación, como bien se entiende hace referencia a la evaluación y control de la capacitación, por lo que deben considerarse aspectos como el monitoreo del proceso, la evaluación y medición de resultados de la capacitación, la comparación de la situación actual en relación a la anterior y el análisis de costos vs beneficios.

c. Dessler y Varela (2011) plantean el proceso de capacitación en 5 pasos:

1) Diagnóstico de Necesidades de Capacitación:

- Identificar habilidades específicas necesarias para mejorar el desempeño y la productividad.
- Asegurar que el programa será adecuado para niveles de educación, experiencia y habilidades específicos de los aprendices.
- Establecer los objetivos de la capacitación.

2) Diseño Didáctico:

- Compilar objetivos, métodos, medios audiovisuales, descripción y secuencia de contenido, y organizarlos en planes de estudio.

- Asegurarse de que todos los materiales, como las guías de los instructores y los manuales de los aprendices se complementen entre sí, estén escritos con claridad y sentido en términos de los objetivos de aprendizaje establecidos.
- El proceso generalmente da como resultado un manual de capacitación, el cual suele contener la descripción del puesto de trabajo del aprendiz, un bosquejo del programa de capacitación y una descripción escrita de lo que se espera que aquél aprenda, así como (posiblemente) muchos autoexámenes breves.

3) Validación:

Presentar y validar la capacitación frente a una audiencia representativa. Las revisiones finales se basan en los resultados piloto para garantizar la efectividad del programa.

4) Implementación:

Cuando sea factible, usar un taller de “Capacitar al Instructor” que se enfoque en la presentación del conocimiento y las habilidades, además del contenido de la capacitación. Luego se implementa el programa de capacitación

5) Evaluación:

Valorar las Reacciones, el aprendizaje, el comportamiento y/o los resultados de los aprendices.

1.1.2. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.

a. Pinto (2000), define el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación como un proceso que permite establecer las insuficiencias del personal en cuanto a los conocimientos, las habilidades y las actitudes que debe dominar para el correcto desempeño de sus responsabilidades, por lo que un DNC permite determinar:

- En qué habrán de ser capacitados para que desempeñen correctamente su trabajo.
- Quiénes requieren ser capacitados.
- Con qué nivel de profundidad habrá de ser impartida la capacitación para que dominen cada tema.
- Qué importancia o peso tiene cada aprendizaje para el desempeño de un puesto o especialidad.

b. Según Chiavenato (2009) un diagnóstico consiste en realizar un inventario de las necesidades de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas.

La primera etapa de la capacitación es levantar un inventario de las necesidades de capacitación que presenta la organización. Esas necesidades no siempre están claras y se deben diagnosticar con base en ciertas auditorías e investigaciones internas capaces de localizarlas y descubrirlas. Las necesidades de capacitación son carencias en la preparación profesional de las personas, es la diferencia entre lo que una persona debería saber y hacer y aquello que realmente sabe y hace.

La capacitación de las personas en la organización debe ser una actividad continua, constante e ininterrumpida. Incluso cuando las personas presentan un excelente desempeño siempre se debe introducir o incentivar alguna orientación y mejoría de las habilidades y las competencias.

La realización de un inventario de necesidades de capacitación se puede hacer en razón de cuatro niveles de análisis:

- El análisis organizacional
- El análisis de recursos humanos.
- El análisis de la estructura de puestos.
- El análisis de la capacitación.

c. Dessler y Varela (2011), definen el diagnóstico de necesidades de capacitación como el proceso de “determinar la carencia de habilidades”. Los empleadores determinan las habilidades que requiere cada puesto de trabajo, así como las habilidades de los empleados actuales o potenciales, en el diagnóstico se realiza el análisis de las tareas, ya que se utiliza para determinar las necesidades de capacitación de los trabajadores nuevos. Con personal inexperto, la meta consiste en brindar a la nueva contratación las habilidades y el conocimiento requeridos para alcanzar un desempeño eficaz, la descripción y especificación del puesto de trabajo darán información útil, pues indican las responsabilidades y las habilidades específicas requeridas en ese puesto, y se convierten en el punto de referencia básico para determinar la capacitación requerida para desempeñarlo.

1.1.3. Métodos para detectar las necesidades de capacitación:

a. Pinto (2000), plantea 4 métodos los cuales son los siguientes:

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

- b. Chiavenato (2009) propone de igual forma 4 métodos para detectar las necesidades de capacitación, los cuales son:
- El análisis organizacional: a partir del diagnóstico de toda la organización, para comprobar cuáles aspectos de la misión, visión y los objetivos estratégicos debe abordar el programa de capacitación.
 - El análisis de Recursos Humanos: a partir del perfil de las personas, para determinar cuáles son los comportamientos, las actitudes, los conocimientos y las competencias necesarias para que las personas puedan contribuir a alcanzar los objetivos de la organización.
 - El análisis de la estructura de puestos: a partir del estudio de los requisitos y las especificaciones de los puestos, para saber cuáles son las habilidades, las destrezas y las competencias que las personas deberán desarrollar para desempeñar adecuadamente sus trabajos.
 - El análisis de la capacitación: a partir de los objetivos y metas que se deberán utilizar y la eficacia del programa de capacitación.
- c. Dessler y Varela (2011) presentan varios métodos para la recolección de necesidades de capacitación los cuales son:
- Descripciones del puesto de trabajo: bosqueja las actividades y responsabilidades comunes del puesto de trabajo, lo cual no significa que se incluya todo. Ayuda a definir discrepancias en el desempeño.
 - Especificaciones o análisis del puesto de trabajo: menciona tareas específicas requeridas por cada puesto de trabajo, es más específico que

las descripciones del puesto mismo. Las especificaciones pueden extenderse a valoraciones del conocimiento y las habilidades requeridas por el titular del puesto de trabajo.

- Estándares del desempeño: determina tareas del puesto de trabajo y los estándares por los que se evalúan. Estos también podrían incluir parámetros de referencia.
- Desempeño en el puesto de trabajo y revisión de muestras del trabajo realizado: la forma más efectiva para identificar tareas específicas de un puesto de trabajo, aunque tiene serias limitaciones en los puestos de nivel superior ya que los requisitos de desempeño usualmente tienen brechas más grandes entre el desempeño y los resultados obtenidos.
- Consulta de literatura concerniente al puesto de trabajo: posiblemente útil, pero muy alejada de los aspectos únicos del puesto de trabajo dentro de alguna organización específica, o de requisitos de desempeño específicos. (investigaciones en otras industrias, revistas profesionales, documentos relacionados, fuentes gubernamentales, tesis doctorales)
- Preguntas acerca del puesto de trabajo o Comités/ conferencias de capacitación: las sugerencias desde varios puntos de vista con frecuencia pueden revelar necesidades o deseos de capacitación. (Del titular del puesto, del supervisor o de gerentes superiores)
- Análisis de problemas operativos: indicaciones de interferencia de tareas, factores ambientales, etc. (Desperdicios, reparaciones, control de calidad, etc.)

- d. Chiavenato (2011) indica 10 métodos principales para la detección de necesidades de capacitación las cuales son:
- Evaluación del desempeño: permite identificar a los empleados que realizan sus tareas por debajo de un nivel de satisfacción, así como averiguar cuáles son las áreas de la empresa que requieren de la atención inmediata de los responsables de la capacitación.
 - Observación: constatar donde hay trabajo ineficiente, como equipos rotos, atraso en relación con el cronograma, etc.
 - Cuestionarios: investigaciones por medio de cuestionarios y listas de control con evidencia de necesidades de capacitación.
 - Solicitud a supervisores y gerentes: cuando las necesidades de capacitación corresponden a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores suelen solicitar, a lo cual son propensos, capacitación para su personal.
 - Entrevistas con supervisores y gerentes: los contactos directos con supervisores y gerentes respecto de problemas que se resuelven con capacitación surgen por entrevistas con los responsables de las diversas áreas.
 - Reuniones interdepartamentales: discusiones entre los responsables de los distintos departamentos acerca de asuntos que conciernen a los objetivos de la organización, problemas de operaciones, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.

- Examen de empleados: resultados de los exámenes de selección de empleados que desempeñan determinadas funciones o tareas.
- Reorganización del trabajo: siempre que las rutinas laborales sufran una modificación total o parcial será necesario brindar a los empleados una capacitación previa sobre los nuevos métodos y procesos de trabajo.
- Entrevista de salida: cuando el empleado abandona la empresa es el momento más adecuado de conocer su opinión sincera sobre la organización y las razones que motivaron su salida. Es posible que salten a la vista varias deficiencias de la organización que se podrían corregir.
- Análisis del puesto y perfil de puesto: proporciona un panorama de las tareas y habilidades que debe poseer el ocupante.
- Informes periódicos: de la empresa o de producción que muestren las posibles deficiencias que podrían merecer capacitación.

1.1.4. Tipos de necesidades de capacitación:

a. Pinto (2000) propone 4 tipos de necesidades de capacitación:

1) Por su enfoque:

- Preventivas: es el entrenamiento para preparar al personal a fin de que enfrente situaciones futuras de cambio tecnológico, operacional, administrativo o de actitudes, que solucionen en forma anticipada la aptitud del personal.
- Correctiva: se aplica a la solución de problemas manifiestos o para corregir las desviaciones en los estándares de rendimiento.

- Predictiva: se aplica para mantener los estándares de rendimiento sin que exista una desviación en cuanto a los rangos de eficiencia. Sirve para asegurar la continuidad de la capacidad de respuesta y para evitar posibles desviaciones.

2) Por su percepción:

- Manifiestas: son las necesidades que se observan a simple vista, son evidentes u obvias. No requieren de un análisis mayor, sus efectos y causas se establecen en forma inmediata.
- Ocultas: algunos problemas son parte de la cultura misma de la organización y generalmente, tienen su origen en la falta de capacitación, sobre todo en el personal que lleva mucho tiempo en un mismo puesto de trabajo.

3) Por su Oportunidad:

- En cuanto al tiempo: pueden ser a corto, mediano y largo plazos, entendiéndose que corto tiempo, necesidad urgente y mediano plazo se refieren a un lapso de entre tres y seis meses, y el largo plazo será lo que exceda a este último lapso. Los plazos los marca el usuario con base en la planeación táctica.
- En cuanto a su importancia: se busca dirigir lo urgente de lo importante respecto de lo segundo, se toma como base la planeación estratégica de la empresa y se busca capacitar en los rubros que la empresa tiene como orientación principal.

4) Por su Magnitud:

- Graves: es la determinación de causas actuales o potenciales, que representan un riesgo serio para los integrantes de la empresa o de un área.
- Tolerables: Dentro de las insuficiencias que se observan, pueden ser pérdidas, rechazos, re trabajos no graves, etc., que no afecten en forma considerable la productividad.

Con base en lo abordado anteriormente se muestra la relevancia de un proceso de detección de necesidades de capacitación dentro de cualquier tipo de organización; ya sea pequeña, mediana o gran empresa, debido a que se argumenta que todo conocimiento actual que los colaboradores presenten, pueden tener la posibilidad de mejora continua en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes de cada uno de ellos. Así mismo; se detalla que un proceso de Detección de Necesidades de Capacitación, es un proceso sistemático que abarca cada área o departamento de la empresa en la que se lleva a cabo, por lo que trae con sí beneficios a nivel general, desde lo individual hasta lo institucional.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Un diagnóstico de necesidades de capacitación es un proceso de carácter sistemático, que trae con sí una serie de planteamientos que concluyen con un plan o programa de capacitaciones que abarquen cierto período de tiempo, con la finalidad de que al terminar el plan de trabajo específico a cada capacitación los colaboradores de determinada organización incrementen su productividad y conocimientos tanto prácticos como teóricos y que contribuyan al mejoramiento de los procesos internos o externos llevados a cabo dentro de la organización.

La utilidad y beneficios de este tipo de diagnóstico, es grande ya que directamente beneficia al colaborador, a jefes inmediatos, administrativos y a la cúpula gerencial, en relación a que una persona capacitada es una persona con conocimiento, idea de superación que abarca no simplemente sus responsabilidades sino aporta un plus a todas las actividades que le sean asignadas.

En Guatemala existen muchas empresas que basan todas sus operaciones y/o actividades en la experiencia que se tiene como tal y la experiencia que aporta el colaborador antiguo al rendimiento de las actividades; en raíz de ello, un colaborador sin experiencia, pero sí con el conocimiento fresco de ciertas funciones o actividades no es tomado en cuenta, es aquí en donde un diagnóstico de necesidades de capacitación

presenta uno de sus beneficios ya que iguala a los colaboradores antiguos con los recientes, ya que permite un nivel estándar que beneficia tanto al colaborador antiguo como al nuevo, sin embargo el factor experiencia es importantísimo, con la matiz de que se le da la oportunidad al colaborador nuevo para adquirirla.

A pesar de que una investigación de este tipo no es tecnología tan reciente en cuanto a su “origen”, es innovadora dentro de las empresas debido a que por años se manejó la inadaptabilidad y poca apertura de los administrativos en cuanto a la evolución de los procesos y la sistematización de los mismos, es decir antes si un colaborador poseía las habilidades o conocimientos básicos era contratado; sin embargo después de un tiempo se presenta un colaborador con los conocimientos básicos más un extra en cuanto a los mismos conocimientos y habilidades, el colaborador anterior pasaba a ser poco útil, es allí cuando un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación aporta a la actualización constante de los colaboradores y permite de esta manera que todo el personal esté capacitado, y por ende todas las actividades, funciones y responsabilidades de los mismos sean acordes a los objetivos de la empresa y se muevan junto con los ideales de actividades que la empresa maneje.

Centro Comercial Plaza Magdalena en un Complejo Comercial posicionado a nivel Nacional como el “Complejo Líder de Las Verapaces” siendo entonces el Centro Comercial más grande y exclusivo de la región, sin embargo a pesar de ser una empresa grande con años de experiencia; se han tomado en cuenta las Capacitaciones, únicamente a criterio personal del gerente administrativo; es decir, que en sí un

programa de capacitaciones que involucre a todo el personal tanto administrativo como operativo, basado en sus conocimientos, habilidades y actitudes directas que deba poseer el colaborador para desempeñar un puesto de la forma correcta, no ha podido llevarse a la práctica.

En raíz de ello surge la necesidad por parte de la organización; tras 12 años de abrir sus puertas a la sociedad altaverapacense, de trabajar un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación para tecnificar procesos y actividades internas, que contribuyan directamente con el desempeño, motivación y autorrealización de los colaboradores; y así mismo por ende, aportar directamente al cumplimiento de los objetivos planteados por la organización en relación al trabajo y rendimiento esperado por parte de los trabajadores.

En función a lo anterior se plantea la siguiente interrogante, ¿Cuáles son las necesidades de capacitación de los colaboradores de Centro Comercial Plaza Magdalena?

2.1. Objetivos.

2.1.1. Objetivo general:

Determinar las necesidades de capacitación de los colaboradores de Centro Comercial Plaza Magdalena.

2.1.2. Objetivos específicos:

- Identificar las brechas de conocimientos relacionadas con el puesto y sus respectivas oportunidades de mejora.
- Identificar las habilidades específicas que requieren de mejoramiento continuo en cada colaborador.

- Identificar las actitudes distintivas de los colaboradores y sus oportunidades de mejora.

2.2. Variables de estudio:

- Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.

2.3. Definición de variables:

2.3.1. Definición conceptual:

El diagnóstico de necesidades de capacitación, es la parte medular del proceso de capacitación. Esto nos permite conocer las necesidades de aprendizaje existentes en una empresa a fin de establecer tanto los objetivos como los contenidos de un plan de capacitación. (Pinto 2000)

2.3.2. Definición operacional:

Proceso sistemático que aporta a Centro Comercial Plaza Magdalena una guía que contribuirá a la realización adecuada de las actividades realizadas dentro del complejo, tomando en cuenta la superación de los colaboradores y los beneficios que tienen dichos aspectos para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

2.3.3. Indicadores:

- Aspectos socio económicos.
- Programas de capacitación.
- Conocimientos.
- Actitudes.
- Habilidades.
- Evaluaciones de Desempeño

2.4. Alcances y límites:

Los alcances que serán trabajados en la presente investigación será el de diagnosticar las necesidades de capacitación del personal administrativo y operativo del Centro Comercial Plaza Magdalena. Así mismo como limitantes se manejará lo que es el factor tiempo, debido a que el centro comercial maneja varias jornadas laborales, por lo que se dificultará un poco la recolección de información de ciertos puestos de trabajo.

Finalmente los resultados serán aplicables únicamente para la empresa evaluada y por ende no podrán ser generalizados a otras muestras u organizaciones.

2.5. Aporte:

Se busca que con los resultados de esta investigación se aporte al país en pequeños pasos a la adaptabilidad de las empresas ya sean pequeñas, medianas o grandes en cuanto a los nuevos metodos de actualización, y de mejora para las organizaciones, y los beneficios que dichos procesos traen con sí beneficiando desde el colaborador individualmente hasta la empresa vista como un todo.

A la sociedad altaverapacense, para que este rol de la evolución de la organización empresarial se contagie a las empresas que constantemente están en crecimiento y conozcan en sí, la importancia de la implementación de un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y los beneficios del mismo.

A la organización involucrada Centro Comercial Plaza Magdalena, con un diagnóstico de Necesidades de Capacitación, creado con la finalidad de beneficiar a las

personas que ahí laboran así como a la cúpula gerencial aportando un extra a los procesos internos de cada área y departamento de la empresa, así mismo se contribuye a mejorar la calidad del servicio que CC. Plaza Magdalena ofrece.

A la Universidad Rafael Landívar y sus distintos Campus y Sedes, en el ramo de Psicología Industrial Organizacional como direccionamiento para futuras investigaciones de este tipo y como instrumento de consulta en relación al Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.

III. MÉTODO

3.1. Sujetos:

Para llevar a cabo la presente investigación se trabajó con los colaboradores de la empresa Centro Comercial Plaza Magdalena; el cual, es considerado como el centro comercial más grande y exclusivo de la región de las Verapaces; abre sus puertas en el año 2003, con capacidad de 350 espacios de parqueo y 50 locales comerciales; es a partir del año 2010, en el que se inicia un proceso de remodelación ampliándose 6,000 m², y para el año 2013 se dá por concluida la tercera remodelación o bien tercera fase, consignado como Pasaje Magdalena; conformando de ésta manera un complejo comercial con capacidad de 124 locales comerciales, 28 kioscos y 519 espacios de parqueo.

Se trabajó con un total de cincuenta y nueve colaboradores entre hombres y mujeres, quienes ocupan puestos administrativos y operativos; entre ellos, una persona en el área de secretaría, una el área de contabilidad, una en mercadeo, cuatro en mantenimiento, dos en jardinería, veintitrés en seguridad, veintitrés en limpieza y 4 cobradores de parqueo.

Tabla No.1

Puestos y cantidad de colaboradores:

No.	Puestos	Colaboradores por puesto	Total de colaboradores
1.	Gerente Administrativo	1	1
2.	Secretaria	1	2
3.	Coordinador de mercadeo	1	3
5.	Contador	1	4
6.	Supervisor de Mantenimiento	1	5
7.	Encargado de Mantenimiento	3	8
8.	Jardinero	2	10
9.	Pintor	1	11
10.	Agente de Seguridad	22	33
11.	Cobrador de parqueo	4	37
12.	Agente de Limpieza	22	59
Total de colaboradores			59

Fuente: Elaboración propia, basada en información proporcionada por el Gerente Administrativo del complejo, (2015).

3.2. Instrumento:

Para recolectar la información necesaria y crear un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación lo más cercano a la realidad posible se utilizarán dos cuestionarios de selección múltiple, con la característica de preguntas semi abiertas, las cuales según Pinto (2000), indica que “permiten la respuesta libre del entrevistado, pero dentro de ciertos límites”, es decir que dichos instrumentos fueron creados con la finalidad de responder a cuestionamientos y a la medición y cuantificación de ciertos indicadores a tomarse en cuenta dentro del diagnóstico.(p.148)

Los instrumentos a utilizar fueron desarrollados por Aldana (2015), en su investigación de tipo descriptiva dirigida a colaboradores administrativos y operativos de la Municipalidad de Gualán, Zacapa, Guatemala. Dichos cuestionarios serán administrados a los colaboradores por departamento y área de trabajo. (Ver anexo 2 y 3).

3.3. Procedimiento:

- Selección de una empresa altaverapacense para el desarrollo de la investigación.
- Negociación con la empresa en cuanto al requerimiento de espacio dentro de la misma.
- Se determinó en conjunto con el Gerente Administrativo un tema de beneficio tanto para la empresa como para el investigador.
- Se realizó el anteproyecto de la investigación.
- Se elaboró el instrumento a utilizar dentro de dicha investigación.
- Se realizaron las gestiones pertinentes para la autorización de instrumentos.

- Se procedió a enviar el anteproyecto a campus central para su aprobación.
- Se aprobó el tema de investigación, dando inicio con el trabajo de campo.
- Se aplicaron dichos instrumentos a los colaboradores del centro comercial.
- Se tabularon los datos recolectados en la aplicación de instrumentos.
- Se realizó el análisis pertinente de los resultados y elaboración de gráficos.
- Se redactaron las conclusiones y recomendaciones correspondientes a la investigación y los resultados obtenidos.
- Se edificó una propuesta de implementación para la empresa.
- Se procedió a la elaboración del informe final de tesis.

3.4. Tipo de investigación, diseño y metodología estadística:

La presente investigación fue de tipo descriptivo, diseño descrito por Achaerandío (2010) como aquella que “abarca todo tipo de recolección científica de datos, con el ordenamiento, tabulación, interpretación y evaluación de estos”; además de que la investigación descriptiva, “examina sistemáticamente y analiza la conducta humana personal y social en condiciones naturales y en los distintos ámbitos” (p. 23), este tipo de investigación tuvo en consideración toda recolección científica de datos, en cuanto a su tabulación y análisis de los mismos.

Respecto a la metodología estadística se procesó la información a cada interrogante; haciendo uso de gráficos circulares seccionados, con la finalidad de extraer los datos que sean de utilidad para el diagnóstico, y posteriormente se presentarán los resultados obtenidos en gráficos de pastel para un mejor entendimiento, comprensión y análisis de las interrogantes.

IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Teniendo como objetivo principal detectar las necesidades de capacitación que presentan los colaboradores de Centro Comercial Plaza Magdalena, se han aplicado dos encuestas dirigidas al personal administrativo y operativo, entrelazando indicadores que inciden directamente en las necesidades de capacitación, siendo estos:

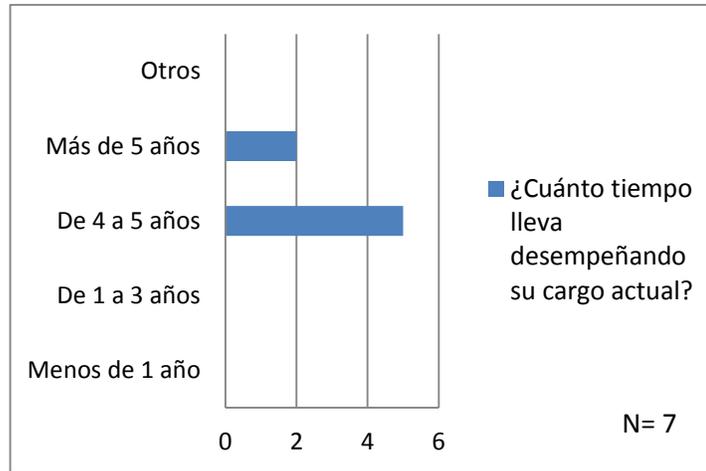
- El récord de capacitaciones.
- Aspectos socioeconómicos.
- Conocimientos.
- Habilidades.
- Actitudes

Es decir que fueron tomados en cuenta aquellos en los que cada colaborador puede autoevaluar su situación actual; y de esta manera poder evaluar y realizar un diagnóstico conforme a la situación “ideal”, de cada uno de ellos.

Por lo tanto los resultados que se han obtenido son presentados a continuación; divididos en dos bloques: administrativos y operativos, de los cuales poseen doce y dieciséis interrogantes respectivamente, acumulando un total de veintiocho gráficos, que complementarán la dinámica de la investigación y proveerán datos relevantes que influyan directamente en el curso de la misma, con base en lo anterior se culminará con la discusión, conclusión y recomendaciones derivadas de los resultados que sean obtenidos, de los cuales se ha obtenido información en cuanto a lo que piensan y observan del entorno laboral cotidiano dentro del complejo, yendo desde su aprendizaje hasta las áreas que consideran posibilidades de mejora continua.

4.1. Sujeto de estudio: Personal Administrativo:

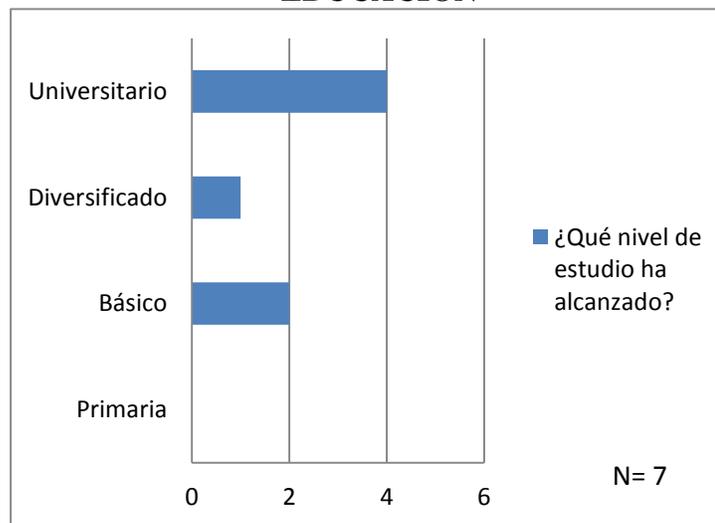
GRÁFICA No.1
ANTIGÜEDAD



Fuente: Investigación de campo, Año 2015

El 100% de los colaboradores administrativos indican haber laborado dentro del Centro Comercial en un lapso mayor a los 4 años.

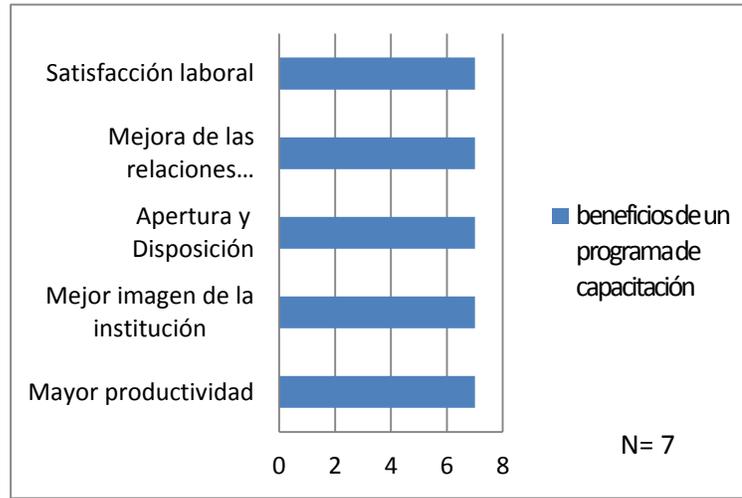
GRÁFICA No.2
EDUCACIÓN



Fuente: Investigación de campo, Año 2015

El 100% de administrativos, presentan un nivel de aprendizaje entre el básico y el diversificado, sin embargo únicamente la cúpula gerencial cuenta con estudios universitarios.

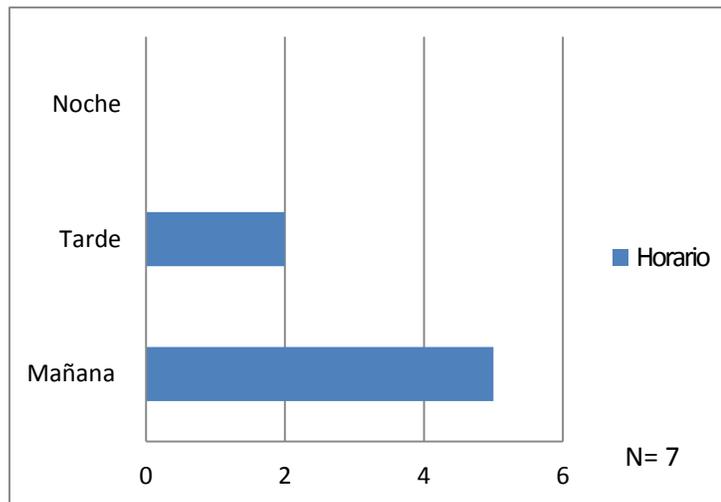
GRÁFICA No.3
BENEFICIOS DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN



Fuente: Investigación de campo, Año 2015

Como se puede apreciar en el gráfico, la totalidad de los colaboradores considera que todos los aspectos presentados son de beneficio; tanto a nivel personal, como para la empresa en general.

GRÁFICA No.4
HORARIO DE CAPACITACIONES



Fuente: Investigación de campo, Año 2015

Más del 50% de los colaboradores coinciden en que el mejor horario para recibir una capacitación es por la mañana; ya que se presenta menor tráfico peatonal.

GRÁFICA No.5

FUENTES PARA EL DESARROLLO DE CAPACITACIONES

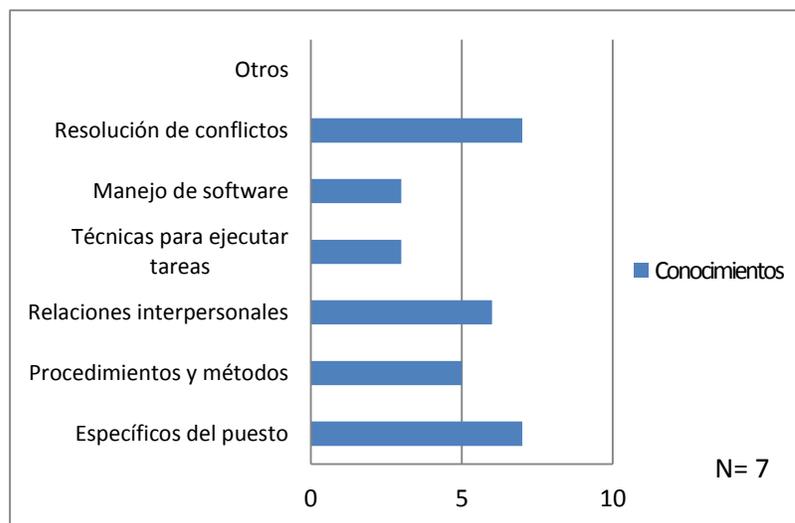


Fuente: Investigación de campo, Año 2015

El 57% de los administrativos consideran una mejor opción, el manejo de las capacitaciones a través de una empresa dedicada a las consultorías en la rama empresarial.

GRÁFICA No.6

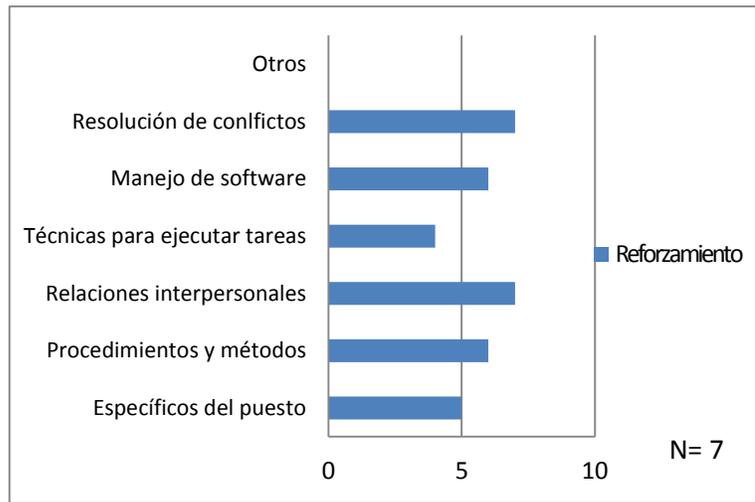
CONOCIMIENTOS QUE INCIDEN EN LA EFICIENCIA LABORAL



Fuente: Investigación de campo, Año 2015

Todos los conocimientos planteados inciden directamente en la eficiencia laboral de los colaboradores, en áreas como la resolución de conflictos, y los específicos.

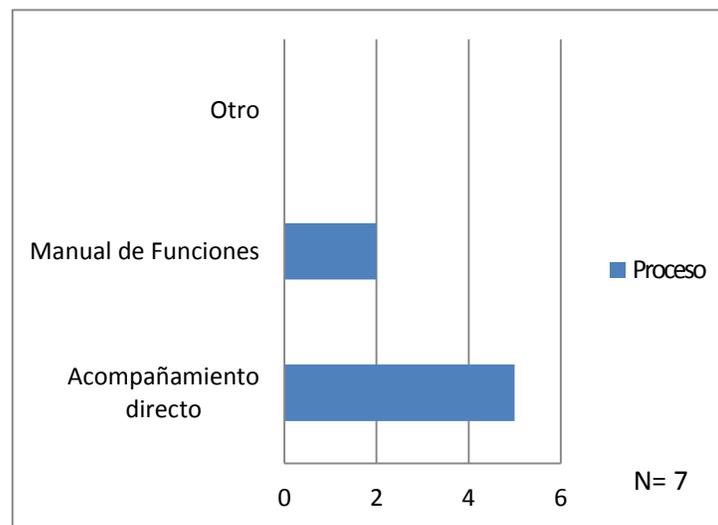
GRÁFICA No.7
ÁREAS PARA REFORZAMIENTO



Fuente: Investigación de campo, Año 2015

Las áreas para reforzamiento reflejadas, se encuentran vinculadas al manejo de relaciones interpersonales, resolución de conflictos, así como el uso de técnicas y métodos de trabajo.

GRÁFICA No.8
PROCESO DE INDUCCIÓN



Fuente: Investigación de campo, Año 2015

Para la inducción o bienvenida de los colaboradores; se considera el acompañamiento directo, como el recurso que predomina para dar por satisfactorio el proceso, es importante mencionar el hecho de que en la actualidad no se utiliza otro tipo de recurso para el mismo.

GRÁFICA No.9

ACTITUDES

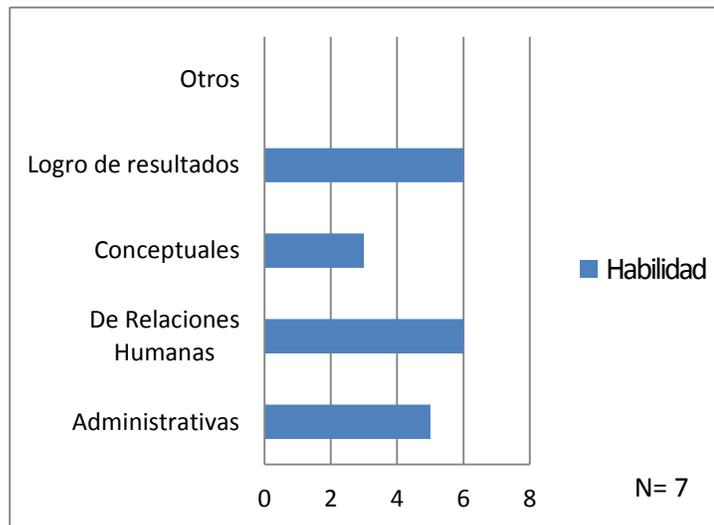


Fuente: Investigación de campo, Año 2015

De las actitudes presentadas a los colaboradores el 100% coincide en que todas y cada una, son de suma importancia en la práctica de sus labores, e inciden directamente en su desempeño.

GRÁFICA No.10

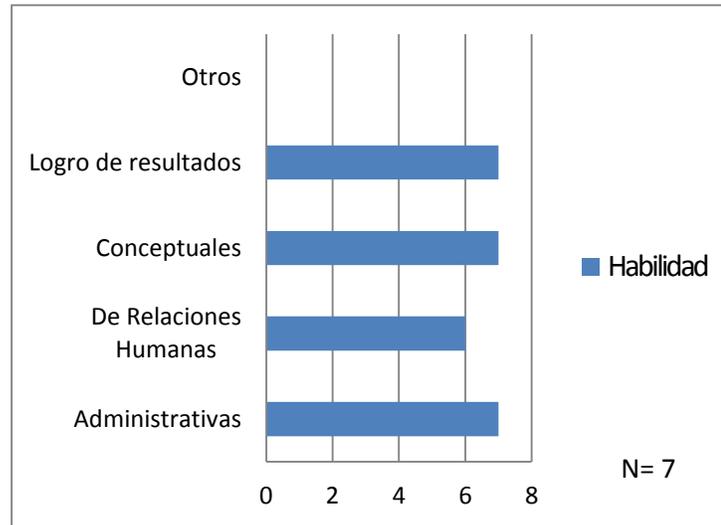
HABILIDADES QUE INCIDEN EN LA EFICIENCIA LABORAL



Fuente: Investigación de campo, Año 2015

Se refleja que las habilidades que más inciden en la eficiencia de los colaboradores se relacionan al logro de resultados y el manejo de relaciones interpersonales debido al rol de la empresa.

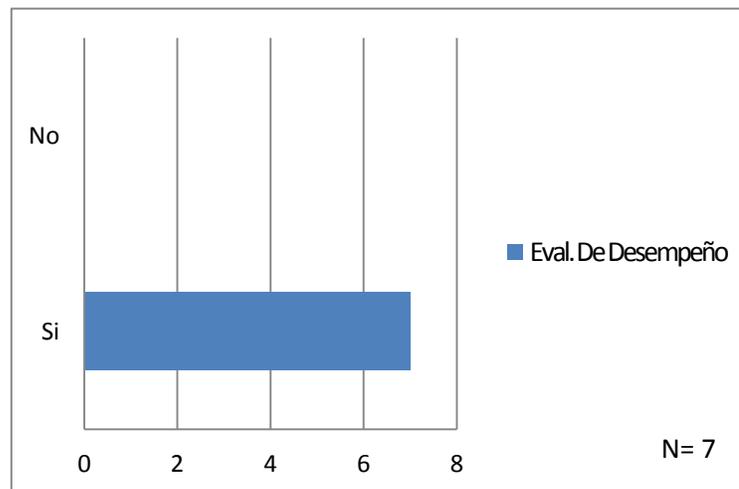
GRÁFICA No.11
HABILIDADES PARA REFORZAMIENTO



Fuente: Investigación de campo, Año 2015

Se observa en el gráfico que el 100% de los colaboradores coinciden en hacer reforzamiento en todas las áreas que se plantean debido a las funciones de cada puesto de trabajo.

GRÁFICA No.12
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

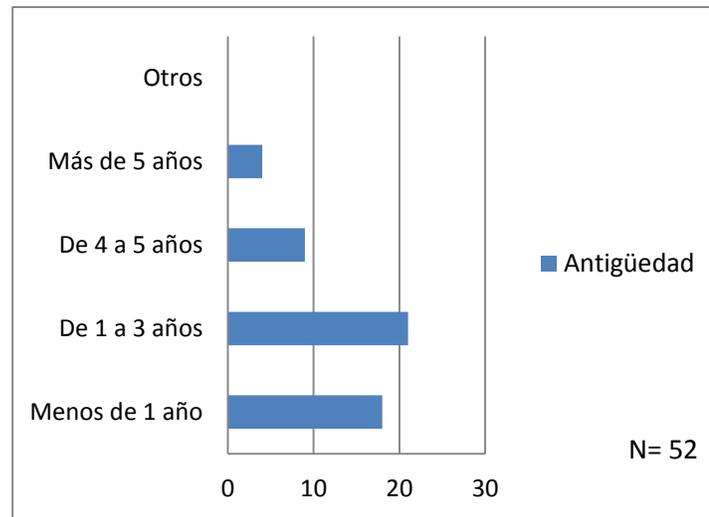


Fuente: Investigación de campo, Año 2015

El 100% de los colaboradores coincide en que sí se realiza una evaluación del desempeño por parte de la empresa; el cual es dirigido al logro de resultados y alcance de objetivos.

4.2. Sujeto de estudio: Personal Operativo

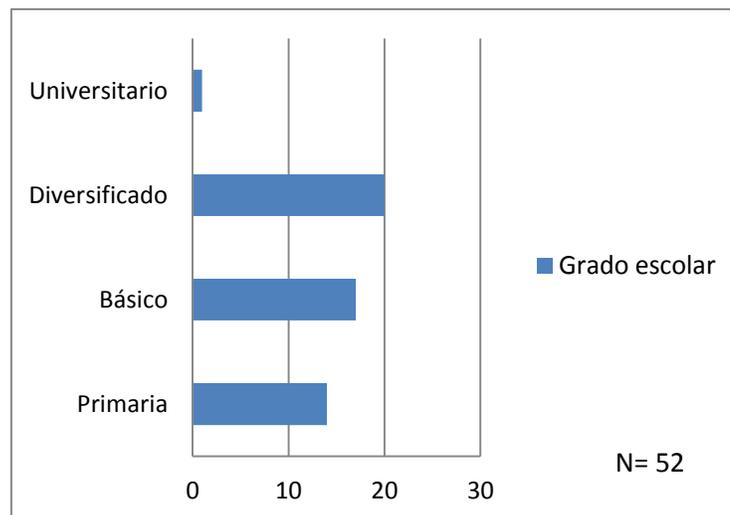
GRÁFICA No.13
ANTIGÜEDAD



Fuente: Investigación de campo, Año 2015

Se observa que más del 50% de los colaboradores han trabajado para la empresa en plazos menores de un año hasta 4 años, así mismo existen algunos laborando ya por 5 años o más.

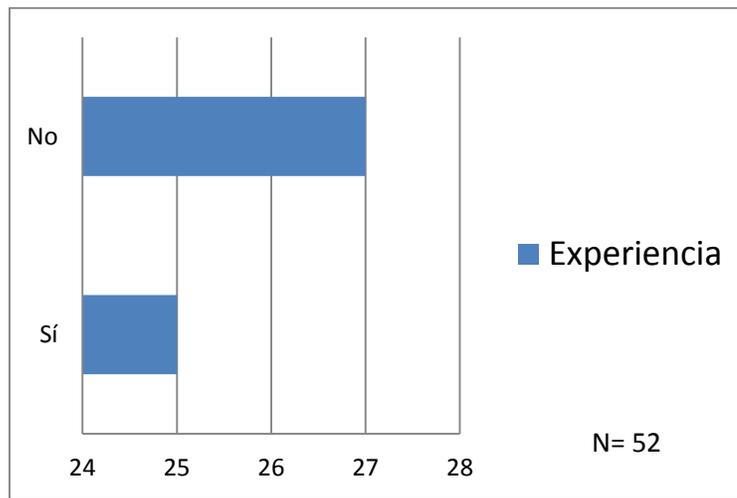
GRÁFICA No.14
EDUCACIÓN



Fuente: Investigación de campo, Año 2015

Actualmente el 100% de los operativos establece dominio estándar en cuanto al nivel primario y básico tomando en cuenta que únicamente el 2% presenta estudios universitarios.

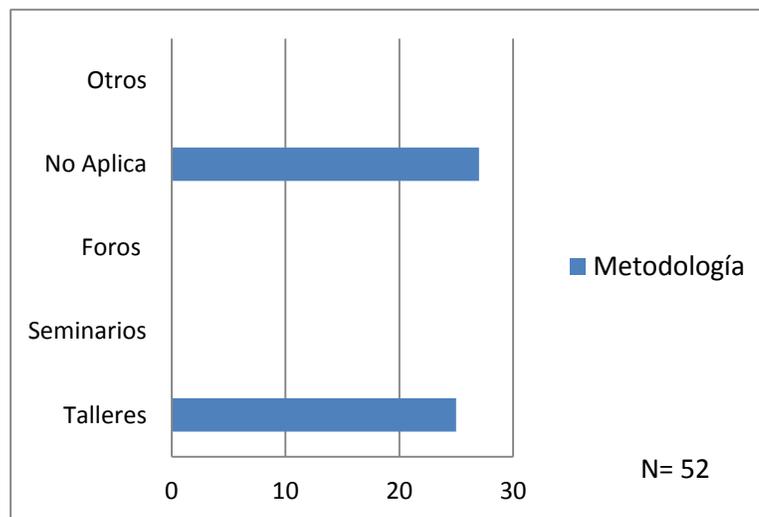
GRÁFICA No.15
PROGRAMA DE CAPACITACIONES



Fuente: Investigación de campo, Año 2015

En cuanto al récord de capacitaciones se identifica que más del 50% de los colaboradores no han tenido ninguna capacitación en ningún momento de su vida o bien en los últimos 3 años.

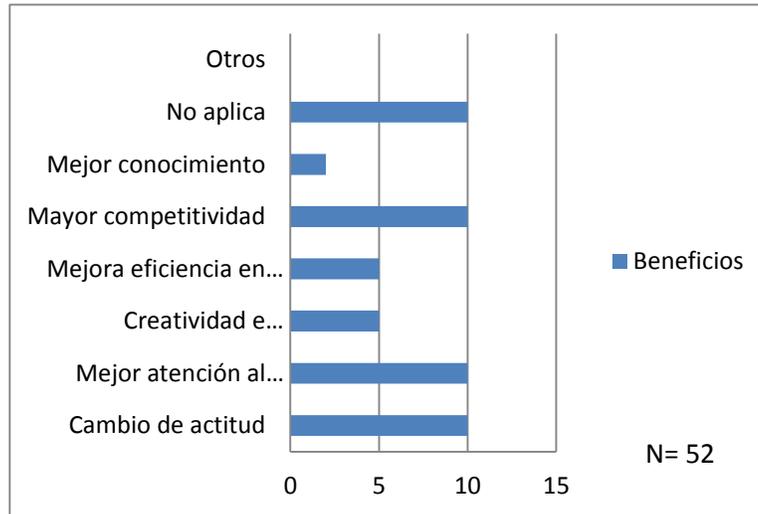
GRÁFICA No.16
MÉTODOLÓGÍAS DE CAPACITACIÓN



Fuente: Investigación de campo, Año 2015

Se hace énfasis en el 50% de los colaboradores que no ha formado parte de algún tipo de capacitación, sin embargo el 48% restante establece que han recibido capacitaciones, fuera del área laboral; en su mayoría a través de talleres.

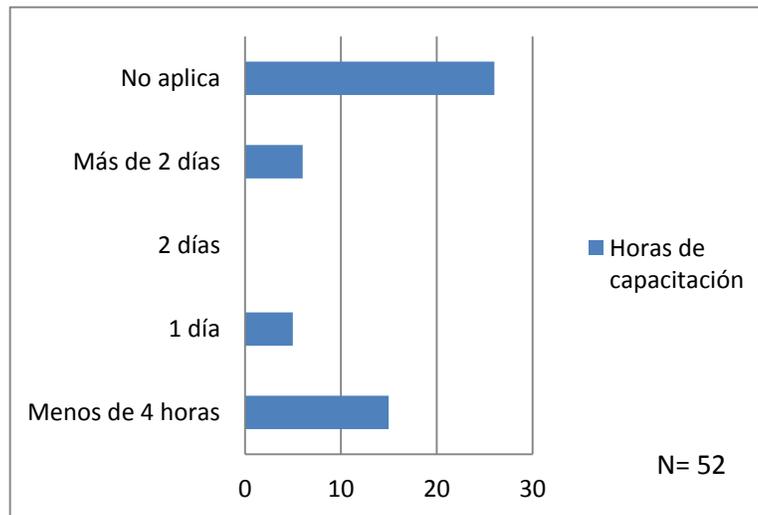
GRÁFICA No.17
BENEFICIOS DE LAS CAPACITACIONES



Fuente: Investigación de campo, Año 2015

Se observa que las áreas en las que los colaboradores consideran obtener beneficios al formar parte de una capacitación, es en el área actitudinal, así como en la actitud de servicio al público.

GRÁFICA No.18
HORAS EFECTIVAS DE CAPACITACIÓN

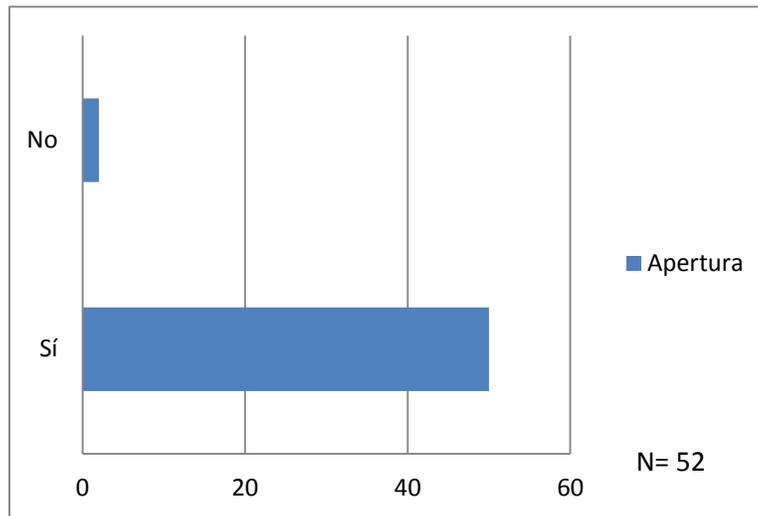


Fuente: Investigación de campo, Año 2015

Se observa que en promedio las capacitaciones a las que los colaboradores han asistido han tenido una duración de 4 horas, sin embargo en el caso de los agentes de seguridad se observan de 2 días en adelante.

GRÁFICA No.19

APERTURA EN RELACIÓN A HORARIOS LABORALES.

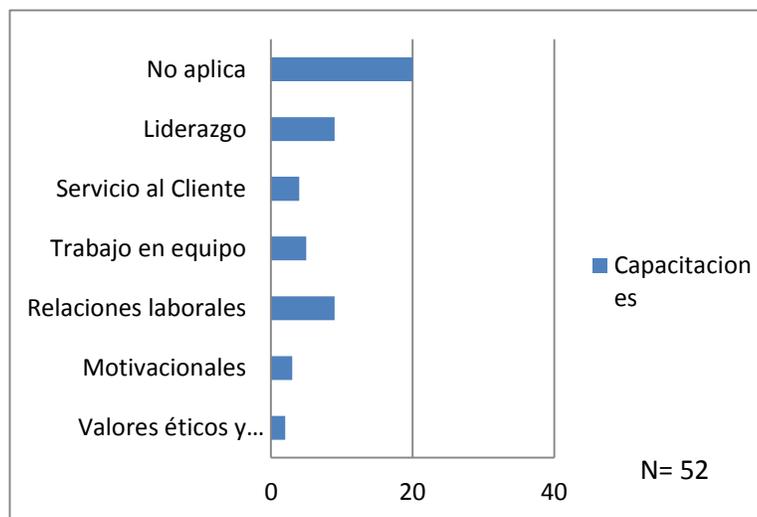


Fuente: Investigación de campo, Año 2015

La apertura de los colaboradores se evidencia, ya que el 96 % de los mismos, siendo un total de 50 colaboradores, tienen la disponibilidad para ceder parte de su tiempo libre para formar parte de una capacitación.

GRÁFICA No.20

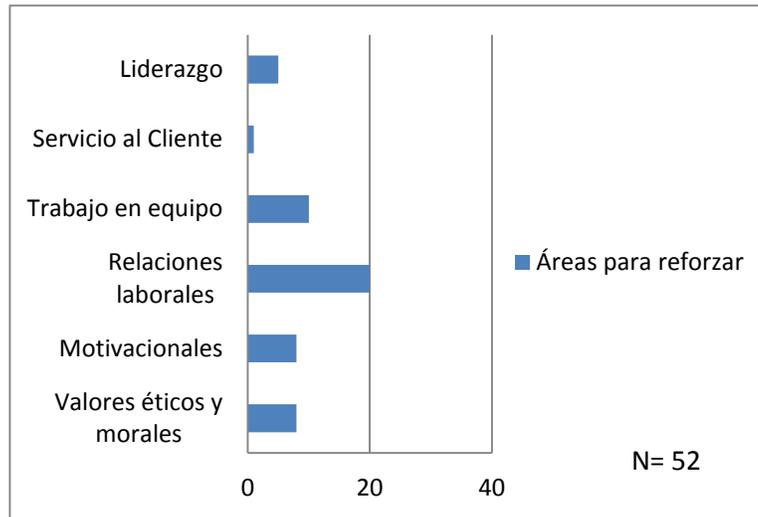
CAPACITACIONES RECIBIDAS.



Fuente: Investigación de campo, Año 2015

Del total de los colaboradores quienes tienen experiencia en cuanto a la asistencia a una capacitación, registran que las áreas más capacitadas fueron en relación al valor moral, motivación y aspectos de trabajo intrínseco, así como la actitud de servicio y la responsabilidad.

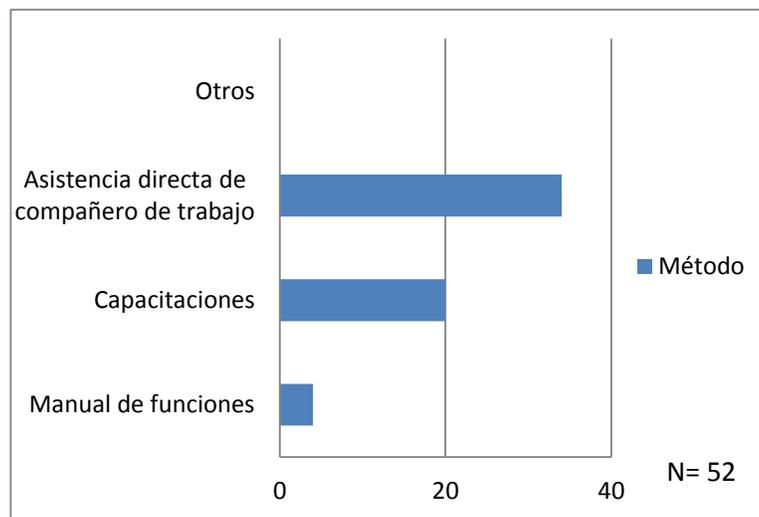
GRÁFICA No.21
ÁREAS QUE SE DESEAN REFORZAR



Fuente: Investigación de campo, Año 2015

Según el criterio de los colaboradores las áreas de más interés para llevar a cabo una capacitación es en cuanto a relaciones laborales, siguiendo en el área actitudinal así como también el trabajo en equipo.

GRÁFICA No.23
PROCESO DE INDUCCIÓN

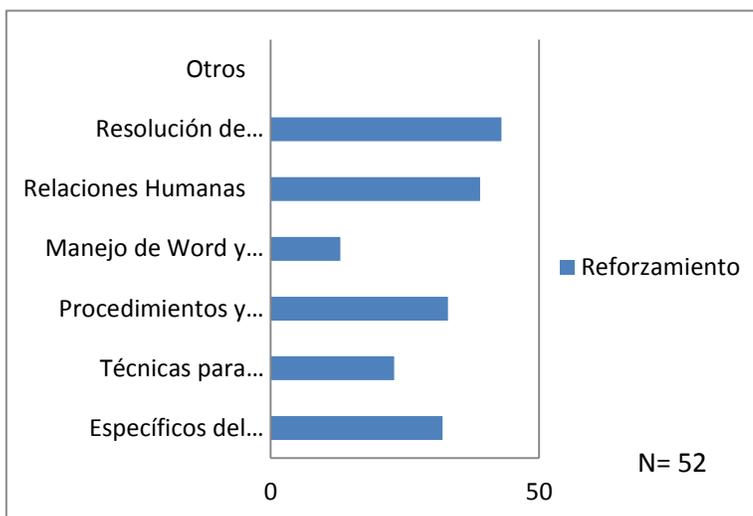


Fuente: Investigación de campo, Año 2015

Más del 50% expresa que el método utilizado es la asistencia de un compañero de trabajo, ahora bien para el área de seguridad se maneja una charla al inicio de sus labores.

GRÁFICA No.24

CONOCIMIENTO CON NECESIDAD DE REFORZAMIENTO

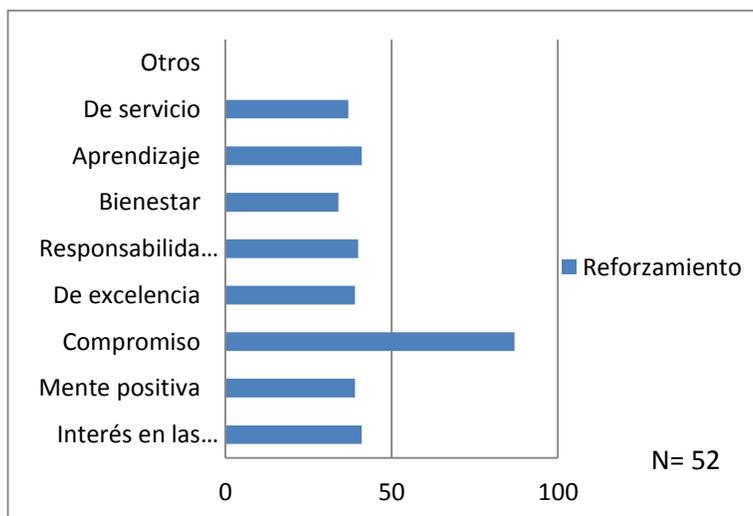


Fuente: Investigación de campo, Año 2015

Se puede observar el deseo de los colaboradores por reforzar aspectos específicos del puesto y del aspecto actitudinal.

GRÁFICA No.26

ACTITUDES PARA REFORZAR

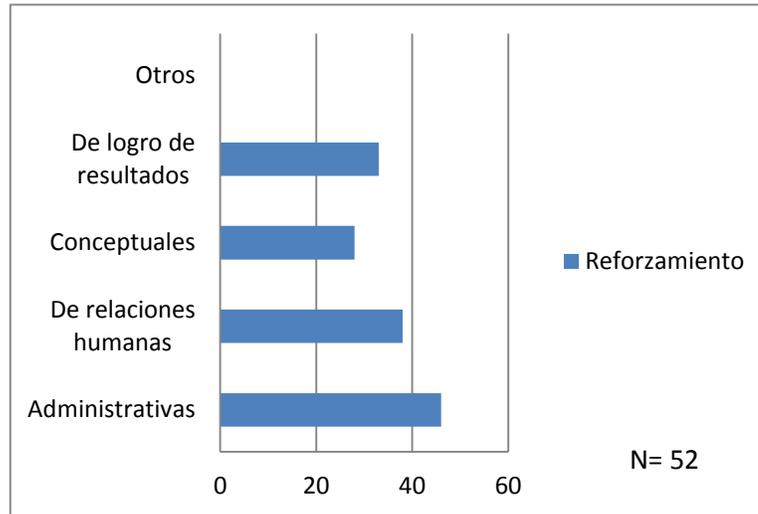


Fuente: Investigación de campo, Año 2015

En cuanto al reforzamiento actitudinal los colaboradores hacen ver que los aspectos para prestar atención son aquellos relacionados a la integridad de la persona, así como el compromiso hacia la empresa y las funciones que desempeñan.

GRÁFICA No.28

HABILIDADES PARA REFORZAR



Fuente: Investigación de campo, Año 2015

Los colaboradores refieren a que es importante reforzar todas las áreas; siendo priorizadas las habilidades administrativas y las de relaciones humanas, tomando en cuenta el rol de la empresa.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La objetividad de la investigación fue el de analizar e indagar las necesidades de capacitación presentadas por los colaboradores administrativos y operativos del Centro Comercial Plaza Magdalena.

Chicaiza (2010) define la detección de necesidades de capacitación como un proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma.

Con base en lo anterior se menciona el hecho de que en el presente trabajo, los colaboradores tanto operativos como administrativos, tienen el conocimiento específico de lo que es una capacitación por lo que su aporte a la recolección de datos logró ser objetiva.

De la serie de indicadores evaluados, se ha podido observar la diferente situación entre los colaboradores de estatus administrativo en relación a los operativos; dando inicio con la edad laboral, la cual nos indica que los administrativos han laborado dentro del Centro Comercial un plazo mayor a los 4 años, que en comparación a los operativos; presentan un índice de rotación alto laborando un plazo menor a los 12 meses.

Pinto (2000) propone cuatro tipos de necesidades de capacitación; de las cuales se ha tomado en cuenta; aquella que se realiza de forma preventiva, teniendo la finalidad de preparar a los colaboradores en futuras situaciones correspondientes a su campo laboral, con base en lo anterior se prevén varios beneficios que se han presentado a los colaboradores para poder discernir la importancia de las capacitaciones, y se ha encontrado con que el 100% de los mismos consideran que se encuentran a nivel personal; incidiendo en la satisfacción de la empresa, el mejoramiento de las relaciones interpersonales, así como la resolución y manejo de conflictos; ya que según el área de trabajo requiere del buen trato al cliente a todo nivel.

Por su parte De Juan (2015), divide su muestra de igual manera en operativos y administrativos con la variante de que son subdivididos en colaboradores permanentes y eventuales, aportando un nuevo enfoque al diagnóstico; ya que, en la presente investigación se refleja el hecho de que los colaboradores con varios años dentro de la empresa muestran especial interés en aspectos de capacitación relacionadas con el puesto de trabajo en condiciones más específicas, mientras que los de reciente ingreso se interesan por aspectos como la inducción adecuada al puesto y el aprendizaje efectivo de las actividades inherentes al mismo, por lo que se identifican espacios de capacitación, constante evaluación y se vela por el cumplimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo del centro comercial.

Ahora bien planteando la relación entre el diagnóstico de las necesidades de capacitación y el nivel de educación; contando con que, el 100% de los colaboradores tanto administrativos como operativos muestran interés por la autorrealización en el ámbito académico, se logra identificar que aún se manejan rangos entre el nivel medio y diversificado, contando con una tecnificación del 2% en forma general con estudios superiores, tornándose un factor a evaluar en aspectos como el desempeño de cada uno de los colaboradores y la tecnificación de los mismos.

Es importante mencionar el hecho de que en el área operativa el 50% de los colaboradores no ha asistido a ninguna capacitación los últimos 3 años laborales, por lo que se refleja la inexistencia de un programa de capacitación que fomente a la realización de las labores con base en la eficiencia y eficacia de los procesos, por lo que se presenta una dificultad para la empresa al momento de una evaluación de desempeño, ya que tentativamente los colaboradores no reflejan el resultado que se espera.

Teniendo como desventaja el hecho de que un diagnóstico de necesidades de capacitación pretende aportar a la productividad de la empresa, el mejoramiento de la imagen de la organización y la disposición de los colaboradores al momento de desempeñar sus labores, según Aldana (2015); incidiendo de forma directa en el centro comercial.

Ahora bien se debe considerar el hecho de que el talento humano de una empresa es el factor más importante por lo que la tecnificación de los mismos debe ser considerada una inversión para el cumplimiento de objetivos personales y organizacionales.

De León (2014), elaboró una investigación de tipo descriptiva con el objetivo de determinar las necesidades de capacitación del Hospital Nacional de Huehuetenango, en dicho diagnóstico el investigador concluye, con el hecho de reforzar áreas en cuanto a las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo, la comunicación y conocimientos propios del mismo, situándose en sintonía con la presente investigación debido a que de forma general se debe tomar especial importancia en los aspectos motivacionales de los colaboradores, tomando en cuenta que un colaborador motivado, es un colaborador que mostrará eficiencia y eficacia en sus procesos y procedimientos.

A partir de lo anterior se debe reflexionar que el éxito de una empresa es responsabilidad de cada uno de sus integrantes, yendo desde lo administrativo hasta lo operativo, es por ello que al momento de tomar un punto de partida en cuanto a lo que se tiene, lo que se desea tener y lo que se está haciendo por obtener los resultados deseados; desde sus mandos gerenciales, se debe imponer la eficacia en sus procedimientos y la buena atención al cliente, por lo que un diagnóstico debe ser enfocado a toda la empresa, siendo el caso de Pacheco(2013), quien realiza una investigación con un enfoque cualitativo tomando en cuenta la experiencia del propietario de la empresa y el conocimiento del mismo a cerca de las debilidades y oportunidades de mejora existentes, haciendo una leve diferencia en cuanto al centro comercial ya que éste, sí expone el conocimiento de los administrativos en relación a las oportunidades de mejora, sin embargo no refleja el conocimiento del propietario quién aportaría un punto de vista más a la investigación.

VI. CONCLUSIONES

- Para llevar a cabo la investigación debían ser tomados en cuenta aspectos específicos de cada puesto de trabajo; es decir, las actividades y funciones inherentes a los mismos, ya que con base a ellos se definen los puntos de referencia de cada colaborador; lo que deben hacer, lo que no, y la forma en la que deben desempeñar sus funciones eficientemente, o bien como la empresa lo espera.

- En sí las habilidades, fueron consideradas la base para desempeñar eficientemente las funciones de los colaboradores, con relación a lo que la empresa como tal, espera de cada uno de ellos, es por esto que se plantearon, aquellas habilidades conceptuales y las específicas del puesto de trabajo, para que de esta manera se pudiera facilitar al colaborador expresar sus fortalezas y debilidades objetivamente.

- Se contempló paralelo a los conocimientos y habilidades, toda el área actitudinal de cada colaborador, s; así como la disposición de los mismos para enfrentar las necesidades que puedan surgir en el desempeño de sus funciones, por lo que se permite que el colaborador exprese las habilidades que considere una fortaleza en él y aquellas debilidades que según el rol de la empresa, impiden el crecimiento personal de los mismos.

- La capacitación; es un factor que incide directamente en cada uno de los colaboradores al momento de desempeñar sus funciones y responsabilidades, trayendo con sí un mejoramiento continuo en cada aspecto y departamento de la organización, es por ello que al mostrar interés por las necesidades de capacitación de todos los colaboradores se aporta a la motivación y autorrealización de cada uno; incidiendo de esta manera en la eficiencia en procesos y procedimientos, tanto internos como externos.

- Al momento de tomar en realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación, debe tomarse como punto de partida el estado actual del colaborador y su autoconocimiento por lo que, se logra tener un enfoque más completo tomando en cuenta, tanto el punto de vista administrativo como el operativo.

VII. RECOMENDACIONES

- Es sumamente importante la difusión de las responsabilidades de los colaboradores por área o por puesto; ya que, a partir de ello se debe consolidar lo que la empresa espera del colaborador, el método que emplea actualmente, y con relación una de la otra determinar las posibles oportunidades de mejora de cada uno de los colaboradores.
- Es recomendable que se evalúe periódicamente la validez y confiabilidad de los manuales de funciones y todo aquello que justifique una necesidad de capacitación dentro de la empresa, ya que sin realizar la evaluación pertinente no se puede tener un origen de la capacitación como tal.
- La detección de necesidades de capacitación dirigida para el personal operativo y administrativo es elaborada con la finalidad de mantener el estándar de eficiencia y eficacia que se espera de cada colaborador, sin embargo es tomada como un método preventivo, por lo que se recomienda capacitar a los colaboradores al menos una vez por cada semestre laboral.
- Debido a la inexistencia de departamento de recursos humanos es necesario que se tome en cuenta la detección de necesidades de capacitación como un parámetro que estipule las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de cada colaborador y fomentar al trabajo con las mismas, logrando de esta

manera los objetivos a corto, mediano y largo plazo no solo de los colaboradores de forma individual sino de la empresa como tal.

- Se recomienda que a través de los jefes de área o inmediatos se evalúe periódicamente el desempeño de cada colaborador, con base a las capacitaciones que sean llevadas a cabo y de esta manera evaluar el antes y el después, y poder observar de forma palpable los beneficios que trae con sí la implementación de un programa de capacitación.

- Como parte de la implementación de la propuesta, se sugiere dar la continuidad respectiva; realizando evaluaciones de desempeño semestrales, actualizando el diagnóstico de necesidades de capacitación, y así iniciar con la cultura de cambio que debe esperarse de cada organización a corto, mediano y largo plazo, y poder de esta manera aportar directamente al mejoramiento continuo del centro comercial.

VIII. REFERENCIAS

- Achaerandio, L. (2010). *Iniciación a la Práctica de la Investigación*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Aldana, J. (2015). *Diagnóstico de Necesidades de Capacitación para el personal administrativo de la municipalidad de Gualán, Zacapa*. (Tesis de Licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Campus “San Luis Gonzaga, S, J.” Zacapa, Guatemala
- Catzin, M. (2011). *Detección de Necesidades de formación de profesores de una institución de docentes moralistas*. (Tesis de Maestría). Recuperada de: <http://posgradofeuady.org.mx/wp-content/uploads/2011/01/CatzinM-MIE2011.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. (3ª Edición.) México: Mcgraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. (9ª Edición) México: Mcgraw Hill.
- Chicaiza, V. (2013). *Detección y Análisis de necesidades de capacitación para el profesorado del Idioma Inglés en la Universidad Técnica de Ambato – Ecuador*. (Tesis Doctoral) Recuperada de: <http://eprints.ucm.es/22959/1/T34771.pdf>
- De Juan, M (2015). *Diagnóstico de Necesidades de Capacitación según puestos de trabajo existentes en una finca agrícola*. (Tesis de Licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Sede Regional de Retalhuleu.
- De La Cruz, A. (2012). *Necesidades de capacitación de los prestadores de servicios turísticos del municipio libertador del estado de Mérida*. (Tesis de Licenciatura). Recuperada de: <http://hotelescuola.no-ip.org/anexos/13/01/22/875.pdf>

- De León, J. (2014) *Diagnóstico de Necesidades de Capacitación del hospital nacional de Huehuetenango Doctor Jorge Vides Molina*. (Tesis de Licenciatura Inédita), Universidad Rafael Landívar, “San Roque González de Santa Cruz, S.J.” de Huehuetenango, Guatemala
- Dessler, G. y Varela R. (2011). *Administración de Recursos Humanos, Enfoque latinoamericano*. (5ª Edición) México: Pearson.
- López, C. (2013). *DNC Detección de Necesidades de Capacitación de la empresa Geo Casas del Bajío, S.A. de C.V.* (Tesis de Ingeniería) recuperada de: <http://www.uteq.edu.mx/tesis/IIDE/0504.pdf>
- Ordoñez, J. (2015). *Diagnóstico de Necesidades de Capacitación en servicio al cliente para los meseros de una empresa privada de servicios ubicada en el municipio de Estanzuela, Zacapa*. (Tesis de Licenciatura Inédita), Universidad Rafael Landívar, Campus “San Luis Gonzaga, S.J.” de Zacapa, Guatemala.
- Pacheco, Z. (2013). *Diagnóstico de Necesidades de Capacitación de las MiPyMEs de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca*. (Tesis de Maestría) Recuperada de: http://jupiter.utm.mx/~tesis_dig/11919.pdf
- Pinto, R. (2000). *Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial*. México: Mc Graw Hill.
- Rodríguez, M. (2015). *Diagnóstico de Necesidades de Capacitación en la empresa eléctrica municipal de Huehuetenango*. (Tesis de Licenciatura Inédita), Universidad Rafael Landívar, Campus “San Roque González de Santa Cruz, S. J.” de Huehuetenango, Guatemala

ANEXOS

Cobán Alta Verapaz, 21 de abril de 2015

Licenciado
Ronald Soria
Gerente Administrativo
Centro Comercial Plaza Magdalena

Estimado Licenciado Soria.

Por este medio me dirijo a usted deseándole éxitos en sus actividades cotidianas, y bendiciones para el resto de la semana.

El motivo que amerita la presente es el de solicitarle su autorización para incluir en mi anteproyecto de tesis el "nombre de la empresa a su cargo", a forma de referencia acerca del lugar en donde se realizará la investigación y en cuanto a los colaboradores que serán tomados en cuenta para la recolección de la información en relación a la Detección de Necesidades de Capacitación, que se tiene planeada llevar a cabo dentro del Complejo.

Agradeciendo de antemano su atención a la presente me despido.



Renata Isabel Heinemann Grijalva
Dpi. 2170 06841 1601



Licenciado Ronald Soria
Gerente Administrativo
Centro Comercial Plaza Magdalena.
Autorizo.



ANEXO 2



FICHA TÉCNICA (ANEXO 2)

NOMBRE	Cuestionario de Detección de Necesidades de Capacitación.
AUTOR	José Luis Aldana Cortez
DESCRIPCIÓN	Cuestionario con opción de respuesta múltiple y preguntas con opción dicotómica, estructurado para identificar las necesidades de capacitación dirigida al personal administrativo de la Municipalidad de Gualán, Zacapa.
OBJETIVO	Se desarrolló para evaluar el manual de funciones que contiene la descripción y perfiles de puestos de los empleados de nivel OPERATIVO de la Municipalidad de Gualán, Zacapa.
FACTORES QUE EVALUA	<ul style="list-style-type: none">- Aspectos socio económicos.- Programas de capacitación.- Conocimientos.- Actitudes.- Habilidades.
FORMA DE APLICACIÓN	Auto aplicación
TIEMPO APROXIMADO DE RESOLUCIÓN	15 a 18 minutos.

FICHA TÉCNICA (ANEXO 3)

NOMBRE	Cuestionario de Detección de Necesidades de Capacitación.
AUTOR	José Luis Aldana Cortez
DESCRIPCIÓN	Cuestionario con opción de respuesta múltiple y preguntas con opción dicotómica, estructurado para identificar las necesidades de capacitación dirigida al personal administrativo de la Municipalidad de Gualán, Zacapa.
OBJETIVO	Se desarrolló para evaluar el manual de funciones que contiene la descripción y perfiles de puestos de los empleados de nivel ADMINISTRATIVO de la Municipalidad de Gualán, Zacapa.
FACTORES QUE EVALUA	<ul style="list-style-type: none">- Aspectos socio económicos.- Programas de capacitación.- Conocimientos.- Actitudes.- Habilidades.- Evaluaciones de Desempeño.
FORMA DE APLICACIÓN	Auto aplicación
TIEMPO APROXIMADO DE RESOLUCIÓN	15 a 18 minutos.



ANEXO 3

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
CARRERA DE LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA
INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL
INVESTIGACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACION
Cuestionario
(DIRIGIDO A COLABORADORES DE CENTRO COMERCIAL PLAZA
MAGDALENA)**

El presente cuestionario posibilitará conocer las necesidades de capacitación que tienen los colaboradores de Centro Comercial Plaza Magdalena. Por lo que se le solicita su colaboración para responder las siguientes preguntas.

Instrucciones: Marcar con una "X" en la casilla correspondiente.

I parte Aspectos socioeconómicos.

1. ¿Cuánto tiempo lleva desempeñando su cargo actual?

- Menos de 1 año De 3 a 5 años
 De 1 a 3 años Más de 5 años.

2. ¿Qué nivel de estudio ha alcanzado?

- Primaria Diversificado Básico Universitario

II Parte Programa de capacitación

3. ¿Ha recibido capacitación en los últimos 3 años?

- Si No Pase a la pregunta 9

4. ¿Por qué medio ha recibido la capacitación?

- Talleres Seminarios Foros

5. De los siguientes aspectos, ¿Cuáles se han desarrollado o evidenciado en su persona, por las capacitaciones recibidas?

Cambio de actitud	<input type="checkbox"/>	Mejor atención al cliente	<input type="checkbox"/>
Creatividad e innovación	<input type="checkbox"/>	Mejora eficiencia en el trabajo	<input type="checkbox"/>
Mayor competitividad	<input type="checkbox"/>	Mejor conocimiento	<input type="checkbox"/>

Otros: _____

6. En promedio, ¿Cuánto han durado las capacitaciones recibidas?

Menos de 4 horas 1 día 2 días Más de 2 días

7. ¿Estaría dispuesto a dedicar parte de su tiempo libre para recibir capacitación?

Sí

No Porque

8. ¿En qué áreas ha recibido la capacitación? (Puede marcar más de una)

Contable	<input type="checkbox"/>	Informática	<input type="checkbox"/>	Redacción	<input type="checkbox"/>
Ética	<input type="checkbox"/>	Relaciones humanas	<input type="checkbox"/>	Servicio al cliente	<input type="checkbox"/>
Motivación	<input type="checkbox"/>	Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	Liderazgo	<input type="checkbox"/>
Comunicación	<input type="checkbox"/>	Procesos y procedimiento	<input type="checkbox"/>	Archivo	<input type="checkbox"/>

Otros:

9. ¿Indique las áreas que le gustaría recibir capacitación?

Contable	<input type="checkbox"/>	Informática	<input type="checkbox"/>	Redacción	<input type="checkbox"/>
Ética	<input type="checkbox"/>	Relaciones humanas	<input type="checkbox"/>	Servicio al cliente	<input type="checkbox"/>
Motivación	<input type="checkbox"/>	Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	Liderazgo	<input type="checkbox"/>
Comunicación	<input type="checkbox"/>	Procesos y procedimiento	<input type="checkbox"/>	Archivo	<input type="checkbox"/>

Otros:

III Parte. Conocimientos

Indicador: Conocimiento

10. ¿Qué conocimientos posee para desempeñar eficientemente su trabajo?

Conocimientos específicos del puesto	<input type="checkbox"/>	Técnicas para ejecutar sus tareas	<input type="checkbox"/>
Aplicación de procedimientos y métodos	<input type="checkbox"/>	Manejo de Word y Excel	<input type="checkbox"/>
Relaciones Humanas	<input type="checkbox"/>	Resolución de conflictos	<input type="checkbox"/>

11. ¿De qué forma le proporciona la institución los conocimientos para el puesto requerido?

Manual de funciones	<input type="checkbox"/>
Capacitaciones	<input type="checkbox"/>
Asistencia por compañeros de trabajo	<input type="checkbox"/>
Otras	<input type="checkbox"/>

Indique _____

12. ¿A su juicio que otros conocimientos debe tener para desempeñar su función correctamente en su puesto de trabajo?

Conocimientos específicos del puesto	<input type="checkbox"/>
Técnicas para ejecutar sus tareas	<input type="checkbox"/>
Aplicación de procedimientos y métodos	<input type="checkbox"/>
Manejo de Word y Excel	<input type="checkbox"/>
Relaciones Humanas	<input type="checkbox"/>
Resolución de conflictos	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="checkbox"/>

Indique _____

IV Parte. Actitudes

Indicador: Actitudes

13. ¿Qué actitudes considera tener como empleado que le permita desarrollar mejor su tarea en el puesto de trabajo?

Interés en las actividades	<input type="checkbox"/>	Bienestar	<input type="checkbox"/>
Mente positiva	<input type="checkbox"/>	Aprendizaje	<input type="checkbox"/>
Compromiso	<input type="checkbox"/>	De servicio	<input type="checkbox"/>
De excelencia	<input type="checkbox"/>	Altruista	<input type="checkbox"/>
Responsabilidad social	<input type="checkbox"/>		

14. ¿Qué actitudes se requieren para realizar mejor su tarea en el puesto de trabajo?

Iniciativa para realizar las tareas	<input type="checkbox"/>	Humildad	<input type="checkbox"/>
Adaptación al cambio	<input type="checkbox"/>	Ser persistente	<input type="checkbox"/>
Búsqueda de desafío	<input type="checkbox"/>	Amabilidad	<input type="checkbox"/>
Mejora continua	<input type="checkbox"/>	Dinámico	<input type="checkbox"/>

V Parte. Habilidades

Indicador: Habilidades

15. ¿Cuáles son las habilidades que posee actualmente para desempeñar su puesto de trabajo?

Habilidades administrativas (organización, control, informes, etc.)	<input type="checkbox"/>
Habilidades de relaciones humanas	<input type="checkbox"/>
Habilidades conceptuales (Técnicas, manuales y espaciales)	<input type="checkbox"/>
Habilidades de logro de resultados	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>

Indique

16. ¿Cuáles son las habilidades que requieren reforzar para el desempeño de su puesto de trabajo?

Habilidades administrativas (organización, control, informes, etc.)

Habilidades de relaciones humanas

Habilidades conceptuales (Técnicas, manuales y espaciales)

Habilidades de logro de resultados

Otros

Indique



ANEXO 4

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
CARRERA DE LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA
INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL
INVESTIGACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACION
Cuestionario
(DIRIGIDO A COLABORADORES DE CENTRO COMERCIAL PLAZA
MAGDALENA)**

El presente cuestionario posibilitará conocer las necesidades de capacitación que tienen los empleados administrativos De Centro Comercial Plaza Magdalena. Por lo que se le solicita su colaboración para responder las siguientes preguntas.

Instrucciones: Marcar con una "X" en la casilla correspondiente.

I parte Aspectos socioeconómicos.

1. ¿Cuánto tiempo lleva desempeñando su cargo actual?

- Menos de 1 año De 3 a 5 años
 De 1 a 3 años Más de 5 años.

2. ¿Qué nivel de estudio ha alcanzado?

- Primaria Diversificado Básico Universitario

II Parte. Programa de capacitación para los empleados municipales.

Indicador: Programa de capacitación

3. ¿Qué beneficios esperaría obtener de un programa de capacitación previamente estructurado? (puede seleccionar más de una)

- | | |
|---|--------------------------|
| Mayor productividad | <input type="checkbox"/> |
| Mejor imagen de la institución | <input type="checkbox"/> |
| Mayor disposición de los empleados | <input type="checkbox"/> |
| Mejor disposición de los empleados | <input type="checkbox"/> |
| Mejora las relaciones interpersonales | <input type="checkbox"/> |
| Incremento en la satisfacción laboral de los empleados. | <input type="checkbox"/> |

4. ¿Cuál sería el momento más adecuado para llevar a cabo capacitaciones?

Por la mañana Por la tarde En la noche

5. ¿Cuáles podrían ser sus principales fuentes de expertos para desarrollar las capacitaciones al personal?

Colegios profesionales
Proveedores
Otros

III Parte. Conocimientos que poseen y requieren los empleados.

Indicador: Conocimientos

6. ¿Qué conocimientos posee para desempeñar eficientemente su trabajo?

Conocimientos específicos del puesto	<input type="checkbox"/>	Técnicas para ejecutar sus tareas	<input type="checkbox"/>
Aplicación de procedimientos y métodos	<input type="checkbox"/>	Manejo de Word y Excel	<input type="checkbox"/>
Relaciones Humanas	<input type="checkbox"/>	Resolución de conflictos	<input type="checkbox"/>

7. ¿Qué conocimientos considera requieren reforzar los empleados en su puesto de trabajo?

Conocimientos específicos del puesto	<input type="checkbox"/>	Técnicas para ejecutar sus tareas	<input type="checkbox"/>
Aplicación de procedimientos y métodos	<input type="checkbox"/>	Manejo de Word y Excel	<input type="checkbox"/>
Relaciones Humanas	<input type="checkbox"/>	Resolución de conflictos	<input type="checkbox"/>

8. ¿Cuál es el proceso de inducción que Centro Comercial Plaza Magdalena utiliza para proporcionar los conocimientos del puesto a sus empleados?

Acompañamiento directo Manual de funciones

Otros :

IV Parte. Actitudes que deben tener los colaboradores.

Indicador: **Actitudes**

9. ¿Cuáles actitudes deben practicar los empleados administrativos en el desempeño de su puesto de trabajo?

De servicio

Actitud mental positiva

Compromiso

Otros

De excelencia

Interés en las actividades

Entrega

Explique:

Parte V. Habilidades actuales y las que necesita los colaboradores para el desempeño de su puesto de trabajo.

Indicador: **Habilidades**

10. ¿Cuáles habilidades considera que debe tener un empleado para desempeñarse en su puesto de trabajo?

Habilidades administrativas (organización, control, informes, etc.)

Habilidades de relaciones humanas (relación con compañeros de trabajo, atención con los usuarios, relación con el jefe, escucha activa)

Habilidades conceptuales (Técnicas, manuales y espaciales)

Habilidades de logro de resultados (metas, persistente, entusiasta, iniciativa, etc.)

Otros:

11. ¿Qué habilidades considera conviene reforzar los empleados para ejercer mejor su función en el puesto de trabajo?

- Habilidades administrativas (organización, control, informes, etc.)
- Habilidades de relaciones humanas (relación con compañeros de trabajo, atención con los usuarios, relación con el jefe, escucha activa)
- Habilidades conceptuales (Técnicas, manuales y espaciales)
- Habilidades de logro de resultados (metas, persistente, entusiasta, iniciativa, etc.)
- Otros: _____

Parte VI. En ésta sección se conocerá la forma de evaluar al personal administrativo.

Indicador: evaluación del desempeño

12. ¿Evalúan el Nivel de desempeño en los empleados administrativos?

Sí No

De qué forma:

ANEXO 5

- Propuesta de implementación:

Programa de Capacitaciones dirigido al personal operativo y administrativo Centro Comercial Plaza Magdalena 2015.



Plaza

Magdalena

Centro Comercial Plaza Magdalena.

Programa de Capacitaciones

Dirigido a administrativos y operativos.

1ª calle 15-20, Zona 2
Cobán Alta Verapaz.

ABRIL DE 2016

Programa de Capacitación
Centro Comercial Plaza Magdalena



Codificación
CCPM-04

Versión
01

Vigencia
NOVIEMBRE 2015

Página
2 de 27

 **Aprobación del Documento**

Firma

Elaboró: Renata Isabel Heinemann Grijalva Consultor	
Revisó: Ingeniero Arnaldo Alvarado Cifuentes Asesor Universidad Rafael Landívar	
Autorizó: Licenciado Ronal Soria Gerente Administrativo Centro Comercial	

 **Control de Revisiones:**

Revisión	Fecha de Revisión	Consideración del Cambio en el Contenido
001		
002		
003		

Programa de Capacitación Centro Comercial Plaza Magdalena



Codificación
CCPM-04

Versión
01

Vigencia
NOVIEMBRE 2015

Página
3 de 27

Contenido

Página.

- Introducción	04
- Justificación	05
- Objetivo General y Específicos	06
- Alcances	06
- Marco Teórico	07
- Organigrama Vigente	10
- Población Total	11
- Programa de Capacitación	12
- Horarios de Capacitación.	13
- Evaluación Diagnóstica de Competencias	18
- Modelo de Planificación de una capacitación	19
- Propuesta "B"	23
- Glosario.	24
- Recomendaciones	26
- Anexos	27

Programa de Capacitación
Centro Comercial Plaza Magdalena

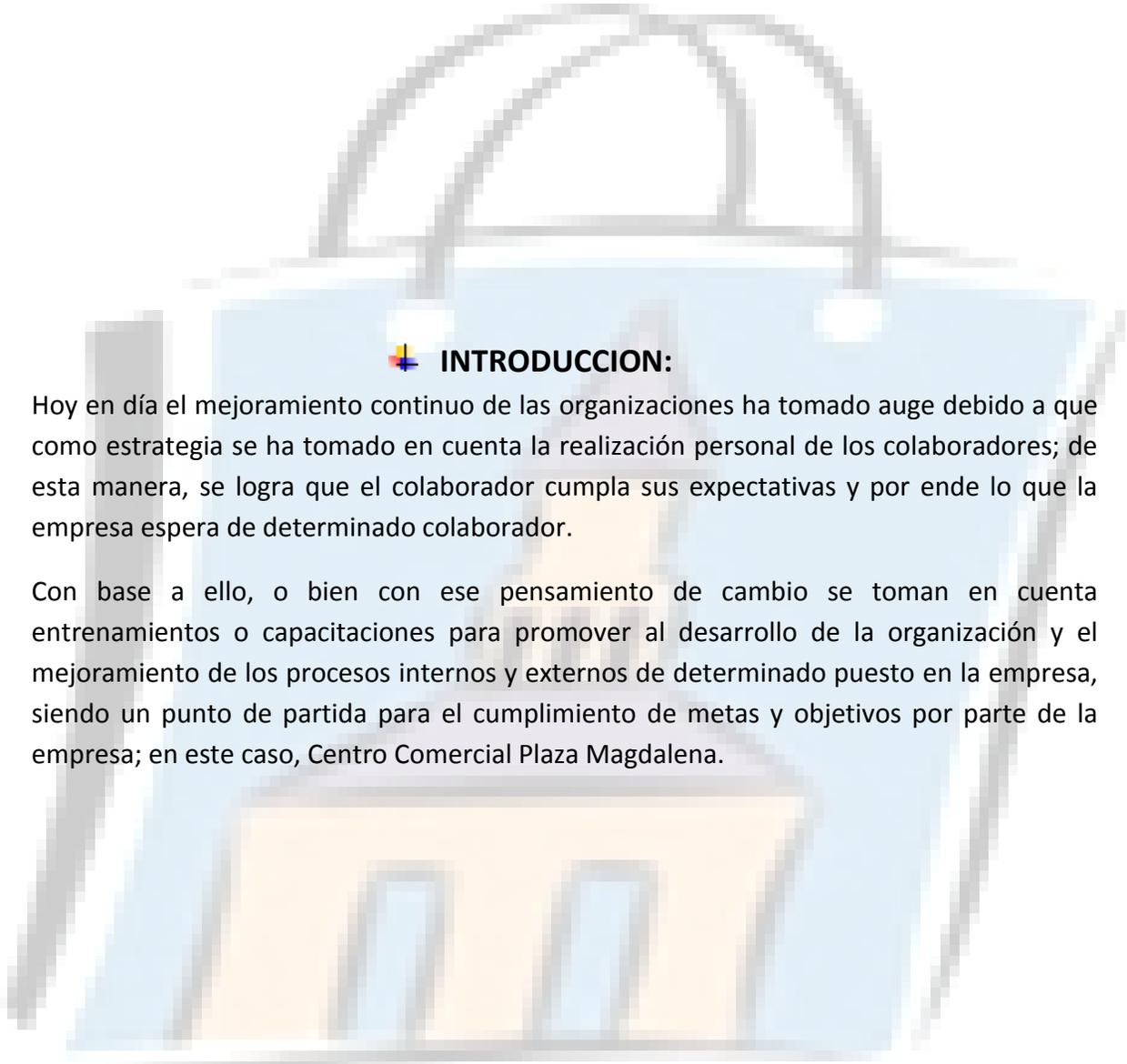


Codificación
CCPM-04

Versión
01

Vigencia
NOVIEMBRE 2015

Página
4 de 27



 **INTRODUCCION:**

Hoy en día el mejoramiento continuo de las organizaciones ha tomado auge debido a que como estrategia se ha tomado en cuenta la realización personal de los colaboradores; de esta manera, se logra que el colaborador cumpla sus expectativas y por ende lo que la empresa espera de determinado colaborador.

Con base a ello, o bien con ese pensamiento de cambio se toman en cuenta entrenamientos o capacitaciones para promover al desarrollo de la organización y el mejoramiento de los procesos internos y externos de determinado puesto en la empresa, siendo un punto de partida para el cumplimiento de metas y objetivos por parte de la empresa; en este caso, Centro Comercial Plaza Magdalena.

Programa de Capacitación
Centro Comercial Plaza Magdalena



Codificación
CCPM-04

Versión
01

Vigencia
NOVIEMBRE 2015

Página
5 de 27

 **JUSTIFICACIÓN:**

Un programa de capacitación genera cambios internos y externos observables; por lo que la realización de las funciones de los colaboradores se torna amena, y de este modo su desempeño al realizarlas incrementa.

A partir de ello se ejecuta un programa de capacitación utilizando como método la recolección de datos provenientes de cada colaborador; para poder de esta manera puntualizar los resultados que esperamos, determinar las necesidades de capacitación y optimizar recursos a través de bases cimentadas y puntuales de determinado puesto, que en este caso estará dirigida para el personal administrativo y operativo del complejo, priorizando en sus habilidades y destrezas, así como en sus posibilidades de mejora.

Todo esto se limita a la necesidad de cumplir objetivos propios del puesto y el hecho de plantear indicadores para poder dar una base a los colaboradores de cómo deben trabajar enfocados a la eficiencia y eficacia.

Programa de Capacitación
Centro Comercial Plaza Magdalena



Codificación
CCPM-04

Versión
01

Vigencia
NOVIEMBRE 2015

Página
6 de 27

 **OBJETIVO GENERAL**

Proveer un programa de capacitación; dirigido al personal operativo y administrativo, de la empresa “Centro Comercial Plaza Magdalena”

 **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Proponer los temas adecuados para cubrir las necesidades de capacitación del personal operativo y administrativo del Centro Comercial.
- Crear planes y estrategias para el programa.
- Generar cronogramas y horarios de capacitación.
- Establecer el tiempo de realización mínimo para cada capacitación.
- Establecer una evaluación diagnóstica para valorar el nivel de satisfacción de cada capacitación.

 **ALCANCE:**

Concientizar la importancia de la inversión en el talento humano del Centro Comercial y así demostrar que la tecnificación de los colaboradores contribuye en el mejoramiento de los procesos tanto internos como externos, transformando una necesidad de mejora en una fortaleza interna para el complejo.

Programa de Capacitación Centro Comercial Plaza Magdalena



Codificación
CCPM-04

Versión
01

Vigencia
NOVIEMBRE 2015

Página
7 de 27

Marco Teórico:

Entre los métodos para la identificación de necesidades de capacitación se encuentra el método CUDBAS (Desarrollo de currículo basado en la estructura de habilidades), el cual permite por medio de la elaboración de un instrumento de evaluación diagnóstica, identificar las competencias, técnicas específicas con sus respectivas habilidades, destrezas y/o conocimientos, que debe poseer cada puesto de trabajo, el mismo permitirá así identificar brechas de capacitación para los colaboradores, que ocupan el puesto de estudio. Debe entenderse como habilidades, las capacidades integradas con que cuenta una persona para realizar determinado trabajo; destrezas, como el desarrollo de la habilidad para lograr el saber hacer; y los conocimientos, como las capacidades conceptuales que van relacionadas con el saber.

Para llevar a cabo dicho proceso es necesario contar con varias personas, de preferencia con un grupo de colaboradores de 4 a 5 personas que conozcan bien el puesto en función. Los criterios a tomar en cuenta pueden ser: buen desempeño, experiencia, capacitaciones, actitudes, entre otros. Y de esta manera el proceso tendrá un alto grado de confiabilidad dentro de la institución.

Para empezar se utiliza la técnica lluvia de ideas, en la que cada integrante del grupo colocará en una tarjeta denominada ABL, todas las habilidades, destrezas y conocimientos que el puesto requiera, según el criterio del colaborador, esta primera fase se realiza de manera individual.

Tarjeta ABL (tarjeta de capacidad)

ABL		

Fuente: Manual de transferencia de tecnología y habilidades, Dr. Kazuo Mori

Al concluir con esta etapa se clasificarán las tarjetas a manera de formas grupos homogéneos con las habilidades, destrezas y conocimientos, haciendo uso de niveles de los siguientes niveles de priorización:

Programa de Capacitación
Centro Comercial Plaza Magdalena



Codificación
CCPM-04

Versión
01

Vigencia
NOVIEMBRE 2015

Página
8 de 27

Tabla #1

Descripción de Niveles (priorización de Competencias)

Nivel	Descripción
A	Muy importante
B	Importante
C	Poco importante

Fuente: Manual de transferencia de tecnología y habilidades, Dr. Kazuo Mori

Para este paso el grupo técnico debe cuestionarse, de las funciones definidas, cuales son muy importantes, cuales importantes y cuales poco importantes, para lo cual este será el orden de las funciones definidas, en el caso en donde hayan varias con el nivel "A", predominará el criterio técnico del grupo.

De este análisis, se tomará al grupo que se haya establecido como número 1, y al grupo de habilidades, destrezas y conocimientos, se realizará el análisis correspondiente por niveles, aplicando los siguientes criterios:

Tabla #2

Descripción de niveles (priorización de habilidades, destrezas y conocimientos)

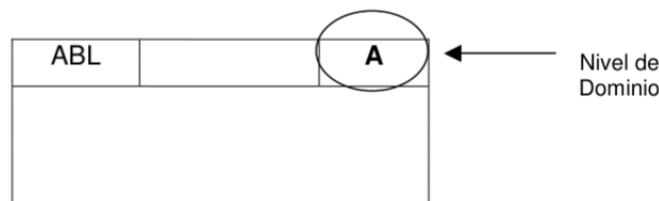
Nivel	Descripción
A	Es necesario que el trabajador sea un experto.
B	El trabajador puede contar con ayuda.
C	El trabajador debe poseer un dominio básico.

Fuente: Manual de transferencia de tecnología y habilidades, Dr. Kazuo Mori

Depende del criterio del grupo técnico para establecer el dominio que debe poseer cada habilidad, destreza y conocimiento que se haya establecido, el nivel se colocará en la tarjeta ABL, en uno de los bordes.

Tabla #3

Ejemplo: Priorización en tarjetas ABL



Fuente: Manual de transferencia de tecnología y habilidades, Dr. Kazuo Mori

Programa de Capacitación
Centro Comercial Plaza Magdalena



Codificación
CCPM-04

Versión
01

Vigencia
NOVIEMBRE 2015

Página
9 de 27

De acuerdo a la asignación de los niveles de dominio, y al orden determinado por el grupo técnico, se procederá a asignarle un correlativo a cada habilidad, destreza y conocimiento que se haya establecido, y así sucesivamente con cada grupo, como se muestra a continuación:

Tabla #4

Ejemplo de priorización en el mapa de tecnología

FUNCION 1 (A)	ABL	1-1	A	ABL	1-2	A	ABL	1-3	B
FUNCION 2 (B)	ABL	2-1	A	ABL	2-2	B			

Fuente: Manual de transferencia de tecnología y habilidades, Dr. Kazuo Mori

Para que finalmente se trasladen estos grupos formados al mapa de tecnología y habilidades técnicas, el cual se muestra a continuación:

Tabla #5

MAPA TECNOLOGIA Y HABILIDADES TECNICAS

PUESTO ANALIZADO:									
FUNCION	NIVEL	HABILIDAD 1	HABILIDAD 2	HABILIDAD 3	HABILIDAD 4	HABILIDAD 5	HABILIDAD 6	HABILIDAD 7	HABILIDAD 8

Fuente: Manual de transferencia de tecnología y habilidades, Dr. Kazuo Mori

Después de haber seguido este procedimiento, la unidad responsable de administrar la capacitación del personal en la empresa, con la información proporcionada elaborará un instrumento de evaluación diagnóstica, la cual tendrá que validarse dentro de la organización para que posteriormente el instrumento pueda trasladarse a cada colaborador para realizar su autoevaluación, la cual será necesario validarla con el jefe superior inmediato para su posterior tabulación y con ello identificar en que competencias y/o habilidades el trabajador indique una necesidad de capacitación.

Programa de Capacitación
Centro Comercial Plaza Magdalena



Codificación
CCPM-04

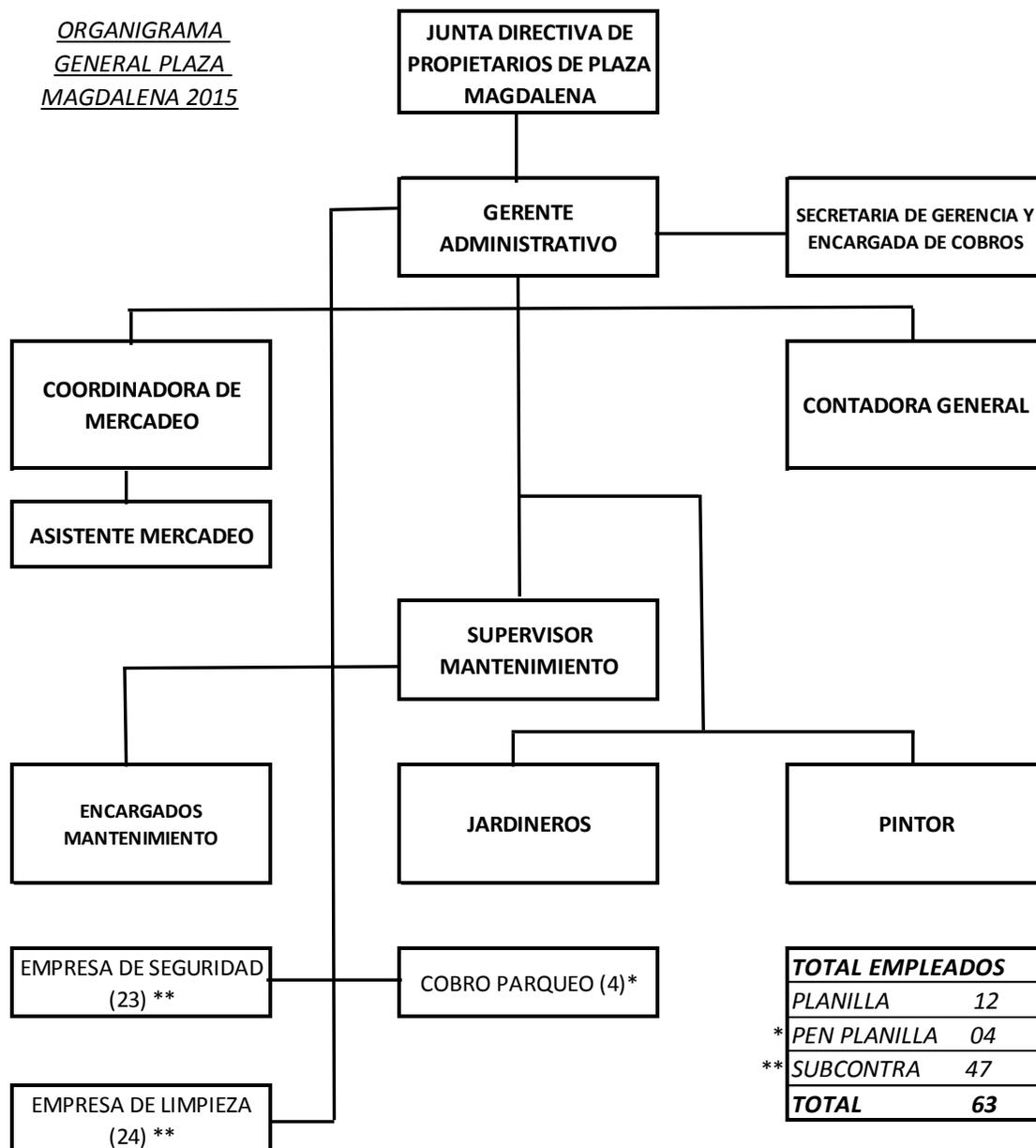
Versión
01

Vigencia
NOVIEMBRE 2015

Página
10 de 27

 **ORGANIGRAMA VIGENTE:**

ORGANIGRAMA
GENERAL PLAZA
MAGDALENA 2015



TOTAL EMPLEADOS	
PLANILLA	12
* PEN PLANILLA	04
** SUBCONTRA	47
TOTAL	63

Programa de Capacitación
Centro Comercial Plaza Magdalena



Codificación
CCPM-04

Versión
01

Vigencia
NOVIEMBRE 2015

Página
11 de 27

 **POBLACIÓN:**

ADMINISTRACIÓN	
Nombre del Colaborador	Puesto que ocupa
Lic. Ronal Soria	Gerente Administrativo
PC. Emilce Pop	Secretaria de Gerencia
Lcda. Angélica Milián	Contadora General
Lcda. Paola Godoy	Coordinadora de Mercadeo
Sr. Pablo de la Cruz	Supervisor Mantenimiento
Sr. Máximo Lem	Pintor
Total de colaboradores	6

Fuente: Elaboración propia extraída de planilla del Centro Comercial, 2015.

SERVICIOS OPERATIVOS	
Nombre del Puesto	Cantidad de colaboradores
Seguridad	23
Limpieza	24
Encargado de mantenimiento	3
Jardinero	2
Pintor	1
Cobrador de parqueo	4
Total de Colaboradores	57

Fuente: Elaboración propia extraída de planilla del Centro Comercial, 2015.

Programa de Capacitación
Centro Comercial Plaza Magdalena



Codificación
CCPM-04

Versión
01

Vigencia
NOVIEMBRE 2015

Página
12 de 27

**Programa de Capacitación
Centro Comercial Plaza Magdalena**

**Dirigido a:
Personal Operativo y Administrativo.**

Programa de Capacitación
Centro Comercial Plaza Magdalena



Codificación
CCPM-04

Versión
01

Vigencia
NOVIEMBRE 2015

Página
13 de 27

Cronograma General de Capacitaciones:

Se presenta un cronograma de uso general que direccionará el proceso de las capacitaciones en el próximo año, tomando en cuenta la metodología de clasificación utilizada en el CUDBAS para priorizarlas y ubicarlas de la mejor manera en el transcurso del año.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN (VISTA GLOBAL)														
Factor	Tipo de capacitación	Fechas y niveles de capacitación												
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	
Conocimientos	Resolución de Conflictos		1-1A											
	Específicos del puesto			1-2A										
	Relaciones interpersonales				1-3A									
	Procedimientos y métodos					1-4A								
	Manejo de Software						1-5A							
	Técnicas para ejecutar tareas							1-6A						
Actitudes	De interés													
	De entrega								2-1B					
	De excelencia													
	De compromiso													
	De servicio										2-2B			
	Mental Positiva													
Habilidades	Conceptuales												3-1A	
	Logro de resultados													3-2B
	Administrativas													3-3C

Método para clasificación:

Descripción de Niveles (Priorización de Habilidades, destrezas y conocimientos)	
Nivel	Descripción del nivel
A	Es Necesario que el trabajador sea un experto
B	El trabajador puede contar con ayuda
C	El trabajador debe poseer un dominio básico

Fuente: Elaboración propia basada en información de metodología CUDBAS, (2015).

Programa de Capacitación
Centro Comercial Plaza Magdalena



Codificación
CCPM-04

Versión
01

Vigencia
NOVIEMBRE 2015

Página
14 de 27

Objetivos de la capacitaciones:

Es sumamente importante para los administrativos tener el conocimiento básico de los objetivos a los que responde cada capacitación, es decir todo aquello que los colaboradores pueden llegar a cumplir o a lograr con raíz a una capacitación en su área de trabajo.

OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN						
No.	Cursos	Nivel	Horas de Capacitación	Metodología	Objetivos de la capacitación	Dirigido A:
1	Manejo de Conflictos	A	4 horas	Teórico/ Práctico	Manejar conflictos	Todo el personal
2	¿CÓNOCEMOS NUESTRO PUESTO?	A	4 horas	Teórico/ Práctico	Refinar conocimientos específicos del puesto de trabajo.	Todo el personal
3	Somos un equipo	A	4 horas	Práctico	Mejorar el clima laboral	Todo el personal
4	Refinando destrezas	A	5 horas	Teórico/ Práctico	Manejar Procedimientos y métodos a cada puesto de trabajo	Todo el personal
5	La computadora y yo	A	5 horas	Teórico/ Práctico	Manejar software y equipo de cómputo	Administrativos
6	Técnicas eficaces para desempeñar mi puesto de trabajo	A	5 horas	Teórico/ Práctico	Manejar técnicas para realizar eficientemente las labores.	Administrativos
7	Actitudes de un líder (Parte No.1)	B	4 horas	Práctico	Promover la actitud de interés, de entrega y de excelencia	Todo el personal
8	Actitudes de un líder (Parte No.2)	B	4 horas	Práctico	Promover la actitud de compromiso, de servicio y de mente	Todo el personal
9	Habilidades conceptuales	A	5 horas	Teórico/ Práctico	Elaborar técnicas, manuales y estrategias	Administrativos
10	¿Estamos logrando los resultados que se esperan?	A	5 horas	Teórico/ Práctico	Trabajar con base a logro de resultados	Todo el personal
11	Habilidades gerenciales/administrativas	A	5 horas	Teórico/ Práctico	Organizar, controlar y elaborar informes.	Administrativos

Programa de Capacitación
Centro Comercial Plaza Magdalena



Codificación
CCPM-04

Versión
01

Vigencia
NOVIEMBRE 2015

Página
15 de 27

Cronograma mensual de capacitaciones:

El siguiente recuadro muestra una propuesta viable para llevar a cabo el programa de capacitaciones, los días miércoles en el transcurso de la mañana, ya que según los colaboradores de lunes a viernes se ve menos tráfico peatonal.

Centro Comercial Plaza Magdalena 2016						
HORARIO						
No. De capacitación	Fecha	8:30 - 10:30	10:30 - 10:45	10:45 - 12:45	12:45 - 1:45	1:45 - 2:45
1	Miércoles 24 de febrero	Manejo de conflictos	R E C E S O	Manejo de conflictos	A L M U E R Z O	
2	Miércoles 23 de marzo	¿Cónoceemos nuestro puesto?		¿Cónoceemos nuestro puesto?		
3	Miércoles 27 de abril	Somos un equipo		Somos un equipo		
4	Miércoles 25 de mayo	Refinando destrezas		Refinando destrezas		Refinando destrezas
5	Miércoles 29 de junio	La computadora y yo		La computadora y yo		La computadora y yo
6	Miércoles 27 de julio	Técnicas		Técnicas		Técnicas
7	Miércoles 31 de agosto	Actitudes de un líder (1)		Actitudes de un líder (1)		
8	Miércoles 28 de septiembre	Actitudes de un líder (2)		Actitudes de un líder (2)		
9	Miércoles 26 de octubre	Habilidades conceptuales		Habilidades conceptuales		Habilidades conceptuales
10	Miércoles 30 de noviembre	Logro de resultados		Logro de resultados		Logro de resultados
11	Miércoles 07 de diciembre	Habilidades gerenciales		Habilidades gerenciales		Habilidades gerenciales

Programa de Capacitación
Centro Comercial Plaza Magdalena



Codificación
CCPM-04

Versión
01

Vigencia
NOVIEMBRE 2015

Página
16 de 27

 **Cronograma Semanal CCPM:**

Cronograma Semanal Centro Comercial Plaza Magdalena						
SEMANA						
Fecha	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
24 de febrero 2016			X			
23 de marzo 2016			X			
27 de abril 2016			X			
25 de mayo 2016			X			
29 de junio 2016			X			
27 de julio 2016			X			
31 de agosto 2016			X			
28 de septiembre 2016			X			
26 de octubre 2016			X			
30 de noviembre 2016			X			
07 de diciembre 2016			X			

Programa de Capacitación
Centro Comercial Plaza Magdalena



Codificación
CCPM-04

Versión
01

Vigencia
NOVIEMBRE 2015

Página
17 de 27

✚ Materiales y equipo para cursos de capacitación:

Para llevar a cabo las capacitaciones se deben tomar en cuenta una serie de materiales y tomar en cuenta el equipo necesario para las mismas, por lo que es necesario evaluar dichas necesidades de insumos y mobiliario.

Materiales y Equipo para cursos de Capacitación " Centro Comercial Plaza Magdalena"											
No.	CAPACITACIONES	Dinámicas Rompe Hielos	Equipo de Cómputo	Cañonera	50 hojas de papel	50 Lápices	Bolsa de globos	Pizarra y Marcador	Mobiliario	Equipo de Sonido	Equipo de Cómputo individual
1	Manejo de Conflictos	X	X	X	X	X	X		X	X	
2	¿Conocemos nuestro puesto?	X	X	X	X	X		X	X	X	
3	Somos un equipo	X	X	X	X	X	X				
4	Refinando destrezas	X	X	X	X	X	X				
5	La computadora y yo	X	X	X	X	X	X	X		X	X
6	Técnicas eficaces para desempeñar mi puesto de	X	X	X	X	X	X				
7	Actitudes de un líder (Parte	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
8	Actitudes de un líder (Parte	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
9	Habilidades Conceptuales	X	X	X	X	X		X	X	X	
10	¿Estamos logrando los resultados que se esperan?	X	X	X	X	X		X	X	X	
11	Habilidades Gerenciales/Administrativas	X	X	X	X	X		X	X	X	

Programa de Capacitación Centro Comercial Plaza Magdalena



Codificación CCPM-04	Versión 01	Vigencia NOVIEMBRE 2015	Página 18 de 27
-------------------------	---------------	----------------------------	--------------------

Evaluación diagnóstica de competencias:

A continuación se presentan una serie de enunciados en los que deberá calificar al colaborador en cuanto a su desempeño y eficiencia en la realización de sus actividades y/o funciones dentro de la organización.

Para su calificación deberá tomar en cuenta la siguiente matriz y determinar el indicador que más caracterice a dicho colaborador.

Escala de Valoración	Descripción
1	Deficiente
2	Debe mejorar
3	Bueno
4	Muy bueno
5	Excelente
6	No aplica

EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA "CENTRO COMERCIAL PLAZA MAGDALENA"							
Nivel de Curso	Indicador	1	2	3	4	5	6
1-1A	Maneja conflictos						
1-2A	Posee conocimientos específicos de su puesto						
1-3A	Aporta al mejoramiento del clima laboral						
1-4A	Maneja procedimientos y métodos de su puesto de trabajo						
1-5A	Maneja software y el equipo de computo a su disposición						
1-6A	Maneja tecnicas para el desempeño de sus funciones						
2-1B	Promueve la actitud de interés, entrega y de excelencia						
2-2B	Promueve la actitud de compromiso, servicio y mente positiva						
3-1A	Elabora técnicas, habilidades y estrategias						
3-2B	Trabaja con base al logro de resultados						
3-3C	Posee la habilidad de organizar, liderar y elaborar informes						
Total de respuestas							

Firma Jefe Inmediato
Centro Comercial Plaza Magdalena

Programa de Capacitación
Centro Comercial Plaza Magdalena



Codificación
CCPM-04

Versión
01

Vigencia
NOVIEMBRE 2015

Página
19 de 27

 **Modelo de Planificación de una Capacitación:**

Modelo de una Capacitación “Centro Comercial Plaza Magdalena”	
Curso:	Actitudes
Módulo:	1
Tema:	Actitudes de un líder (Parte No.1)
Objetivos del Aprendizaje:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Promover el interés en cada uno de los colaboradores 2. Promover la actitud de entrega en los colaboradores. 3. Aportar al trabajo con excelencia. 	
Momentos Previstos	Descripción de la actividad
<p>1. CONTEXTO EXPERIENCIAL: Comenzar la sesión planteando situaciones cotidianas o casos verdaderamente significativos para los estudiantes para promover los conocimientos previos, el interés, la atención y la motivación. Aquí es útil servirnos de noticias, casos, viñetas de humor, anuncios, canciones, vídeos cortos. Este primer momento o “introducción motivante” se sugiere realizarlo en los primeros 5-10’ de clase.</p>	<p>- Actividad No.1: Al azar se deberá elegir a una persona de los(as) participantes y se preguntará acerca del tema y sus conocimientos previos del mismo.</p> <p>- Actividad No.2: Al azar de igual manera se elegirá a otra persona del grupo, quien le dirá que es lo que entiende por actitudes, principios y valores.</p>
<p>2. OBSERVACIÓN REFLEXIVA: En cuanto a la información recabada en la etapa anterior, a través de una dinámica se debe indagar sobre los aspectos que los participantes desean conocer a cerca del tema.</p>	<p>Algún o algunos grupos no logran el objetivo de generar ideas diferentes o generan muy pocas, y otros si lo logran, se aprovecha esta situación para indagar.</p> <p>- Actividad No.3: Al culminar la actividad No.2 se distribuirá a los participantes un trozo de papel en el que deberán escribir ¿Qué expectativas tienen del tema? Y ¿Qué desean aprender del mismo?</p>

3. Conceptualización teórica:

Las preguntas planteadas en el punto anterior son abordadas por el capacitador, sintetizando criterios, condicionantes y posibilidades relevantes del tema y que posibilitan dar respuesta a los cuestionamientos planteados. Tiempo aconsejable para su presentación: 15' ("gotita teórica").

Según Wikipedia el término "Actitud", es descrita de la siguiente manera:

- La actitud es la forma de actuar de una persona, el comportamiento que emplea un individuo para hacer las cosas.



Con base en esto es fácil determinar el hecho de que las actitudes que se observan en nuestra persona poseen incidencia positiva y negativa al momento de desempeñar las funciones y/o responsabilidades que nos son delegadas.

Según estudios se ha logrado identificar que existen actitudes que poseen incidencia directa en la valoración que se nos adjudica en cuanto a un proceso de reclutamiento y selección de personal.

Siendo estas:

- Habilidades Sociales: empatía, liderazgo, interrelación, escucha activa, persuasión y capacidad de comunicación.
- Habilidades Profesionales: trabajo en equipo, liderazgo, negociación, manejo del estrés, capacidad analítica, innovación, creatividad e iniciativa.
- Actitudes Personales: respeto, sinceridad, elegancia, disciplina.

Programa de Capacitación
Centro Comercial Plaza Magdalena



Codificación
CCPM-04

Versión
01

Vigencia
NOVIEMBRE 2015

Página
21 de 27

Ahora que sabemos esto, podemos hacernos la siguiente pregunta: ¿Por qué es importante la actitud positiva en el trabajo?

Se da un momento para que los participantes opinen y seguido de eso; se responde...

- a. Porque trabajar cerca de una persona con actitud positiva hace más agradable el clima laboral.
- b. Porque las mismas pueden llegar a hacer de las responsabilidades, más livianas.
- c. Los jefes inmediatos y/o supervisores perciben el espíritu de grupo.
- d. Porque la mitad "o más tiempo" de tu vida, te desenvuelves en tu área de trabajo.

Y por último se presentan consejos que nos ayudarán a mantener o mejorar nuestra actitud en el trabajo.

- Piensa con mente abierta al cambio.
- Acepta que no todo en la vida es fácil.
- Haz lo que amas.
- Practica el buen humor.
- Comparte tu actitud positiva.
- Sé agradecido.
- Cuida de tu condición física.
- Ocúpate en tu mente y espiritualidad.
- Aclara y reestructura tu misión de vida.
- Vive siempre en el presente.
- Enfócate en objetivos medibles y alcanzables.

4. Experimentación

Activa: tras la exposición teórica, los estudiantes deberán realizar una actividad práctica sobre lo expuesto. Esta actividad debe contemplar su objetivo, el aprendizaje que se va a reforzar, profundizar o introducir.

- Actividad No.4:

Se le dará un caso de dramatización en el que los participantes deberán identificar las actitudes positivas y negativas, y aportar aspectos que llamaron su atención y que fueron relevantes para su aprendizaje y puesta en práctica de las actitudes expuestas.

Programa de Capacitación
Centro Comercial Plaza Magdalena



Codificación
CCPM-04

Versión
01

Vigencia
NOVIEMBRE 2015

Página
22 de 27

5. Evaluación:

Se cierra cada sesión con una evaluación de los aprendizajes realizados con el doble objetivo de que:(a) cada estudiante tome conciencia del grado de consecución de sus aprendizajes, y (b) el profesor recabe “evidencias” del proceso.

- Actividad No.5:

Se distribuirá una autoevaluación; previamente elaborada, a cada participante en la cual deberán tomar en cuenta ciertos aspectos que deberán tomar en cuenta para futuras intervenciones de forma grupal.

Observaciones:

Firma Encargado de Capacitación.

Vo.Bo. Gerente General
Centro Comercial Plaza Magdalena.

Programa de Capacitación
Centro Comercial Plaza Magdalena



Codificación
CCPM-04

Versión
01

Vigencia
NOVIEMBRE 2015

Página
23 de 27

• **PROPUESTA B**

“Cursos en Línea Gratuitos que contribuyen a la autoformación”

Cajas de Herramientas.

<i>"Centro Comercial Plaza Magdalena, Propuesta B"</i>	
<i>Cursos en línea Gratuitos para Autoformación</i>	
Nombre del Curso	Link informativo
Caja de Herramientas de Gestión para Pymes Rep. Dominicana	http://infomipyme.tmp.vis-hosting.com/Main.ASP?T=P&P=2004
Programa Nacional de Competitividad Abriendo Puertas	http://infomipyme.tmp.vis-hosting.com/Docs/DO/Offline/RetosOportunidadesMIPYMES.pdf
Red de Cajas de Herramientas de Gestión Empresarial	http://infomipyme.tmp.vis-hosting.com/Index.ASP?T=S&P=7
Administración de Recursos Humanos	http://infomipyme.tmp.vis-hosting.com/Docs/GT/empresarios/rrhh/index.html
Caja de Herramientas para América Latina	http://smetoolkit.org/SiteMap.jsp
Software para sistema gerencial	http://www.competitividad.com/webce/software/hoshin.htm
Atención al cliente	http://infomipyme.tmp.vis-hosting.com/Docs/GT/Offline/administracion/cliente.htm
Servicios Financieros Modulo III	http://infomipyme.tmp.vis-hosting.com/Docs/GT/Tecnicos/pdf/0045.pdf
Caja de Herramientas de Gestión empresarial	http://www.negociosgt.com/main.php?show_empresas=1&id_area=3&id_categoria_servicio=93&id_sub_categoria_servicio=95&id_empresa=206
Tecnología para la empresa	http://infomipyme.tmp.vis-hosting.com/Main.ASP?T=P&P=3338&SRI=2178

Fuente: Elaboración propia extraída de Red de cajas de Herramientas, 2015

Programa de Capacitación
Centro Comercial Plaza Magdalena



Codificación
CCPM-04

Versión
01

Vigencia
NOVIEMBRE 2015

Página
24 de 27

 **Glosario:**

- **Capacitación:**

"La iniciativa obedece al deseo de transformar el antiguo centro de formación cinematográfica en un medio moderno de adquisición de una sólida capacitación profesional en este ámbito"

- **Cronogramas:**

Representación gráfica de un conjunto de hechos en función del tiempo.

- **CUDBAS:**

Desarrollo de currículo basado en la estructura de habilidades.

- **Dominio:**

La capacidad que dispone una persona para controlar a otras

- **Evaluación Diagnóstica:**

Es el instrumento que nos permite reconocerte las habilidades y conocimientos que has adquirido a lo largo de la vida.

- **Indicador:**

Son hechos o expresiones concretas y cuantificables cuyos valores nos permiten medir la idoneidad, la eficacia y la eficiencia de nuestro proyecto.

- **Procedimiento:**

Método o modo de tramitar o ejecutar una cosa.

- **Software:**

Conjunto de programas y rutinas que permiten a la computadora realizar determinadas tareas.

Programa de Capacitación
Centro Comercial Plaza Magdalena



Codificación
CCPM-04

Versión
01

Vigencia
NOVIEMBRE 2015

Página
25 de 27

 **Recomendaciones:**

- Fomentar al mejoramiento continuo de cada uno de los colaboradores, para traer con sí beneficios palpables para la institución.
- Llevar a cabo el programa de capacitaciones para poder de esta manera verificar los procesos y/o procedimientos de cada área de la empresa.
- Indagar a cerca de todos los procesos y procedimientos existentes en la empresa y así mismo los responsables de cada uno de ellos.
- Plantear las habilidades y destrezas que cada colaborador debe poseer y así prever sus fortalezas, debilidades y así detectar sus necesidades de mejora.
- Realizar una evaluación del desempeño al menos cada seis meses y verificar la eficiencia y eficacia de cada colaborador al desempeñar sus funciones.

Programa de Capacitación
Centro Comercial Plaza Magdalena



Codificación
CCPM-04

Versión
01

Vigencia
NOVIEMBRE 2015

Página
26 de 27



ANEXOS

Programa de Capacitación
Centro Comercial Plaza Magdalena



Codificación
CCPM-04

Versión
01

Vigencia
NOVIEMBRE 2015

Página
27 de 27

 Evaluación de Satisfacción para las capacitaciones.

Evaluación Diagnóstica para la Capacitación

Nombre de la Capacitación:	
Fecha de la Capacitación:	
Nombre del facilitador:	

Instrucciones Generales:

Marque con una "X" el indicador que representa su opinión de acuerdo a la siguiente escala de ponderación:

Escala de Valoración	Descripción	Rango Porcentual
1	Mala	0% a 60%
2	Regular	61% a 70%
3	Buena	71% a 80%
4	Muy buena	81% a 90%
5	Excelente	91% a 100%

No.	INDICADOR	1	2	3	4	5
1.	Organización del evento					
2.	Elección del contenido a abordar					
3.	Personalidad del facilitador					
4.	Dominio del tema por parte del facilitador					
5.	Creatividad e innovación en las actividades					
6.	Uso adecuado del tiempo					
7.	Uso de recursos didácticos					
8.	Trascendencia del aprendizaje en su cotidianidad					
9.	Ejemplificaciones relacionadas al tema					
10.	Fomento de la interacción y participación					
11.	Evaluación de la Capacitación.					

Lo que yo aprendí fue:

😊 ¡La ACTITUD es la gasolina del cerebro, mente y corazón! 😊

¡Gracias por tu colaboración!